

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS A UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y SOLUCIONES  
TECNOLÓGICAS.”**

PRESENTADO POR:

DIAZ O., ALEJANDRO J.

OROPEZA C., CARLOS J.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

BARCELONA, AGOSTO 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS A UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y SOLUCIONES  
TECNOLÓGICAS.”**

**ASESOR:**

---

**ING. MERCEDES ORTÍZ  
ASESOR ACADÉMICO**

BARCELONA, AGOSTO 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS A UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y SOLUCIONES  
TECNOLÓGICAS.”**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

ING. MERCEDES ORTÍZ  
**ASESOR ACADÉMICO**

---

ING. CAROLINA WONG  
**JURADO PRINCIPAL**

---

ING. MARÍA GUEVARA  
**JURADO PRINCIPAL**

BARCELONA, AGOSTO 2008

## **RESOLUCION**

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.

## **RESUMEN**

En Ofimarket, C.A. no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que trajo como consecuencia una desorganización general y por ende el incumplimiento de sus funciones, razón por la cual surgió la necesidad de elaborar un plan estratégico que permitiera atenuar la problemática existente en la empresa. Antes de la elaboración del plan estratégico y en la búsqueda de una solución factible para estos problemas se utilizó una visión sistémica para obtener una perspectiva general y amplia del sistema que sirviera como base para la planificación, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: una formulación de misión, una auditoría interna, una interna-externa y una externa para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y una formulación de objetivos y estrategias, para posteriormente elaborar los planes de acción mediante la adaptación de la metodología de planeación Táctica según George Morrissey, el estudio arrojó como resultados un conjunto de estrategias y actividades adaptadas a las condiciones internas y externas del sistema, las cuales mediante su implantación apropiada de acuerdo a los planes de acción formulados, proporcionarán las mejoras necesarias para un correcto funcionamiento de la empresa objeto de estudio, finalmente se procedió a la elaboración de los indicadores de gestión mediante la utilización de balanced scorecard, el cual permitirá el seguimiento de cada una de las estrategias planteadas.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme vida, salud y sabiduría para alcanzar esta meta.

A mis padres, mi mayor inspiración para alcanzar este sueño, por señalarme el camino a seguir, por su apoyo incondicional y sus consejos, sin ustedes no lo hubiese logrado. A ustedes en especial se las dedico.

A toda mi familia, quienes en todo momento han estado a mi lado alentándome.

A mis amigos y compañeros de estudio Andreina, Ginastrid, Manuel, Jose Antonio, por su amistad y apoyo incondicional, quienes estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles y con quienes compartí hermosos momentos. Ustedes son cuatro personitas muy importantes en mi vida, los quiero mucho.

*Alejandro Javier Díaz Ortiz*

## DEDICATORIA

A Dios por darme la salud, inteligencia y sabiduría para poder culminar esta etapa de mi vida, por brindarme la oportunidad de vivir cada día y guiarme por el camino correcto hacia la consecución de mis metas siendo la realización de este trabajo una de ellas.

A mis padres, quienes siempre han confiado en mí y han sido mi ejemplo a seguir, por darme apoyo, comprensión y fuerzas día a día a lo largo de toda mi carrera y de toda mi vida. Mejores padres que los que tengo imposible.

A mis hermanas, que las quiero mucho y que me vean como un ejemplo a seguir.

A toda mi familia, a quienes no tengo a mi lado, pero igual se que están hay apoyándome en cualquier lugar donde se encuentren.

A todos mis compañeros de estudio porque cada uno me enseñó algo distinto y de todos aprendí cosas muy importantes. Con ustedes pasé los mejores momentos de mi carrera.

A mis panas del cortijo por estar siempre hay en las buenas y en las malas, por darme esos momentos de distracción y apoyo emocional en todo momento.

*Carlos Junior Oropeza Caicaguare*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por darnos vida, salud y sabiduría para lograr esta anhelada meta.

A nuestros padres y hermanos; y al resto de nuestras respectivas familias, quienes nos ayudaron, de una u otra forma, en la elaboración de este trabajo.

Un agradecimiento muy especial, a nuestra asesora Mercedes Ortiz por su confianza en el inicio del proyecto y su colaboración incondicional en el desarrollo del mismo.

Agradecemos a todo el personal que labora en Ofimarket C.A., y en especial a: Ing. Federico Canzoneri y Ing. Anacarina Díaz, por ser dueños de la compañía y brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto en la empresa, además de darnos todo el apoyo y las herramientas necesarias para llevar a cabo nuestro trabajo, al Lic. Víctor González, Gerente de ventas de la empresa y a la Ing. Yubisay Díaz, por prestarnos toda la colaboración a lo largo de la elaboración de este trabajo de grado.

A todo el personal de la empresa por tener la voluntad y la paciencia de transmitirnos todos sus conocimientos y estar allí cuando necesitamos de su ayuda.

Agradecemos a todos nuestros amigos y compañeros de estudio, por su comprensión, solidaridad y apoyo, en todos los momentos difíciles ocurridos a lo largo de nuestras carreras.



A todas aquellas personas que de alguna manera aportaron su granito de arena para ser realidad este sueño.

*Alejandro Díaz y Carlos Oropeza*

## INDICE GENERAL

RESOLUCION .....	IV
RESUMEN .....	V
DEDICATORIA .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTOS .....	VIII
INDICE GENERAL .....	X
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA. ....	15
1.1 Planteamiento del Problema .....	15
1.2. Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
1.3 Estructura de la Investigación.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Dirección Estratégica.....	20
2.2.1 Definiciones Generales:.....	22
2.2.1.1 Visión.....	22
2.2.1.2 Misión .....	22
2.2.1.3 Objetivos.....	23
2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica .....	23
2.2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	24
2.2.4 Análisis Interno.....	25
2.2.4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	26
2.2.5 Análisis Externo. ....	27
2.2.5.1 Variables Ambientales Claves.....	28
2.2.5.2 Fuentes de información Externas. ....	30
2.2.5.3 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE). ....	30

2.2.6 Método de Análisis Estructural.....	32
2.2.7 Matriz DOFA.....	36
2.2.8 Balance Scorecard (BBC).....	37
2.2.8.1 Concepto.....	37
2.2.8.2 Perspectivas del BSC.....	38
2.2.8.3 Conceptos Básicos En El Cuadro De Mando Integral.....	40
2.2.8.4 Objetivos Estratégicos.....	40
2.2.8.5 Indicadores.....	41
2.2.8.5 Metas.....	41
2.2.8.5 Iniciativas.....	42
2.2.9 El modelo de las 7 eses.....	42
2.2.9.1 Estrategia.....	43
2.2.9.2 Estructura.....	44
2.2.9.3 Sistemas.....	44
2.2.9.4 Personal.....	45
2.2.9.5 Habilidades.....	46
2.2.9.6 Estilo.....	47
2.2.9.7 Valores.....	49
2.2.10 Planes de acción.....	50
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>52</b>
3.1 Generalidades.....	52
3.2 Descripción del Sistema.....	52
3.2.1 Visión.....	54
3.2.2 Misión.....	54
3.2.3 Valores.....	55
3.3 Estructura Organizativa.....	55
3.3.1 Definición de cargos:.....	57
3.4 Descripción de los Ambientes del Sistema.....	65
3.4.1 Ambiente Interno.....	65

3.4.2 Ambiente Externo.....	66
3.4.2.1 Ambiente Externo-Interno.....	66
3.4.2.2 Ambiente Externo-Externo.....	66
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PLAN PROPUESTO.....	67
4.1. Análisis Corporativo.....	67
4.1.1 Desarrollo de la nueva misión. ....	68
4.1.2 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	69
4.1.2.1 Perspectiva del Cliente – ¿Cómo deberíamos aparecer antes nuestros usuarios para alcanzar nuestra misión?.....	69
4.1.2.2 Perspectiva Interna del Negocio – ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios?.....	69
4.1.2.3 Perspectiva Innovación y Aprendizaje – ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar para conseguir alcanzar nuestra misión? .....	70
4.1.2.4 Perspectiva Financiera – ¿Qué deberíamos hacer para aprovechar nuestros recursos financieros? .....	70
4.1.3 Nueva Misión: .....	70
4.1.4 Nueva Visión: .....	70
4.1.5 Objetivos Estratégicos.....	71
4.1.6 Objetivos Financieros.....	71
4.1.7 Valores.....	71
4.2 Análisis de Contextos .....	71
4.2.1 Auditoria Interna.....	72
4.2.1.1 Estrategia. ....	73
4.2.1.2 Estructura.....	77
4.2.1.3 Habilidades.....	87
4.2.1.4 Valores compartidos.....	91
4.2.1.5 Sistemas.....	93
4.2.1.6 Estilo.....	103

4.2.1.7 Personal.....	110
4.2.1.8 Análisis Interno: Debilidades y fortalezas.....	121
4.2.1.9 Análisis Estructural.....	122
4.2.2 Auditoría Externa-Interna.....	131
4.2.2.1 Análisis de Funciones.....	131
4.2.3 Auditoría Externa-Externa.....	141
4.2.3.1 Fuerzas económicas.....	141
4.2.3.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	155
4.2.3.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	159
4.2.3.4 Fuerzas tecnológicas.....	160
4.2.3.5 Fuerzas de la competencia.....	161
4.2.3.6 Análisis Externo. Amenazas y Oportunidades.....	163
4.2.3.7 Análisis Estructural Externo.....	164
4.3 Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción.....	175
4.2.4.1 Análisis de la matriz PEYEA:.....	178
4.4 Matriz DOFA.....	179
4.5 Planes de Acción.....	184
CAPITULO V: SISTEMA DE INDICADORES.....	210
5.1 Indicadores de Gestión:.....	210
5.2 Propósito y evaluación de los indicadores.....	216
5.2.1 Promociones por Año.....	216
5.2.2 Efectividad de promociones.....	217
5.2.3 Costo de reposición.....	219
5.2.4 Rotación de inventario.....	220
5.2.5 Puntualidad de entrega.....	221
5.2.6 Falla de inventario.....	222
5.2.7 Proveedores evaluados.....	224
5.2.8 Mercancía dañada.....	225
5.2.9 Cumplimiento de proveedor.....	226

5.2.10 Puntualidad del proveedor.....	227
5.2.11 Captación de clientes.....	229
5.2.12 Satisfacción del cliente.....	230
5.2.13 Fecha de implantación.....	231
5.2.14 Tiempo de respuesta departamento de compras.....	232
5.2.15 Tiempo de respuesta departamento de AIT.....	234
5.2.16 Tiempo de respuesta de facturación.....	235
5.2.17 Tiempo de respuesta departamento de logística.....	236
5.2.18 Fases del proyecto.....	238
5.2.19 Entrenamientos de personal.....	239
5.2.20 Índice de gastos.....	240
5.2.21 Facturación por vendedor.....	242
5.2.22 Tiempo de atención.....	243
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	247
6.1 Conclusiones.....	247
6.1.1 Diagnóstico de Ofimarket, C.A.....	247
6.1.2 Establecimiento de visión-misión y objetivos de la empresa.....	248
6.1.3 Formulación de estrategias.....	248
6.1.4 Indicadores Estratégicos y Planes de Acción.....	249
6.2 Recomendaciones.....	252
BIBLIOGRAFÍA.....	253
ANEXO.....	256
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:	275

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En un contexto de competencia nacional creciente, los empresarios se preocupan cada vez más del futuro y de su nivel tecnológico. La mejora de su capacidad para introducir productos en el mercado con una mayor flexibilidad y rapidez es una necesidad que se puede satisfacer buscando las tecnologías adecuadas. En el panorama general incierto que actualmente atraviesa el país en cuanto a los diversos aspectos que conforman la sociedad venezolana, el ámbito económico y político, que involucra al entorno y las necesidades empresariales como: el manejo de datos, optimización de los procesos y la automatización de sistemas, han creado un escenario exigente de continuo desarrollo de políticas capaces de mantener la mayor y más actualizada información, proporcionando a las empresas agilidad de adaptación al cambio, cercanía al mercado local, capacidad de crecimiento y programas de apoyo para asegurar el posicionamiento como líderes en el mercado.

El uso de la tecnología ha ido ligado a la "empresa de los últimos años". Es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. La tecnología en los últimos años ha transformado la oferta a la que puede optar el consumidor; productos que hace años sólo estaban al alcance de pocos consumidores, hoy en día son productos que se utilizan en todos los hogares. El ritmo al que se suceden las innovaciones está transformando el mercado de manera radical. La explosión de la Sociedad de la Información y las mejoras en las comunicaciones ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar el máximo provecho de los procesos de negocio tradicionales.

En los procesos normales de funcionamiento de una empresa, entre los cuales están: los procesos comerciales, atención al cliente y marketing, realizados a través de un contacto directo por medio de los canales habituales de ventas como llamadas o visitas, son los principales responsables de la entrada de ingresos, de la fidelización de los clientes y en gran medida la diferenciación de la competencia.

A este bloque de procesos se les puede denominar de forma genérica como "Marketing y Ventas" y su mejora y optimización debería ser una de las prioridades de todas las empresas.

Actualmente en el mercado existen variedad de empresas que ofrecen y proporcionan soluciones en materia de tecnología a las empresas que así lo requieran, este es el caso de Ofimarket, C.A. una empresa fundada en la ciudad de Puerto La Cruz - Venezuela en el año 2001, donde se encuentra actualmente su sede principal, con el objetivo de abastecer y equipar todo tipo de oficina que opere dentro de la región oriental del país, con productos originales de las marcas de mayor prestigio en el mercado tales como Lenovo, Siragon, Epson, Alpes, Pentel, Solita, Norma, Canon. Hoy en día contando 6 años de experiencia la empresa ha experimentado un exitoso crecimiento, el cual le ha permitido posicionarse como la empresa líder en distribución de consumibles HP dentro de la zona, según galardón que le ha otorgado dicho proveedor certificándola como "*Socio de Negocios en el año 2004*" y elevando la categoría como canal de distribución a "Canal Directo". Todo este crecimiento ha permitido consolidar una infraestructura de almacenaje y transporte que apoyada con los recursos gerenciales, tecnológicos y humano permiten dar respuesta inmediata a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.



Ofimarket, C.A. ofrece a sus clientes una variedad de artículos de diversas marcas agrupándose en líneas de productos, siendo estas las siguientes:

- ✓ Consumibles.
- ✓ Soluciones tecnológicas.
- ✓ Artículos de Oficina.
- ✓ Papelería.
- ✓ Misceláneos.

En la actualidad la empresa se ha planteado una meta anual para el Departamento de Ventas a alcanzar de 14.781.250 bolívares fuertes, sin embargo, esta meta no se logró debido a que solo se obtuvo un total de 14.261.439 bolívares fuertes, representando esta suma el 96.48%, a diferencia del año anterior en el cual la meta fijada fue superada en un 4,60%. Estas metas fueron fijadas por la gerencia de ventas considerando las variables macroeconómicas que afectan la economía nacional. Esta situación es preocupante para los directivos de la empresa puesto que temen que se genere este incumplimiento en años futuros ocasionando una crisis financiera. Las posibles causas que generaron estos resultados en el año 2007, fueron expuestas a través de diversas visitas y entrevistas realizadas a los vendedores y directivos de la empresa así como también haciendo un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo dentro del Departamento de Ventas, resultando como focos problemáticos los siguientes:

- ✓ Falta de indicadores que permitan evaluar los factores más relevantes que afecten el desempeño de cada uno de los empleados que conforman el Departamento de Ventas.
- ✓ Falta de motivación de los empleados los cuales no se sienten comprometidos con las metas de la empresa.
- ✓ Retraso del transporte, ocasionando molestias a los clientes.

- ✓ Retraso de los procesos administrativos.
- ✓ Retraso de las actualizaciones del sistema, tales como: precios e información relevante al producto.
- ✓ Falta de capacitación del personal que labora en la empresa, lo cual genera desconocimiento de nuevos productos en el mercado y del sistema de ventas.
- ✓ Bajo nivel de inventario en artículos de gran demanda.
- ✓ Ausencia de información en el portal Web de la empresa sobre productos que ofrece la misma.

Toda esta serie de problemas evidencia una ausencia de un adecuado control sobre el proceso de comercialización y la aplicación de estrategias que garanticen la obtención de los resultados esperados.

El propósito de esta investigación es la formulación de un sistema de gestión, que permita medir el funcionamiento del Departamento de Ventas estableciendo la dirección a tomar para el cumplimiento de los objetivos, así mismo, se formulará un plan estratégico que será la base para el establecimiento de indicadores.

Para obtener los resultados esperados, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de recopilar toda la información necesaria para conocer los componentes del sistema, y de esta manera poder establecer la visión, misión y los objetivos de la empresa. Una vez establecidos los objetivos se formularon estrategias para alcanzarlos, y el sistema de indicadores que permitirá medir el avance de las estrategias seleccionadas.

Con este estudio, el Departamento de Ventas logrará obtener un mayor control de las actividades claves del proceso de ventas, a través del sistema de medición que reflejará los resultados de los indicadores considerados, permitiendo medir el avance

y cumplimiento de los objetivos de la empresa y así poder conocer si la misma está orientada hacia el logro de lo contemplado en la misión y visión.

El alcance de este proyecto es el desarrollo de un sistema de medición, para lo cual es necesario contar con un plan que contenga los objetivos, metas y estrategias bien definidos para poder establecer los aspectos claves a ser medidos y establecer un adecuado sistema de indicadores para el Departamento de Ventas.

La originalidad de este estudio se basa en la incorporación del Balanced Scorecard al proceso de planificación estratégica, desde la formulación de la misión hasta la elaboración de estrategias. Cabe destacar que es el primer estudio realizado en esta empresa y que podrá servir de guía para futuros estudios dentro de la misma.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Formular un sistema de gestión de ventas a una empresa comercializadora de artículos de oficina y soluciones tecnológicas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- ✓ Establecer la visión, misión y objetivos de la empresa.
- ✓ Formular estrategias de acuerdo a los objetivos planteados.

- ✓ Definir los indicadores estratégicos del Departamento de Ventas de la empresa a nivel gerencial.
- ✓ Elaborar planes de acción de acuerdo a las estrategias definidas.

### **1.3 Estructura de la Investigación**

El objetivo del presente trabajo de investigación, es proponer las mejoras necesarias que contribuyan al mejoramiento de las actividades de Ofimarket, C.A.. Para tal fin la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

- ✓ En el *Capítulo 1* se explica el problema en forma detallada, incluyendo el propósito y la importancia del trabajo de investigación, así como también los objetivos que se proyectan en él.
- ✓ En el *Capítulo 2* se muestra el marco teórico relacionado con la investigación, incluyendo los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica y metodológica de la misma.
- ✓ En el *Capítulo 3* se describe la situación actual de Ofimarket, C.A., determinando los aspectos críticos, es decir, aquellos que puedan estar creando situaciones problemáticas y que influyen en el comportamiento del sistema.
- ✓ En el *Capítulo 4* se define el plan propuesto conformado por la visión, la misión y los objetivos de la empresa en estudio, se muestran los resultados de la auditoría externa e interna realizadas, siguiendo la metodología de la planificación estratégica, la cual permitió determinar las diferentes oportunidades y amenazas, así como también, las fortalezas y debilidades

claves que posee Ofimarket, C.A., por último se procedió a la formulación de las estrategias factibles y la selección de las mas adecuadas para lograr los objetivos propuestos.

- ✓ En el **Capítulo 5** se establecen los indicadores de gestión que ayudarán a medir el cumplimiento de los objetivos, por medio de la aplicación del Balanced Scorecard.
  
- ✓ En el **Capítulo 6** se presentan las conclusiones generales del estudio y se formulan recomendaciones orientadas a mejorar las operaciones de Ofimarket, C.A. y por consiguiente contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por la misma.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Antecedentes**

Esta parte del proyecto corresponde a aquellos aspectos y fundamentos teóricos representados por los trabajos que sobre la misma idea se han realizado con anterioridad. Su revisión y referencia en los mismos constituyen sus antecedentes. El presente trabajo expondrá los siguientes antecedentes:

- 1. GIORDANELLI G. y MALAVE E. “Diseño de un Modelo de Gestión *Balanced Scorecard* (BSC) Aplicado a un Empresa del Ramo Ferretero”, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui (2006).** A través del *Balanced Scorecard* y mapas de estrategias se logró obtener una visión integral de la estrategia de la empresa Ferretería EPA, las cuatro perspectivas de la organización (financiera, clientes, procesos y crecimiento), sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se medirá el logro de los objetivos. Con la utilización del *Balanced Scorecard* y el conjunto de indicadores se logró realizar un seguimiento eficiente del logro de cada estrategia y los desvíos existentes, permitiendo tomar medidas correctivas por la gerencia.
- 2. ANTON O, M y MOYA A, J. “Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento de la Dirección General del Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente (CTEUDO)”, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui (2002).** De acuerdo con esta investigación la Dirección del CTEUDO pudo analizar su propia situación interna y anticiparse a la evolución del entorno, detectando aquellos factores internos y externos, y así determinaron las

propiedades y necesidades más importantes presentes en las actividades gerenciales, administrativas y las relacionadas con la presentación de los servicios, con el área de investigación en el campo educativo y actividades de capacitación, actualización y/o adiestramiento de docentes. Además se creó un nuevo organigrama que reflejó la estructura funcional y organización acorde con la realidad y las necesidades presentes en la dirección.

3. **PALIS A. y FÉLIX M, “Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional para una Empresa de Montaje Mecánico Ubicada en Barcelona, Edo. Anzoátegui”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas. UDO. Núcleo Anzoátegui (2002).** Uno de los principales problemas existentes en Montajes Mecánicos Tacarigua, C.A. es que sus actividades productivas dependen de la solicitud de servicio de un único cliente, presentándose, períodos de inactividad entre solicitudes, además de inconvenientes en la captación de sus clientes por falta de planes concretos de promoción. Inicialmente se realizó el análisis de la situación actual, en el que se hicieron evidentes la duplicidad de tareas y la falta de identificación de los empleados con la empresa, causada, entre otras cosas, por el desconocimiento de sus políticas. Posteriormente se procedió a evaluar aspectos como la misión y objetivos, resultando en la reformulación de ambos. Seguidamente se diseñó un plan de desarrollo organizacional que contempla la reestructuración de la empresa y el rediseño de algunos de sus procedimientos.
4. **BARCENAS U. B. y CEDEÑO E, “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Registros Médicos y Estadísticos del Hospital Universitario Dr. Luis Razetti del Estado Anzoátegui”, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO - Anzoátegui (2001).** Esta

investigación ayudó a que el Departamento de registros médicos y estadísticos tomarán decisiones de manera organizada y planificada, tomando en cuenta los aspectos internos y externos que influyeron en su desempeño, logrando así, un funcionamiento óptimo del mismo.

5. **POTURO N, “Diseño de un Plan Estratégico para el Centro de Adiestramiento Profesional de FUNDAUDO Anzoátegui”, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO - Anzoátegui (2001).** El resultado de aplicar una gerencia estratégica al centro de adiestramiento profesional de FUNDAUDO fue mejorar la gestión y operatividad del mismo comprometiendo su personal a comportarse de manera reactiva ante todas las situaciones que se presentaban, así como también sirvió de modelo organizado en el logro de sus objetivos que estaban encaminados hacia su misión. Su finalidad fue obtener mejores resultados a través del seguimiento de un plan activo.
  
6. **MARCANO A. “Plan Estratégico de Confiabilidad de Instalaciones de la Refinería de Puerto la Cruz, PDVSA”, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.** En donde se utilizó la metodología de *Balanced Scorecard* (BSC) por ser conocida como la que mejor se adapta a las exigencias a nivel mundial. La arquitectura del *Balanced Scorecard* de disponibilidad de planta permitió clarificar su misión, sus objetivos y sus estrategias igualmente, se definieron para llevar seguimiento de la actuación.

## **2.2 Dirección Estratégica**

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto,



la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber como dirige una organización sus negocios y como logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

La formulación y la implantación de una estrategia para el negocio constituyen las funciones directivas fundamentales. Entre todas las funciones de los directivos, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo el rendimiento de la organización como la forma en que el equipo directivo maneje las tareas de marcar la trayectoria de la dirección a largo plazo de la organización, desarrollar movimientos y enfoques estratégicos efectivos, y después poner en practica la estrategia para que produzca los resultados esperados. De hecho, una buena estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección.

Existe una razón poderosa para relacionar la “buena dirección” con el nivel de eficiencia con el que los gerentes desarrollan y ponen en práctica una estrategia. No se puede otorgar a los gerentes una alta calificación si diseñan estrategias inteligentes pero no son capaces de ponerlas en práctica; una débil implantación abre la puerta para que la actuación de la organización no explote su potencial total. La ejecución intensa de una estrategia poderosa es una receta probada para lograr el éxito de la empresa, sin embargo, la excelente formulación e implantación de la estrategia no garantizan un resultado superior y permanente de la organización.

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre si:

1. Desarrollar un concepto de negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de difundir en la

organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.

2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar resultados, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones ambientales, las ideas y las nuevas oportunidades.

## **2.2.1 Definiciones Generales:**

### **2.2.1.1 Visión**

Es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración entorno a la que un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

### **2.2.1.2 Misión**

Una declaración de misión específica, que actividades piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define “¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?”.

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- ✓ Entender en que negocio se encuentra la compañía.

- ✓ Decidir cuando cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- ✓ Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

### **2.2.1.3 Objetivos**

Los Objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Los objetivos deben reunir las siguientes características: razonables, medibles, claros, coherentes y estimulantes.

Se necesitan dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. Los objetivos financieros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de la organización. Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.

### **2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica**

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados; (3) pueda controlarse el

logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

### **2.2.3 Beneficios de la Planificación Estratégica.**

La utilización de los conceptos y técnicas de planificación estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

Los conceptos de dirección estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudiesen surgir cuando es solamente la subjetividad la base para las decisiones importantes. El proceso de planificación estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas. Este enfoque para la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipos entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede crear diferencias entre una organización con éxito y un negocio fracasado.

Un beneficio fundamental de la planificación estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos, utilidades y aún las quiebras. Por supuesto son muchos los factores, además de la planificación eficaz, que puede producir fracasos en las empresas. En ciertos casos, la quiebra puede ser la mejor decisión estratégica para una empresa. Ella puede permitir a una empresa eludir obligaciones de deudas importantes y anular contratos sindicales.

Además de evitar el fracaso de una empresa, otros beneficios incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de la planificación estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la firma a todos los niveles.

La planificación estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a todas las empresas. Actualmente las organizaciones de todo tipo las usan y se ven beneficiadas de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica. Este enfoque no es garantía de éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

#### **2.2.4 Análisis Interno.**

La auditoría interna busca identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales.

Se considera fuerzas y debilidades a las actividades que pueda controlar la organización y que se desempeñan bien o mal. Son establecidas en comparación con la competencia.

Entre las áreas funcionales de una empresa se tiene: Área Administrativa, Marketing, Finanzas, Contabilidad, Producción, Operaciones, Investigación y Desarrollo y Sistemas Computarizados. Ellas a su vez cuentan con subáreas, por ejemplo, en marketing están el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y los precios, es importante destacar que tratándose de diferentes organizaciones, las áreas funcionales, evidentemente difieren.

#### **2.2.4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).**

Es un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones existentes en dichas áreas.

Los pasos para construir la matriz EFI son los siguientes:

1. Listar los factores críticos del éxito encontrados en la auditoría interna, emplear entre 10 y 20 factores. Considerar fortalezas y debilidades listando en este orden.
2. Asignar un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (de gran importancia) a cada factor listado, la suma total de los valores debe ser 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3), una fortaleza importante (calificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de debilidades y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación del factor interno, el resultado ponderado más alto

posible para la organización es 4.0 y el resultado ponderado menor será 1.0. El resultado ponderado promedio es de 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una organización dispone de abundantes fortalezas internas, mientras que un resultado de 1.0 mostraría que una organización presenta abundantes debilidades internas. El número de debilidades y oportunidades a incluir puede variar entre 5 y veinte.

A continuación en la tabla 1 se muestra el formato de la Matriz EFI.

**Tabla 1.** Formato de la matriz EFI.

**Fuente:** propia.

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Debilidades			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
Total			

### 2.2.5 Análisis Externo.

La auditoría externa se realiza con el propósito de identificar las variables claves que prometen respuestas procesales, es decir, con la aplicación de esta se busca determinar y evaluar todos los sucesos o tendencias que se salen del dominio de la empresa. El análisis del contexto externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene una organización, lo cual facilita a la gerencia formular estrategias que le

permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o tratar de reducir sus consecuencias.

La manera más eficaz de realizar una auditoria externa es a través de los siguientes pasos:

- ✓ Escoger variables ambientales claves.
- ✓ Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
- ✓ Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
- ✓ Construir una matriz de perfil competitivo
- ✓ Construir una matriz de evaluación de factores internos.

#### **2.2.5.1 Variables Ambientales Claves.**

La selección de variables por controlar pueden cambiar extensamente, de acuerdo a la situación que se este estudiando. Los cambios en las variables ambientales se traducen mediante los cambios que ocurren en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo.

Las fuerzas externas afectan el tipo de producto desarrollado, su posicionamiento y las estrategias de segmentación, es decir afectan de manera directa y significativa a los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Las organizaciones sobreviven, únicamente por que han reconocido y toman ventaja de las oportunidades externas.

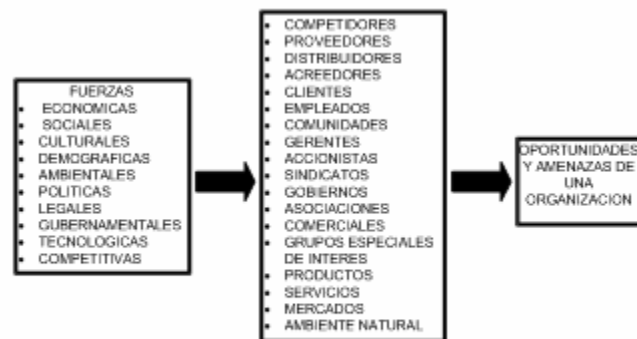
Las variables ambientales o factores claves externos se pueden clasificar en cinco fuerzas principales:



1. Fuerzas económicas: Los factores económicos son piezas claves para el éxito de las estrategias empresariales, las organizaciones aprovechan las oportunidades que se presentan de las diversas tendencias de la economía en un determinado momento.
2. Fuerzas sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales: Cualquier tipo de organización con fines de lucro o no se ven afectadas por oportunidades o amenazas originadas por los cambios en las fuerzas antes mencionadas, y sino están al tanto de todos estos cambios no podrán mantener su crecimiento y rentabilidad.
3. Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales: Estos pueden representar oportunidades o amenazas importantes para la empresa, ya que los cambios o modificaciones en las leyes pueden afectar considerablemente a las empresas.
4. Fuerzas Tecnológicas: Las innovaciones tecnológicas tales como la Ingeniería en Computación, los computadores pensantes, redes satelitales, fibra óptica, Internet y otros. Pueden llegar a los componentes del sistema productivo, además crear nuevos mercados, producir una proliferación de productos nuevos y mejorar los ya existentes, también puede generar que los equipos y servicios actuales se vuelvan obsoletos con mayor rapidez, de igual manera puede representar una ventaja competitiva poderosa. Las fuerzas tecnológicas representan las mayores oportunidades y amenazas que deben ser consideradas en la formulación de estrategias. (Productos, servicios, mercados, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de marketing y posición competitiva).
5. Fuerza Competitiva: Este es el factor más importante de la auditoria externa, además es uno de los más difíciles para obtener información, ya que consiste

en identificar las fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias de las empresas rivales. Mientras más información y conocimiento pueda una empresa obtener sobre sus competidores más cercanos, mayor es la posibilidad de que formule e implante estrategias efectivas.

En la Figura 1 se resume de manera detallada las relaciones entre las principales fuentes externas y la organización.



**Figura 1:** Relación entre las fuerzas externas claves y una organización.

**Fuente:** Fred David – Administración Estratégica.

### 2.2.5.2 Fuentes de información Externas.

Comprende toda la información que se pueda obtener, a través de fuentes publicadas o inéditas. La información inédita es aquella en la cual se encuentran incluidas las entrevistas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas, programas de televisión, entrevistas, informes, entre otros. También se pueden utilizar los índices y las bases de datos en línea para encontrar información estratégica de manera eficiente y económica.

### 2.2.5.3 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### **2.2.6 Método de Análisis Estructural.**

Es una técnica nacida directamente del estructural-funcionalismo. Entonces partimos de la definición de estructura que dice: “estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias”.

Por medio de esta herramienta se puede determinar cuales son los factores mas relevantes que están afectando el sistema, cuales son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por lo tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Este método nos permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. Por medio de esta herramienta se lograra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la situación problemática. Y lo más importante: detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen mayor influencia sobre las restantes. Podemos decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).

En la tabla 2 se muestra como se describe la evaluación de las influencias de las variables.

**Tabla 2.** Evaluación de las influencias de las variables.

**Fuente:** Propia.

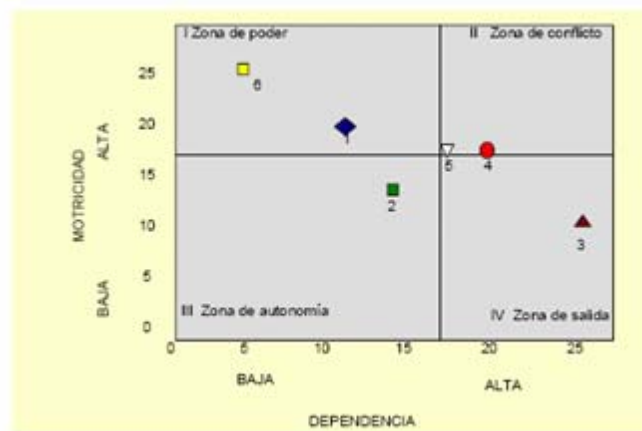
Nº	Variables	1	2	3	.	N	Total Motricidad
1	Variable 1						
2	Variable 2						
3	Variable 3						
.	Variable ...						
N	Variable n						
	<b>Total Dependencia</b>						

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes. El número de variables sobre las cuales influye

cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se denomina índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de los números por columnas, representa las veces en que cada variable es influenciada por las restantes. Estos valores se denominan índice de dependencia, porque indican el grado o el porcentaje de la subordinación de cada variable con respecto a las demás.

La relación entre motricidad y dependencia puede ser estudiada ubicando ambos factores en un plano cartesiano (ver figura 2).



**Figura 2.** Relaciones entre Motricidad y Dependencia.

**Fuente:** Propia

Para lograr ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de los valores de cada uno por índice. El promedio es determinado de la siguiente forma: se divide entre 100, que representa el 100%, entre el número de variables que existan en la tabla.

En la zona de Poder, se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican variables cuya motricidad es mayor al promedio y cuya dependencia oscilan entre 0% y el promedio. Estas variables son las más importantes en el sistema, porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de otras, son muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en él, tendrá repercusiones en todo el sistema.

En la Zona de Conflicto, también llamada zona de trabajo, se encuentran variables de alta motricidad, más del promedio, y alta dependencia, más del promedio. Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas, por esta razón están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ellas, tendrá efecto en la zona de salida y entre ellas mismas.

En la Zona de Salida, están todas aquellas que son producto de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos del promedio, pero alta dependencia, más del promedio.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos son independientes con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, razón por la cual, tienen poca motricidad, menos del promedio, y poca dependencia, menos del promedio.

Para el planteamiento de las estrategias a seguir, deben considerarse las variables presentes en la zona de poder, porque así efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, porque cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes y porque sus consecuencias se sentirán en la zona de salida. En tercer lugar y por último, las ubicadas en la zona de problemas

autónomos, por ser independientes de las otras y razón de que sean autónomos no indica que deban excluirse o que no influyen en la estrategia.

### **2.2.7 Matriz DOFA.**

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

Es un instrumento de ajustes importantes que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO): Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

Estrategias debilidades y oportunidades (DO): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias de fuerzas y amenazas (FA): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.



Estrategias de debilidades y amenazas (DA): Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La tabla 3 detalla de manera mas especifica la matriz DOFA.

**Tabla N° 3:** Matriz DOFA

**Fuente:** Fred David – Administración Estratégica.

	Fortalezas (F) 1. 2. Anotar las 3. Fortalezas 4.	Debilidades (D) 1. 2. Anotar las 3. Debilidades 4.
Oportunidades (O) 1. 2. Anotar las 3. Oportunidades 4.	Estrategias FO 1. 2. 3. 4.	Estrategias DO 1. 2. 3. 4.
Amenazas (A) 1. 2. Anotar las 3. Amenazas 4.	Estrategias FA 1. 2. 3. 4.	Estrategias DA 1. 2. 3. 4.

## 2.2.8 Balance Scorecard (BBC).

### 2.2.8.1 Concepto.

El Balanced Scorecard es una especie de tablero de control de la empresa o libreta de calificaciones, de acuerdo a unos objetivos y metas establecidas que se representan mediante indicadores de gestión que muestran el nivel de cumplimiento de esas metas.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

#### **2.2.8.2 Perspectivas del BSC.**

Estas cuatro perspectivas (Ver Figura 3) permiten ubicar los objetivos que constituyen la estrategia. Esta puede ser visualizada a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

- ✓ La perspectiva de los accionistas (dueños) representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa. Comprende a aquellos actores que detentan el poder final de la decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.
- ✓ La perspectiva de los clientes (receptores externos) representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. Comprende a quienes reciben el impacto directo de la actividad de la organización -los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente-, pero que no ejercen control sobre ella. Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los

precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

- ✓ La perspectiva de los procesos (internos y en red) representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios. Corresponde a las actividades de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella, como son la de los socios, tercerizadores (outsourcers) y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.
  
- ✓ La perspectiva de capacidades (de aprendizaje y crecimiento interno y en red) representa el punto de vista de las capacidades requeridas (capital humano, capital organizacional y capital de información) para realizar las actividades productivas. Corresponde al personal humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que lo articula (su estructura, cultura y clima organizacional) el capital de la información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción. Aquí se ubican las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados sindicalizados o no.



**Figura 3.** Generalización de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

### 2.2.8.3 Conceptos Básicos En El Cuadro De Mando Integral.

En la metodología del cuadro de mando integral (CMI) la estrategia competitiva, una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los tres primeros (objetivos, indicadores y metas) establecen los logros a alcanzar, mientras que el último (las iniciativas), definen las acciones a realizar para alcanzarlo. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas de la estrategia y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa efecto o un mapa estratégico.

### 2.2.8.4 Objetivos Estratégicos.

Se definen sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general no se prestan a medirlos

directamente debido a su carácter multidimensional. Para ello se emplean los indicadores.

#### **2.2.8.5 Indicadores.**

Son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de la gestión. Los indicadores pueden ser: operativos y estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Mientras que los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. En algunos casos, se calculan a partir de los indicadores operativos.

En la metodología del cuadro de mando integral se consideran dos tipos de indicadores:

- ✓ Indicadores de actuación o guía (Lead). Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo.
- ✓ Indicadores de resultado (Lag): Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

En general, los indicadores en las perspectivas de accionistas y clientes son de resultados, mientras que en las perspectivas de procesos y capacidades tienden a ser de actuación.

#### **2.2.8.5 Metas.**

Las metas constituyen el elemento central de todo sistema de medición de desempeño y de control de gestión. Además deben especificar Cantidad, Unidad de medida y Fecha (tiempo de consecución).

En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial.

#### **2.2.8.5 Iniciativas.**

Son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia. Son de dos tipos fundamentales: de inversión y de gestión. Las primeras suponen la incorporación de activos que incrementa la capacidad de producción de la empresa. Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian de manera de realizar las actividades operativas de la empresa.

#### **2.2.9 El modelo de las 7 eses.**

El esquema de las 7 eses es una herramienta para análisis y acción. Surge de un flujo de investigación que ha buscado identificar el mejor camino para administrar y organizar compañías, culminando con un equipo de consultores de McKinsey & Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford desarrollando el esquema de las 7 eses. Una serie de estudios realizados por más de tres décadas llegó a las siguientes conclusiones:

1. No hay un único mejor método de organizar.

2. La organización ideal es aquella que se alinea o se ajusta al ambiente que lo rodea.
3. Una organización es un sistema complejo con elementos interrelacionados, cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de la organización.
4. Hay siete elementos claves de una organización que son críticas para entender la efectividad de la organización: estrategia, estructura, sistemas, personal, habilidades, estilo y valores compartidos.
5. Para ser efectiva, una organización debe tener un alto grado de ‘ajuste’, o alineamiento interno, a través de esos siete elementos; esto es, cada ‘S’ es consistente, y refuerza a las otras ‘S’.

### **2.2.9.1 Estrategia**

Las formas en que la ventaja competitiva debe ser lograda.

Por estrategia nos referimos a las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia. Esto puede ser, por ejemplo, adoptar una estrategia de bajo costo a través de producción económica, o sistemas de entrega que ofrezcan mayor valor que la competencia a los clientes. Otra estrategia corporativa puede ser conseguir una gran diferenciación de los productos a través de características distintivas o ventas innovadoras y aproximaciones de servicios. Como Waterman, Peters, and Phillips dijeron, ‘La estrategia es, o debe ser, la manera de la organización de decir: “Acá esta la manera en que crearemos valores únicos” ’

Algunos Aspectos Claves:

- ✓ ¿Cuales son las fuentes sostenibles de ventaja competitiva? (por ejemplo, Costo, calidad, servicio, liderazgo técnico)

- ✓ ¿Cuáles con las claves prioritarias de la estrategia de la compañía? (Por ejemplo, penetración en nuestros mercados, desarrollo de nuevos productos, mejorar el servicio el cliente)

### **2.2.9.2 Estructura**

El camino por el cual personas y tareas se especializan y dividen, y la autoridad es distribuida. El agrupamiento básico de actividades y relacionamientos de reporte dentro de sub-unidades organizacionales. Los mecanismos por los cuales las actividades de los miembros de la organización son coordinadas.

Una función clave de la estructura es focalizar la atención de la gente en que necesita para lograrlo. Esto se consigue definiendo que trabajo hay que hacer y a quien asignar esa labor. Un desafío importante para los líderes es balancear la necesidad de la especialización con la necesidad de la integración. Mientras que departamentos separados ayudan a desarrollar un profundo conocimiento en cada área funcional, esto también hace difícil el hecho de coordinar actividades a través de diferentes departamentos. Las organizaciones a menudo establecen equipos de funcionalidad mixta para luchar con este dilema.

Algunos Aspectos Claves:

- ✓ ¿Que es la forma estructural básica?
- ✓ ¿Cuan centralizada o descentralizada es la organización?
- ✓ ¿Cual es el status y poder de las sub-unidades organizacionales?

### **2.2.9.3 Sistemas**

El proceso y los procedimientos formales usados para administrar una organización, incluyendo los sistemas de control de administración, medición del desempeño y



sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestos, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

Por sistemas queremos referirnos a todos los procesos y procedimientos, formales e informales, que una organización usa para administrarse en una base diaria. Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

La información que la gente recibe y como esta está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Algunas cuestiones claves:

- ✓ ¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios? Por ejemplo: ¿tiene un sistema para monitorear la satisfacción del cliente?
- ✓ ¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía? ¿A cuales les debemos prestar más atención?

#### **2.2.9.4 Personal**

La gente, sus entornos, aptitudes. Los enfoques de la organización al reclutamiento, selección y socialización. Como la gente es desarrollada; cómo los reclutados son entrenados, socializados e integrados; y cómo sus carreras son manejadas.

Uno de los dichos más comunes en negocios hoy es: “la gente es nuestro valor más importante”. Si esto es verdad, la efectividad organización está ampliamente determinada por quienes son las personas y cómo la organización los desarrolla. Las

compañías de alto desempeño prestan extraordinaria atención a reclutar a la gente correcta, dentro de la organización y proveerlos con el entrenamiento y las oportunidades de trabajo necesarias para desarrollar su potencial

Algunos aspectos claves:

- ✓ ¿Cómo hace la organización para reclutar y desarrollar a su gente? Por ejemplo: entrenamiento formal, programas de tutelaje.
- ✓ ¿Cuáles son las características demográficas de un equipo de administración? Por ejemplo: entorno, educación, edad, sexo, nacionalidad, identidad profesional, experiencia afuera de la compañía.
- ✓ ¿Dónde están los líderes más fuertes encontrados en la organización? ¿En qué funciones? ¿Y, el más débil?

### **2.2.9.5 Habilidades**

Las aptitudes distintivas que residen en una organización. Pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas, y/o tecnologías.

Los observadores compañías a menudo las caracterizan por lo que ellas hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de la aerolíneas de Singapur, la innovación de 3M, y la administración de procesos de Hewlett Packard. Estos atributos representan las aptitudes distintivas (las habilidades) poseídas por estas compañías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente han sido desarrolladas a través de curso de los años. Algunos teóricos de la administración argumentan que un factor clave influenciado en el destino de la

organización es su habilidad para cultivar distintivas áreas de aptitud o el núcleo de la competencia.

Las aptitudes representan ambas, oportunidades y contrastes. Para el límite que las aptitudes pueden ser aplicadas a nuevos mercados, ellas representan una oportunidad. Sin embargo las aptitudes pueden actuar como un contraste cuando un nuevo y diferente conjunto de aptitudes son requeridas para competir, ya sea porque el mercado ha cambiado sus prioridades, por ejemplo, calidad por costo. En este caso la compañía puede necesitar aprender nuevas aptitudes y desaprender viejas aptitudes.

Algunas cuestiones claves:

- ✓ ¿En qué actividades de negocio es la compañía buena para su funcionamiento?
- ✓ ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita “desaprender”, para completar en el futuro?

#### **2.2.9.6 Estilo**

El estilo del liderazgo de las altas gerencias y el estilo operativo en conjunto de la organización

El estilo dicta las normas que la gente sigue y como deben trabajar e interactuar con sus compañeros y con los clientes.

El estilo captura como el trabajo se culmina actualmente en una organización. Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Por ejemplo: ¿Cómo los gerentes utilizan su tiempo? (en reuniones ó caminatas) ¿Dónde ellos ponen el foco de su atención? (¿dentro de la compañía ó afuera?) y, ¿Cómo ellos toman las decisiones? (¿participativamente ó impuestas, hace lo que yo te digo?, ¿analítica versus emocional?).

Pequeños, simbólicos actos, son otro componente crítico del estilo. Por ejemplo: títulos laborales (empleados versus asociados), la presencia de un salón de almuerzos ejecutivos, y el número de clientes llamados ejecutivos hacen a menudo reflejo del estilo de la organización.

Al principio de cambios de iniciativas, los líderes pueden a menudo hacer pequeños actos simbólicos para simbolizar el comienzo de un nuevo estilo operatorio.

Algunas cuestiones claves:

- ✓ ¿Cómo los administradores toman decisiones? ¿participativamente o impuesto, hace lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?
- ✓ ¿Cómo los administradores gastan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con consumidores, en el laboratorio, etc.)

### **2.2.9.7 Valores**

El núcleo o conjunto fundamental de valores que son ampliamente compartidos en la organización y sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso puede parecer trivial visto desde afuera. Pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

A través de un alineamiento interno, las organizaciones deben estar también alineadas con su ambiente externo, por ejemplo: productos y mercados laborales, entorno sociopolítico. El más común desalineamiento externo son las organización que persiguen estrategias (y alinean las otras eses como corresponden) que no son ya viables en un ambiente competitivo.

Una organización perfectamente alineada para competir con una estrategia basada en la diferenciación de un producto, por ejemplo, necesitará adaptar su estrategia con las otras eses si el criterio de compra de sus consumidores cambia a precio.

Cuando se enfrenta un problema en el desempeño de una organización, un líder o consultor necesita identificar las áreas posibles de desalinamiento, analizar porque ellas han ocurrido y explorar ideas para corregir los problemas.

### 2.2.10 Planes de acción

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

1. Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
2. Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
3. El programa para realizar los pasos o acciones.
4. Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo.
5. Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

A continuación, se presenta una breve descripción de lo que se incluye en un plan de acción:

- **Objetivo:** El objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la acción:** Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** Las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo. Primario representa a quién tiene la responsabilidad final para completar el paso; otros representa a cualquier otro con un papel clave en el paso específico. (Siempre

aparecerá el nombre de una unidad o de una persona en la columna de primario; en la columna de otros, puede o no haber nombres).

- **Calendario:** El marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio identifica cuándo debe empezar la acción; fin identifica cuándo debe terminarse esa acción o suceso.
  
- **Recursos:** Los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción. Dinero incluye todos los costos, a excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistemas y abastos; tiempo cubre la cantidad de tiempo de los empleados (por lo general, en horas o días) requeridos para terminar cada paso de la acción. El tiempo se separa del dinero para proporcionar datos útiles para la programación y para establecer las necesidades de personal.
  
- **Mecanismos de retroalimentación:** Los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorando o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

### **3.1 Generalidades.**

En este capítulo se muestran los elementos estructurales más importantes y relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio, en este caso la empresa Ofimarket, C.A., así como también los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento. Estos aspectos fueron obtenidos mediante la información existente en la empresa y el contexto que la rodea, obteniendo así una visión general y extensa de su situación actual.

Para realizar tal acción se recurrió a la aplicación de distintas técnicas de recolección de información a fin de recopilar los datos sobre la situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación directa. Todas estas técnicas fueron aplicadas en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que sería de utilidad para la investigación.

Esta información facilitó el análisis de los principales procesos que maneja la empresa, se obtuvo la visión, misión, estructura organizativa y manuales de procedimientos, para así comprender el desempeño de sus operaciones.

### **3.2 Descripción del Sistema.**

Ofimarket, C.A. fue fundada en la ciudad de Puerto La Cruz - Venezuela en el año 2001, siendo esta seleccionada como su sede principal, su principal objetivo era abastecer y equipar todo tipo de oficina que opere dentro de la región oriental del país, con productos originales de las marcas de mayor prestigio en el mercado, lo cual



le permitió consolidar una infraestructura de almacenaje y transporte, que apoyada con los recursos gerenciales, tecnológicos y humanos han permitido dar respuesta a las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Ofimarket, C.A. posee una red de oficinas en el centro y oriente del país, estas están ubicadas en: Distrito Capital, Nueva Esparta, Monagas, Sucre, Bolívar y Anzoátegui (Ver figura 4). Siendo el Departamento de Ventas de esta última oficina la escogida para la elaboración del presente trabajo por ser la sede principal y centro de operaciones. La sede de Puerto la Cruz esta dividida en 2 locales, el primero destinada a las oficinas de ventas que cuenta con un área de 60 mts<sup>2</sup> ubicada en la Av. Intercomunal. Sector Las Garzas, Centro Comercial Bahía Planta Baja Local # 2, al lado C.C. CMT (Ver figura 5), el segundo cuenta con un área de 100 mts<sup>2</sup> destinada para el área administrativa y de almacenaje de mercancía, ubicada en la Av. Intercomunal. Sector Venecia, C.C. Dadaven local # 3.



**Figura 4:** Ubicación de Oficinas y Ejecutivos de ventas.

**Fuente:** Propia



**Figura 5:** Ubicación de Oficinas principal.

**Fuente:** Propia

### **3.2.1 Visión.**

La visión actual de la empresa es:

“Ser el punto de referencia y primera opción en nuestros clientes frente a sus requerimientos operativos en materia de equipos, soluciones de tecnología, sus consumibles y artículos de oficina aportando un servicio especializado para cada necesidad y la mejor relación costo beneficio.”

### **3.2.2 Misión.**

La misión actual de la empresa es la siguiente:

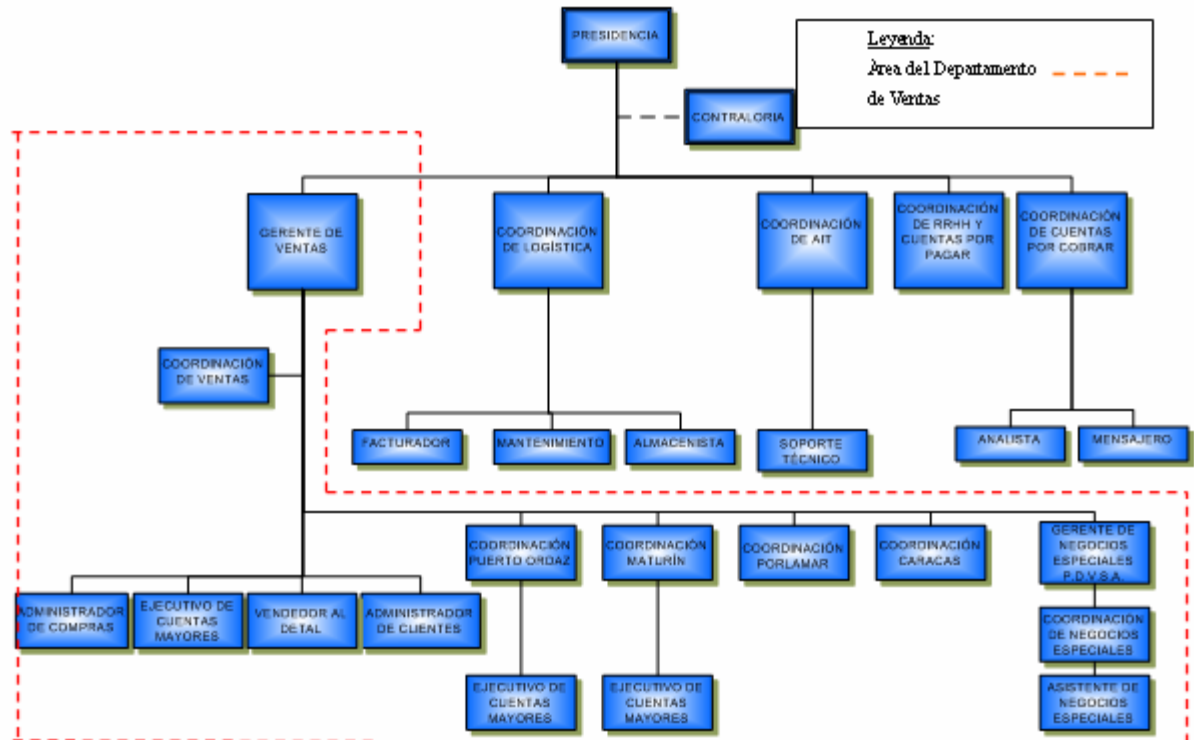
“Distribuir y proporcionar la más amplia gama de productos tanto de equipos y soluciones de tecnología como sus consumibles y artículos de oficina en general facilitando un excelente servicio a nuestros clientes que permitan posicionar a la empresa como la solución para su oficina.”

### **3.2.3 Valores.**

Los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales, características morales que toda empresa debe poseer. En el caso de Ofimarket, C.A. resalta un personal humano responsable, dedicado y respetuoso.

### **3.3 Estructura Organizativa.**

En la empresa existe una estructura organizativa definida, sin embargo, esta estructura no es la que se maneja a cabalidad en el desarrollo de las operaciones de la misma. En la actualidad esta estructura se puede representar en la figura 6.



**Figura 6:** Organigrama Actual.

**Fuente:** Propia

### 3.3.1 Definición de cargos:

En esta estructura organizativa, existen muchos cargos que no se encuentran descritos, mientras que otros con más antigüedad ya poseen una definición de sus funciones y responsabilidades.

- ✓ **Presidente:** Es el encargado de tomar las decisiones que direccionen la empresa hacia el cumplimiento de la metas a largo plazo, enfocado siempre a lo establecido en la visión y misión, revisando los informes y estatutos para controlar el buen funcionamiento de la empresa, además de ser el

representante legal de la empresa ante cualquier ente público y privado que así lo requiera.

- ✓ **Contralor:** Se encarga de analizar y resguardar toda la contabilidad de la empresa, análisis y revisión de: estados financieros, balance de ingresos y egresos, revisión de deberes formales, ganancias y pérdidas, proyecciones contables y elaboración de informes financieros, todo ello conforme con la normativa legal vigente y siguiendo los lineamientos establecidos por la presidencia.
- ✓ **Contador:** Es el responsable de realizar toda la contabilidad de la empresa, estados financieros, balance de ingresos y egresos, cálculo de deberes formales, estado ganancias y pérdidas y elaboración de informes financieros, todo ello conforme con la normativa legal vigente y siguiendo los lineamientos establecidos por la presidencia.
- ✓ **Gerente de Ventas:** Encargado de planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de los niveles de venta establecidos para toda la gerencia, motivando al personal a cumplir con los objetivos propuestos, elaboración y comunicación de planes de acuerdo con las proyecciones y las políticas de la empresa.
- ✓ **Coordinador de ventas:** Sus funciones son la elaboración de informes a partir del seguimiento de las ventas del departamento, comunicar a los vendedores el estado de la empresa referente a las metas establecidas para un momento dado y brindar apoyo a los mismos a fin de garantizar un correcto y eficaz desarrollo del proceso de ventas.

✓ **Coordinador de logística:**

Sus funciones y responsabilidades son:

- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos y procesos de inventario.
- Generar y/o autorizar las requisiciones de los artículos del almacén que se encuentren bajo mínimo.
- Analizar el movimiento de materiales para mantener los valores óptimos de los parámetros de inventario.
- Apoyar al Dpto. de Compras, en caso de ser necesario, suministrándole información referente al material.
- Dar soporte o prestar el apoyo necesario a los usuarios referente a las existencias u otros datos relacionados con el inventario.
- Asegurar la correcta identificación de los espacios y áreas destinadas para el almacenamiento de materiales.
- Planificar, controlar y autorizar los inventarios físicos.
- Verificar las diferencias en el sistema y realizar los ajustes correspondientes.
- Gestionar y coordinar la desincorporación de materiales.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de equipos asignados al área.
- Velar y mantener el orden y limpieza en el área de despacho.
- Controlar administrativamente todos los almacenes, llevar informe de existencias diarios, semanales y mensuales
- Presentación de resultados mensuales con indicadores requeridos acorde al Proceso de Control de Gestión.
- Cuantificar el Nivel de Devoluciones recibidas especificando en forma porcentual las causas de las mismas.

- ✓ **Coordinador de Automatización, Informática y Telecomunicaciones (AIT):** Controla las actividades referentes al mantenimiento y actualizaciones de los equipos y sistemas tecnológicos que posee la empresa, resguardo de información y seguridad de la intranet, brindando soporte en cada una de las áreas donde se puedan presentar problemas tanto con el software como con el hardware que se maneja en cada uno de los departamentos.
  
- ✓ **Coordinador de RRHH y Cuentas por pagar:** Controla y maneja los recursos humanos que posee la empresa, pago de nomina, incentivos, seguro social, hospitalización, cirugía y maternidad y ahorro habitacional, así como también se encarga del seguimiento de los deberes que posee la empresa tanto con su personal como con entes ajenos o fuera de la misma, a fin de mantenerse al día con el cumplimiento de los compromisos que contraiga la empresa generando también información oportuna al nivel gerencial para la toma de decisiones.
  
- ✓ **Coordinador de cuentas por cobrar:** Es el encargado de realizar el seguimiento de los recaudos financieros de la empresa, registrando y controlando el cobro de cada uno de los compromisos de terceros con la empresa.
  
- ✓ **Facturador:**  
Sus funciones y responsabilidades son:
  - Ejecución del Proceso de facturación de la empresa.
  - Servir de enlace a las zonas foráneas con la sede principal, incluye atención en materia de despachos (verificación de existencia de productos, cronograma de despacho), consulta y agilización de

procesos especiales como la introducción de facturas y atención a clientes.

- Interacción con los Gerentes de Producto, para minimizar los niveles de Back Order en las zonas foráneas
  - Archivo de los documentos generados por el departamento.
  - Realización del proceso de devolución y Control de facturas anuladas.
  - Interacción con el personal de la empresa transportista, sobre las incidencias ocurridas con clientes dentro de las rutas programadas.
  - Contribuir al ensamblaje del Libro de Ventas del mes (Formas Seniat anuladas y válidas).
- ✓ **Mantenimiento:** Personal encargado de cumplir las actividades relacionadas con la higiene de la empresa, a fin de mantener un ambiente de trabajo digno y agradable para todo el personal que integra los distintos departamentos de la empresa.

✓ **Almacenista:**

Sus funciones y responsabilidades son:

- Mantener una distribución física y disposición de los productos que maximice la utilización del espacio designado como área para almacenaje de productos (Almacén).
- Establecer orden y presentación del inventario de productos en los estantes, identificando los diferentes productos, áreas de productos fijos y en tránsito.
- Velar por el cumplimiento de normas de seguridad asociadas al manejo del almacén.



- Atender y verificar documentación en las recepciones de productos de los diferentes proveedores y despachos a los distintos clientes.
  - Atender, verificar y recolectar materiales a ser despachados a clientes y terceros.
  - Verificación de existencia física. Y tomar conteos de inventarios cuando así lo amerite.
  - Monitorear y controlar fecha de vencimiento y rotar el producto según antigüedad a fin de evitar devoluciones.
- 
- ✓ **Soporte técnico:** Personal que realiza la instalación, configuración, actualización y reemplazo de los equipos tecnológicos que posee la empresa, brindando ayuda al personal en el manejo de los equipos y sistemas necesarios para realizar las actividades de cada departamento.
  
  - ✓ **Analista:** Ejecuta las actividades de cobranza y análisis de créditos a los clientes que posee la empresa.
  
  - ✓ **Mensajero:** Se encarga de realizar los depósitos bancarios de la empresa, buscar cheques en el domicilio de los clientes y realizar diligencias que se requieran fuera de las instalaciones de la empresa con la finalidad de contribuir con la continuidad de las operaciones.
  
  - ✓ **Administrador de compras:** Realiza la reposición de mercancía en la empresa por medio de la compra a proveedores cumpliendo con los días de inventario establecidos, actualización de precios y análisis de los proveedores en busca de la mejor oferta y tiempo de entrega, a fin de mantener un stock surtido pero manteniendo el movimiento de la mercancía existente en el almacén.

- ✓ **Vendedor al detal:** Su función principal es la de atender y vender mercancía a los clientes que se acerquen directamente a la empresa solicitando cualquier artículo disponible en la misma.
- ✓ **Administrador de clientes:** Su función es atender y vender a todos los clientes que existen en un territorio o zona específica, a excepción de aquellos enmarcados como clientes de cuenta mayor. Entre sus actividades están la elaboración de cotizaciones y pedidos, manteniendo el seguimiento de su cartera de clientes, visitándolos y brindándole asesoría cuando estos la requieran.
- ✓ **Ejecutivo de cuenta mayor:** Se encarga de atender y vender a los clientes enmarcados como cuenta mayor, siendo estas las que manejan un promedio por factura superior a 43.000 BsF., con una cartera de clientes establecidos por la alta gerencia, entre sus actividades se encuentran la elaboración de pedidos, cotizaciones y licitaciones, manteniendo el seguimiento a los requerimientos de su cartera de clientes, así como la realización de visitas y brindar asesoría al cliente que así lo requiera.
- ✓ **Coordinador PZO, MAT, PLM y CCS:** Se encarga de atender y venderle a todos los clientes que existan en la ciudad donde este establecido el coordinador, elaborando cotizaciones, pedidos y licitaciones, programando visitas y brindando asesoría cuando el cliente lo requiera.
- ✓ **Grupo Corporativo:** Se encarga de atender y vender la cuenta especial con la empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), entre sus actividades se encuentran la elaboración de pedidos, cotizaciones y licitaciones, manteniendo el seguimiento a los requerimientos de su cartera de clientes, así como la realización de visitas y brindar asesoría al cliente que así lo requiera.

Sus funciones y responsabilidades son:

- Identificación de clientes corporativos nuevos en su zona asignada (no atendidos actualmente).
- Desarrollar negocios con otras unidades de PDVSA no atendidas actualmente (Pequiven, etc.).
- Desarrollar negocios en PDVSA Cumaná, Güiria, Jose, Anaco, Tigre y San Tomé.
- Maximizar participación en licitaciones de PDVSA (incrementar nivel actual).
- Incrementar el índice de licitaciones ganadas vs. licitaciones participadas.
- Identificar oportunidades de negocio incorporando líneas de producto para participar en nuevas licitaciones.
- Atención, mantenimiento y maximización de ventas de cartera de clientes asignada.
- Participar en licitaciones, cotizar oferta de productos, obtención de O/C, procesamiento de requerimientos, elaboración de pedidos, negociación de precios y seguimiento al despacho a satisfacción del cliente.
- Realizar la venta de productos al margen meta (en promedio).
- Desarrollo de la zona/región de ventas afirmadas.
- Mantener un excelente nivel de relaciones con los clientes de su cartera.
- Penetración en el 90% de los procesos de PDVSA.
- Alcanzar las metas de recaudación de deudas establecidas mensualmente.
- Lograr el nivel de cobranza en el tiempo establecido según las metas y políticas comerciales.

- Introducir facturas, gestionar búsqueda de albarán en las regiones, canalizar devoluciones, llevar la matriz de control de los estatus de cobranza y retirar los avisos de pago semanalmente.
- Generar estadísticas de ventas por sector, licitaciones de ventas participadas vs. ganadas, niveles de captación, número de llamadas a nuevos clientes diarios y otros indicadores de efectividad de ventas acorde con los requerimientos de control de gestión establecidos por la empresa.
- Maximizar los niveles de satisfacción, minimizar reclamos/devoluciones.
- Debe trabajar coordinadamente con los departamentos de transporte, facturación, almacén y cuentas por cobrar.

### **3.4 Descripción de los Ambientes del Sistema.**

Con el fin de identificar los entes que de una u otra forma poseen algún tipo de relación con el Departamento de Ventas de la empresa, se decidió utilizar como herramienta el diagrama de sistema ampliado (ver figura 7).

En este diagrama se observó que están presentes tres ambientes o contextos que rodean y tienen relación con el departamento en estudio, estos ambientes son:

#### **3.4.1 Ambiente Interno.**

Esta compuesto por aquellos departamentos o entes pertenecientes y controlados por Departamento de Ventas. Está a su vez esta, conformado por: Gerente de Ventas, Coordinación de Ventas, Ejecutivos de Cuentas Mayores, Administradores de Clientes, Coordinación de Puerto Ordaz, Coordinación de Maturín, Coordinación de

Porlamar, Coordinación de Caracas y Departamento de Negocios Especiales P.D.V.S.A.

### **3.4.2 Ambiente Externo.**

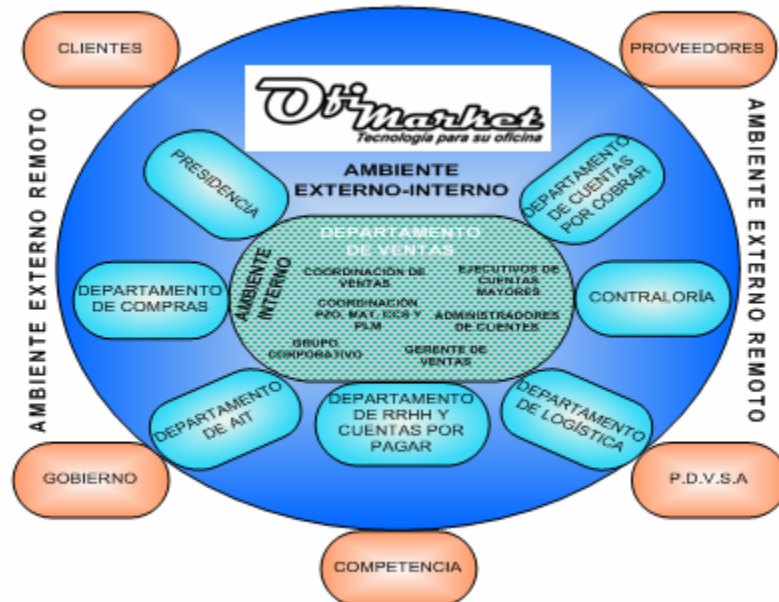
El ambiente externo del Departamento de Ventas esta compuesto por dos sub-ambientes, estos son los siguientes:

#### **3.4.2.1 Ambiente Externo-Interno.**

Está compuesto por aquellos departamentos o entes que forman parte de la empresa pero no desarrollan actividades de ventas, su relación con el Departamento de Ventas está en el apoyo que estos brindan a dicho departamento. Este contexto está conformado por: Presidencia, Departamento de AIT, Departamento de Cuentas por Pagar y RRHH, Departamento de Compras, Departamento de Cuentas por Cobrar y Departamento de Logística.

#### **3.4.2.2 Ambiente Externo-Externo.**

Está conformado por aquellos entes que no forman parte de la empresa y no pueden ser controlados por la misma, sin embargo, tienen relación con la empresa y afectan el desempeño del Departamento de Ventas. Este contexto lo integran: P.D.V.S.A, proveedores, clientes, competencia y gobierno.



**Figura 7:** Visión Amplia del Sistema.

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PLAN PROPUESTO.**

### **4.1. Análisis Corporativo.**

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Esta declaración determina la dirección y los perfiles futuros, debe ser comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos que integren la organización) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

El procedimiento llevado a cabo para redactar la nueva visión y misión, de la empresa fue el siguiente:

Se analizó la visión y misión existente en la empresa de acuerdo a las premisas establecidas por el autor Strickland y Thompson, respondiendo las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? (Ver capítulo 3). Además, se completó este análisis, incluyendo dentro del desarrollo de la nueva misión la consideración de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (clientes, financieras, procesos internos y aprendizaje), como elementos a considerar dentro de la formulación de dicha misión.

Posteriormente se les explicó a los directivos de Ofimarket, C.A. (Presidente, Gerente de Ventas, Coordinador de Ventas y el Contralor) la importancia de que una empresa posea una misión y visión clara, así como también los elementos que esta debe contener.

Se procedió a hacer un taller, donde los directivos respondieron las preguntas propuestas por Strickland y Thompson, tomando en cuenta lo que se quiere lograr como empresa y cual es el rendimiento a futuro que se espera.

Posteriormente con toda la información recopilada se construyó una redacción de la nueva visión y misión de la empresa.

Por último, se mostró en un nuevo taller el resultado final a los directivos de la empresa, con la finalidad de que estos analizaran la misión Formulada y verificaran si se adaptaba a las características de Ofimarket, C.A., los cuales manifestaron estar de acuerdo con dicha misión, razón por la cual no se hizo necesario realizar ninguna depuración a la misma.

#### **4.1.1 Desarrollo de la nueva misión.**

En el taller con los directivos de la empresa entre ellos el presidente, gerente de ventas, coordinadora de ventas y contralor, se procedió a responder las preguntas propuestas y los resultados fueron:

¿Quiénes somos?

Ofimarket, C.A. es un importante distribuidor de las más reconocidas marcas del mercado y canal directo HP en Venezuela.

¿Qué hacemos?

Proporciona la más amplia gama de productos tanto de soluciones tecnológicas, consumibles, artículos de oficina y misceláneos en general.

¿Hacia dónde nos dirigimos?



Nuestra meta es convertirnos en los principales proveedores de tecnología para empresas y particulares, ofreciendo la asesoría técnica especializada que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Convirtiéndonos en el punto de referencia y primera opción en todo el territorio nacional.

#### **4.1.2 Perspectivas del Balanced Scorecard.**

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa, aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas le son impuestas, considerando estos factores se integró el análisis de las perspectivas a la elaboración de la nueva misión de la empresa.

##### **4.1.2.1 Perspectiva del Cliente – ¿Cómo deberíamos aparecer antes nuestros usuarios para alcanzar nuestra misión?**

De acuerdo a esta perspectiva nuestros compradores nos deben ver como el principal distribuidor de las más reconocidas marcas del mercado, ante nuestros accionistas como una empresa que pretende convertirse en el principal proveedor de tecnología para empresas y particulares y en el caso de la comunidad, esta nos debe ver, como una oportunidad para el desarrollo de nuevos empleos.

##### **4.1.2.2 Perspectiva Interna del Negocio – ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios?**

Ofreciendo la asesoría técnica especializada que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes.

#### **4.1.2.3 Perspectiva Innovación y Aprendizaje – ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar para conseguir alcanzar nuestra misión?**

Capacitando permanentemente al personal humano que labora en la empresa, brindando un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades

#### **4.1.2.4 Perspectiva Financiera – ¿Qué deberíamos hacer para aprovechar nuestros recursos financieros?**

No se encuentra presente de manera directa en la misión. Se refleja implícitamente al considerar la expansión de la empresa a lo largo del territorio nacional y el alto rendimiento de su personal.

#### **4.1.3 Nueva Misión:**

Ofimarket, C.A. es un importante distribuidor de las más reconocidas marcas del mercado, proporciona la más amplia gama de productos tanto en soluciones tecnológicas, consumibles, artículos de oficina y misceláneos en general. Nos proyectamos a ser los principales proveedores de tecnología para empresas y particulares, ofreciendo la asesoría técnica especializada que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes con personal humano altamente capacitado, proactivo y responsable, brindando un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades. Siendo el punto de referencia y primera opción en todo el territorio nacional.

#### **4.1.4 Nueva Visión:**

Nos proyectamos a ser el principal proveedor de tecnología para empresas y particulares, ofreciendo asesoría técnica especializada que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Convirtiéndonos en el punto de referencia y primera opción en todo el territorio nacional

#### **4.1.5 Objetivos Estratégicos.**

- ✓ Mantener una gama de productos amplia y flexible.
- ✓ Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.
- ✓ Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.
- ✓ Fortalecer la capacidad de adiestramiento en el área de ventas.

#### **4.1.6 Objetivos Financieros.**

- ✓ Aumentar el margen de rentabilidad de la empresa.
- ✓ Aumentar el flujo de caja.

#### **4.1.7 Valores.**

Los valores son los mismos que se manejan actualmente en la empresa, por esta razón no sufrieron ninguna modificación. Los valores presentes en Ofimarket son: responsabilidad, dedicación, respeto y compromiso.

#### **4.2 Análisis de Contextos**

Una vez definidos los aspectos relacionados con la planificación corporativa; visión, misión, objetivos y valores, donde estará contenida toda la organización, se procederá entonces, a hacer los análisis de contextos. Este análisis consiste en estudiar cada uno de los ambientes del Departamento de Ventas, quien es el objeto de estudio, de acuerdo a lo descrito en el capítulo 3 en la definición de sistemas, de esta manera se

obtendrá un análisis interno, uno externo-interno y otro externo-externo. La herramienta utilizada para la recolección de datos en los contextos interno y externo-interno, fue la entrevista, esta se realizó a todos los departamentos de la empresa para analizar la población en su totalidad por ser esta reducida. Para la realización del análisis se estudio el ambiente interno basado en el modelo de las 7 eses de McKensey (ver capítulo 2), por ser este modelo de análisis organizacional el que mejor se adapta a las características del sistema en estudio por las siguientes razones:

- ✓ Por ser un departamento o unidad de la empresa en estudio.
- ✓ Permite analizar los aspectos más relevantes de dicho departamento, relativos a los elementos básicos para la ejecución y logro de un plan.

De este análisis se obtuvieron las fortalezas y debilidades que posee el departamento.

El análisis externo-interno se efectuó en base a un estudio de las funciones de cada departamento, a cada uno de estos se le realizó una entrevista por separado para un total de 5 entrevistas, donde se enfatizó en la relaciones que poseen con el Departamento de Ventas, todo esto con el fin de determinar los factores que afectan a dicho departamento y que no pueden ser controladas por el mismo siendo consideradas estas amenazas y oportunidades.

Para el análisis del ambiente externo-externo y de los factores que afectan a Ofimarket, C.A. se identificaron las cinco (5) categorías de fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”.

#### **4.2.1 Auditoria Interna.**

Las personas son los entes fundamentales para toda organización. Estas se integran para efectuar funciones de diversas naturalezas con el fin de cumplir con una misión

específica, y entender las relaciones existentes en las diversas áreas funcionales de la organización.

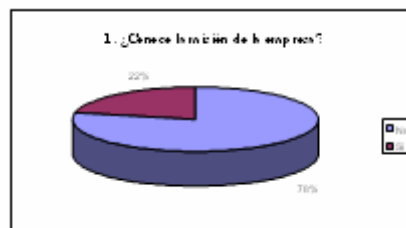
El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las funciones que realiza el Departamento de Ventas ya que en este departamento se realizan las funciones principales de la empresa. Ver, si realmente cumplen los objetivos esperados o no, que tanto están relacionados con la visión y misión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización y cuales son las estrategias actuales.

Para apoyar el modelo de McKensey de las 7 eses, se aplicaron dos entrevistas a los 25 integrantes del Departamento de Ventas de la empresa, en el cual se obtuvo todos los datos necesarios para evaluar los puntos propuestos en el modelo de las 7 Eses (ver anexo entrevista 1) y encontrar las fortalezas y debilidades del Departamento de Ventas. El primer punto a analizar es:

#### **4.2.1.1 Estrategia.**

En este punto se hizo énfasis en: el conocimiento de la misión, objetivos, captación de clientes y estrategias del Departamento de Ventas de Ofimarket, C.A, se estudió el proceso en el cual el departamento se basa para la fijación de metas y objetivos, para así determinar si estas son comunicadas en forma clara y a tiempo a todos sus empleados.

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.



**Gráfico 1.: E1.P01.** ¿Conoce la misión de la empresa?

**Fuente:** Propia

En la entrevista realizada (ver anexo 1) a los integrantes del Departamento de Ventas arrojaron que aún cuando no se realiza una adecuada y formal planificación de las actividades, Ofimarket, C.A. cuenta con una misión formalmente escrita, sin embargo el 78% de sus empleados manifestaron no conocer formalmente la visión-misión, mientras que el 22% expreso tener conocimiento de ella (ver gráfico 1). Se pudo observar que cada empleado realiza su trabajo de la manera que ellos creen correcta y sin una misión no hay proyecciones hacia el futuro lo que conlleva a la empresa al inevitable estancamiento.

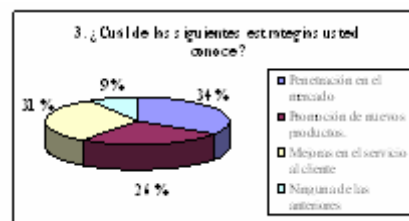


**Gráfico 2.: E1.P02.** ¿Conoce los Objetivos de la empresa?

**Fuente:** Propia

En cuanto al conocimiento de las metas de ventas a los vendedores, existe una clara comunicación de las mismas, sin embargo, no existen objetivos estratégicos claramente definidos, originando confusión entre los vendedores al considerar las metas como objetivos. En la entrevista realizada al departamento se les preguntó si

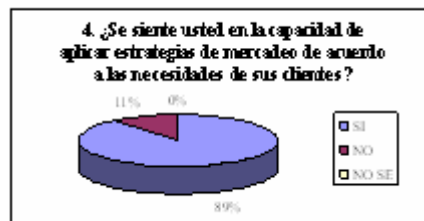
conocían los objetivos de la empresa (ver gráfico 2), a pesar de que el departamento no posee objetivos claramente definidos el 56% de los vendedores que labora en la empresa manifestó conocerlos, mientras que el 44% reveló que desconocían los mismos, en este sentido, se puede decir que hay desconcierto entre los empleados, ocasionado por la falta de conocimiento de la diferencia entre metas y objetivos, debido a que los objetivos que ellos consideran conocer no existen actualmente. Al no existir objetivos formales dentro de Ofimarket, C.A. se dificulta la construcción de estrategias efectivas enfocadas al cumplimiento de la visión-misión de la empresa.



**Gráfico 3.: E1.P03.** ¿Cuál de las siguientes estrategias usted conoce?

**Fuente:** Propia.

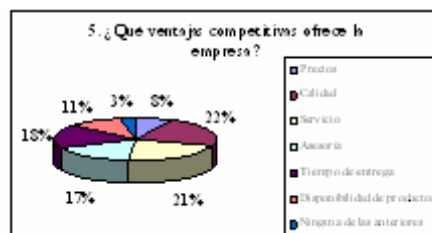
En Ofimarket, C.A. los integrantes del Departamento de Ventas manifestaron que conocen algunas estrategias de mercado, esto se puede observar en el gráfico 3, donde de 19 entrevistados, 12 afirmaron conocer las estrategias de penetración en el mercado representando un 34% de la totalidad, así como también 11 de los entrevistados manifestaron tener conocimiento de la estrategia de mejoras en el servicio al cliente representando un 31%. De acuerdo a este gráfico existe un 9% que afirma desconocer las estrategias que fueron objeto de estudio y que se consideraron las más elementales en un proceso de ventas.



**Gráfico 4.: E01.P04.** ¿Se siente usted en la capacidad de aplicar estrategias de mercadeo de acuerdo a las necesidades de sus clientes?

**Fuente:** Propia.

De igual forma, también se les preguntó a los entrevistados si se sienten en la capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a la necesidad de sus clientes, a lo cual el 94% manifestó estar en la capacidad de hacerlo (ver gráfico 4). Este porcentaje representa una ventaja para Ofimarket, C.A. que demuestra la disposición por parte de los integrantes del Departamento de Ventas para aplicar estrategias que puedan contribuir con el cumplimiento de sus objetivos. Esto resulta ser satisfactorio para la empresa porque, al sentirse sus miembros en la capacidad de aplicar dichas estrategias, es indicativo de que se posee un personal preparado y dispuesto a enfrentar nuevos retos que provea beneficios tanto personales como grupales.



**Gráfico 5.: E01.P05.** ¿Qué ventajas competitivas ofrece la empresa?

**Fuente:** Propia.

Analizando el contexto competitivo de la empresa se pudo encontrar que los vendedores consideran que las ventajas más relevantes que ofrece la empresa en



relación con sus competidores son: el servicio, calidad y tiempo de entrega; representando un 21% para la primera, 22% para la segunda y un 18% para la última. Sin embargo, el 3% de los entrevistados manifestaron que la empresa no posee ninguna de las ventajas competitivas mencionadas (ver gráfico 5).

Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas.

- ✓ Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.

Debilidades.

- ✓ Falta de una adecuada planificación.

#### **4.2.1.2 Estructura.**

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.



**Gráfico 6.: E01.P06.** ¿Existe una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal?

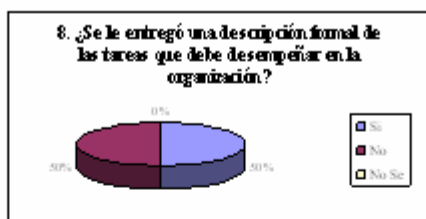
**Fuente:** Propia.

En la entrevista realizada al Departamento de Ventas se preguntó si existe una estructura organizativa evidenciable a través de un organigrama formal, a esta pregunta el 66% de los entrevistados contestaron que si existe, el 17% que no existe y el 17% que no conoce de su existencia (ver gráfico 6). Es importante destacar que existe una estructura organizativa más no un organigrama formal que contenga todos los cargos existentes en la empresa, de esto se deduce que, el 83% que respondió afirmativamente desconoce los aspectos formales necesarios que este debe poseer y por esta razón consideran su estructura organizativa como un organigrama. De igual forma, existe un porcentaje considerable de integrantes del departamento que manifiestan no conocer un organigrama, lo cual llama la atención por el hecho de que en todo puesto de trabajo es necesario conocer las líneas de mando, para tener claro quienes son los superiores y los subordinados.



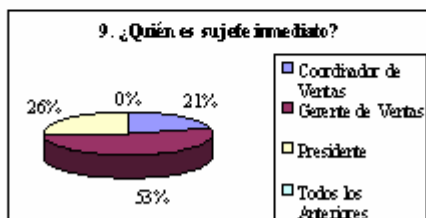
**Gráfico 7.: E01.P07.** ¿Usted cree que este responde a las necesidades de la misma?

Con el fin de complementar la pregunta realizada para el estudio de la estructura organizativa, se preguntó si esta cumple con las necesidades del departamento; en el gráfico 7 se puede observar que un 55% de los entrevistados considera que el departamento posee una estructura adecuada para su funcionamiento, mientras que los restantes afirmaron que esta no responde a las necesidades porque no existe coordinación del esfuerzo entre los departamentos, como consecuencia cada uno es autónomo y realiza sus funciones sin considerar como esto puede afectar a otros departamentos.



**Gráfico 8.: E01.P08.** ¿Se le entregó una descripción formal de las tareas que debe desempeñar en la organización?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 9: E01.P09.** ¿Quién es su jefe inmediato?

**Fuente:** Propia.

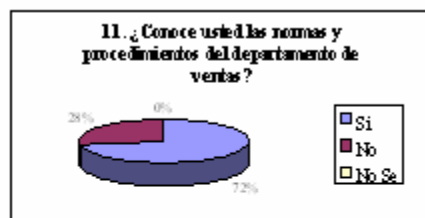
En la empresa existen muchos cargos que no se encuentran descritos, mientras que otros con mas antigüedad ya poseen una definición de sus funciones y responsabilidades, esto influye de manera determinante en la realización de las

actividades de los empleados que laboran en el Departamento de Ventas, puesto que no conocen el alcance de sus funciones y responsabilidades, como evidencia de esto en el gráfico 8, donde se muestra que el 50% de los empleados desconocen sus funciones dentro de la empresa así como también su jefe inmediato (ver gráfico 9); según los lineamientos de la empresa, así como también, su estructura organizativa, los empleados del Departamento de Ventas deben reportar sus actividades al Gerente de Ventas por ser este el responsable de dicho departamento.



**Gráfico 10.: E01.P10.** ¿Conoce usted formalmente las normas y procedimientos de la empresa?

**Fuente:** Propia.

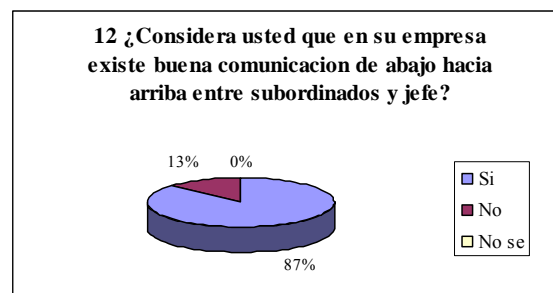


**Gráfico 11.: E01.P11.** ¿Conoce usted las normas y procedimientos del Departamento de Ventas?

**Fuente:** Propia.

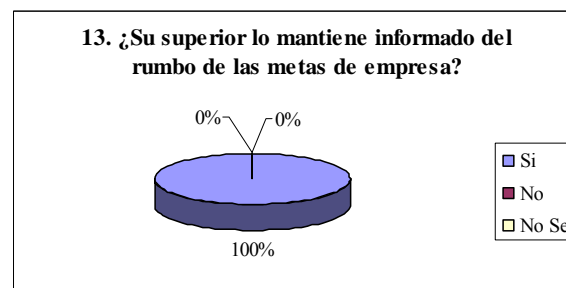
A pesar del desconocimiento que existe referente a las líneas de mando y las delimitaciones de las funciones de cada cargo, en la empresa existen manuales de procedimientos para cada departamento, sin embargo, estos manuales contienen normas sobre las características y funciones de cada puesto de trabajo, perfiles de cargo, normas sobre la política comercial, sobre la composición de la empresa y sus fines, el organigrama de las personas, departamentos y sus relaciones.

Por otra parte es importante señalar que estos no son distribuidos a todos los empleados de nuevo ingreso. Esto se puede considerar una desventaja tanto para la empresa como para el Departamento de Ventas originando incertidumbre en el personal con poco tiempo en la empresa, al momento de cumplir con las normas y procedimientos establecidos para cada puesto de trabajo (ver gráfico 10 y 11).



**Gráfico 12.: E01.P12.** ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 13.: E01.P.13.** ¿Su superior lo mantiene informado del rumbo de las metas de la empresa?

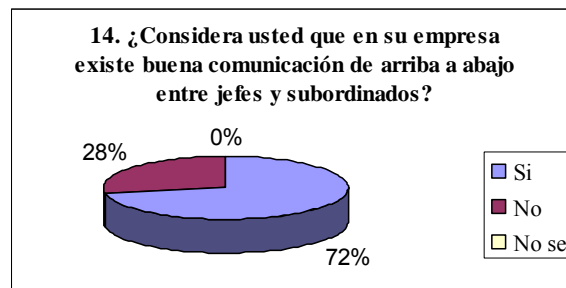
**Fuente:** Propia.

El objetivo de la comunicación empresarial es el de conseguir un clima adecuado de trabajo. La comunicación descendente se produce cuando se transmite

información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores, estableciendo como propósito principal el de mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido.

En la entrevista realizada se les preguntó a los integrantes del Departamento de Ventas sobre sus apreciaciones acerca de la comunicación existente con sus superiores, obteniendo como resultado que el 72% considera que existe una buena comunicación, así como también, el 100% manifiesta que las metas de ventas son comunicadas por sus superiores (ver gráfico 12 y 13), esto es indicativo de que los superiores mantienen informado a los miembros de la empresa sobre el entorno en que se desenvuelve la misma, la evolución de las metas de ventas planteadas, información general de cada actividad y sobre los planes laborales existentes en el departamento.

Por todo lo antes mencionado, se puede considerar como una ventaja la comunicación descendente que existe en Ofimarket, C.A., aportando información, aunque de manera informal, a las personas con relación a lo que deben de hacer y como lo deben realizar, prevenir malos entendidos y las particulares interpretaciones, evitándose de esta forma los posteriores problemas por decisiones tomadas, desarrolla el respeto y la consideración entre las personas, así como también, genera confianza entre los superiores y subordinados.



**Gráfico 14.: E01.P14.** ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 15: E01.P15.** ¿Considera usted que en su empresa sus jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

**Fuente:** Propia.

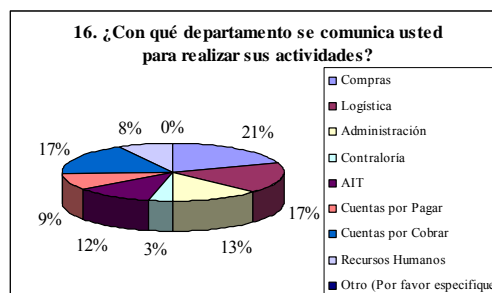
La comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores. El aporte principal de este tipo de comunicación a Ofimarket, C.A. es que permite saber a los directivos lo que funciona y lo que no funciona en la empresa. Les permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y necesidades del equipo, así como lo que ocurre en el entorno de los mercados, lo cual permite la toma de decisiones con criterios más adecuados.

En la entrevista aplicada se logró determinar que el 72% de los miembros del departamento manifiestan que la comunicación ascendente es buena, de igual forma, el 93% manifestó que sus opiniones y sugerencias son escuchadas por sus superiores.

(Ver gráfico 14 y 15). Haciendo énfasis en estos porcentajes y por medio de la observación directa se determinó que esta comunicación aporta una serie de beneficios al Departamento de Ventas, debido a que permite conocer con detalle el estado de ánimo y motivación de cada uno de los integrantes del equipo o departamento, así como percibir la realidad de los problemas ocasionados en el desarrollo de la actividad.

De igual forma, da a conocer con precisión y prontitud lo que ocurre con relación a las empresas y productos competidores, así como las múltiples variables que se producen dentro de los mercados, clientes y consumidores, promueve la participación y la aportación de las ideas, así como también, contribuye a la motivación del empleado debido a que al escuchar las ideas propuestas por los empleados, los mismos tienen la sensación de que son tenidos en cuenta y esto, es importante.

En el Departamento de Ventas de Ofimarket C.A., la comunicación ascendente sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar con qué grado de fidelidad, y si llegó correctamente la información emitida por los niveles jerárquicos superiores.



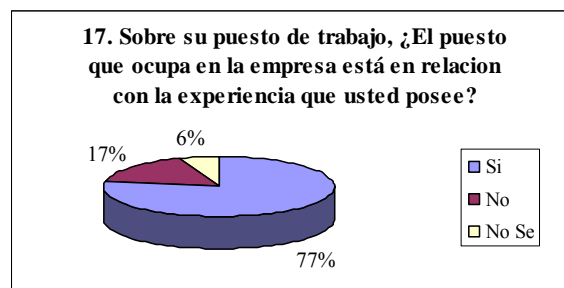
**Gráfico 16.: E01.P16. ¿Con qué departamento se comunica usted para realizar sus actividades?**

**Fuente:** Propia.



En Ofimarket C.A. se analizó la comunicación que existe entre el Departamento de Ventas y las demás dependencias que integran la empresa, de esta manera se determinó que existe comunicación entre todos los departamentos (ver gráfico 16), de igual manera en la entrevista los empleados expresaron que la principal distorsión que se produce a este nivel, deriva de los conflictos que puedan surgir entre los diferentes departamentos que han de colaborar entre sí, con objetivos organizacionales comunes, objetivos específicos diferentes, y con el mismo poder jerárquico.

Uno de los aspectos fundamentales para el buen desempeño de las actividades de los empleados del Departamento de Ventas es el tiempo de respuesta. El empleado valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso y de la urgencia en la que se encuentre.

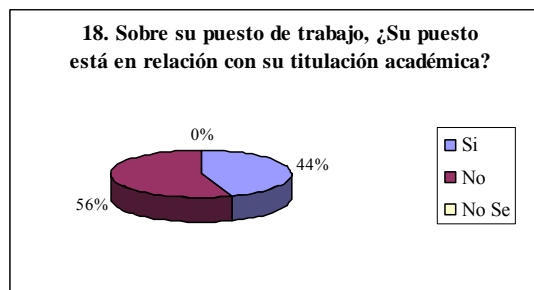


**Gráfico 17.: E01.P17.** Sobre su puesto de trabajo, ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

**Fuente:** Propia.

En la empresa para la asignación y postulación de cargos, la experiencia laboral forma parte determinante para la selección del empleado, el Departamento de Ventas considera en mayor grado a los postulados que posean algún conocimiento o alguna experiencia con el área de ventas. En la entrevista realizada a los empleados del departamento se observó que el 77% afirmó tener experiencia en relación a su puesto

de trabajo (ver gráfico 17). Esto representa una ventaja para el departamento porque los empleados se adaptan fácilmente a las políticas de la empresa, les permite desenvolverse con mayor confianza y reduce la inversión en entrenamiento de ventas para el personal.



**Gráfico 18.: E01.P.18.** Sobre su puesto de trabajo, ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

**Fuente:** Propia.

Aún cuando la experiencia es considerada para la asignación de personal, no ocurre lo mismo con la titulación académica de los empleados, debido a que algunos de estos poseen titulaciones que no están relacionadas directamente con las ventas. Esto se puede observar en el gráfico 18, donde se muestra que el 54% manifiesta no tener relación de su titularidad con el puesto que ocupa. Sin embargo, esto no representa gran discordancia porque a pesar de esto todos poseen conocimientos relacionados con el área de tecnología que les sirven de apoyo en el desempeño de su labor dentro de la empresa.

Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

Debilidades:

- ✓ Desconocimiento de las funciones de los empleados.

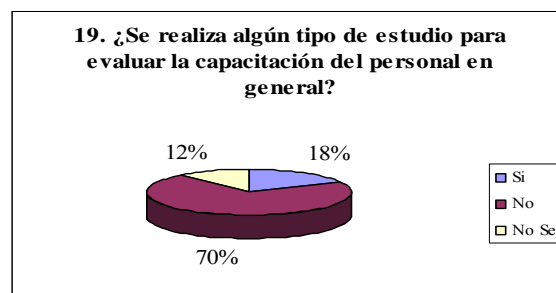
- ✓ No hay una organización claramente definida.
- ✓ No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.
- ✓ Desconocimiento de las líneas de mando.

Fortalezas:

- ✓ Buena comunicación ascendente y descendente.

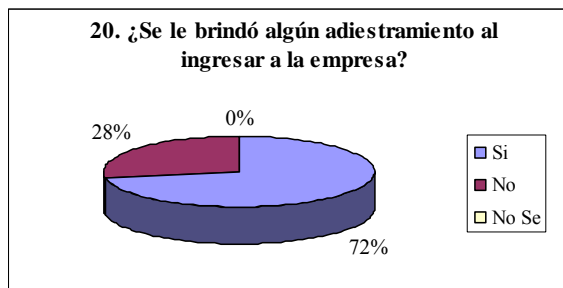
#### 4.2.1.3 Habilidades.

Recordemos que la ética empresarial se ocupa del perfeccionamiento de las condiciones humanas de la organización y esto es, precisamente, el mejoramiento de la calidad humana de cada individuo, las capacidades y competencias de las organizaciones. Las competencias fundamentales que utiliza una organización se encuentran en las personas, pero estas requieren de un proceso lento donde se mezclan experiencias positivas y negativas. Conocer bien un negocio es fundamental para mejorar la calidad y tomar las decisiones adecuadas.



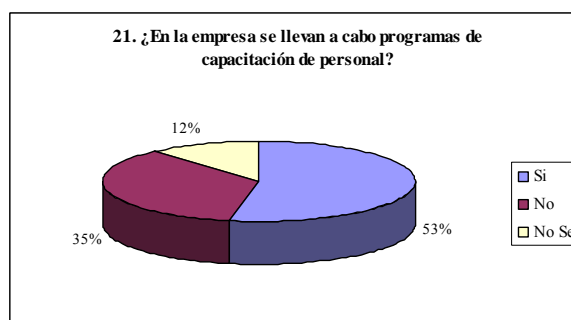
**Gráfico 19.: E01.P19.** ¿Se realiza algún tipo de estudio para evaluar la capacitación del personal en general?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 20.: E01.P.20. ¿Se le brinda algún adiestramiento al ingresar a la empresa?**

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 21.: E01.P.21. ¿En la empresa se llevan a cabo programas de capacitación de personal?**

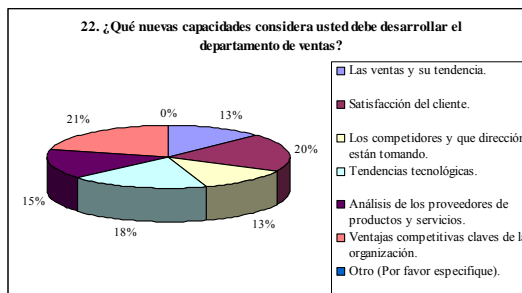
**Fuente:** Propia.

Como parte de toda empresa los programas de capacitación son de vital importancia, estos desarrollan en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo, actualmente la empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo del personal, esto se puede observar en el gráfico 19, sólo al momento de ingresar a la empresa se le explica el manejo del software administrativo y se le proporciona material de ayuda que contiene información de algunos de los productos más vendidos (ver gráfico 20), sólo algunos vendedores con mas antigüedad han sido enviados a realizar cursos de

capacitación en algunas líneas de productos, como evidencia de esto se muestra el gráfico 21, obtenido de las entrevistas realizadas a los vendedores, donde se puede observar que sólo un 47% de los empleados de este departamento han resultado beneficiados de estos cursos. El restante 53% de los empleados afirmaron que los conocimientos adquiridos en el desempeño de su trabajo no son suficientes, debido a que continuamente salen al mercado nuevos productos.

Actualmente, lograr el pleno desarrollo de capacidades es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado. Por ello, el objetivo de mantener y mejorar las capacidades de la empresa ha traspasado las fronteras del Departamento de Ventas para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (administración, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto los directivos, como todas los demás empleados que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr el tan anhelado desarrollo empresarial.



**Gráfico 22.: E01.P22.** ¿Qué nuevas capacidades considera usted debe desarrollar el Departamento de Ventas?

**Fuente:** Propia.

Analizando las capacidades del departamento, se le preguntó al personal que labora en el mismo sobre cuales de estas consideraban ellos que se debían desarrollar (ver gráfico 22), los resultados obtenidos muestran porcentajes similares para todas las capacidades seleccionadas, esto es indicativo de que es necesario hacer énfasis en estas capacidades con el fin de desarrollarlas y mejorarlas.

Las nuevas destrezas se adquieren con la capacitación y la práctica. Las capacidades sólo se desarrollan mediante el estudio y la investigación, esto requiere, que el personal esté a la disposición de realizar estos avances. Si se logran aumentar las capacidades, esto trae como consecuencia, el aumento de la productividad, así como también, conducen al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio. En la práctica, los empresarios deben utilizar las ventajas comparativas de una ubicación adecuada (ventajosa) con empleados calificados y construir sus propias ventajas competitivas para aventajar a sus rivales en el mercado mediante la creación de valor al cliente al menor precio, con la mejor calidad, la máxima cantidad y el mejor servicio.

Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

Debilidades:

- ✓ La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal.
- ✓ Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.
- ✓ No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.

#### 4.2.1.4 Valores compartidos.

Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

La empresa posee un conjunto de valores enmarcados por los directivos de la misma, estos valores son: responsabilidad, respeto y dedicación. Para analizar el contexto existente dentro de la empresa con respecto a estos valores, se les preguntó a los integrantes del Departamento de Ventas, si sus compañeros de trabajo manejan estos valores.



**Gráfico 23.: E01.P23.** ¿Cree usted que sus compañeros son responsables a la hora de realizar su trabajo?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 24.: E01.P24. ¿Cree usted que sus compañeros son dedicados a la hora de realizar su trabajo?**

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 25.: E01.P25. ¿Cree usted que sus compañeros son respetuosos a la hora de realizar su trabajo?**

**Fuente:** Propia.

Por medio de los gráficos 23, 24 y 25, se puede apreciar que más del 50% de todos los entrevistados respondieron que la responsabilidad, la dedicación y el respeto están presentes en sus compañeros, esto implica que los principios generales por los cuales se rige la empresa y los miembros de ella, están presentes, o sea, todos incorporan dichos valores a las actividades que realizan diariamente dentro de la empresa. Sin embargo, se puede apreciar que un porcentaje de los entrevistados no posee estos valores, fundamento sobre el que reposa la organización y conforman la cultura corporativa de Ofimarket, C.A.



Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

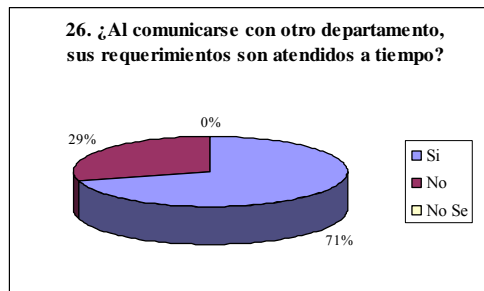
Fortalezas:

- ✓ Presencia de los valores adecuados en los empleados.

#### **4.2.1.5 Sistemas.**

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

La comunicación horizontal consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. En la actualidad las empresas eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, para lograr una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad empresarial, genera un espíritu de colaboración y logra crear un ambiente de trabajo en común, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa, facilita la eliminación de los falsos rumores y los malos entendidos, facilita el entendimiento y la búsqueda de soluciones compartidas entre los distintos departamentos de la empresa.

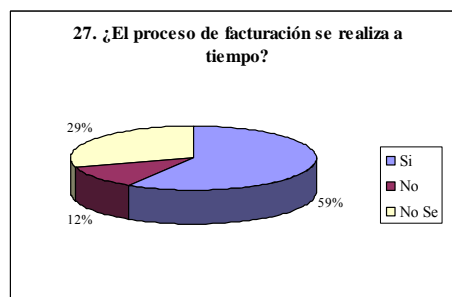


**Gráfico 26.: E01.P26.** ¿Al comunicarse con otro departamento, sus requerimientos son atendidos a tiempo?

**Fuente:** Propia.

En la empresa estas solicitudes de apoyo o servicio a los demás departamentos son atendidos en gran parte, como se observa en el gráfico 26, donde el 71% de los empleados del departamento afirman que sus requerimientos son atendidos a tiempo.

Esto es satisfactorio para el departamento porque facilita y contribuye a la rapidez en el trabajo de los vendedores, sin embargo, es necesario considerar algunas mejoras para cubrir en la mayoría los requerimientos de todo el departamento.



**Gráfico 27.: E01.P27.** ¿El proceso de facturación se realiza a tiempo?

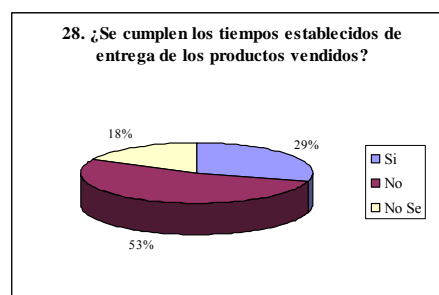
**Fuente:** Propia.

La facturación es uno de los procesos más importantes en toda empresa, en el caso de Ofimarket, C.A. se analizó este proceso con el fin de determinar posibles retrasos en el mismo, con este fin se les preguntó a los empleados si este proceso se llevaba a tiempo (ver gráfico 27). Es necesario resaltar que el proceso de facturación

debe permitir el control de la cartera. En el proceso de facturación, que es una actividad de servicio directo al cliente (no aporta beneficio a la empresa que la hace, sino que sólo le permite cumplir una obligación administrativa), un buen sistema informático administrativo y contable debe resolver todos los temas relacionados con el control de lo que cada cliente adquiere en la negociación.

En la empresa, existe un sistema informático que permite llevar a cabo el procesos de facturación, sin embargo, el 59% de los entrevistados manifestó no estar conforme con este tiempo de respuesta, esto ocurre porque la facturación no se lleva a cabo al instante de realizar el cliente la compra (a excepción de las compras al detal), la factura es emitida al momento de realizar el envío de la mercancía, todo esto con el fin de evitar facturar productos que no se encuentren en stock.

El tiempo de entrega es un importante criterio de rendimiento. La monitorización de los porcentajes de las entregas a tiempo y de la velocidad de cumplimiento de los pedidos permite detectar tendencias negativas (retrasos) y ofrecer respuestas más rápidas de servicio al cliente. También proporciona al Departamento de Ventas información para solucionar incidencias potenciales antes de que se produzcan llamadas de los clientes.



**Gráfico 28.: E01.P28. ¿Se cumplen los tiempos establecidos de entrega de los productos vendidos?**

**Fuente:** Propia.

Ofimarket, C.A. posee un departamento de logística, este es el encargado de realizar la distribución de los productos vendidos. En la entrevista realizada a los empleados se preguntó que pensaban estos del tiempo de entrega de los productos vendidos, obteniendo como resultado que el 53% expresó que no se cumplen dichos tiempos (ver gráfico 28). Los tiempos de entregas están relacionados directamente con la satisfacción que le proporcionamos al cliente, después de una venta, el cliente se encuentra a la espera de la entrega de los artículos y al demorarse la empresa en este proceso, el cliente tiende a buscar a un proveedor que sea puntual y responsable. Esto puede considerarse como una desventaja para el departamento, porque crea en el cliente insatisfacción además de promover la posible pérdida del cliente por incumplimiento en el plazo de entrega.



**Gráfico 29.: E01.P29.** ¿Se lleva un registro sobre el pago de comisiones por empleado?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 30.: E01.P30.** ¿Existen errores en el pago de comisiones?

**Fuente:** Propia.

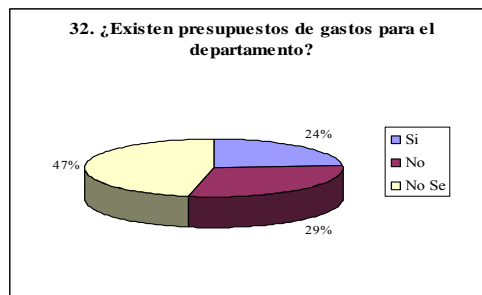
Las comisiones consisten en retribuir a los empleados de la empresa, exclusivamente, según las metas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado. Es un sistema que ha estado vigente durante mucho tiempo en la mayoría de las empresas porque remunera el esfuerzo y las metas conseguidas. En Ofimarket, C.A. se lleva a cabo un plan para el pago de comisiones, donde los empleados reciben una remuneración adicional en relación al esfuerzo realizado y los resultados obtenidos en relación a las metas establecidas para cada uno. La empresa remunera proporcionalmente a los ingresos obtenidos. Sin embargo, estas comisiones no son comunicadas a los empleados como se muestra en el resultado de la entrevista aplicada al Departamento de Ventas (ver gráficos 29 y 30). Se observa que el 73% desconoce el registro de comisiones, lo que indica que a los empleados no se les participa constantemente cual es su comisión hasta un momento dado, sólo la perciben en su pago sin más detalles, de igual forma sucede con el 64% que afirma desconocer si existen o no errores en el pago de las comisiones; esto crea desconocimiento en el empleado al momento de saber cual será su ingreso para una fecha determinada y por consiguiente no estimula el interés en aumentar su productividad, así como también, no se puede corroborar la veracidad en el cálculo de las mismas.



**Gráfico 31.: E01.P31. ¿Existen retrasos en el pago de comisiones?**

**Fuente:** Propia.

De igual forma, en la entrevista realizada a los empleados se les preguntó si existen retrasos en el pago de comisiones, a lo cual el 56% expresó que no existe retraso (ver gráfico 31), esto indica que a pesar de la falta de comunicación de las comisiones estas son canceladas a tiempo, lo que proporciona motivación al empleado al recibir los beneficios del esfuerzo realizado.



**Gráfico 32.: E01.P32. ¿Existen presupuestos de gastos para el departamento?**

**Fuente:** Propia.

La elaboración de presupuestos de gastos es una herramienta que permite proyectar, planificar y controlar los posibles gastos operativos para un área determinada o la empresa en su totalidad. En el caso de Ofimarket, C.A. al entrevistar a los integrantes del Departamento de Ventas se les preguntó si existen estos presupuestos de gastos para dicho departamento, los resultados arrojaron que el 76% manifiesta no poseer este presupuesto o no tener conocimiento alguno sobre el mismo (ver gráfico 32). Esto representa para el departamento una deficiencia de control porque al no existir presupuestos de gastos, los gastos operativos pueden llegar a ser excesivos y en algunos casos afectar el flujo de caja de la empresa.

Para una adecuada administración de la cartera de crédito, es importante tener un conocimiento de los clientes de la empresa, cuáles son sus hábitos de compra, qué estímulos los hacen reaccionar, y demás factores que sirven para medir el riesgo y como elementos de cobranza.

También deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los mismos, la situación de las deudas (si están al corriente o retrasados y por cuánto tiempo, etc.)

Con esta información, se deben estudiar las tendencias de comportamiento de los clientes y las deudas, para así poder establecer las estrategias adecuadas.

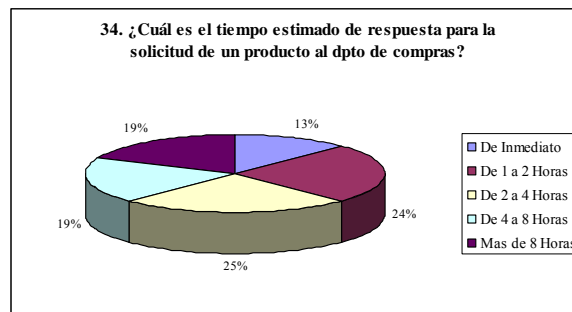


**Gráfico 33.: E01.P33. ¿Existe retraso en el proceso de cobranza?**

**Fuente:** Propia.

Ofimarket, C.A. posee un sistema administrativo para el control de las ventas, así como también de la cobranza, este posee medidas de seguridad para evitar la venta de productos a clientes que poseen facturas vencidas. Por esta razón, se les preguntó a los integrantes del Departamento de Ventas si existen retrasos en el proceso de cobranza, a esta pregunta el 52% respondió que si existen retrasos, además es importante destacar que el 24% contestó tener desconocimiento del retraso en este proceso (ver Gráfico 33). Con estos valores y considerando las características del sistema administrativo, se puede decir que existe una desventaja para el departamento porque al no actualizarse la cobranza a tiempo, las nuevas ventas a dichos clientes que han cancelado sus facturas y no se les ha actualizado en el sistema permanecerá bloqueada, lo que imposibilita una transacción con el mismo.

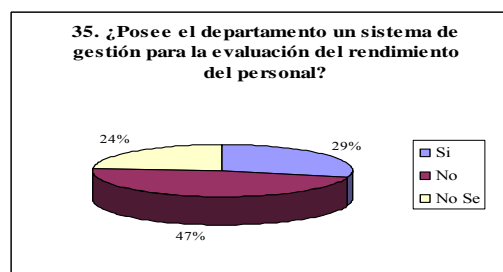
El tiempo de respuesta es de gran importancia para cualquier solicitud que realice un vendedor, de esto dependerá la respuesta que este le puede ofrecer al cliente oportunamente.



**Gráfico 34.: E01.P34.** ¿Cuál es el tiempo estimado de respuesta para la solicitud de un producto al departamento de compras?

**Fuente:** Propia.

En Ofimarket, C.A. los vendedores al no encontrar un producto en stock, estos realizan la solicitud al Departamento de Compras, con el fin de conocer cual es el tiempo estimado de respuesta de este departamento y disponibilidad de los productos, se les preguntó a los miembros del Departamento de Ventas sobre este punto. Los resultados obtenidos arrojaron que en promedio el tiempo de respuesta a una solicitud de producto es de 1 a 4 horas (ver gráfico 34), lo que para empresa no representa problema alguno por considerarse un tiempo de respuesta adecuado para las operaciones de dicho departamento.





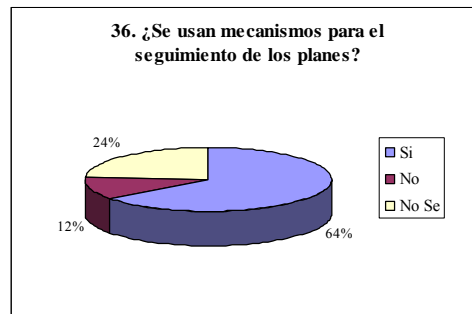
**Gráfico 35.: E01.P35.** ¿Posee el departamento un sistema de gestión para la evaluación del rendimiento del personal?

**Fuente:** Propia.

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite ayudar a los vendedores en su avance y desarrollo de su trabajo, proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos, realizar las promociones y/o ascensos, permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc., establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades y establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

En la entrevista realizada a los miembros del departamento, se les preguntó si el departamento posee algún sistema de gestión para evaluar el rendimiento del personal, de aquí se obtuvo como resultado que el 71% manifestó no poseer ningún sistema para ser evaluado (ver gráfico 35).

Es importante señalar que sin un sistema de evaluación de rendimiento, se imposibilita el control sobre el personal, sobre el cumplimiento de sus tareas y actividades. Esto puede traer como consecuencia que las labores asignadas no se estén cumpliendo a cabalidad y esto puede afectar de manera determinante las operaciones de la empresa inclusive hasta llegar a la desaparición de la misma.



**Gráfico 36.: E01.P36.** ¿Se usan mecanismos para el seguimiento de los planes?

**Fuente:** Propia.

Sin embargo, con la finalidad de complementar lo expresado por el personal referente al sistema de evaluación, se les preguntó si existe un seguimiento de los planes, a lo cual el 64% contestó que sí (ver gráfico 36).

Si se observa, esta respuesta es contradictoria, este resultado obtenido indica que existe una gran confusión en los empleados, al pensar que la comunicación de las metas de ventas conforma un plan de evaluación de rendimiento. Un sistema de evaluación es algo más completo con multiplicidad de variables que evalúan el rendimiento en varios aspectos y no sólo en las metas de ventas. Por consiguiente un sistema de gestión posee diversidad de planes que en conjunto integran el rendimiento de un empleado. Todo esto indica que es una desventaja para el departamento al no tener planes de acción y por lo tanto poder realizar un seguimiento de los mismos.

Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- ✓ Sistema administrativo automatizado.

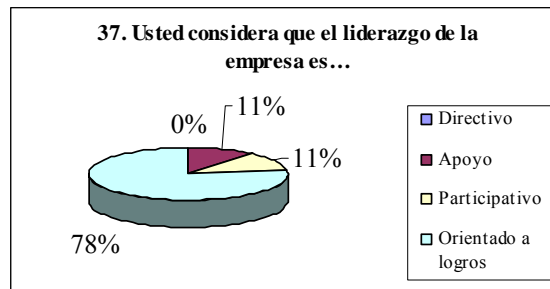
Debilidades:

- ✓ No existen presupuesto de gastos.
- ✓ Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.
- ✓ No se realiza seguimiento de los planes.

#### **4.2.1.6 Estilo.**

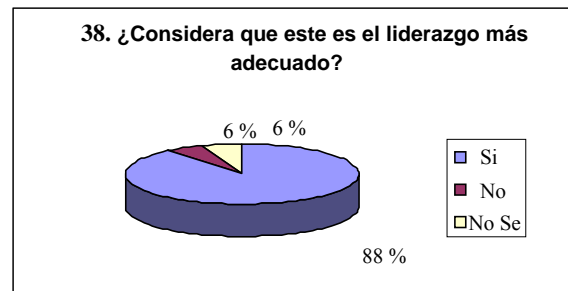
Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

Las teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Podemos entender el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y su influencia en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes, en primer término, el liderazgo involucra a otras personas, en segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y por último, el cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.



**Gráfico 37.: E01.P.37.** Usted considera que el liderazgo de la empresa es...

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 38.: E01.P.38.** ¿Considera que este es el liderazgo más adecuado?

**Fuente:** Propia.

Como resultado de la entrevista aplicada al Departamento de Ventas, sobre su apreciación de que tipo de liderazgo se maneja en la empresa, el 78% de los entrevistados (ver gráfico 37) estuvo de acuerdo en que el tipo de liderazgo que se maneja en la empresa es orientado a logros y, como se puede observar en el gráfico 38, lo consideran el más adecuado por ser una empresa netamente de ventas, esto implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de un mejor desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados, en la medida en que estos la conciben como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los subordinados a incrementar sus esfuerzos, esto resulta motivador para ellos siempre y cuando se obtenga un desempeño eficaz.

La clave es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

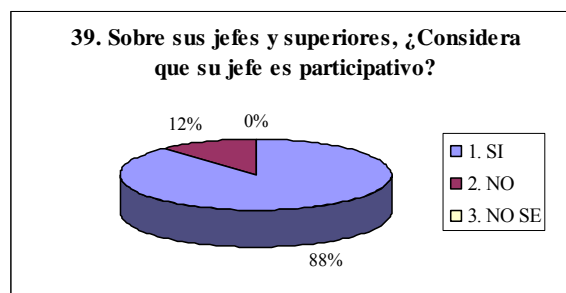
Cada vez hay más investigaciones que muestran la conexión entre las prácticas de gerencia que tiene una empresa y su funcionamiento financiero. Y también es creciente la concientización sobre la importancia del capital humano y de su administración eficiente y eficaz. Las compañías que tratan bien a sus empleados y aseguran buenas condiciones laborales y una buena paga: construyen relaciones especiales con los individuos y gracias a ello mejoran su desempeño a todo nivel.

En una economía global, las empresas que se distinguen son aquellas más competitivas. Pero, ¿de dónde surge esa ventaja? En la mayoría de los casos, el cerebro y motor de la organización no es otro que la gente que la compone. Aunque no en todas las empresas parecen entenderlo así, brindar un trato justo a los empleados es fundamental para distinguirse de los competidores.

Para que en su fuerza resida la ventaja competitiva de la compañía hay que atraer a los mejores recursos, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente,

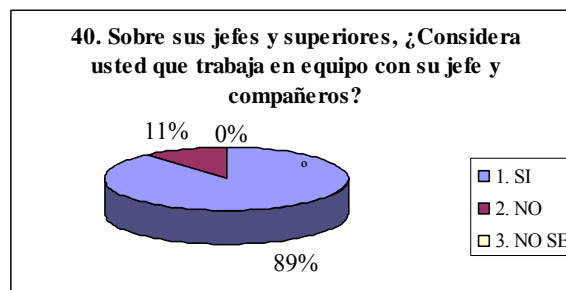
diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, recompensar bien a la gente y liderar bien. Los individuos que la componen marcan la diferencia.

Este liderazgo es aceptado por los miembros de la empresa y les parece acorde a las necesidades de una empresa que se desenvuelve en un mercado de constantes cambios.



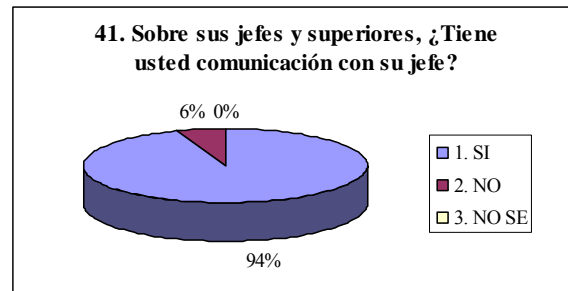
**Gráfico 39.: E01.P.39.** Sobre su jefe y superiores, ¿Considera que su jefe es participativo?

**Fuente: Propia.**



**Gráfico 40.: E01.P.40.** Sobre su jefe y superiores, ¿Considera usted que trabaja en equipo con sus jefes y compañeros?

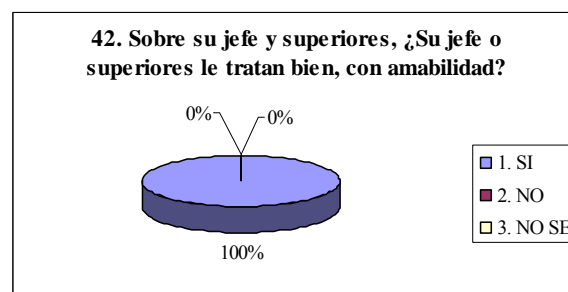
**Fuente: Propia.**



**Gráfico 41.: E01.P.41.** Sobre su jefe y superiores, ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

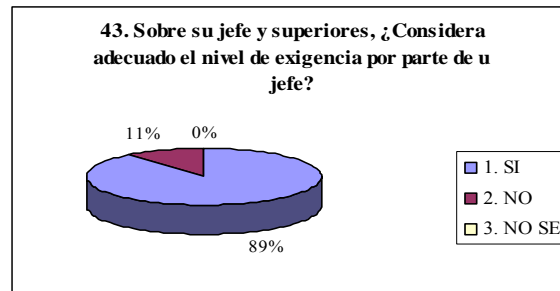
**Fuente:** Propia.

En la entrevista realizada a los empleados del Departamento de Ventas, se les hizo una serie de preguntas acerca de como es el trato de sus jefes y superiores, donde se obtuvo en líneas generales buenas respuestas; participativo 88% (ver gráfico 39), trabaja en equipo 89% (ver gráfico 40) y se comunica con sus empleados 94% (ver gráfico 41). Esto representa una ventaja porque crea un clima de trabajo que permite establecer confianza en el personal, lo que ayuda al empleado a sentirse a gusto en su puesto de trabajo.



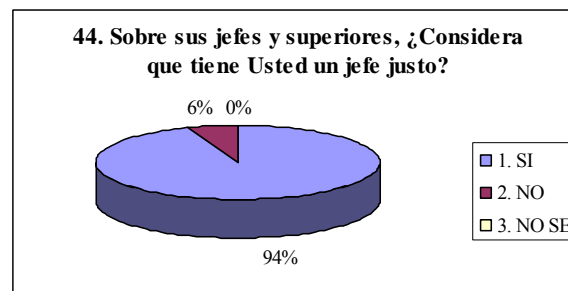
**Gráfico 42.: E01.P42.** Sobre su jefe y superiores, ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 43.: E01.P43.** Sobre su jefe y superiores, ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 44.: E01.P44.** Sobre su jefe y superiores, ¿Considera que tiene usted un jefe justo?

**Fuente:** Propia.

Por otra parte, en la entrevista realizada se mostró que los empleados están de acuerdo en que tienen un jefe amable (ver gráfico 42), con un nivel de exigencia adecuado (ver gráfico 43), justo (ver gráfico 44), esto quiere decir que existe una buena relación entre el jefe y sus subordinados y viceversa creando un ambiente de respeto entre los empleados.





**Gráfico 45.: E01.P45.** ¿Usted considera que el bienestar del personal representa en la empresa una prioridad para la empresa?

**Fuente:** Propia.

En el caso de Ofimarket, C.A. existen muchos factores que pueden afectar el bienestar de sus empleados, tales como: una persona enferma o cansada no puede trabajar, cuando la presentación personal es inadecuada para realizar el trabajo, preocupaciones personales, conflictos en el trabajo, sitios de trabajo malsanos, la inseguridad, instalaciones defectuosas, máquinas o equipos en mal estado que pueden causar accidentes, elementos de trabajo rotos, sucios o en mal estado, exceso de ruido, poca luz, malos olores, cafeterías, restaurantes y baños desaseados; sin embargo, a pesar de la multiplicidad de factores existentes que pudieran afectar a los empleados en la empresa se les preguntó si el personal formaba parte de las prioridades de la misma y se obtuvo que el 83% respondió de manera afirmativa (ver gráfico 45).

Esto indica que en Ofimarket, C.A., estos factores son manejados adecuadamente por la empresa, para brindarles satisfacción a sus empleados y que estos se sientan cómodos al momento de realizar su trabajo.

Después de analizar los aspectos relacionados con la estrategia del negocio, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

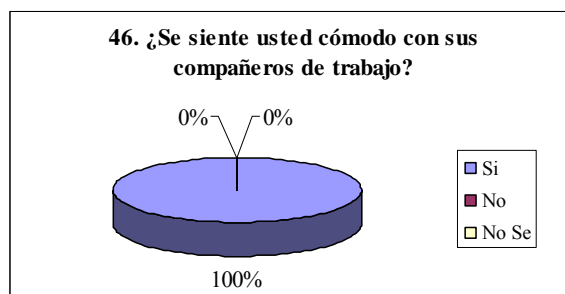
Fortalezas:

- ✓ Aceptación del liderazgo de los gerentes.
- ✓ Buenas condiciones de trabajo.

#### 4.2.1.7 Personal.

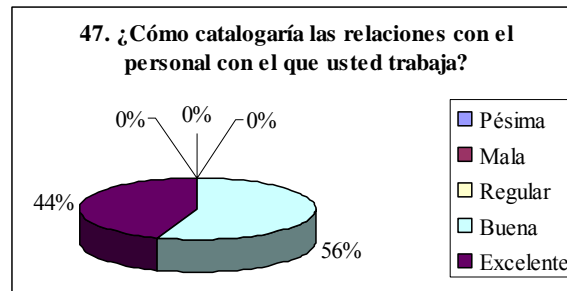
Son las personas que conforman la empresa, y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de conseguir. Se sabe que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre el rendimiento del personal y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro del ambiente. Para realizar el estudio del personal se realizó una entrevista de la cual se obtuvieron los resultados mostrados a continuación.



**Gráfico 46.: E01.P46. ¿Se siente usted cómodo con sus compañeros de trabajo?**

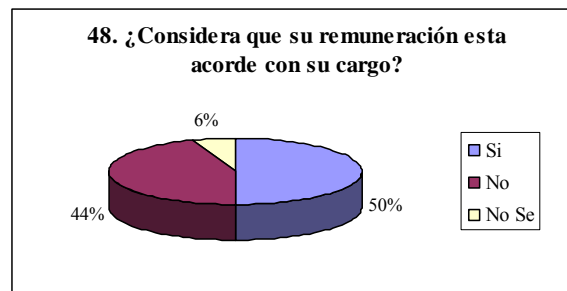
**Fuente:** Propia.



**Gráfico 47.: E01.P47. ¿Cómo catalogaría las relaciones con el personal con el que usted trabaja?**

**Fuente:** Propia.

En la entrevista realizada al departamento se le preguntó a cada uno de los empleados si se sentían cómodos con sus compañeros de trabajo, a esta pregunta el 100% de los entrevistados contestó que si, de igual forma se les preguntó sobre las relaciones entre sus compañeros y todos consideran que esta es buena y excelente (ver gráficos 46 y 47). Esto es ventajoso para la empresa debido a que al sentirse todos los empleados compenetrados con sus compañeros facilita el trabajo en equipo, la colaboración entre ellos, en miras de alcanzar las metas tanto personales como grupales. Lo mismo sucede con las relaciones entre los integrantes del departamento, al destacarse en la respuesta de los entrevistados la buena y excelente relación que existe entre todo el personal. De esta manera se puede afirmar que existe motivación respecto al grupo de trabajo, lo que indica que el recurso humano del Departamento de Ventas se encuentra integrado, no hay relaciones aisladas y juntos laboran con un fin común: tratar de alcanzar las metas propuestas del departamento.



**Gráfico 48.: E01.P48. ¿Considera que su remuneración está acorde con su cargo?**

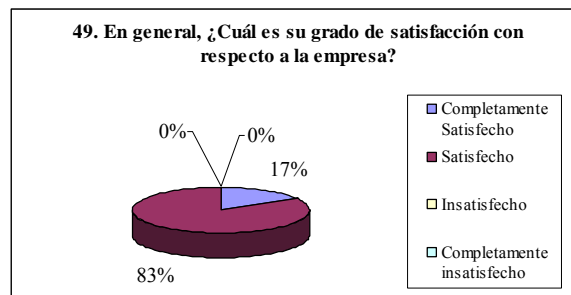
**Fuente:** Propia.

De igual forma a los integrantes del departamento se les preguntó si consideraban que su remuneración estaba acorde con su cargo (ver gráfico 48). Los resultados obtenidos para esta pregunta reflejan, que sólo el 50% considera que la remuneración es acorde a su cargo, mientras que el porcentaje restante indicó que no. Es importante señalar que con esta información obtenida no se puede establecer una clara conclusión, esto es debido a que los porcentajes obtenidos son muy similares, sin embargo, claro está que no todos están conformes con su remuneración por considerar que su aporte financiero a la empresa es mucho mayor en relación a el salario devengado por los mismos, y al ser este un factor de gran importancia para los empleados se puede decir que su motivación se ve afectada directamente por este factor; todas estas consideraciones indican que el personal no está del todo satisfecho y esto afecta la productividad de los mismos al encontrarse desmotivados en el ámbito económico.

Sin embargo, a pesar de esta inconformidad es necesario puntualizar que Ofimarket, C.A. se ha preocupado por el bienestar económico de su personal y ha creado un plan de incentivos económicos para los miembros del Departamento de Ventas, a través de un bono de compensación trimestral por cobranza realizada en ese lapso de tiempo. Cabe destacar que este bono representa una cantidad un poco más

alta que el sueldo base de estos vendedores en el mismo lapso de tiempo y todos participan en ese plan de bonificación, siempre y cuando cumplan con sus metas para ese trimestre.

En Ofimarket, C.A. se decidió analizar la satisfacción de los empleados por ser esta un elemento clave del éxito dentro de las organizaciones modernas, ya que estas son, antes que nada, equipos humanos mentalizados y preparados para conseguir unos objetivos concretos. Lo es en el caso de las empresas porque se ha demostrado que existe una relación directa entre beneficio empresarial, crecimiento, valor añadido para el cliente, lealtad y satisfacción de los clientes con productividad, conocimiento, lealtad y satisfacción de los empleados.



**Gráfico 49.: E01.P49.** Sobre su jefe y superiores, ¿Considera que tiene usted un jefe justo?

**Fuente:** Propia.

En el gráfico 49, se puede observar que los integrantes del Departamento de Ventas manifestaron estar satisfechos y completamente satisfechos en su totalidad, ello implica, en cierta medida, que en la empresa el entorno laboral es agradable, los empleados se sienten a gusto cumpliendo las metas que se han definido y en general con las pautas que se manejan en la empresa, así como también, con su ambiente laboral.

Es importante señalar que en la empresa el responsable de recursos humanos no posee un diseño de instrumentos para medir la calidad de este entorno laboral y el grado de satisfacción de los trabajadores. En consecuencia, no se analizan periódicamente los puntos débiles en la motivación de los empleados.

Evaluar la satisfacción de los empleados es una sabia decisión, que no sólo redonda en una mayor motivación de los recursos humanos, sino que, acaba repercutiendo en el cumplimiento de las metas del departamento.

La promoción interna, en las diferentes organizaciones, tiene que ser mucho más importante de lo que es ahora mismo, especialmente como elemento motivador. Debería ser preferible una promoción interna a un reclutamiento externo por factores relacionados con la motivación. No sólo es un premio para quienes han desarrollado un mejor desempeño, sino también una recompensa a su fidelidad a la organización.



**Gráfico 50.: E01.P50. ¿Existen oportunidades de ascenso y promociones?**

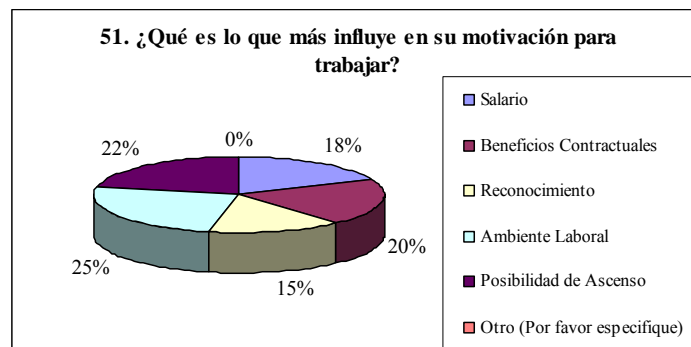
**Fuente:** Propia.

A los integrantes del Departamento de Ventas de la empresa se les preguntó acerca de sus consideraciones sobre las posibilidades de ascenso que existen dentro de la empresa, a lo cual expresaron en un 76% (ver gráfico 50) que si existen dichas posibilidades, de esta manera se puede notar que la empresa brinda oportunidades de desarrollo a sus miembros, lo que se convierte en algo ventajoso tanto para los

empleados como para la empresa, debido a que este concepto de ascenso promueve la motivación del personal.

Además, hay que tener en cuenta que el trabajador promocionado tiene un conocimiento mayor de la empresa (sus normas, políticas y costumbres), con lo cuál, podrá servir mejor a los fines de la organización. Entre otras cosas, no precisa de un período transitorio de adaptación; por otra parte el incremento salarial para el promocionado es normalmente inferior que si se procede a un reclutamiento externo. De esta manera se puede decir que en Ofimarket, C.A. se le presta atención al desarrollo profesional de los trabajadores que forman parte de la empresa.

Otra de las características que se observan en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, la motivación del personal en Ofimarket C.A. se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de las metas empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.



**Gráfico 51.: E01.P.51. ¿Qué es lo que mas influye en su motivación para trabajar?**

**Fuente:** Propia.

Con el fin de conocer los aspectos que motivan a los miembros del departamento, se les preguntó cuales eran los más importantes para ellos (ver gráfico 51). Una vez obtenidos los resultados se observó que los miembros del Departamento de Ventas se ven afectados por todos estos factores en proporciones similares.

En Ofimarket, C.A., la atención a cada uno de estos factores es diferente, en el aspecto salarial, los integrantes del Departamento de Ventas poseen un sueldo base diferente, esta diferencia viene dada por el tipo de cliente que maneje cada uno y por el porcentaje de comisión asignado para ese tipo.

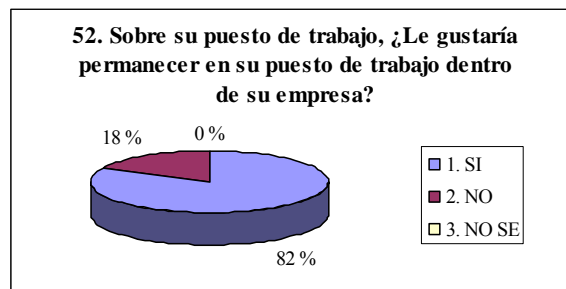
Entre los beneficios que otorga la empresa a sus empleados está la afiliación a un plan corporativo para teléfonos móviles, en el cual la empresa les cancela el monto básico por el servicio de telefonía y ellos el monto restante por concepto de la adición de planes distintos al que le brinda la empresa. De igual forma, otro beneficio que aporta la empresa a sus trabajadores es el pago de viáticos, este caso se da cuando un empleado debe realizar una visita a un cliente que este fuera de la zona metropolitana del estado.

El reconocimiento es la premiación moral de los trabajadores, realizada por la empresa, a los cuales se les ofrece un reconocimiento de carácter moral por su actitud, su actuación o sus resultados, con el fin de mantener al personal motivado. En Ofimarket, C.A. este tipo de motivación hacia el personal se realiza informalmente y monetariamente con un bono trimestral por el alcance de las metas, es decir, los empleados no reciben ningún tipo de reconocimiento escrito, así como tampoco ningún tipo de acto público para este fin. De esta manera considerando que el 15%



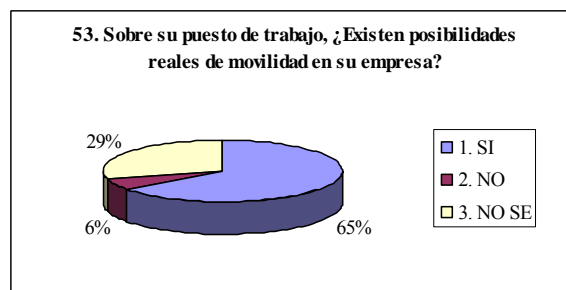
de los empleados contestó que el reconocimiento forma parte de su motivación, la empresa no esta contribuyendo en este punto de estimulación del empleado.

Analizando la motivación en el ambiente laboral, se puede decir que en este punto la empresa les ofrece a sus trabajadores un buen ambiente de trabajo, esta afirmación está basada en el resultado obtenido por el contacto directo con los vendedores. De esto se obtuvo que el 100% de los entrevistados respondió sentirse bien con su ambiente de trabajo, representando este porcentaje un grado de satisfacción importante, esto es beneficioso para la empresa y sus trabajadores, que realizan sus actividades a gusto, facilitando la obtención de excelentes resultados.



**Gráfico 52.: E01.P52.** Sobre su puesto de trabajo, ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

**Fuente:** Propia.

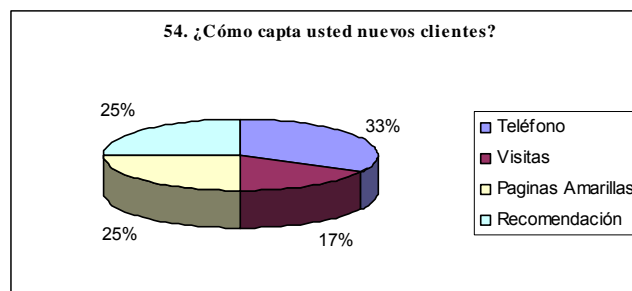


**Gráfico 53: E01.P53.** Sobre su puesto de trabajo, ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?

**Fuente:** Propia.

Con el fin de analizar un poco más la posibilidad de desarrollo dentro de la empresa se hicieron adicionalmente dos preguntas, una referente a la permanencia en su puesto de trabajo (ver gráfico 52), donde se obtuvo como resultado que el 82% manifestó que le gustaría permanecer en su actual puesto de trabajo, lo que indica que el personal se siente a gusto con su trabajo así como también con la empresa; y la otra pregunta realizada fue referente a la movilidad dentro de la empresa, de donde se obtuvo un porcentaje de 65% (ver Gráfico 53), lo que indica que los empleados consideran que si existe posibilidades reales de movilidad dentro de la empresa, es decir, posibles ascensos que dependerán de los logros obtenidos y las vacantes disponibles.

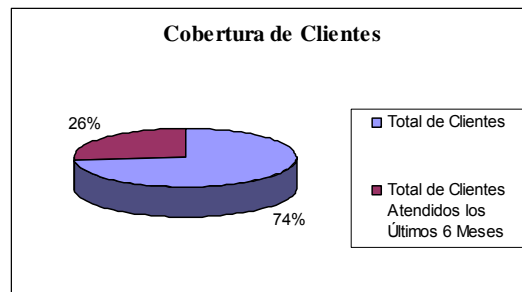
La visión tradicional de la cartera de clientes de las empresas debe actualizarse y extenderse constantemente. No sólo se trata de mantener el número de clientes activos, sino que deben introducirse medidas para tratar de recuperar a los clientes que se han perdido y captar a los que todavía no lo son. Para ello es fundamental que sean capaces de clasificar a los clientes en estados. Es decir, que podamos identificarlos principalmente en relación a su actividad-inactividad y cantidad de compra.



**Gráfico 54.: E1.P54. ¿Cómo capta usted nuevos clientes?**

**Fuente:** Propia.

Como toda estrategia de una empresa siempre esta la búsqueda de nuevos clientes, sin embargo, en Ofimarket, C.A. no hay estrategias definidas para esta búsqueda, a pesar de esto los integrantes del Departamento de Ventas captan nuevos clientes, esto lo hacen a través de 4 medios principalmente, estos medios son: por contacto telefónico, páginas amarillas, visitas a los clientes y recomendaciones por parte de otros clientes, es importante destacar que todos estos medios son utilizados en proporciones similares como se muestra en el gráfico 54.



**Gráfico 55:** Cobertura de clientes.

**Fuente:** Propia.

En Ofimarket, C.A. los clientes activos son los que adquieren los productos de la empresa en un período menor a un año y además, que se encuentren solventes con la misma al momento de solicitar un nuevo servicio, si el cliente no cumple con estas condiciones el mismo es eliminado de la cartera de clientes de la empresa. De igual forma, los considerados clientes atendidos son aquellos que adquieren los productos de la empresa de forma periódica, en un período menor a seis (6) meses o por lo menos, que hayan solicitado una cotización; en el gráfico 55 se muestra la cantidad de clientes activos y atendidos de la empresa. Con ellos es importante tener en cuenta dos aspectos: la capacidad de mantenimiento y la capacidad de consolidación. La capacidad de mantenimiento está relacionada con las actuaciones que permiten que el cliente sea fiel, continúe comprando en Ofimarket, C.A. y no lo haga en otras empresas del ramo. La capacidad de consolidación está relacionada con lo que

técnicamente se conoce como venta cruzada o número de productos y servicios que el cliente adquiere. Cuanto mayor sea su número, mayor será la vinculación que tendremos con él. En ambos casos es necesario que se tengan claramente identificados a los clientes, tanto por el volumen de productos y servicios que adquieren como por la frecuencia con que lo hacen. En la empresa existe esta clasificación, sectorizando a los clientes en tres grupos: comerciales, cuentas mayores y negocios especiales. Este proceso de identificación, debidamente estructurado, permite responder a las demandas de los clientes e incluso anticiparnos a ellas.

Adicionalmente, es importante actuar de forma especialmente dinámica con el colectivo de clientes perdidos. Es vital recuperar el tiempo perdido y tras su correcta identificación, tratar de atraerlos de nuevo. En la mayoría de casos, su marcha se debe más a un problema de servicio que a una falta de producto. Es sumamente importante analizar cuáles son las deficiencias que tiene la organización e introducir las medidas necesarias para corregirlas. Sólo de esta forma podrán obtener frutos de una estrategia de aproximación y recuperación de los clientes perdidos.

Por otra parte, existen los llamados clientes potenciales, que son todos los que demandan productos y servicios, y son atendidos, a priori, por otras empresas comercializadoras de productos iguales a la nuestra. Pero, antes de plantearnos su posible captación, es necesario atender en su totalidad o por lo menos a la mayoría de los clientes activos, además de conocer en profundidad qué competidores tenemos y cómo actúan. Es importante que en la empresa se realicen estudios para identificar todos los establecimientos que pueden ofrecer similares productos y servicios, y los que ya los están ofreciendo y, por tanto, son una competencia real. La cuantificación y análisis de todos ellos permitirá conocer con detalle el entorno y, por extensión, qué demandas tienen los clientes que queremos captar.

Después de analizar los aspectos relacionados con el personal, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Debilidades.**

- ✓ El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.
- ✓ Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.

**Fortalezas.**

- ✓ Buena relación entre el personal.
- ✓ Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.

**4.2.1.8 Análisis Interno: Debilidades y fortalezas.**

**Debilidades.**

- ✓ Falta de una adecuada planificación.
- ✓ Desconocimiento de las funciones de los empleados.
- ✓ No hay una organización claramente definida.
- ✓ No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.
- ✓ Desconocimiento de las líneas de mando.
- ✓ La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal.
- ✓ Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.
- ✓ No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.
- ✓ No existen presupuesto de gastos.
- ✓ Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.
- ✓ No se realiza seguimiento de los planes.
- ✓ El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.
- ✓ Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.

**Fortalezas.**

- ✓ Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ Buena comunicación ascendente y descendente.
- ✓ Presencia de los valores adecuados en los empleados.
- ✓ Sistema administrativo automatizado.
- ✓ Aceptación del liderazgo de los gerentes.
- ✓ Buenas condiciones de trabajo.
- ✓ Buena relación entre el personal.
- ✓ Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.

**4.2.1.9 Análisis Estructural.**

Luego de realizar la auditoría interna se procedió a precisar las variables críticas que representan las debilidades y fortalezas de Ofimarket, C.A. mediante el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas aplicadas y observaciones directas.

Para las correspondientes ponderaciones de las debilidades y fortalezas, se utilizó el método del análisis estructural. Siguiendo un procedimiento análogo al desarrollado en la auditoría externa, se construyó la matriz de análisis estructural, la cual se puede apreciar en la Tabla 4.

Antes de realizar este análisis se decidió agrupar en una sola debilidad las siguientes, ya que corresponden a una misma problemática y son consecuencias unas de otras:

- ✓ Desconocimiento de las funciones de los empleados.
- ✓ No hay una organización claramente definida.
- ✓ Desconocimiento de las líneas de mando.

Quedando como debilidad resultante la que se muestra a continuación:

- ✓ No hay una organización claramente definida.

Esto debido a que las tres están relacionadas e inciden en un solo problema, no existen definiciones precisas de cómo es la organización.



**Tabla 4.** Matriz de análisis Estructural.

Fuente: propia.

	Influencia de / Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	M
1	Falta de una adecuada planificación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										8
2	No hay una organización claramente definida.		1	1									1								2
3	No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.	1		1								1									2
4	La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal				1	1					1	1									4
5	Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.	1		1		1					1	1									4
6	No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.				1	1	1				1	1									4
7	No existen presupuesto de gastos.	1			1			1		1											3
8	Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.		1	1					1			1									3
9	No se realiza seguimiento de los planes.	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1								9
10	El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.			1	1						1										3
11	Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.			1	1							1									2
12	Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.	1	1		1							1	1								4
13	Buena comunicación ascendente y descendente.													1			1	1	1		3
14	Presencia de los valores adecuados en los empleados.														1		1	1	1		3
15	Sistema administrativo automatizado.								1				1			1					3
16	Aceptación del liderazgo de los gerentes.												1			1	1	1			3
17	Buenas condiciones de trabajo.													1				1			2
18	Buena relación entre el personal.													1	1		1		1		3
19	Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.																1			1	1
	Dependencia Total	5	4	7	7	3	3	2	2	2	4	8	2	2	2	1	2	6	4	0	66





#### **4.2.1.9.1 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

Un resumido para realizar una auditoría interna consiste en construir una matriz de evaluación de factores internos. Esta herramienta analítica de evaluación de entornos resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y finalmente determinar el total ponderado con el fin de dilucidar como se encuentra la empresa en su interior.

En la tabla 5, se muestran las debilidades y fortalezas que arrojó el estudio realizado a Ofimarket, C.A. Los siguientes pasos son los lineamientos que se llevan a cabo para la evaluación de los factores internos de la empresa.

- ✓ Identificar fortalezas y debilidades claves de la gerencia.
- ✓ Asignar una ponderación en un rango desde 0,0 (Sin Importancia), hasta 1,0 (De gran importancia). A cada factor. Es de hacer notar que estas ponderaciones se obtuvieron por medio del análisis estructurado. Y esta fue la única utilidad que tuvo este método para la realización del estudio en general ya que no se descartaron fortalezas ni debilidades.
- ✓ Asignar una clasificación a cada factor, dependiendo del tipo de factor que sea, para determinar su importancia e influencia sobre las operaciones de la empresa. Esto se realiza de la siguiente manera: Para las debilidades de la empresa, las calificaciones oscilarán entre 1 y 2, 1 representa una debilidad importante y 2 una debilidad menor o de poca importancia. Para las fortalezas de la empresa, las calificaciones oscilarán entre 3 y 4, 3 representará una fortaleza menor y 4 representará una fuerza importante



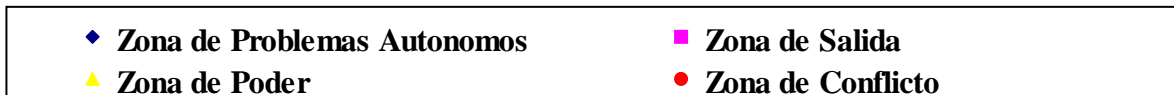
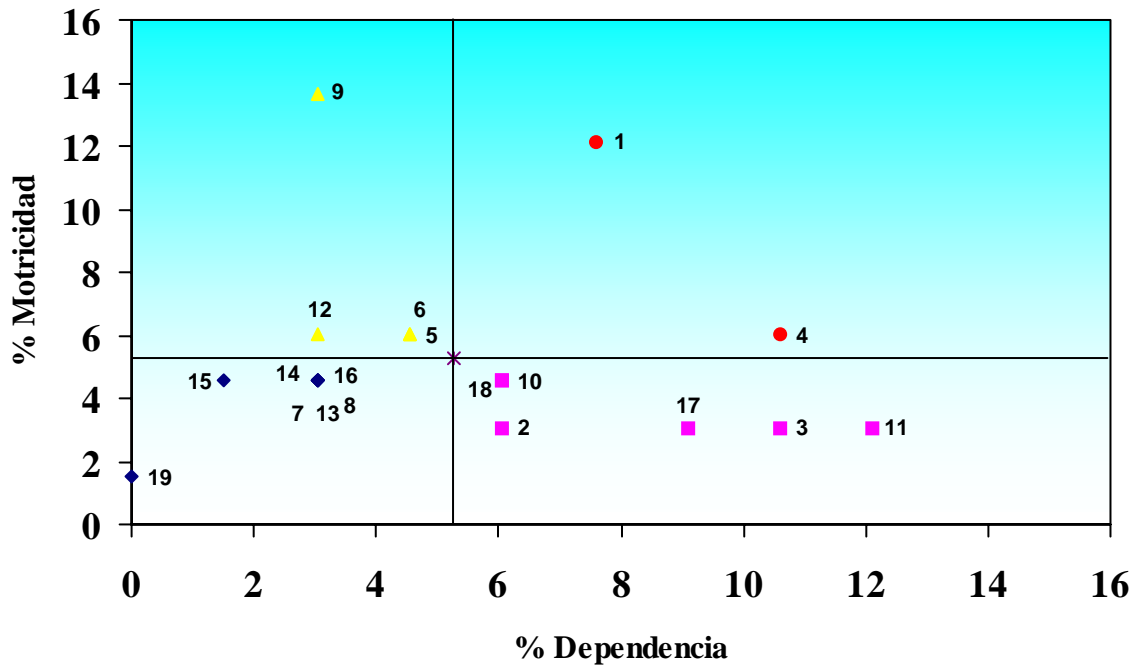
para la organización que debe ser aprovechada y fortalecida en pro de la empresa.

- ✓ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación (Porcentaje de Motricidad), para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- ✓ Por último, se realiza una sumatoria de los resultados ponderados de cada variable, para así poder establecer un total ponderado que especifique la posición estratégica en la cual se encuentra la empresa.

**Tabla 5:** Valores de Motricidad y Dependencia directa

**Fuente:** Propia

	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Falta de una adecuada planificación.	8	12,12	5	7,58
2	No hay una organización claramente definida.	2	3,03	4	6,06
3	No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.	2	3,03	7	10,61
4	La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal	4	6,06	7	10,61
5	Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.	4	6,06	3	4,55
6	No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.	4	6,06	3	4,55
7	No existen presupuesto de gastos.	3	4,55	2	3,03
8	Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.	3	4,55	2	3,03
9	No se realiza seguimiento de los planes.	9	13,64	2	3,03
10	El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.	3	4,55	4	6,06
11	Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.	2	3,03	8	12,12
12	Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.	4	6,06	2	3,03
13	Buena comunicación ascendente y descendente.	3	4,55	2	3,03
14	Presencia de los valores adecuados en los empleados.	3	4,55	2	3,03
15	Sistema administrativo automatizado.	3	4,55	1	1,52
16	Aceptación del liderazgo de los gerentes.	3	4,55	2	3,03
17	Buenas condiciones de trabajo.	2	3,03	6	9,09
18	Buena relación entre el personal.	3	4,55	4	6,06
19	Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.	1	1,52	0	0,00
	Total	66	100	66	100



**Figura 8.** Ubicación de las variables internas en el plano cartesiano del análisis Estructural.

**Fuente:** Propia

Una vez ubicada las variables dentro del plano (ver figura 8), se puede establecer lo siguiente:

En la zona de poder, cuadrante con motricidad mayor a 5,26% y dependencia que oscila entre 0% y 5,26%, se encuentran las variables más importantes dentro de la



problemática, ya que influyen fuertemente sobre las demás y al mismo tiempo la influencia que pueden recibir de las restantes variables es muy poco, el efecto de actuar sobre estas variables se sentirá sobre todas las restantes. La zona de poder esta conformada por los siguientes aspectos:

- ✓ Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.
- ✓ No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.
- ✓ No se realiza seguimiento de los planes.
- ✓ Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.

En la zona de conflicto las variables son muy influyentes y al mismo tiempo reciben mucha influencia de las variables ubicadas en la zona anterior, debido a que cualquier cambio realizado sobre de poder repercute sobre alguna o todas las variables ubicadas en la zona de conflicto. En la zona de conflicto se encuentran variables de alta motricidad (más de 5,26%) y alta dependencia (más de 5,26%). Son importantes por que cualquier variación que suceda en ellas tendrán efecto en la zona de salida. En la zona de conflicto se encuentran las siguientes variables:

- ✓ Falta de una adecuada planificación.
- ✓ La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal.

En la zona de salida están aquellas que son producto de las anteriores, en esta zona se encuentran las variables con baja motricidad (menos a 5,26%), pero con alta dependencia (más de 5,26%). Estas variables son las siguientes:

- ✓ No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.
- ✓ El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.
- ✓ Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.



- ✓ Buenas condiciones de trabajo.
- ✓ Buena relación entre el personal.

Por último, las variables que se encuentran en la zona de problemas se caracterizan por ser de baja motricidad (menor de 5,26%) y baja dependencia (menor de 5,26%), por lo cual las variables que aparecen en esta zona son independientes con respecto a las demás. Estas variables son las que se indican a continuación:

- ✓ Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.
- ✓ Buena comunicación ascendente y descendente.
- ✓ Presencia de los valores adecuados en los empleados.
- ✓ Sistema administrativo automatizado.
- ✓ Aceptación del liderazgo de los gerentes.
- ✓ Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.

**Tabla 6:** Matriz EFI.

**Fuente:** Propia

	Variables	Valor	Calificación	Valor ponderado
	<b>Debilidades</b>			
1	Falta de una adecuada planificación.	0,12	2	0,24
2	No hay una organización claramente definida.	0,03	1	0,03
3	No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.	0,03	1	0,03
4	La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal.	0,06	2	0,12
5	Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.	0,06	1	0,06
6	No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.	0,06	2	0,12
7	No existen presupuesto de gastos.	0,05	2	0,09
8	Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.	0,05	1	0,05
9	No se realiza seguimiento de los planes.	0,14	2	0,27
10	El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.	0,05	1	0,05
11	Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.	0,03	1	0,03
	<b>Fortalezas</b>			
12	Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.	0,06	3	0,18
13	Buena comunicación ascendente y descendente.	0,05	3	0,14



14	Presencia de los valores adecuados en los empleados.	0,05	3	0,14
15	Sistema administrativo automatizado.	0,05	4	0,18
16	Aceptación del liderazgo de los gerentes.	0,05	3	0,14
17	Buenas condiciones de trabajo.	0,03	4	0,12
18	Buena relación entre el personal.	0,05	4	0,18
19	Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.	0,02	4	0,06
	Total	<b>1,00</b>		<b>2,23</b>

Después de haber realizado el análisis estructural y la matriz EFI, esta última arrojó un resultado total ponderado de 2.30 (por debajo del valor promedio 2.50), este resultado evidencia la difícil situación por la que atraviesa Ofimarket, C.A., la falta de seguimiento de planes y la falta de organización les impide crear estrategias efectivas que le permitan evolucionar en el tiempo.

Analizando este contexto es importante resaltar que para la evolución de la empresa se deberá hacer ascender desde el punto en el que se encuentra (promedio de 2.23) hasta un punto mínimo de 2.5 y en la medida que esto se logre, es necesario estabilizarla y mantenerla, para posteriormente superar ampliamente este nivel.

Como resultado del análisis estructural las variables más influyentes son:

- ✓ Falta de una adecuada planificación.
- ✓ La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal.
- ✓ No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.
- ✓ No se realiza seguimiento de los planes.
- ✓ Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.
- ✓ Buena comunicación ascendente y descendente.
- ✓ Presencia de los valores adecuados en los empleados.
- ✓ Sistema administrativo automatizado.



- ✓ Aceptación del liderazgo de los gerentes.
- ✓ Buenas condiciones de trabajo.
- ✓ Buena relación entre el personal.

#### **4.2.2 Auditoría Externa-Interna.**

El análisis de los departamentos que conforman la empresa requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales de la organización. Ver si realmente cumplen los objetivos esperados o no, que tanto están relacionados con la visión y misión, e identificar las fortalezas y debilidades de la organización y cuales son las estrategias actuales.

##### **4.2.2.1 Análisis de Funciones.**

Para la realización de este análisis no se estudiaron los departamentos de Cuentas por Cobrar, Contraloría y Presidencia puesto que estos fueron herméticos al momento de proporcionar la información necesaria para la realización de este proyecto.

###### **4.2.2.1.1 Departamento de Compras.**

Ofimarket, C.A., cuenta con un departamento especializado de compras, constituido por 2 empleados, entre sus funciones están: realizar la reposición de mercancía en la empresa por medio de la compra a proveedores cumpliendo con los días de inventario establecidos, actualización de precios y análisis de los proveedores en busca de la mejor oferta y tiempo de entrega, a fin de lograr un stock surtido pero manteniendo el movimiento de la mercancía existente en el almacén, producto de esta relación la empresa ha recibido el reconocimiento de HP Company como “Canal Directo” de



distribución siendo este el principal proveedor de consumibles y soluciones tecnológicas.

Con el fin de evaluar las relaciones que afectan el Departamento de Ventas se realizó una entrevista al Departamento de Compras de Ofimarket, C.A. con preguntas relacionadas al manejo de sus proveedores, controles de inventarios y establecimiento de precios.

#### **4.2.2.1.1.1 Proveedores.**

Comprar consiste en evaluar diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros, además consiste en obtener los productos de mejor calidad y en las cantidades correctas al menor costo posible. El proceso de compra se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior, las huelgas y las máquinas descompuestas. Incluso el clima puede alterar significativamente la consecución de los suministros necesarios.

La mayoría de las empresas pequeñas y medianas todavía no comprenden la necesidad de una gestión de compras o consideran que la misma consiste sólo en comunicarse telefónicamente con los proveedores para solicitarles los productos o servicios requeridos, la evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuales son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características del producto, el plazo y el precio.

En Ofimarket, C.A. no existe un método de evaluación de proveedores, esto es subjetivo, existen cuatro (4) proveedores principales ordenados de acuerdo a los criterios de compras requeridos (ver anexo 2 P.1), estos son disponibilidad, tiempo de





entrega y el crédito que ofrece el proveedor (ver anexo 2 P.2). Existen proveedores secundarios a los cuales se les compra cuando un proveedor principal no posee los productos requeridos en stock. Esto representa una desventaja para la empresa porque si se le compra a los mismos proveedores constantemente, se podría desaprovechar posibles ofertas de otros proveedores.

Parte de la continua búsqueda del proveedor que reúna las características ideales para realizar una venta exitosa, es el estudio que se realiza de posicionamiento de las marcas y productos que tengan la mejor relación calidad-precio en el mercado, este tipo de investigaciones no se realizan en la empresa (ver anexo 2 P.5), sólo se distribuyen los productos que el cliente solicita y no se le brinda asesoría de cual es el producto que le conviene de acuerdo a sus necesidades.

La empresa necesita tener confianza con los proveedores y una buena relación entre sí para un buen funcionamiento y así obtener beneficios claves como: incrementar la capacidad para crear riquezas para ambas partes, una mejora en la coordinación con los proveedores produce mejor un producto o servicio final al estar bien encaminado desde el principio, esto permite que al tener los productos con mayor rapidez se le puedan distribuir al cliente con mayor prontitud lo que se traduce en satisfacción al cliente.

En la entrevista que se realizó al departamento de compras, estos manifestaron tener una buena relación con los proveedores, puesto que están en continuo contactos con ellos y realizando visitas para mejorar las relaciones existentes, esto se traduce en tiempos de respuesta más rápidos y mejores precios (ver anexo 2 P.6, P.7, P.8, P.9).

Conocer las normativas que regulan a los proveedores permite conocer los casos especiales de venta de algunos artículos específicos como es el caso de aquellos



productos importados que sólo se está permitida la venta a entes gubernamentales, esto representa una ventaja para la empresa al saber a que proveedor acudir en cualquiera de estos casos específicos, mejorando el tiempo de respuesta del departamento (Ver Anexo 2 P.11, P.12).

#### **4.2.2.1.1.2 Inventario.**

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios. En la entrevista realizada a los empleados del departamento de compras de Ofimarket, C.A. se les preguntó acerca del manejo del inventario de productos de la empresa (Ver Anexo 2 P.3, P.4), a esto respondieron que existen algunos controles de inventario que se manejan a través del sistema administrativo y otros que lo manejan los empleados del departamento de compras, siendo estos los encargados del manejo de los máximos, mínimos y punto de reposición, el sistema administrativo les permite mediante reportes, que los usuarios puedan verificar la existencia de los artículos para tener el control del inventario de la empresa.

#### **4.2.2.1.1.3 Establecimiento de Precios.**

Con la mayoría de las decisiones de marketing, la fijación de precios es un arte. Depende tanto del buen juicio como del cálculo preciso, pero no de las corazonadas o intuiciones. El buen juicio requiere comprensión.

Si se conoce el costo y el porcentaje del margen de ganancia, el precio de venta es el costo original más la cantidad del margen de ganancia. En la entrevista realizada al departamento de compras de la empresa Ofimarket, C.A. (Ver Anexo 2 P.13, P.14,



P.15) se le preguntó a los empleados cómo se realizaba el establecimiento, a lo que estos respondieron que se basaba en el margen de ganancia deseado, el margen de ganancia bruto de la empresa es del 25% como mínimo, este fue establecido así puesto que un 12,3% corresponde al pago por gastos de nómina, otro 7,8% correspondiente a los gastos operativos de almacenaje, transporte y facturación del producto y un 5% restante que corresponde a las ganancias netas de la empresa. Para las diferentes líneas de productos se establecieron diferentes márgenes, para los consumibles y soluciones tecnológicas 37% y para papelería, artículos de oficina y misceláneos 45%, de esta forma se pueden ofrecer descuentos a los clientes sin sacrificar las ganancias de la empresa. La misma considera que el establecimiento de precios es el adecuado por garantizar los activos y utilidades de la misma, por tanto no se realizó un análisis más profundo, debido a que dichos márgenes no serían alterados por decisión de la junta directiva.

#### **4.2.2.1.2 Departamento de Logística.**

Es el departamento encargado de la facturación, almacenaje, despacho y distribución de los productos, está conformado por un coordinador de logística, dos facturadores y cinco empleados encargados del almacenaje y despacho de productos, estos trabajan en conjunto con el Departamento de Ventas para la comercialización de todos los productos disponibles en el almacén.

##### **4.2.2.1.2.1 Canal de Distribución.**

La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.



El canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. El canal de distribución de Ofimarket, C.A. es:

Productor - Mayorista - Distribuidor – Consumidor.

Este es el canal mas largo, se utiliza para distribuir los productos y proporciona una amplia red de contactos; por esa razón, los fabricantes utilizan a los intermediarios o agentes. Esta forma de distribuir el producto repercute en un precio mayor hacia el consumidor final, pero tiene la enorme ventaja de llegar a un mayor número de clientes potenciales.

En la entrevista realizada a los empleados del departamento de logística de la empresa Ofimarket, C.A. se les preguntó el tiempo aproximado de entrega de mercancía a los clientes, a esto respondieron que esto depende del cliente o de que zona es el pedido y la disponibilidad de la mercancía, si se tiene disponible y es para la zona metropolitana se entrega de un día para otro o muchas veces el mismo día, si es para zona foránea, el pedido es despachado el día que corresponda al viaje, sin embargo, existen políticas de la empresa que pueden interferir con la planificación de los viajes, esto afecta en mayor parte la distribución a las zonas foráneas como son: Anaco, El Tigre, Maturín, Puerto Ordaz, Cumaná y Caracas, puesto que el viaje debe cubrir un monto mínimo en mercancía para cubrir el flete del transporte. Esto se traduce en una ventaja y una desventaja para la empresa, la ventaja es que se puede distribuir a cualquier parte del país y el tiempo de entrega puede variar dependiendo de la zona a la que se vaya, la desventaja es que se tiene que cubrir un monto mínimo para cubrir el flete del viaje.



#### **4.2.3.1.2.2 Facturación.**

Todos los contribuyentes ordinarios del impuesto, deben emitir facturas por sus ventas, por las prestaciones de servicios y por las demás operaciones grabadas que realicen, y en los casos de operaciones asimiladas a ventas que por su naturaleza no den lugar a la misión de facturas o se trasladen bienes, deberán entregar un comprobante (orden de entrega o guía de despacho). Estas facturas, las cuales pueden ser de forma manual, tickets fiscales emitidos por máquinas fiscales (Punto de ventas e Impresoras fiscales), o formas libres emitidas por sistemas computarizados, así como los comprobantes, deben cumplir con los requisitos dispuestos en el artículo 57 de la LIVA y la Resolución N° 320 Disposiciones sobre la Impresión y Emisión de Facturas y otros Documentos, publicada en la Gaceta Oficial N° 36.859, de fecha 29 de diciembre de 1999. En Ofimarket, C.A. el proceso de facturación lo realiza el sistema, el vendedor carga el pedido con los artículos en inventario y la labor del personal de facturación es verificar la existencia de los productos y emitir dicha factura, por tal motivo este proceso lleva poco tiempo, 3 minutos aproximadamente (Ver Anexo 3 P.5, P.6).

Se ha medido desde el momento en que se visualiza el pedido en sistemas hasta que se emite la factura, el tiempo de chequeo del pedido entregado por facturación a almacén es de aproximadamente de 5 a 6 minutos y facturación en emitir la factura su tiempo estimado es de 3 minutos. Esto representa una ventaja para la empresa porque el tiempo de respuesta va de acuerdo a las necesidades de la misma.

#### **4.2.3.1.2.3 Almacenaje.**

Un almacén es el lugar o espacio físico en que se depositan las materias primas, el producto semi-terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al



siguiente eslabón de la cadena de suministro. Se le preguntó al coordinador del departamento de logística, persona encargada del almacenaje de los productos que se comercializan en la empresa si las condiciones del almacén son las óptimas (Ver Anexo 3 P.7), a esto respondió de manera afirmativa. Esta es una ventaja importante porque se mantienen controles que permiten que los productos se conserven en perfecto estado para su comercialización evitando pérdidas por daños.

#### **4.2.2.1.3 AIT.**

El objetivo del departamento de automatización, informática y telecomunicaciones es mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los equipos computacionales que se utilizan en la empresa, proporcionando para ello la asistencia técnica que se requiera, esta conformado por dos empleados que realizan el mantenimiento de los equipos, respaldo y realizan el manejo de la información.

Sus funciones principales son:

- ✓ Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento el equipo de cómputo propiedad de la empresa, proporcionando para ello, el mantenimiento correctivo que requiera.
- ✓ Adaptar el equipo computacional, a fin de ampliar su capacidad de procesamiento, conforme a los recursos técnicos con que cuente el departamento.
- ✓ Instalar los programas de aplicación (procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, estadísticos, etc.) y comunicación (navegadores de Internet) adquiridos por la empresa.
- ✓ Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos.



- ✓ Verificar que los equipos adquiridos, se encuentren en óptimas condiciones de uso.
- ✓ Asesorar a los usuarios en el manejo de equipo de cómputo.

En la entrevista realizada al Departamento de AIT de la empresa Ofimarket, C.A. se puede observar que se realiza el mantenimiento tanto del software como de los equipos pero no existe una adecuada planificación del mismo (Ver Anexo 4), puesto que las respuestas obtenidas difieren (Ver Anexo 4 P.1, P.2, P.3, P.4) expresando en la P.2 que el tiempo de mantenimiento es cada semestre y en la P.4 que este mismo se realiza anualmente.

Por otra parte se puede observar en las preguntas 5, 6, 7 y 8 del anexo 4 que el departamento está en la continua búsqueda de aplicaciones que puedan mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa, un ejemplo de las aplicaciones que se han desarrollado son los servidores de fax, impresiones, correos y algunas que se encuentran en desarrollo como el servidor Proxy e integración de la nómina al sistema administrativo. Esto se considera una oportunidad para la empresa porque mantiene un constante estudio en los sistemas informáticos que posee, lo que favorece la innovación del mismo y que se mantenga a la vanguardia.

#### **4.2.2.1.4 RRHH y Cuentas por Pagar.**

El Departamento de RRHH y cuentas por pagar esta conformado por una (1) persona que controla y maneja los recursos humanos que posee la empresa, pago de nómina, incentivos, seguro social, hospitalización, cirugía y maternidad y ahorro habitacional, así como también se encarga del seguimiento de los deberes que posee la empresa tanto con su personal como con entes ajenos o fuera de la misma, a fin de mantenerse



al día con el cumplimiento de los compromisos que contraiga la empresa, generando también información oportuna al nivel gerencial para la toma de decisiones.

En la entrevista realizada al departamento de RRHH y Cuentas por Pagar de la empresa Ofimarket, C.A. se preguntó al coordinador cuales eran sus funciones dentro de la empresa, a esto respondió que son: Análisis y seguimiento del personal, políticas de motivación del personal, pago de nómina, gestión de deberes legales referente a los trabajadores, registro de expedientes, además de esto el coordinador de estos departamentos realiza el cálculo de comisiones por vendedor de manera mensual y maneja el registro de asistencia por empleados (Ver Anexo 5 P.1, P.2, P.3, P.4), otras de las funciones principales de este departamento es la selección del personal y capacitación del mismo, sin embargo estas funciones no las lleva a cabo y deben ser realizadas por el responsable de cada departamento de la empresa, representando una desventaja para ellos debido a que deben invertir su tiempo en la búsqueda de información para la capacitación del personal y entrenamiento del mismo, tiempo que deben utilizar para la realización óptima de su trabajo.

Después de analizar los aspectos relacionados con el personal de los distintos departamentos de la empresa, se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

Amenazas:

- ✓ Falta de análisis de precio de los proveedores.

Oportunidades:

- ✓ Buena relación con los proveedores.





- ✓ Sistema automatizado para el control de inventario.

### **4.2.3 Auditoría Externa-Externa.**

Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. Revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

#### **4.2.3.1 Fuerzas económicas.**

Ofimarket, C.A. se caracteriza por obtener sus ingresos mediante el autofinanciamiento, es decir todos sus ingresos económicos están basados en la recaudación del pago que efectúan sus clientes por los productos comprados. Indudablemente que su éxito económico estará limitado a ciertos factores como: captación de nuevos clientes, pagos oportunos, eficiente entrega de los pedidos, etc.

El actual estado de recesión y estancamiento en el que se encuentra Venezuela tiene sus causas en diversos factores, tales como los ajustes cambiarios, la crisis financiera que viene desarrollándose desde el proceso de apertura económica del 90 y por supuesto la inconsistencia de los planes económicos desarrollados por el actual gobierno. Adicionalmente la inflación en los últimos años ha presentado niveles considerables que han repercutido negativamente en la economía nacional.

A continuación se presenta un análisis de los indicadores económicos considerados más importantes para evaluar la actual coyuntura económica de Venezuela y su incidencia sobre el sistema en estudio.

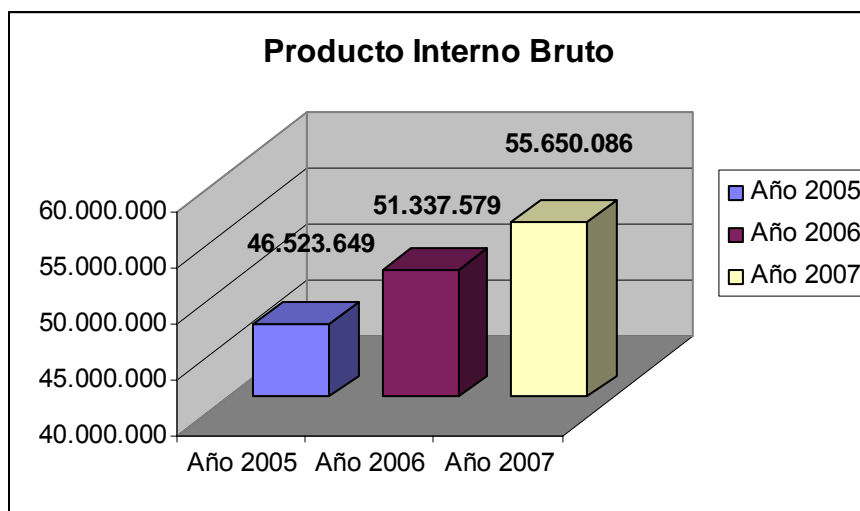


#### **4.2.3.1.1 Producto Interno Bruto (PIB).**

Es un indicador de la productividad nacional, estrictamente dentro de los límites geográficos de la nación, independientemente de que se trate de empresas nacionales o extranjeras. El Producto Nacional Bruto, en cambio, excluye la producción de extranjeros en el país e incluye la producción de los venezolanos en el extranjero.

El PIB está formado por la sumatoria de los ingresos generados por las actividades económicas desarrolladas en el país, las cuales se clasifican como actividades petroleras y actividades no petroleras (minería, manufactura, electricidad y agua, construcción, transporte y almacenamiento, instituciones financieras y seguros, servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, servicios comunitarios, sociales y personales y producción de servicios privados no lucrativos y producción y servicios del Gobierno General). Ofimarket, C.A. por estar dedicada al comercio y distribución de soluciones tecnológicas, se encuentra inmersa en la clasificación de actividades no petroleras.

Es importante destacar que en Venezuela el PIB en los últimos años se ha ido incrementando progresivamente según estadísticas provistas por el Banco Central de Venezuela (ver gráfico 56). Esto es beneficioso para Ofimarket, C.A. porque el progresivo aumento del PIB es indicativo del progreso en el país, el crecimiento industrial y de la capacidad de producción del país, lo que le da a la empresa la posibilidad de crecimiento a la par del crecimiento que actualmente vive el país. Es por esta razón que el Departamento de Ventas utiliza este indicador macroeconómico para realizar sus proyecciones anuales.



**Gráfico 56.** Producto Interno Bruto en Venezuela.

**Fuente:** Banco Central de Venezuela.

#### 4.2.3.1.2 Inflación e Índice de Precios al Consumidor.

La inflación es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron o disminuyeron los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se utiliza el índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC nos permite comparar los precios entre un año y otro; por ejemplo, con el sistema base 1997, se entiende que Bs. 100 de 1997 son equivalentes en términos de poder adquisitivo a Bs. 260 del año 2002, a Bs. 50 de 1996, a Bs. 1 de 1983 y a 28 céntimos de 1958.

Sin embargo, se conoce que en Venezuela los precios de algunos rubros están controlados, y ellos afectan en consecuencia la medición de la inflación; en cierto modo todos percibimos que los precios aumentan cada día más pero la medición de la inflación apenas sube un pequeño tanto por ciento. Debido a las distorsiones estacionales y otros factores, los gobiernos en distintos países han creado un



indicador denominado núcleo inflacionario (ver tabla 7 y 8), que reduce las distorsiones y muestra con mayor certeza lo que ocurre con los precios en la economía. El Banco Central de Venezuela ha publicado todos los aspectos metodológicos y expone la necesidad de este indicador.

Los indicadores inflacionarios del 2007 revelan una inflación de 22,5%, al cerrar el IPC de diciembre en 753; pero, si se toma como referencia el Núcleo Inflacionario se tendría una inflación acumulada de 28,3%, pudiendo interpretarse como "la verdadera inflación" (ver gráfico 57).

La inflación acumulada afecta a la empresa, debido a que el aumento de esta inevitablemente reduce el poder adquisitivo de la población, lo que genera que tanto los compradores como la cantidad de artículos que son solicitados tengan una tendencia a la disminución, incidiendo principalmente en el decline de las ventas y por ende las ganancias de la misma.

**Tabla 7.** Índice de Precios al Consumidor

**Fuente:** Banco Central de Venezuela

	<b>Dic 2007</b>
ÍNDICE GENERAL	753,0
POR GRUPOS	
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1046,9
Bebidas alcohólicas y tabacos	1153,8
Vestido y calzado	400,8
Alquiler de vivienda	406,2
Servicios de la vivienda excepto teléfono	566,9
Equipamiento del hogar	772,3
Salud	956,0
Transporte	824,3
Comunicaciones	479,6
Esparcimiento y cultura	543,7



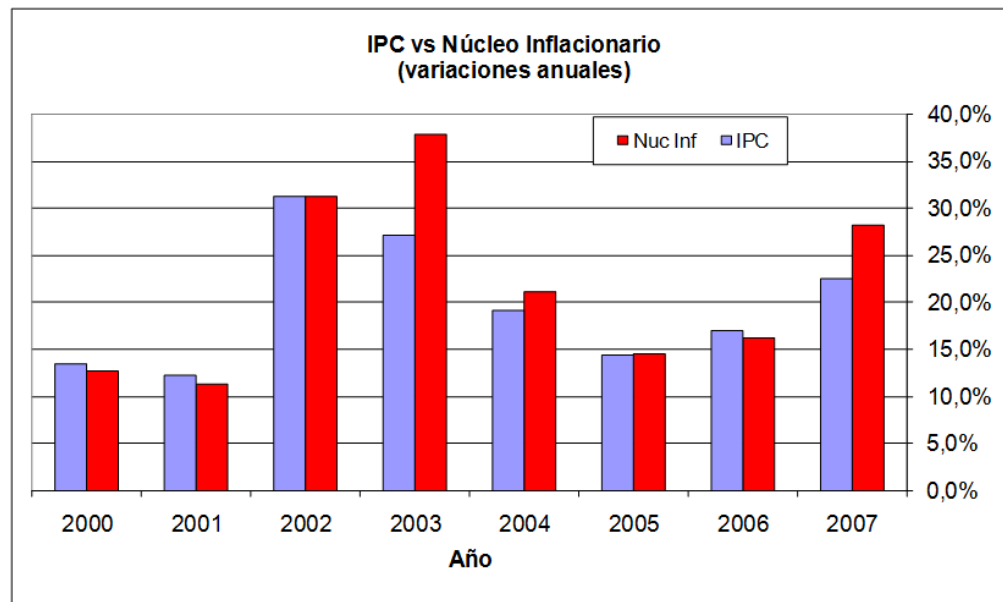
Servicio de educación	789,6
Restaurantes y hoteles	1143,7
Bienes y servicios diversos	624,5
POR ESTRATOS	
Estrato I	809,3
Estrato II	791,8
Estrato III	760,2
Estrato IV	738,8
POR NATURALEZA Y DURABILIDAD	
Bienes no durables	933,9
Bienes semidurables	481,9
Bienes durables	588,0
POR SECTOR DE ORIGEN	
Bienes	782,4
Agrícolas	2537,1
Productos Pesqueros	1182,7
Agroindustrial	754,6
Otros manufacturados	584,1
Total Servicios	720,4
Servicios Básicos	599,3
Otros Servicios	744,8



**Tabla 8.** Índice de Precios al Consumidor y Núcleo Inflacionario

Fuente: Banco Central de Venezuela.

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR Y NÚCLEO INFLACIONARIO				
		2007		
	IPC		Núcleo	
		Inflacionario		
Dic 2007	<b>753,0</b>	3,3%	<b>859,0</b>	3,9%
Nov 2007	729,0	4,4%	826,5	4,9%
Oct 2007	698,6	2,4%	787,8	2,7%
Sep 2007	681,9	1,3%	766,8	1,6%
Ago 2007	673,0	1,1%	754,9	1,0%
Jul 2007	665,9	0,5%	747,5	0,6%
Jun 2007	662,6	1,8%	743,2	1,9%
May 2007	651,1	1,7%	729,0	1,8%
Abr 2007	640,0	1,4%	716,2	1,2%
Mar 2007	631,1	-0,7%	707,4	1,1%
Feb 2007	635,8	1,4%	699,7	2,9%
Ene 2007	627,2	2,0%	680,0	1,5%



**Gráfico 57.** Índice de Precios al Consumidor vs. Núcleo Inflacionario

**Fuente:** Banco Central de Venezuela

#### 4.2.3.1.3 Control de Cambio.

La cotización de una moneda en términos de otra moneda es el tipo de cambio, el cual expresa el número de unidades de una moneda que hay que dar para obtener una unidad de otra moneda.

El control de cambios es una intervención oficial en el mercado de divisas, de tal manera que los mecanismos normales de oferta y demanda quedan total o parcialmente fuera de operación y en su lugar se aplica una reglamentación administrativa sobre compra y venta de divisas, que implica generalmente un conjunto de restricciones cuantitativas y/o cualitativas de la entrada y salida de cambio extranjero.



Frecuentemente, el control de cambios en nuestro país va acompañado de medidas que inciden sobre las transacciones mismas y dan origen a la oferta o la demanda de divisas. Esto influye en Ofimarket, C.A. en la capacidad de importación de los bienes fabricados en otros países.

El control de cambios afecta a Ofimarket, C.A. directamente, esto debido a que la misma distribuye en su mayoría productos que no se fabrican dentro del país y deben ser adquiridos en el exterior, esto representa una amenaza por que un aumento en la divisa significaría un aumento en los precios de los productos, así como también, la cantidad de productos a importar disminuiría porque el monto de divisas que una persona jurídica puede adquirir está limitada por la comisión de administración de divisas (CADIVI).

#### **4.2.3.1.4 Análisis de la Clientela.**

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y esto se logra a través de una investigación de mercado que nos permite conocerlo en profundidad y definir las estrategias comerciales.

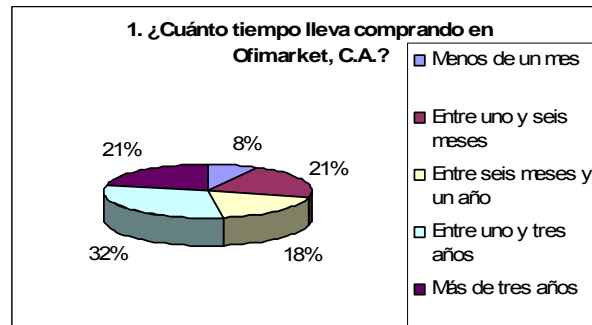
Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a la final menores costos de inventario.





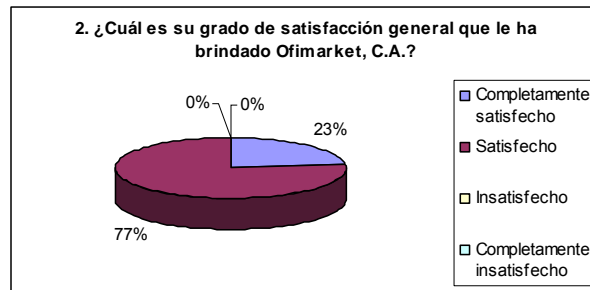
Es por estas razones que se decidió realizar una entrevista a la clientela de Ofimarket, C.A., para así poder determinar cuál es la opinión de la misma en relación a los productos y el servicio ofrecido por la compañía.



**Gráfico 58.: E2.P1.** ¿Cuánto tiempo lleva comprando en Ofimarket, C.A.?

**Fuente:** Propia.

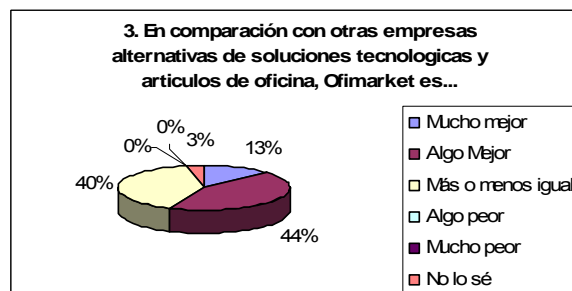
Es importante conocer la antigüedad de los clientes de Ofimarket, C.A. para determinar si la empresa ha hecho énfasis en conservar su clientela, así como también, determinar la inclusión de nuevos clientes. En el gráfico 58 se observa que el 32% de los clientes de la empresa posee de uno a tres años comprando, siendo esto beneficioso porque cuenta con un grupo de clientes que de una u otra manera se han mantenido comprando en Ofimarket, C.A. gracias a la gestión que ha realizado la compañía, de igual manera, esto le permite a la gerencia tomar decisiones al ofrecer nuevos productos u ofrecer algún tipo de promoción a clientes preferenciales con el fin de afianzar el compromiso con los clientes. Ofimarket, C.A. también se preocupa por la búsqueda de nuevos clientes, en relación a esto, se observa que el 8% de los clientes entrevistados han sido captados durante el último mes.



**Gráfico 59.: E2.P2.** ¿Cuál es su grado de satisfacción general que le ha brindado Ofimarket, C.A.?

**Fuente:** Propia.

Lograr la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado. En Ofimarket, C.A. los vendedores se preocupan por atender a sus clientes de manera especial, que estos sientan apoyo al momento de realizar una compra o de solicitar cualquier información. Es por esto que los mismos se muestran satisfechos con el servicio que presta la empresa, esto se evidencia en el gráfico 59 donde el 77% de los clientes entrevistados respondió sentirse satisfecho con Ofimarket, C.A..

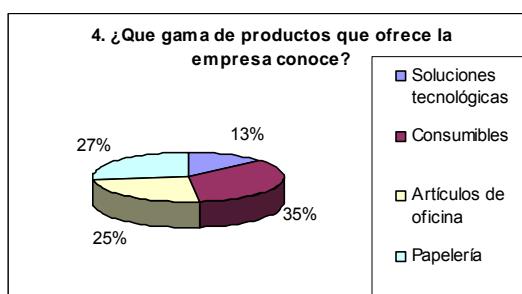


**Gráfico 60.: E2.P3.** En comparación con otras empresas alternativas de soluciones tecnológicas y artículos de oficina, Ofimarket es...

**Fuente:** Propia.



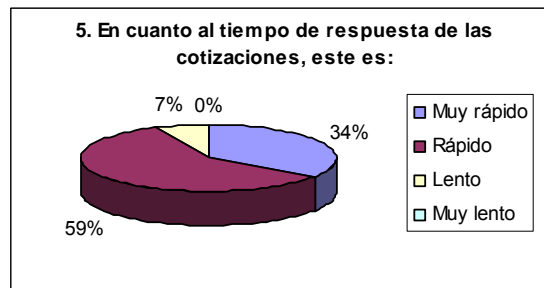
En el mercado de soluciones tecnológicas y artículos de oficina existe una gran variedad de empresas que ofrecen los mismos productos y servicios que oferta Ofimarket, C.A., a pesar de esto el 44% de los clientes entrevistados manifestaron que Ofimarket, C.A. es algo mejor que sus competidores (ver Gráfico 60), esto indica que tiene una buena posición en el mercado y que muchos clientes nos toman como una de las primeras opciones al momento de adquirir un artículo.



**Gráfico 61.: E2.P4.** ¿Qué gama de productos que ofrece la empresa conoce?

**Fuente:** Propia.

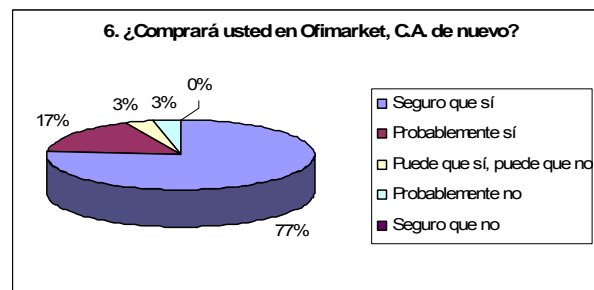
El mercado en el que se desenvuelve una empresa va a depender de los productos que esta ofrezca, en el caso de Ofimarket, C.A. esta ofrece como gama de productos principales lo referente a equipos informáticos (soluciones tecnológicas), consumibles, artículos de oficina y papelería. En la entrevista realizada a los clientes se observa que toda la gama de productos ofrecida por Ofimarket, C.A. es conocida por estos, sin embargo, con un 13% de soluciones tecnológicas es la menos conocida, lo que indica que la empresa debe de promocionar un poco más la cartera de productos de tecnología que esta ofrece, con la finalidad de que sus clientes conozcan todas las opciones que la empresa brinda (ver gráfico 61).



**Gráfico 62.: E2.P5.** En cuanto al tiempo de respuesta de las cotizaciones, este es:

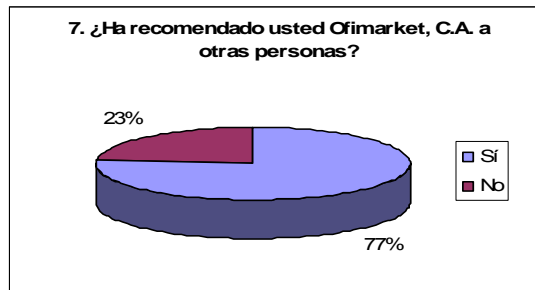
**Fuente:** Propia.

Por lo general, cuando un cliente necesita un producto este espera ser atendido con la mayor brevedad posible, el tiempo de respuesta ante una solicitud en muchos de los casos es un factor determinante para finalizar una venta. El equipo de Ofimarket, C.A. se preocupa por mantener un tiempo de respuesta lo más corto posible para responder a una solicitud del cliente, lo que le permite atender a sus clientes de manera eficiente y eficaz. En el gráfico 62 se observa que el 59% de los clientes de Ofimarket, C.A. manifiesta que el tiempo de respuesta para una cotización es rápido, lo que expresa que los procesos internos de la empresa para esta solicitud se manejan y funcionan de manera adecuada.



**Gráfico 63.: E2.P6.** ¿Comprará usted en Ofimarket, C.A. de nuevo?

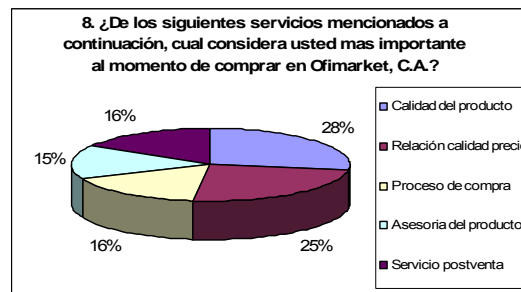
**Fuente:** Propia.



**Gráfico 64.: E2.P7.** ¿Ha recomendado usted Ofimarket, C.A a otras personas?

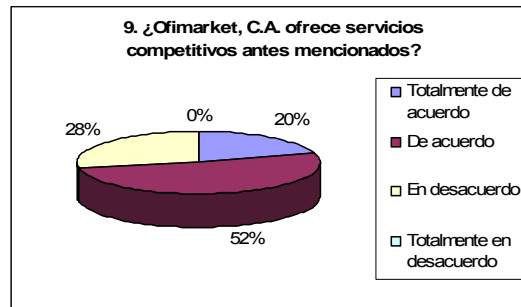
**Fuente:** Propia

Para Ofimarket, C.A. es importante mantener su cartera de clientes, que le permita a la empresa mantener ingresos que cubran las metas empresariales, es por esta razón que se les preguntó a los clientes, si volverían a comprar en Ofimarket, C.A.. De esta pregunta se obtuvo como resultado que el 77% de los clientes aseguró volver a comprar en la empresa, esto demuestra que los clientes están satisfechos por el servicio prestado y además un 77% afirma que recomendaría la empresa a otros posibles clientes (ver gráficos 63 y 64).



**Gráfico 65.: E2.P8.** ¿De los siguientes servicios mencionados a continuación, cuál considera usted más importante al momento de comprar en Ofimarket, C.A.?

**Fuente:** Propia.



**Gráfico 66.: E2.P9.** ¿Ofimarket, C.A. ofrece servicios competitivos antes mencionados?

**Fuente:** Propia.

Al momento de comprar en Ofimarket, C.A. los clientes esperan que se les brinde un servicio que satisfaga sus necesidades, por este motivo se le preguntó a los clientes si la empresa cumple sus expectativas en relación a calidad de los productos, relación calidad precio, efectividad en el proceso de compra, asesoría de los productos y servicio de post-venta. Entre estos servicios los considerados más importantes para los clientes son calidad del producto y relación calidad precio con un porcentaje de 28% y 25% respectivamente (Ver Gráfico 65). Adicionalmente se les preguntó si Ofimarket, C.A. les brinda estos servicios y se obtuvo como resultado que el 52% (Ver Gráfico 66) están de acuerdo con esto, lo cual representa una oportunidad para la empresa porque cuenta con servicios que le permiten mantener una significativa porción del mercado.

Después de analizar los aspectos relacionados con las fuerzas económicas, se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas.

- ✓ Limitación en la adquisición de divisas.



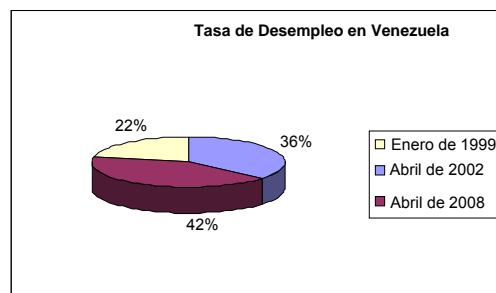
- ✓ Aumento de la Inflación.

Oportunidades.

- ✓ Aumento del producto interno bruto.
- ✓ Clientes satisfechos con la empresa.

#### 4.2.3.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Todas las organizaciones se ven afectadas por las oportunidades o peligros que surgen de cambios que ocurren en las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas, por esta razón se analizaron estos elementos vinculados a Ofimarket, C.A.. Además, para mantener su imagen y crecimiento se identificó el impacto que dichas variables tienen sobre sus servicios, clientes y comunidad en general.



**Gráfico 67.** Tasa de Desempleo en Venezuela.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INE).

En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar que la situación de la fuerza de trabajo en el país, no muestra mejorías debido a que el desempleo ha venido subiendo a 10,1% en el primer trimestre del año 2008, expresado así por el presidente del Instituto Nacional de Estadística (INE), representado este porcentaje la cifra más baja de desempleo que ha tenido Venezuela



en los últimos tiempos. En 1999, el desempleo en el mes de enero estaba en 16,6% y luego se incrementó tras el golpe de Estado de abril de 2002 y el sabotaje petrolero a 19,1%, y ha venido subiendo hasta 10,1% (ver gráfico 67). Esto significa que la tendencia del desempleo para finales de año es hacia la alta, así mismo, el INE expresa que el empleo formal ha disminuido en este mismo lapso 4,8% y la informalidad ha aumentado de 42% a 47%.

Estos valores indican de que el poder adquisitivo de la población se hace cada vez más débil debido al aumento del desempleo.

Sin embargo, el producto interno bruto del país ha aumentado de forma significativa el poder adquisitivo de los venezolanos y de las empresas, esto es satisfactorio, en vista de que las grandes compañías están acostumbradas a utilizar productos de excelente calidad, lo que hace que las mercancías ofertadas en Ofimarket, C.A. sigan siendo las preferidas por los clientes convirtiéndose en una gran oportunidad para la empresa, ya que este tipo de conductas es esencial a la hora de formular buenas estrategias relacionadas con la ubicación en el mercado de nuevos productos, así como hacia donde dirigir las campañas de comercialización. Todos los consumidores buscan calidad a precios bajos y confían bien sea por experiencia propia o por renombre en ciertas marcas en específico, lo que se puede conocer como fidelidad del consumidor a una marca, no obstante el concepto que tienen de calidad está íntimamente ligado al precio del producto, lo que en ciertos casos no es totalmente cierto.

La actitud del cliente ante el servicio que le presta Ofimarket, C.A. es quizás uno de los factores más vulnerables dentro del manejo de las fuerzas externas, ya que independientemente de las veces que la empresa logre satisfacer las necesidades de sus clientes por una única vez que éstos se sientan traicionados pueden cambiar la





visión que tengan de la organización y por ende buscarán colmar sus requerimientos en otro lugar.

Con relación a las variables demográficas, se puede decir que estas poseen una influencia positiva, puesto que en los últimos años la población ha aumentado considerablemente en los principales estados del país, así mismo existen proyecciones por parte del INE que apoyan este crecimiento (ver tabla 9), lo cual repercute de manera significativa en el desenvolvimiento de la empresa, ya que se podrá contar con un mayor número de clientes que acudan a la misma buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

Con respecto a la zona geográfica donde se encuentra ubicada Ofimarket, C.A. se puede considerar como favorable debido entre otras razones, a que está ubicada en la región nor-oriental, región con una fuerte inversión de capitales tanto extranjeros como nacionales (públicos y privados), donde se encuentran asentadas grandes empresas por ser una zona pionera en actividades relacionadas con la explotación petrolera (siendo el petróleo el principal producto de exportación en Venezuela). Todo esto representa una gran ventaja para la empresa, ya que puede contar con muchos clientes de alto consumo.



**Tabla 9.** Proyección de crecimiento de la población venezolana (en millones de habitantes).

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INE).

Entidad federal	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>27,483</b>	<b>27,934</b>	<b>28,384</b>	<b>28,833</b>	<b>29,277</b>	<b>29,718</b>	<b>30,155</b>	<b>30,587</b>	<b>31,017</b>
Distrito Capital	2,085	2,091	2,097	2,103	2,109	2,114	2,120	2,126	2,131
Estado:									
Amazonas	0,142	0,146	0,149	0,153	0,157	0,160	0,164	0,168	0,171
Anzoátegui	1,477	1,502	1,526	1,550	1,574	1,598	1,621	1,645	1,668
Apure	0,473	0,485	0,497	0,508	0,520	0,532	0,544	0,555	0,567
Aragua	1,665	1,689	1,712	1,735	1,758	1,781	1,803	1,825	1,846
Barinas	0,756	0,772	0,788	0,805	0,821	0,838	0,854	0,870	0,886
Bolívar	1,534	1,563	1,592	1,620	1,648	1,675	1,702	1,728	1,754
Carabobo	2,226	2,262	2,296	2,331	2,365	2,399	2,432	2,465	2,497
Cojedes	0,300	0,306	0,312	0,318	0,324	0,330	0,336	0,342	0,348
Delta Amacuro	0,152	0,156	0,159	0,163	0,166	0,170	0,173	0,177	0,180
Falcón	0,901	0,917	0,933	0,950	0,966	0,982	0,998	1,013	1,029
Guárico	0,745	0,759	0,773	0,788	0,802	0,816	0,830	0,844	0,858
Lara	1,795	1,824	1,852	1,881	1,909	1,937	1,965	1,992	2,019
Mérida	0,843	0,859	0,875	0,892	0,907	0,923	0,939	0,954	0,970
Miranda	2,857	2,902	2,945	2,987	3,028	3,068	3,107	3,144	3,181
Monagas	0,855	0,872	0,890	0,908	0,926	0,944	0,962	0,980	0,998
Nueva Esparta	0,436	0,443	0,450	0,456	0,462	0,468	0,473	0,479	0,484
Portuguesa	0,873	0,890	0,907	0,925	0,942	0,960	0,977	0,995	1,012
Sucre	0,916	0,930	0,945	0,960	0,975	0,991	1,007	1,023	1,039
Táchira	1,177	1,198	1,220	1,242	1,263	1,285	1,306	1,327	1,348
Trujillo	0,711	0,724	0,738	0,752	0,765	0,779	0,793	0,807	0,822
Vargas	0,332	0,335	0,337	0,340	0,342	0,345	0,347	0,350	0,353
Yaracuy	0,597	0,609	0,622	0,634	0,646	0,658	0,671	0,683	0,695
Zulia	3,620	3,687	3,754	3,821	3,887	3,952	4,017	4,082	4,146
Dependencias Federales	0,00176	0,00179	0,00181	0,0184	0,00186	0,00188	0,00191	0,00193	0,00196

Después de analizar los aspectos relacionados con las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

- ✓ Aumento del desempleo.



- ✓ Aumento de la economía informal.

Oportunidades:

- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.
- ✓ Crecimiento poblacional.

#### **4.2.3.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.**

En Venezuela desde hace unos años y particularmente en estos últimos se ha experimentado un proceso de cambio político propio de un estado democrático centralizado donde los recursos son asignados gracias a la vinculación estrecha que se tenga con el partido de turno, de hecho hoy en día la adquisición de divisas está limitada de acuerdo a dictámenes preestablecidos por el régimen actual, existen numerosos cambios tanto estructurales como legales. Para este año en curso se avecinan las elecciones de gobernadores y alcaldes de cada uno de los estados, por lo cual la incertidumbre se hace presente nuevamente, creando un clima de inestabilidad por los acontecimientos que en estos últimos años han hecho presencia en el país cada vez que se realiza una consulta popular.

Después de analizar los aspectos relacionados con las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

- ✓ Inestabilidad política del país.



#### **4.2.3.4 Fuerzas tecnológicas.**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

El Internet actúa como motor económico nacional, incluso global, que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida, este cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos, eliminando obstáculos de mercado geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico de la estandarización y la flexibilidad de los productos.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular la estrategia, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a:

- ✓ Productos.
- ✓ Servicios.
- ✓ Mercados.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Distribuidores.
- ✓ Competidores.
- ✓ Clientes.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.



Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes, también generan nuevas ventajas competitivas que son, más eficaces que las ya existentes, esto representa una ventaja para la empresa ya que continuamente salen al mercado nuevas tecnologías que mejoran los procesos productivos de la empresa.

Después de analizar los aspectos relacionados con las fuerzas tecnológicas, se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades:

Oportunidades:

- ✓ Innovación tecnológica.

#### **4.2.3.5 Fuerzas de la competencia.**

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de estrategias con éxito, la mayoría de las empresas con múltiples divisiones no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas.

Muchas empresas utilizan el internet para obtener la mayor parte de su información sobre sus competidores, la competencia en todas las industrias es intensa, si cualquier empresa detecta una debilidad de un competidor, no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas de este.

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de



las empresas rivales. La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoria externa efectiva en las organizaciones, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar, ya que la competitividad es la característica que hace a una empresa diferenciarse de las demás a la par de ser difícil de imitar.

En los últimos años la competencia entre las organizaciones ha sido agresiva y ardua, razón por la cual Ofimarket, C.A. ha reconocido e interpretado las necesidades cambiantes de sus clientes para sobresalir y tomar ventajas competitivas ante sus rivales.

Ofimarket, C.A. al ser una empresa de distribución y comercialización, destinada a satisfacer las necesidades de sus clientes en la región oriental logra competir con otras empresas de su género, entre las marcas que Ofimarket, C.A. comercializa se encuentran: Hewlett-Packard, Epson, Dell, Targus, IBM, Lexmark, Samsung, entre otras, ofreciendo un servicio integral completo a las marcas que representa, de igual forma, en la región se encuentran instaladas otras empresas caracterizadas por ofrecer servicios similares a los de Ofimarket, C.A. entre las cuales se pueden nombrar como competidores principales: Ofimax, Inprocesa, Acca, Digital Pc y Técnica de Oriente.

El último estudio de mercado realizado por la coordinación de ventas de la empresa (Ver anexo 6), este arrojó que entre las 5 empresas competidoras Ofimarket, C.A. se encuentra en el cuarto lugar en relación a los precios, esto representa una amenaza para la empresa, puesto que, aunque no es mucha la diferencia entre los precios de los competidores, resulta más económico comprar los productos a otros proveedores, sin embargo, para aminorar esto la empresa ofrece como valor agregado



el transporte de los productos a sus clientes sin costo alguno. Este estudio se realizó tomando en cuenta los artículos de mayor rotación en el inventario, cabe destacar que la mayoría de las empresas competidoras no tenían en existencia dichos artículos, representando esto una oportunidad para Ofimarket, C.A. ya que ofrece una gran variedad y disponibilidad de artículos en stock.

Después de analizar los aspectos relacionados con las fuerzas de la competencia, se encontraron las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

- ✓ Competidores con precios bajos.

Oportunidades:

- ✓ Amplia gama de productos en stock.

#### **4.2.3.6 Análisis Externo. Amenazas y Oportunidades.**

Amenazas.

- ✓ Limitación en la adquisición de divisas.
- ✓ Aumento de la Inflación.
- ✓ Aumento del desempleo.
- ✓ Aumento de la economía informal.
- ✓ Inestabilidad política del país.
- ✓ Competidores con precios bajos.

Oportunidades.

- ✓ Aumento del producto interno bruto.
- ✓ Clientes satisfechos con la empresa.
- ✓ Ubicación geográfica.



- ✓ Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.
- ✓ Crecimiento poblacional.
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Amplia gama de productos en stock.

#### **4.2.3.7 Análisis Estructural Externo.**

Una vez estudiadas las fuerzas externas claves que inciden en el desempeño de Ofimarket, C.A, se determinaron una serie de factores externos positivos (oportunidades) y otros negativos (amenazas), esta información es fundamental para la elaboración de la Matriz de Factores Externos (EFE).

Posteriormente se procedió a analizar todas las variables con la finalidad de proporcionar un análisis completo de la situación en la que se encuentra Ofimarket, C.A, para ello se contó con la participación del Gerente de Ventas y la Coordinadora de ventas.

##### Amenazas.

- ✓ Limitación en la adquisición de divisas.
- ✓ Aumento de la Inflación.
- ✓ Aumento del desempleo.
- ✓ Aumento de la economía informal.
- ✓ Inestabilidad política del país.
- ✓ Competidores con precios bajos.
- ✓ Falta de análisis de precio de los proveedores.
- ✓ Falta de controles de inventarios.
- ✓ Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.
- ✓ Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.





Oportunidades.

- ✓ Aumento del producto interno bruto.
- ✓ Clientes satisfechos con la empresa.
- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.
- ✓ Crecimiento poblacional.
- ✓ Innovación tecnológica.
- ✓ Poca disponibilidad de artículos en la competencia.
- ✓ Buena relación con los proveedores.
- ✓ Distribución en todo el territorio nacional.
- ✓ Tiempo de facturación adecuado.
- ✓ Control de almacenaje de mercancía.
- ✓ Desarrollo de proyectos informáticos.

Una vez determinadas las variables que representan las amenazas y oportunidades de Ofimarket, C.A. se procedió a realizar la matriz de análisis estructural, estableciendo un sistema binario de posición, a fin de seleccionar aquellas variables de mayor impacto, quedando de la siguiente manera:

Influencia real (1) vs. Influencia nula (0)

Asignando 1 o 0 a cada una de las relaciones entre las variables que representan su influencia (ver tabla 10).

La sumatoria de los números por fila indican las veces que cada una de las variables impactan en las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Buena relación con los proveedores, es la variable que



tiene más influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de siete (7), con un porcentaje de 7,29% del total de las variables.

La sumatoria de las columnas, representa las veces en las que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), por que indica el grado de porcentaje de subordinación de cada variable con las demás. Así, competidores con precios bajos es la variable mas subordinada del sistema diez (10), seguida por Clientes satisfechos con la empresa (9), poca disponibilidad de artículos en la competencia. (9) (ver tabla 11).



**Tabla 10.** Matriz de Análisis Estructural.

Fuente: Propia.

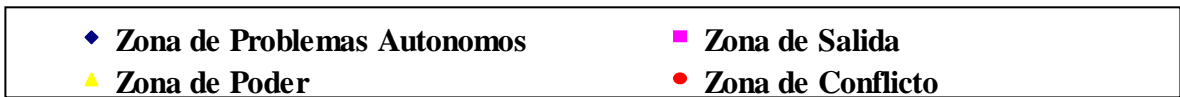
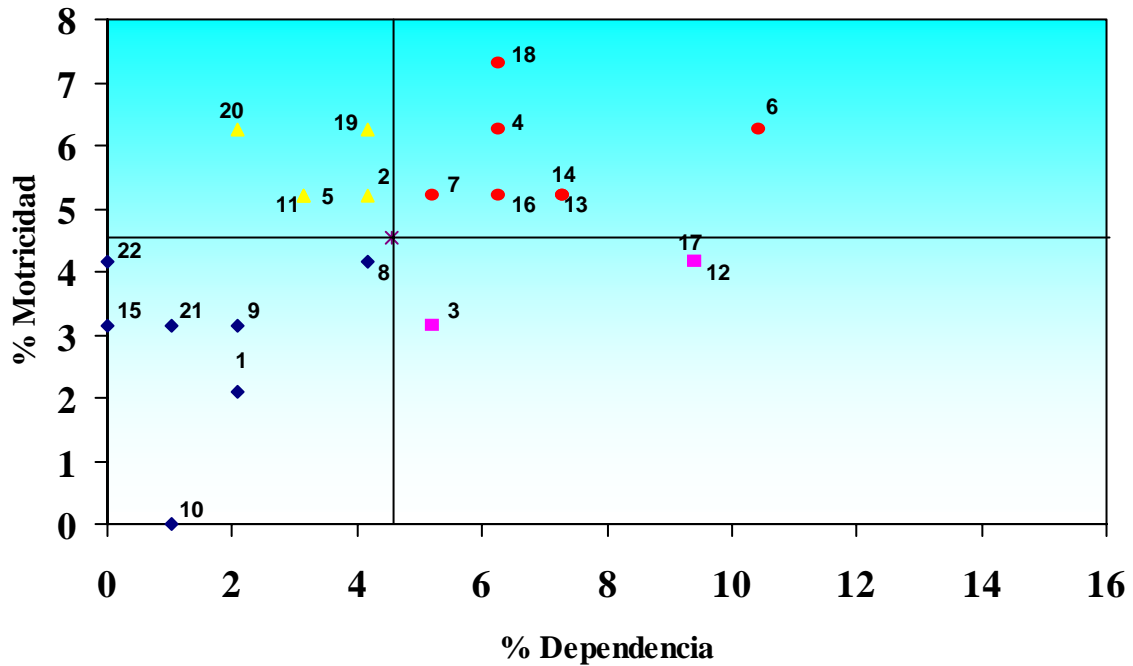
	Influencia de / Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	M
1	Limitación en la adquisición de divisas.		1				1																	2
2	Aumento de la Inflación.	1		1	1	1												1						5
3	Aumento del desempleo.				1	1									1									3
4	Aumento de la economía informal.		1	1		1	1					1			1									6
5	Inestabilidad política del país.	1	1	1	1							1												5
6	Competidores con precios bajos.							1				1	1		1			1	1					6
7	Falta de análisis de precio de los proveedores.						1						1				1	1	1					5
8	Falta de controles de inventarios.							1										1	1			1		4
9	Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.													1	1						1			3
10	Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.																							0
11	Aumento del producto interno bruto.		1	1	1		1								1									5
12	Clientes satisfechos con la empresa.														1	1		1	1					4
13	Buena ubicación geográfica.				1		1						1							1	1			5
14	Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.					1						1	1					1		1				5
15	Crecimiento poblacional.			1	1									1										3
16	Capacidad tecnológica.					1	1						1	1					1					5
17	Poca disponibilidad de artículos en la competencia.							1	1											1		1		4
18	Buena relación con los proveedores.					1	1	1				1	1	1				1						7
19	Distribución de productos en todo el territorio nacional.					1			1			1	1				1					1		6
20	Tiempo de facturación adecuado.					1			1			1		1		1				1				6
21	Control de almacenaje de mercancía.							1									1	1						3
22	Desarrollo de proyectos informáticos.							1		1							1				1			4
	<b>Dependencia</b>	2	4	5	6	3	10	5	4	2	1	3	9	7	7	0	6	9	6	4	2	1	0	96

**Tabla 11:** Valores de Motricidad y Dependencia Directa

Fuente: Propia

	Variable	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Limitación en la adquisición de divisas.	2	2,08	2	2,08
2	Aumento de la Inflación.	5	5,21	4	4,17
3	Aumento del desempleo.	3	3,13	5	5,21
4	Aumento de la economía informal.	6	6,25	6	6,25
5	Inestabilidad política del país.	5	5,21	3	3,13
6	Competidores con precios bajos.	6	6,25	10	10,42
7	Falta de análisis de precio de los proveedores.	5	5,21	5	5,21
8	Falta de controles de inventarios.	4	4,17	4	4,17
9	Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.	3	3,13	2	2,08
10	Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.	0	0,00	1	1,04
11	Aumento del producto interno bruto.	5	5,21	3	3,13
12	Clientes satisfechos con la empresa.	4	4,17	9	9,38
13	Buena ubicación geográfica.	5	5,21	7	7,29
14	Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.	5	5,21	7	7,29

15	Crecimiento poblacional.	3	3,13	0	0,00
16	Capacidad tecnológica.	5	5,21	6	6,25
17	Poca disponibilidad de artículos en la competencia.	4	4,17	9	9,38
18	Buena relación con los proveedores.	7	7,29	6	6,25
19	Distribución de productos en todo el territorio nacional.	6	6,25	4	4,17
20	Tiempo de facturación adecuado.	6	6,25	2	2,08
21	Control de almacenaje de mercancía.	3	3,13	1	1,04
22	Desarrollo de proyectos informáticos.	4	4,17	0	0,00
	Total	96	100,00	96	100,00



**Figura 9.** Ubicación de las variables externas en el plano cartesiano.

**Fuente:** Propia

En el figura 9 se puede apreciar la ubicación de cada una de las variables en el plano contentivo de las diferentes zonas (zona de poder, zona de conflicto, zona de salida y zona de problemas autónomos) donde estas quedaron ubicadas.

Al analizar cada una de estas zonas se puede observar lo siguiente:

En la zona de poder, cuadrante con motricidad mayor a 4,55% y dependencia que oscila entre 0% y 4,55%, se encuentran las variables más importantes dentro de la problemática, ya que influyen fuertemente sobre las demás y al mismo tiempo la influencia que pueden recibir de las restantes variables es muy poca, el efecto de actuar sobre estas variables se sentirá sobre todas las restantes. La zona de poder está conformada por los siguientes aspectos:

- ✓ Aumento de la Inflación.
- ✓ Inestabilidad política del país.
- ✓ Aumento del producto interno bruto.
- ✓ Distribución de productos en todo el territorio nacional.
- ✓ Tiempo de facturación adecuado.

En la zona de conflicto las variables son muy influyentes y al mismo tiempo reciben mucha influencia de las variables ubicadas en la zona anterior, debido a que cualquier cambio realizado sobre de poder repercute sobre alguna o todas las variables ubicadas en la zona de conflicto. En la zona de conflicto se encuentran variables de alta motricidad (más de 4,55%) y alta dependencia (más de 4,55%). Son importantes por que cualquier variación que suceda en ellas tendrán efecto en la zona de salida. En la zona de conflicto se encuentran las siguientes variables:

- ✓ Aumento de la economía informal.
- ✓ Competidores con precios bajos.
- ✓ Falta de análisis de precio de los proveedores.
- ✓ Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.
- ✓ Buena ubicación geográfica.
- ✓ Capacidad tecnológica.
- ✓ Buena relación con los proveedores.

En la zona de salida están aquellas que son producto de las anteriores, en esta zona se encuentran las variables con baja motricidad (menos a 4,55%), pero con alta dependencia (más de 4,55%). Estas variables son las siguientes:

- ✓ Aumento del desempleo.
- ✓ Aumento del producto interno bruto.
- ✓ Poca disponibilidad de artículos en la competencia.

Por último, las variables que se encuentran en la zona de problemas se caracterizan por ser de baja motricidad (menor de 4,55%) y baja dependencia (menor de 4,55%), por lo cual las variables que aparecen en esta zona son independientes con respecto a las demás. Estas variables son las que se indican a continuación:

- ✓ Limitación en la adquisición de divisas.
- ✓ Falta de controles de inventarios.
- ✓ Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.
- ✓ Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.
- ✓ Crecimiento poblacional.
- ✓ Control de almacenaje de mercancía.
- ✓ Desarrollo de proyectos informáticos.

#### **4.2.3.7.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).**

Una vez realizado la matriz de análisis estructural se procedió a realizar la matriz de factores externos, tomado como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.



#### **4.2.1.9.1 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.**

Un resúmen para realizar una auditoría externa consiste en construir una matriz de evaluación de factores externos. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado con el fin de dilucidar como se encuentra la empresa en su interior.

En la tabla 12, se muestran las oportunidades y amenazas que arrojó el estudio realizado a Ofimarket, C.A. Los siguientes pasos son los lineamientos que se llevan a cabo para la evaluación de los factores internos de la empresa.

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el

factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

**Tabla 12:** Matriz EFE.

**Fuente:** Propia

	Variable	%	Calificación	Valor Ponderado
<b>1</b>	Limitación en la adquisición de divisas.	0,02	3	0,06
<b>2</b>	Aumento de la Inflación.	0,05	2	0,10
<b>3</b>	Aumento del desempleo.	0,03	1	0,03
<b>4</b>	Aumento de la economía informal.	0,06	1	0,06
<b>5</b>	Inestabilidad política del país.	0,05	1	0,05
<b>6</b>	Competidores con precios bajos.	0,06	1	0,06
<b>7</b>	Falta de análisis de precio de los proveedores.	0,05	1	0,05
<b>8</b>	Falta de controles de inventarios.	0,04	3	0,13

9	Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.	0,03	3	0,09
10	Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.	0,00	2	0,00
11	Aumento del producto interno bruto.	0,05	4	0,21
12	Clientes satisfechos con la empresa.	0,04	4	0,17
13	Buena ubicación geográfica.	0,05	3	0,16
14	Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.	0,05	4	0,21
15	Crecimiento poblacional.	0,03	2	0,06
16	Capacidad tecnológica.	0,05	4	0,21
17	Poca disponibilidad de artículos en la competencia.	0,04	3	0,13
18	Buena relación con los proveedores.	0,07	3	0,22
19	Distribución de productos en todo el territorio nacional.	0,06	2	0,13
20	Tiempo de facturación adecuado	0,06	4	0,25
21	Control de almacenaje de mercancía.	0,03	4	0,13
22	Desarrollo de proyectos informáticos.	0,04	2	0,08
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2,58</b>

En la tabla 12 se puede observar que el resultado total ponderado es de 2,58, este se encuentra por encima de la media de 2,5, esto implica que Ofimarket, C.A está aprovechando sus oportunidades externas y minimizando las amenazas.

Sin embargo, por lo antes expuesto es importante resaltar que la posición en la que se encuentra esta muy cercana al punto medio, lo que indica que se deben formular estrategias que le permitan mejorar la posición de Ofimarket, C.A. con respecto a los factores externos que la afectan, reduciendo al mínimo las consecuencias de estos agentes que no pueden ser controlados por la empresa.

#### **4.3 Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción.**

Con motivo de conocer cual es el tipo de estrategia que debe aplicar Ofimarket, C.A. de acuerdo a la posición en la que se encuentra se decidió aplicar la matriz PEYEA. Esta matriz permite conocer que tipo de estrategias se necesitan en la organización siendo estas del tipo agresivo, conservador, defensivo o competitivo.

Para el análisis se escogieron variables que se clasificaron en:

- ✓ Fortalezas financieras (FF).
- ✓ Ventajas Competitivas (VC).
- ✓ Estabilidad Ambiental (EA).
- ✓ Fortalezas de la Industria (FI).

Estas variables fueron escogidas y calificadas a través de reuniones con la alta gerencia, en conjunto con los resultados obtenidos de las matriz EFE y EFI (ver tabla 13).

**Tabla 13.** Variables de la matriz PEYEA.

**Fuente:** Propia

<b>Posición Estratégica Interna</b>	Calificaciones
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	
Las ventas de Ofimarket, C.A. han aumentado en un 40% en el ultimo año	6
Baja liquidez en relación al volumen de ventas	2
Ofimarket, C.A. cuenta con un capital de trabajo que cubre todas las necesidades operativas	4
Ofimarket, C.A. no cuenta con presupuestos de gastos	1
<b>Sumatoria Total</b>	<b>13</b>
<b>Promedio de FF</b>	<b>3,25</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
Ofimarket, C.A. posee distribución a todo el país	-1
La empresa es aliado de negocio de una de las marcas mas reconocidas en todo el mundo de equipos de tecnología.	-1
Ofimarket, C.A ofrece productos de calidad garantizada.	-3
Ofimarket, C.A posee una cartera de clientes leales a la empresa.	-5
Conocimiento tecnológico de los productos que ofrece la empresa.	-5

Ofimarket, C.A. ofrece servicios de valor agregado a la venta de sus productos	-3
Ofimarket, C.A. posee una amplia gama de productos en stock	-2
<b>Sumatoria Total</b>	<b>-20</b>
<b>Promedio VC</b>	<b>-2,86</b>
<b>Posición Estratégica Externa</b>	
<b>Fuerzas Ambientales (EA)</b>	
Innovación constante de los productos que comercializa Ofimarket, C.A.	-2
Aumento de la inflación en el país	-6
Aumento de la demanda	-2
Competidores con precios bajos	-6
Limitación en la adquisición de divisas	-3
Aumento del desempleo.	-3
Aumento de la economía informal.	-3
Inestabilidad política del país	-4
<b>Sumatoria Total</b>	<b>-29</b>
<b>Promedio EA</b>	<b>-3,63</b>
<b>Fortaleza Industrial (FI)</b>	
Falta de análisis de precio de los proveedores.	1
Falta de controles de inventarios.	3
Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.	3
Ubicación geográfica.	6
Innovación tecnológica.	5
Amplia gama de productos en stock.	6
Buena relación con los proveedores.	3
Distribución en todo el territorio nacional.	4
<b>Sumatoria Total</b>	<b>31</b>
<b>Promedio FI</b>	<b>3,88</b>

Luego de haber analizado y establecido la calificación correspondiente se procedió a la construcción del vector direccional, obteniéndose como coordenadas, las que se muestran en la tabla 14.

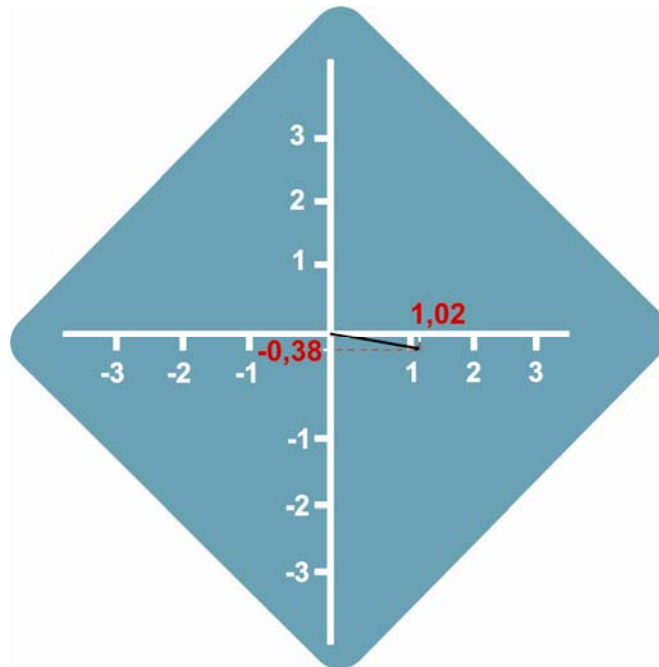
**Tabla 14.** Coordenadas del vector direccional.

**Fuente:** Propia

Coordenadas del vector	Resultado
Eje X (VC+FI):	1,02

Eje Y (EA+FF):

-0,38



**Figura 10:** Vector Direccional de la Matriz PEYEA.

**Fuente:** Propia.

#### **4.2.4.1 Análisis de la matriz PEYEA:**

El vector direccional sugiere el tipo de estrategias a seguir. En el caso de Ofimarket, C.A dicho vector apunta hacia el cuadrante competitivo o cuadrante inferior derecho de la matriz, lo que indica que la empresa cuenta con ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido y que sugiere uso de estrategias como: la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

#### 4.4 Matriz DOFA.

Para formular las estrategias del Departamento de Ventas de Ofimarket, C.A. se utilizó como herramienta la matriz DOFA, la cual ayudó a la alta gerencia a desarrollar estrategias, atendiendo los factores internos y externos claves mediante juicios sólidos, encaminados a lograr un buen ajuste entre la capacidad interna del departamento (sus puntos débiles y fuertes) y su situación externa (reflejada por sus oportunidades y amenazas), para obtener una rápida visión general de la situación estratégica del sistema y así planificar el mejoramiento de la situación del mismo. La tabla 15 muestra las estrategias desarrolladas para lograr que la operabilidad del Departamento de Ventas de Ofimarket, C.A. se realice en forma íntima y coordinada donde las actividades viables necesarias se realicen de manera sincronizadas, enmarcadas siempre dentro de la cultura corporativa, con miras a la consecución de los objetivos organizacionales. Cabe destacar que estas estrategias desarrolladas serán de tipo competitivas debido al resultado arrojado por la matriz PEYEA, se considero este aspecto como punto importante para formular dichas estrategias enfocándose en todo momento a lograr una buena posición ante la competencia.

**Tabla 15:** Estrategias FO

**Fuente:** Propia.

Estrategias FO	Fortalezas 1. Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente
----------------	---

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Buena comunicación ascendente y descendente.</li> <li>3. Presencia de los valores adecuados en los empleados.</li> <li>4. Sistema administrativo automatizado.</li> <li>5. Aceptación del liderazgo de los gerentes.</li> <li>6. Buenas condiciones de trabajo.</li> <li>7. Buena relación entre el personal.</li> <li>8. Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.</li> </ol>
<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del producto interno bruto.</li> <li>2. Clientes satisfechos con la empresa.</li> <li>3. Ubicación geográfica.</li> <li>4. Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.</li> <li>5. Crecimiento poblacional.</li> <li>6. Innovación tecnológica.</li> <li>7. Poca disponibilidad de artículos en la competencia.</li> <li>8. Buena relación con los proveedores.</li> <li>9. Distribución en todo el territorio nacional.</li> <li>10. Tiempo de facturación adecuado</li> <li>11. Control de almacenaje de mercancía.</li> <li>12. Desarrollo de proyectos informáticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa. (F1, O2).</li> <li>2. Coordinar con el presidente de la empresa la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores. (O7, O8).</li> <li>3. Implementar políticas de incentivos a los vendedores por la captación de nuevos clientes. (F5, F6, F8, O3, O5, O9)</li> <li>4. Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor (F1, O2, O5)</li> </ol>

**Tabla16:** Estrategias DO.

**Fuente:** Propia.

Estrategias DO	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una adecuada planificación.</li> <li>2. No hay una organización claramente definida.</li> </ol>
----------------	---



	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.</li> <li>4. La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal</li> <li>5. Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.</li> <li>6. No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.</li> <li>7. No existen presupuesto de gastos.</li> <li>8. Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.</li> <li>9. No se realiza seguimiento de los planes.</li> <li>10. El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.</li> <li>11. Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.</li> </ol>
<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del producto interno bruto.</li> <li>2. Clientes satisfechos con la empresa.</li> <li>3. Ubicación geográfica.</li> <li>4. Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.</li> <li>5. Crecimiento poblacional.</li> <li>6. Innovación tecnológica.</li> <li>7. Poca disponibilidad de artículos en la competencia.</li> <li>8. Buena relación con los proveedores.</li> <li>9. Distribución en todo el territorio nacional.</li> <li>10. Tiempo de facturación adecuado</li> <li>11. Control de almacenaje de mercancía.</li> <li>12. Desarrollo de proyectos informáticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un sistema informático que le permita a los vendedores conocer el nivel de atención por cliente. (D11, O6, O12).</li> <li>2. Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, la eficiencia de los vendedores e incremento de clientes (D6, D7, D9, D10, D11, O3, O5)</li> <li>3. Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario. (D7, O8)</li> </ol>

**Tabla 17:** Estrategias FA.

**Fuente:** Propia.

Estrategias FA	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de aplicar estrategias de</li> </ol>
----------------	--

	<p>mercado de acuerdo a las necesidades del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Buena comunicación ascendente y descendente.</li> <li>3. Presencia de los valores adecuados en los empleados.</li> <li>4. Sistema administrativo automatizado.</li> <li>5. Aceptación del liderazgo de los gerentes.</li> <li>6. Buenas condiciones de trabajo.</li> <li>7. Buena relación entre el personal.</li> <li>8. Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.</li> </ol>
<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitación en la adquisición de divisas.</li> <li>2. Aumento de la Inflación.</li> <li>3. Aumento del desempleo.</li> <li>4. Aumento de la economía informal.</li> <li>5. Inestabilidad política del país.</li> <li>6. Competidores con precios bajos.</li> <li>7. Falta de análisis de precio de los proveedores.</li> <li>8. Falta de controles de inventarios.</li> <li>9. Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.</li> <li>10. Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo. (F4, O8).</li> <li>2. Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado. (F1, O6).</li> <li>3. Realizar una evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de pago. (F5, F6, O7).</li> </ol>

**Tabla18:** Estrategias DA

**Fuente:** Propia.

Estrategias DA	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una adecuada planificación.</li> <li>2. No hay una organización claramente</li> </ol>
----------------	---

	<p>definida.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. No existe coordinación de esfuerzo entre los departamentos.</li> <li>4. La empresa no maneja políticas de adiestramiento continuo de personal</li> <li>5. Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.</li> <li>6. No hay evaluación de necesidades de entrenamientos.</li> <li>7. No existen presupuesto de gastos.</li> <li>8. Falta de actualización de las cobranzas en el sistema.</li> <li>9. No se realiza seguimiento de los planes.</li> <li>10. El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos.</li> <li>11. Los vendedores tienen una baja cobertura de clientes.</li> </ol>
<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitación en la adquisición de divisas.</li> <li>2. Aumento de la Inflación.</li> <li>3. Aumento del desempleo.</li> <li>4. Aumento de la economía informal.</li> <li>5. Inestabilidad política del país.</li> <li>6. Competidores con precios bajos.</li> <li>7. Falta de análisis de precio de los proveedores.</li> <li>8. Falta de controles de inventarios.</li> <li>9. Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.</li> <li>10. Incumplimiento de las funciones principales del departamento de RRHH.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar constantes entrenamientos del personal en técnicas de ventas. (D4, D5, D6, D10, A10).</li> <li>2. Impulsar la coordinación de esfuerzo entre los departamentos, en cuanto a procesos, recursos humanos, materiales y técnicos que la coloquen a la vanguardia de la contribución al mejoramiento de la calidad y rapidez de las operaciones de Ofimarket, C.A. (D1, D2, D3, D7, O7, O8, O9, O10).</li> <li>3. Planificar y controlar el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa con el fin de establecer niveles aceptables de gastos. (D7, D9, A2, A3, A4).</li> <li>4. Disminuir los tiempos de respuestas a</li> </ol>

	las solicitudes realizadas por los clientes. (D3, D8, A9)
--	---

Luego de establecer las estrategias se relaciono cada una de estas con lo objetivos ya establecidos en la empresa (ver tabla 19)

#### **4.5 Planes de Acción.**

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para Ofimarket, C.A, los cuales son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. (Ver desde tabla 20 hasta tabla 33)

**Tabla N° 19** Estrategias según objetivos.

Objetivos	Estrategias
Mantener una gama de productos amplia y flexible.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.</li> <li>2. Coordinar con el presidente de la empresa la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores.</li> <li>3. Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario.</li> <li>4. Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo.</li> <li>5. Realizar una evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de pago.</li> </ol>
Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Implementar políticas de incentivos a los vendedores por la captación de nuevos clientes.</li> <li>7. Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado.</li> <li>8. Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, la eficiencia de los vendedores e incremento de clientes</li> </ol>

<p>Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.</p>	<p>9. Impulsar la coordinación de esfuerzo entre los departamentos, en cuanto a procesos, recursos humanos, materiales y técnicos que la coloquen a la vanguardia de la contribución al mejoramiento de la calidad y rapidez de las operaciones de Ofimarket, C.A.</p> <p>10. Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes</p> <p>11. Desarrollar un sistema informático que le permita a los vendedores conocer el nivel de atención por cliente.</p>
<p>Fortalecer la capacidad de adiestramiento en el área de ventas.</p>	<p>12. Realizar constantes entrenamientos del personal en técnicas de ventas.</p>
<p>Aumentar el margen de rentabilidad de la empresa.</p>	<p>13. Planificar y controlar el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa con el fin de establecer niveles aceptables de gastos</p>
<p>Aumentar el flujo de caja.</p>	<p>14. Elevar el nivel de ventas meta por vendedor</p>

**Tabla N° 20.** Plan de Acción N° 1.**Fuente:** Propia.**1. Estrategia:** Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado.

<b>Objetivo:</b> Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Elaborar las entrevistas que se le realizarán a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Ventas.</li> <li>• Coordinador de Ventas.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Entrevistas.
➤ Seleccionar a los clientes a los cuales se le realizarán las entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Ventas.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe con los clientes seleccionados.
➤ Seleccionar al personal que estará encargado de realizar las entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Gerente de Ventas.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Listado con el personal seleccionado.
➤ Aplicar las entrevistas a los clientes seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Ventas.</li> </ul>	3 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Resultados de las entrevistas.
➤ Analizar los resultados de las entrevistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Gerente de Ventas.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

<p>➤ Elaborar informe con las preferencias de los clientes hacia los productos que distribuye la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de Ventas.</li></ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
---	--	----------	----------------------------	----------



**Tabla N° 21** Plan de Acción N° 2.

Fuente: Propia.

- 2. Estrategia:** Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.

<b>Objetivo:</b> Mantener una gama de productos amplia y flexible.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un análisis de los costos de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe con los costos de los productos.
➤ Evaluar los descuentos que ofrecen los proveedores de cada producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Facturas.
➤ Determinar los descuentos porcentuales que tendrá cada producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Contraloría</li> </ul>	2 Semanas.	Humano y Horas de Trabajo.	Informe con los márgenes de ganancia de cada producto.
➤ Determinar los descuentos a ofrecer por volumen de compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Contraloría</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe con los márgenes de ganancia de cada producto.

<p>➤ Elaborar un informe que contenga todas las promociones establecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>	<p>2 Días</p>	<p>Humano y Horas de Trabajo.</p>	<p>Informe con las promociones.</p>
<p>➤ Realizar una reunión con los vendedores para hacer entrega de los informes y explicar las promociones existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>	<p>1 Día.</p>	<p>Humano y Horas de Trabajo.</p>	<p>Reunión.</p>

**Tabla N° 22** Plan de Acción N° 3.

Fuente: Propia.

**3. Estrategia:** Planificar y controlar el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa con el fin de establecer niveles aceptables de gastos.

<b>Objetivo:</b> Aumentar el flujo de caja.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Determinar los costos de cada una de las actividades que realiza la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraloría</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cuales de las actividades causan mayor impacto en las finanzas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Gerente de Ventas</li> <li>• Contraloría</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Realizar presupuestos de gastos para cada departamento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Gerente de Ventas</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

**Tabla N° 23.** Plan de Acción N° 4.

**Fuente:** Propia

**4. Estrategia:** Realizar constantes entrenamientos del personal en técnicas de ventas.

<b>Objetivo:</b> Fortalecer la capacidad de adiestramiento en el área de ventas.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un estudio sobre las nuevas tendencias existentes en el mercado en el área de servicio y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente de Ventas.</li> <li>● Gerente General.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Observación directa, entrevistas y entrevistas.
➤ Realizar una evaluación técnica a cada uno de los empleados que permita diagnosticar aquellos aspectos que se necesitan afianzar para su desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas.</li> <li>● Administrador.</li> </ul>	3 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Pruebas de diagnóstico.
➤ Analizar los resultados obtenidos en los pasos anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe de los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

<p>➤ Realizar un informe que contenga todos aquellos aspectos que se necesitan afianzar en cada uno de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General.</li><li>• Gerente de Ventas.</li></ul>	3 Días	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
---	---	--------	-------------------------------	----------

**Tabla N° 24.** Plan de Acción N° 5.**Fuente:** Propia**5. Estrategia:** Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes

<b>Objetivo:</b> Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Determinar las actividades que están implícitas en el proceso de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cuales de las actividades causan demora las solicitudes de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cuales son las técnicas, métodos y equipos que actualmente se utilizan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

➤ Proponer mejoras para el sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>● Gerente General</li><li>● Gerente de Ventas</li></ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo	Reunión.
------------------------------------	---	----------	---------------------------	----------

**Tabla N° 25.** Plan de Acción N° 6.**Fuente:** Propia**6. Estrategia:** Implementar políticas de incentivos a los vendedores por la captación de nuevos clientes.

<b>Objetivo:</b> Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Determinar con que recursos se cuentan para llevar a cabo los incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Administrador.</li> <li>● Gerente de Ventas</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
➤ Realzar mensualmente el desempeño laboral del mejor empleado de cada departamento publicándolo en cartelera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> </ul>	18 Meses.	Humano y Horas de Trabajo.	
➤ Obsequiar cada 4 meses al empleado más destacado un curso que permita mejorar su desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> </ul>	18 Meses.	Humano y Económico.	



<p>➤ Realizar una reunión mensual con todos los integrantes de la empresa a fin de realzar el desempeño laboral de los empleados más destacados.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Gerente General.</li><li>● Gerente de Ventas.</li></ul>	1 Día	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
--	---	-------	----------------------------	------------

**Tabla N° 26.** Plan de Acción N° 7.

Fuente: Propia

**7. Estrategia:** Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, la eficiencia de los vendedores e incremento de clientes

<b>Objetivo:</b> Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Analizar las actividades que se realizan en la empresa a fin de determinar cuales se efectúan con eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Administrador.</li> <li>• Jefe de Depósito.</li> </ul>	3 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
➤ Elaborar un informe que contengan aquellas actividades que presentan dificultad en su realización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Administrador.</li> <li>• Jefe de Depósito.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe que contenga las actividades que presentan dificultades.
➤ Determinar cuales son los indicadores mas adecuados para controlar el	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>	1 Mes.	Humano y Horas de Trabajo.	Listado con indicadores propuestos.

cumplimiento de dichas actividades				
➤ Establecer parámetros para dichos indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Administrador.</li> </ul>	1 Meses.	Humano y Económico.	Listado con parámetros e indicadores.

**Tabla N° 27.** Plan de Acción N° 8.**Fuente:** Propia

**8. Estrategia:** Impulsar la coordinación de esfuerzo entre los departamentos, en cuanto a procesos, recursos humanos, materiales y técnicos que la coloquen a la vanguardia de la contribución al mejoramiento de la calidad y rapidez de las operaciones de Ofimarket, C.A.

<b>Objetivo:</b> Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un estudio de cada una de las actividades que se realizan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de Depósito.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cuales de las actividades que se realizan presentan deficiencias en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de Depósito.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cual de las técnicas y procedimientos que actualmente existen en el mercado se adaptan mejor a las operaciones que se realizan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

<p>➤ Implantar las técnicas y procedimientos que mejor se adapten y permitan optimizar las operaciones que se realizan en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de Depósito.</li> </ul>	3 Semana.	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
<p>➤ Actualizar las descripciones de cargos y manuales de procedimientos según las necesidades de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> </ul>	3 semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
<p>➤ Realizar campañas informativas de inducción al nuevo personal donde se den a conocer las normas, funciones y procedimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul>	3 semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Reunión.
<p>➤ Distribuir las descripciones de cargo y los manuales de procedimiento a todo el personal de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General</li> </ul>	1 semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

**Tabla N° 28.** Plan de Acción N° 9.

**Fuente:** Propia

**9. Estrategia:** Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor.

<b>Objetivo:</b> Aumentar el flujo de caja.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar estudios de mercado que permitan conocer el posicionamiento de la empresa en el ámbito en el cual se desarrolla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> </ul>	3 Semanas.	Humano y Horas de Trabajo.	Informe de los resultados arrojados por los estudios de mercado.
➤ Realizar actividades que den a conocer los productos que se comercializan a los posibles clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente de Ventas.</li> </ul>	4 Semanas.	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
➤ Establecer promociones de ventas que resulten atractivos a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Gerente de Ventas.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.
➤ Realizar campañas informativas que den a conocer la presencia de los servicios que ofrece la empresa en cualquier lugar de la geografía insular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Gerente de Ventas.</li> </ul>	6 Meses.	Humano y Horas de Trabajo.	Reuniones.

**Tabla N° 29.** Plan de Acción N° 10.**Fuente:** Propia

**10. Estrategia:** Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo.

<b>Objetivo:</b> Mantener una gama de productos amplia y flexible.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un estudio de cada una de las actividades implicadas en el proceso de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Administrador de Compras</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Determinar cuales de las actividades que se realizan presentan deficiencias en su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Administrador de Compras</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Implantar las técnicas y procedimientos que mejor se adapten y permitan optimizar las operaciones que se realizan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Jefe de Depósito.</li> </ul>	3 Semana.	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

Tabla N° 30. Plan de Acción N° 11

Fuente: Propia

**11. Estrategia:** Realizar una evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de pago.

<b>Objetivo:</b> Mantener una gama de productos amplia y flexible.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un estudio sobre las nuevas tendencias existentes en el mercado en el área de compra a proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente de Ventas.</li> <li>● Gerente General.</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Observación directa, entrevistas y entrevistas.
➤ Realizar una evaluación técnica a cada uno de los proveedores que permita diagnosticar cual proveedor ofrece mayores ventajas en cuanto a forma de pago, disponibilidad y precio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas.</li> <li>● Administrador.</li> </ul>	3 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Pruebas de diagnóstico.
➤ Analizar los resultados obtenidos en los pasos anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Gerente de Ventas</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe de los resultados obtenidos en los pasos anteriores.



<p>➤ Realizar un informe que contenga todos aquellos proveedores clasificados por condiciones de pago, precio y disponibilidad.</p>	<p>● Administrador de Compras</p>	<p>3 Días</p>	<p>Humano y Horas de Trabajo.</p>	<p>Informe.</p>
---	-----------------------------------	---------------	-----------------------------------	-----------------

**Tabla N° 31** Plan de Acción N° 12

**Fuente:** Propia

**12. Estrategia:** Desarrollar un sistema informático que le permita a los vendedores conocer el nivel de atención por cliente

<b>Objetivo:</b> Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar un estudio de las funciones implicadas en el sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente de Ventas</li> <li>●Coordinador de AIT</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Evaluar tiempo y puesta en marcha del sistema informático	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gerente General.</li> <li>●Coordinador de AIT</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Realizar pruebas piloto del sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Coordinador de AIT</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo	
➤ Implementar el sistema informático.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Coordinador de AIT</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

**Tabla N° 32.** Plan de Acción N° 13

Fuente: Propia

**13. Estrategia:** Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario.

<b>Objetivo:</b> Mantener una gama de productos amplia y flexible.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
✓ Realizar un estudio de los productos con mayor rotación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Ventas</li> <li>▪ Administrador de compras</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
✓ Estudiar la demanda de los productos con mayor rotación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente General.</li> <li>▪ Administrador de productos</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
✓ Estudiar a que tipo de demanda obedecen estos productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrador de Productos</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo	
✓ Determinar máximos y mínimos de cada producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de AIT</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.

**Tabla N° 33** Plan de Acción N° 14

Fuente: Propia

**14. Estrategia:** Coordinar con el presidente de la empresa la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores.

<b>Objetivo:</b> Mantener una gama de productos amplia y flexible.				
<b>Pasos de la Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
➤ Realizar estudio de los proveedores a los que se le realizan compras mas frecuentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente de Ventas</li> <li>● Administrador de compras</li> </ul>	2 Semanas	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Coordinar reuniones con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerente General.</li> <li>● Administrador de productos</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo.	Informe.
➤ Realizar convenios de pagos y suministro de productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administrador de Productos</li> <li>● Administración.</li> </ul>	1 Semana	Humano y Horas de Trabajo	Informe



**Figura 11:** Sistema de Gestión de Ventas.

**Fuente:** propia.

## **CAPITULO V: SISTEMA DE INDICADORES.**

### **5.1 Indicadores de Gestión:**

El sistema de gestión de la empresa está basado en los principales indicadores que le va a permitir medir el efecto de las estrategias y reorientar las acciones para alcanzar los objetivos planteados.

Estos están divididos en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, donde los indicadores principales se centran en los procesos, el cual fue el punto que se debía reforzar de acuerdo al diagnostico y las direcciones del nivel corporativo, la perspectiva de aprendizaje genera el soporte para adaptarse a estos nuevos procesos y poder alcanzar las dos perspectivas restantes.

En la tabla 34 se muestran los indicadores por estrategia planteados.

**Tabla 34.** Relación indicadores-estrategias.

Fuente: propia.

Estrategias	Indicadores
<p>1. Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.</p>	$\text{Promociones por año} = \frac{\text{Cantidad de promociones realizadas en el año en curso}}{\text{Cantidad de promociones planificadas hasta la fecha}} \times 100$ $\text{Efectividad de promociones} = \frac{\text{Numero de equipos en promoción vendidos}}{\text{Total de equipos comprados para promoción}} \times 100$
<p>2. Coordinar con el presidente de la empresa la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores.</p>	$\text{Costo de reposición} = \frac{\text{Costo actual}}{\text{Ultimo costo}}$
<p>3. Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario.</p>	$\text{Rotacion de inventario} = \frac{\text{Articulos en inventario}}{\text{Demanda de articulos}}$

<p>4. Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo.</p>	$\text{Puntualidad de entrega} = \frac{\text{Cantidad de despachos puntuales}}{\text{Total de despachos}} \times 100$ $\text{Fallas en Inventario} = \frac{\text{Productos comprados de emergencia}}{\text{Total de Productos comprados}}$
<p>5. Realizar una evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de pago.</p>	$\text{Proveedores evaluados} = \frac{\text{Cantidad de evaluaciones realizadas}}{\text{Cantidad de evaluaciones totales}} \times 100$ $\text{Mercancia dañada} = \frac{\text{Productos defectuosos o vencidos}}{\text{Total de productos recibidos}} \times 100$ $\text{Cumplimiento de proveedor} = \frac{\text{Cantidad de Ordenes de compra no procesadas}}{\text{Total de ordenes de compra}} \times 100$ $\text{Puntualidad del proveedor} = \frac{\text{Cantidad de despachos puntuales}}{\text{Total de despachos}} \times 100$



<p>6. Implementar políticas de incentivos a los vendedores por la captación de nuevos clientes.</p>	$\text{Captación de clientes} = \left( \frac{\text{total clientes actuales}}{\text{total clientes mes anterior}} \right) \times 100$
<p>7. Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado.</p>	$\text{Satisfacción del cliente} = \left( 1 - \frac{\text{Ventas con quejas}}{\text{Ventas totales}} \right) \times 100$
<p>8. Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, la eficiencia de los vendedores e incremento de clientes</p>	<p>Fecha de implementación</p>
<p>9. Impulsar la coordinación de esfuerzo entre los departamentos, en cuanto a procesos, recursos</p>	$\text{Tiempo de respuesta departamento de compras} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$

<p>humanos, materiales y técnicos que la coloquen a la vanguardia de la contribución al mejoramiento de la calidad y rapidez de las operaciones de Ofimarket, C.A.</p>	$\text{Tiempo de respuesta departamento de AIT} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$ $\text{Tiempo de respuesta departamento de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$ $\text{Tiempo de respuesta departamento de logistica} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$
<p>10. Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes</p>	$\text{Tiempo de atencion} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta al cliente}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$
<p>11. Desarrollar un sistema informático que le permita a los vendedores conocer el nivel de atención por cliente.</p>	<p>Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto  Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto  Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto  Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 4ta fase del proyecto</p>
<p>12. Realizar constantes entrenamientos del personal en técnicas de ventas.</p>	$\text{Entrenamientos realizados} = \frac{\text{Entrenamientos Realizados}}{\text{Entrenamientos Planificados}} \times 100$

13. Controlar y supervisar el manejo eficiente de los recursos financieros de la empresa con el fin de establecer niveles aceptables de gastos	$\text{Indice de gastos} = \frac{\text{gasto mes actual}}{\text{gastos de mes presupuestado}}$
14. Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor	$\text{Facturacion por vendedor} = \frac{\sum \text{facturas diarias en mes evaluado}}{\text{meta del mes evaluado}}$

## 5.2 Propósito y evaluación de los indicadores

El propósito del sistema de indicadores es relacionar las estrategias expuestas en el capítulo IV con cada una de las perspectivas del Balance Scorecard para así elaborar un mapa de estrategias y definir indicadores que permitan medir el cumplimiento de dichas estrategias de la compañía.

Para evaluar el resultado obtenido de los indicadores se realizaron reuniones con la alta gerencia para determinar el rango en que estos serán evaluados, con el propósito de determinar el correcto desempeño de las estrategias planteadas.

### 5.2.1 Promociones por Año.

#### ➤ Propósito del indicador.

Determinar el porcentaje de cumplimiento de las promociones planificadas hasta una fecha específica.

#### ➤ Fórmula para calcular el indicador.

$$\text{Promociones por año} = \frac{\text{Cantidad de promociones realizadas en el año en curso}}{\text{Cantidad de promociones planificadas hasta la fecha}} \times 100$$

#### ➤ Variables Involucradas:

1. Cantidad de promociones realizadas en el año en curso: se suma la cantidad de promociones que se han realizado hasta la fecha de estudio en ese mismo año.

2. Cantidad de promociones planificadas hasta la fecha: se suma la cantidad de promociones que se han sido planificadas hasta la fecha de estudio en ese mismo año.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensualmente.

**Tabla 35:** Rango de medición del Indicador 1.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados																																				
Promociones por año $\geq 100\%$	Excelente cumplimiento de la estrategia	Tabla de resultados																																				
$100\% >$ Promociones por año $\geq 75\%$	Buen cumplimiento de la estrategia	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="12">Meses del año</th> </tr> <tr> <th>E</th> <th>F</th> <th>M</th> <th>A</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>J</th> <th>A</th> <th>S</th> <th>O</th> <th>N</th> <th>D</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Meses del año												E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
Meses del año																																						
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																											
Promociones por año $<75\%$	Deficiente cumplimiento de la estrategia																																					

### 5.2.2 Efectividad de promociones.

➤ **Propósito del indicador**

Determinar el porcentaje de efectividad de las promociones realizadas hasta una fecha específica.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Efectividad de promociones} = \frac{\text{Numero de equipos en promocion vendidos}}{\text{Total de equipos comprados para promocion}} \times 100$$


➤ **Variables Involucradas.**

1. Numero de equipos en promoción vendidos: se toma la cantidad de equipos vendidos que formen parte de la promoción.
2. Total de equipos comprados para promoción: se toma la cantidad total de equipos adquiridos por la empresa destinados a realizar la promoción.

➤ **Frecuencia de análisis:** mensual.

**Tabla 36:** Rango de medición del Indicador 2.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Efectividad de promociones = 100	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
100 > Efectividad de promociones ≥ 75	Buen cumplimiento de la estrategia	
Efectividad de promociones < 75	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.3 Costo de reposición.

➤ **Propósito del indicador.**

Determinar si las negociaciones con los proveedores, reducen los costos en la adquisición de productos.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**


$$\text{Costo de reposición} = \frac{\text{Costo actual}}{\text{Ultimo costo}}$$

➤ **Variables Involucradas:**

1. Costo actual: Se considera el precio que debe pagar la empresa para adquirir nuevamente el producto o los productos próximos a comprar.
2. Ultimo costo: Se considera último precio que pago la empresa para adquirir el producto o los productos que se desean evaluar.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Mensual.

**Tabla 37:** Rango de medición del Indicador 3.**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Costo de reposición < 0	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Costo de reposición = 0	Buen cumplimiento de la estrategia	
Costo de reposición > 0	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

**5.2.4 Rotación de inventario.**➤ **Propósito del indicador.**

Determinar el tiempo de permanencia de los productos en inventario.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Artículos en inventario}}{\text{Demanda de artículos}}$$

➤ **Variables Involucradas**

1. Artículos en inventario: se toma la cantidad de artículos que posee en inventario la empresa para el momento de evaluar el indicador.




2. Demanda de artículos: se considera el promedio de la cantidad de artículos por día que salen del inventario.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Mensual

**Tabla 38:** Rango de medición del Indicador 4.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Rotación de inventario > 45 días	Deficiente cumplimiento de la estrategia	Gráfico 
Rotación de inventario ≤ 45 días	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.5 Puntualidad de entrega.

➤ **Propósito del indicador**

Determinar la efectividad de la entrega de pedidos a los clientes de la empresa.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Puntualidad de entrega} = \frac{\text{Cantidad de despachos puntuales}}{\text{Total de despachos}} \times 100$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Cantidad de despachos puntuales: se toman la cantidad de despachos que han sido entregados a tiempo a los clientes en la fecha acordada.
2. Total de despachos: se toman la cantidad de despachos que han sido enviados a los clientes.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 39:** Rango de medición del Indicador 5.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Puntualidad de entrega = 100	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Puntualidad de entrega > 75 %	Buen cumplimiento de la estrategia	
Puntualidad de entrega ≤ 75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.6 Falla de inventario.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar si se mantiene la cantidad de productos mínimos necesarios que deben estar disponibles en stock.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Fallas en Inventario} = \frac{\text{Productos comprados de emergencia}}{\text{Total de Productos comprados}}$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Productos comprados de emergencia: Es la cantidad de productos que han sido comprados y al momento de realizar la compra no existía ninguna unidad en inventario.
2. Total de productos comprados: Es la cantidad de artículos que ha comprado la empresa en un lapso de tiempo.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 40:** Rango de medición del Indicador 6.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Fallas en Inventario > 2	Deficiente cumplimiento de la estrategia	Gráfico 
Fallas en Inventario ≤ 2	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.7 Proveedores evaluados.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el cumplimiento de las evaluaciones planificadas a los proveedores.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Proveedores evaluados} = \frac{\text{Cantidad de evaluaciones realizadas}}{\text{Cantidad de evaluaciones totales}} \times 100$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Cantidad de evaluaciones realizadas: Se toma la cantidad de evaluaciones realizadas a los proveedores en un periodo de tiempo específico.
2. Cantidad de evaluaciones totales: Se toma la cantidad de evaluaciones totales planificadas que deben ser realizadas a los proveedores en un tiempo específico.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Trimestral.

**Tabla 41:** Rango de medición del Indicador 7.

Fuente: Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Proveedores evaluados mensualmente > 75%	Buen cumplimiento de la estrategia	Gráfico 
Proveedores evaluados mensualmente ≤ 75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

**5.2.8 Mercancía dañada.****➤ Propósito del indicador:**

Determinar el porcentaje de artículos dañados o vencidos que son recibidos en los pedidos que realizamos a los proveedores.

**➤ Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Mercancía dañada} = \frac{\text{Productos defectuosos o vencidos}}{\text{Total de productos recibidos}} \times 100$$

**➤ Variables Involucradas:**

1. Productos defectuosos o vencidos: Es la cantidad de productos que han sido recibidos con algún desperfecto o caducados.

2. Total de productos recibidos: Es la cantidad de productos que han sido recibidos en la empresa incluyendo los buenos y los defectuosos.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 42:** Rango de medición del Indicador 8.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Prestación de resultados
Mercancía dañada = 0%	Buen cumplimiento de la estrategia	Gráfico
Mercancía dañada $\geq$ 0%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.9 Cumplimiento de proveedor.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el porcentaje de cumplimiento en las órdenes de compra emitidas a los proveedores.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Cumplimiento de proveedor} = \frac{\text{Cantidad de Ordenes de compra procesadas}}{\text{Total de ordenes de compra}} \times 100$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Cantidad de órdenes de compra no procesadas: Se toman la cantidad de órdenes de compra que fueron despachadas por los proveedores y que tengan un tiempo mucho mayor de espera al acordado con el proveedor.
2. Total de órdenes de compra: Se toman todas las órdenes de compra emitidas por la empresa a sus proveedores.

➤ **Frecuencia de Análisis:** trimestral.

**Tabla 43:** Rango de medición del Indicador 9.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Cumplimiento de proveedor = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
100% > Cumplimiento de proveedor > 80%	Buen cumplimiento de la estrategia	
Cumplimiento de proveedor < 80%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

**5.2.10 Puntualidad del proveedor.**

- **Propósito del indicador:** Determinar si los artículos pedidos al proveedor son entregados puntualmente por el proveedor según la fecha acordada al momento de realizar la compra.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Puntualidad del proveedor} = \frac{\text{Cantidad de despachos puntuales}}{\text{Total de despachos}} \times 100$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Cantidad de despachos puntuales: Es la cantidad de despachos recibidos en la empresa en el tiempo acordado con los proveedores.
2. Total de despachos: Es la cantidad de despachos que se han recibido en la empresa, los recibidos a tiempo y los tardíos.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 44:** Rango de medición del Indicador 10.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Puntualidad del proveedor = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Puntualidad del proveedor > 85%	Buen cumplimiento de la estrategia	
Puntualidad del proveedor ≤ 85%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	



### 5.2.11 Captación de clientes.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el porcentaje de clientes perdidos en periodos de un mes.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**


$$\text{Captación de clientes} = \left( \frac{\text{total clientes actuales}}{\text{total clientes mes anterior}} \right) \times 100$$

➤ **Variables Involucradas:**

1. Total clientes actuales: Es la cantidad de clientes que posee la empresa en la actualidad.
2. Total clientes mes anterior: Es la cantidad de clientes que poseía la empresa un mes antes de realizar la evaluación.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 45:** Rango de medición del Indicador 11.**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Captación de clientes > 100%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Captación de clientes ≤ 100%	Buen cumplimiento de la estrategia	
Captación de clientes = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia	

**5.2.12 Satisfacción del cliente.****➤ Propósito del indicador:**

Determinar porcentualmente la satisfacción de los clientes a través de las ventas realizadas a los mismos.

**➤ Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Satisfacción del cliente} = \left(1 - \frac{\text{Ventas con quejas}}{\text{Ventas totales}}\right) \times 100$$

**➤ Variables Involucradas:**

1. Ventas con quejas: Son tomadas las ventas que han presentado alguna inconformidad por parte del cliente (retraso en la entrega, producto en


mal estado, productos que no cumplen con la descripción, incumplimiento en la totalidad del pedido, etc.)

2. Ventas totales: Es la cantidad de ventas que han realizado los vendedores en un mes.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 46:** Rango de medición del Indicador 12.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de los resultados
Satisfacción del cliente = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Satisfacción del cliente > 80%	Buen cumplimiento de la estrategia	
Satisfacción del cliente ≤ 80%	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.13 Fecha de implantación.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar la fecha tope para la implantación del sistema de indicadores.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

Fecha de implementación.

➤ **Variables Involucradas:**

1. Fecha de implementación: Es la fecha destinada a la implementación del sistema de indicadores.

➤ **Frecuencia de Análisis:** antes de la fecha de implementación.

**Tabla 47:** Rango de medición del Indicador 13.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados	
A partir de la fecha de implementación	Deficiente cumplimiento de la estrategia	F. Actual	F. Terminación
Antes de la fecha de implementación	Buen cumplimiento de la estrategia		

#### 5.2.14 Tiempo de respuesta departamento de compras.

- **Propósito del indicador:** Determinar el tiempo real que tarda el departamento de compras en procesar una solicitud de producto realizada por los vendedores.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Tiempo de respuesta departamento de compras} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Tiempo promedio de respuesta: Es el tiempo promedio de respuesta de un proceso crítico del departamento de compras a una solicitud del Departamento de Ventas.
2. Tiempo promedio estimado: Es el tiempo promedio estimado de un proceso crítico del departamento de compras a una solicitud del Departamento de Ventas.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 48:** Rango de medición del Indicador 14.

**Fuente:** Propia

<b>Resultado del indicador</b>	<b>Interpretación de resultados</b>	<b>Presentación de resultados</b>
Tiempo de respuesta departamento de compras > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p data-bbox="1214 1287 1300 1314">Gráfico</p> 
Tiempo de respuesta departamento de compras = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Tiempo de respuesta departamento de compras < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.15 Tiempo de respuesta departamento de AIT.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el tiempo real que tarda el departamento de AIT en procesar una solicitud de servicio o soporte técnico realizada por los vendedores.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**


$$\text{Tiempo de respuesta departamento de AIT} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$$

➤ **Variables Involucradas:**

1. Tiempo promedio de respuesta: Es el tiempo promedio de respuesta de un proceso crítico del departamento de AIT a una solicitud del Departamento de Ventas.
2. Tiempo promedio estimado: Es el tiempo promedio estimado de un proceso crítico del departamento de AIT a una solicitud del Departamento de Ventas.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 49:** Rango de medición del Indicador 15.**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Tiempo de respuesta departamento de AIT > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	Gráfico 
Tiempo de respuesta departamento de AIT = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Tiempo de respuesta departamento de AIT < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.16 Tiempo de respuesta de facturación

➤ **Propósito del indicador:** Determinar la tasa de tiempo que tarda el departamento de cuentas por cobrar en procesar un abono o cancelación de factura de los clientes.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Tiempo de respuesta de facturación} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$$

➤ **Variables Involucradas:**


1. Tiempo promedio de respuesta: Es el tiempo promedio de respuesta de un proceso crítico de facturación a una solicitud del Departamento de Ventas.

2. Tiempo promedio estimado: Es el tiempo promedio estimado de un proceso crítico de facturación a una solicitud del Departamento de Ventas.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual.

**Tabla 50:** Rango de medición del Indicador 16.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Tiempo de respuesta de facturación > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Tiempo de respuesta de facturación = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Tiempo de respuesta de facturación < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.17 Tiempo de respuesta departamento de logística.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el tiempo real que tarda el departamento de logística en efectuar facturación y despacho de un pedido efectuado por los vendedores.



➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Tiempo de respuesta departamento de logística} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Tiempo promedio de respuesta: Es el tiempo promedio de respuesta de un proceso crítico del departamento de logística a una solicitud del Departamento de Ventas.
2. Tiempo promedio estimado: Es el tiempo promedio estimado de un proceso crítico del departamento de logística a una solicitud del Departamento de Ventas.

➤ **Frecuencia de Análisis:** mensual

**Tabla 51:** Rango de medición del Indicador 17.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Tiempo de respuesta departamento de logística > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Tiempo de respuesta departamento de logística = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Tiempo de respuesta departamento de logística < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.18 Fases del proyecto.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar la fecha tope para el desarrollo del nuevo sistema informático.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto

Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto

Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto

Fases del proyecto = Fecha de terminación de la 4ta fase del proyecto

➤ **Variables Involucradas:**

1. Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 1 del desarrollo del sistema informático.
2. Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 2 del desarrollo del sistema informático.
3. Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 3 del desarrollo del sistema informático.
4. Fecha de terminación de la 4ta fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 4 del desarrollo del sistema informático.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Antes de la de fecha de terminación de la última fase.

**Tabla 52:** Rango de medición del Indicador 18.**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados	
Antes de la fecha de terminación de la última fase	Buen cumplimiento de la estrategia	F.	F.
Después de la fecha de terminación de la última fase	Deficiente cumplimiento de la estrategia	Actual	Terminación

**5.2.19 Entrenamientos de personal.****➤ Propósito del indicador:**

Determinar porcentualmente el cumplimiento de los entrenamientos planificados para ser dictados al personal de ventas.

**➤ Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Entrenamientos de personal} = \frac{\text{Entrenamientos realizados}}{\text{Entrenamientos planificados}} \times 100$$

**➤ Variables Involucradas:**


1. Entrenamientos realizados: Es la cantidad de entrenamientos realizados al personal.

2. Entrenamientos planificados: En todos los entrenamientos propuestos que deben realizarse al personal.

➤ **Frecuencia de Análisis:** trimestral

**Tabla 53:** Rango de medición del Indicador 19.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Entrenamiento de personal $\geq 100\%$	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
$100\% >$ Entrenamiento de personal $> 90\%$	Buen cumplimiento de la estrategia	
Entrenamiento de personal $\leq 90\%$	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.20 Índice de gastos.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar la relación entre los gastos presupuestados y los gastos que tienen la empresa hasta una fecha determinada.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Índice de gastos} = \frac{\text{gasto mes actual}}{\text{gastos de mes presupuestado}}$$


➤ **Variables Involucradas:**

1. Gasto mes actual: Es el gasto administrativo en el cual ha incurrido la empresa en el mes evaluado.
2. Gastos de mes presupuestado: Es el gasto estimado que posee la empresa para un mes en particular.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Mensual.

**Tabla 54:** Rango de medición del Indicador 20.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Índice de gastos > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Índice de gastos = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Índice de gastos < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	

### 5.2.21 Facturación por vendedor.

➤ **Propósito del indicador:**

Determinar cuales fueron los vendedores que lograron superar sus metas mensuales de ventas.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**


$$\text{Facturación por vendedor} = \frac{\sum \text{facturas diarias en mes evaluado}}{\text{meta del mes evaluado}}$$

➤ **Variables Involucradas:**

1. Facturas diarias en mes evaluado: Es la sumatoria de los montos facturados por vendedor en un periodo de un mes.
2. Meta del mes evaluado: Es el monto mínimo en facturas que debe alcanzar un vendedor mensualmente.

➤ **Frecuencia de Análisis:** Mensual.

**Tabla 55:** Rango de medición del Indicador 21.**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Facturación por vendedor > 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Facturación por vendedor = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Facturación por vendedor < 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	

**5.2.22 Tiempo de atención.**➤ **Propósito del indicador:**

Determinar el tiempo promedio que tarda un cliente en ser atendido.

➤ **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\text{Tiempo de atención} = \frac{\text{Tiempo promedio de respuesta al cliente}}{\text{Tiempo promedio estimado}}$$

➤ **Variables Involucradas:**


1. Tiempo promedio de respuesta al cliente: Es el tiempo promedio que tarda un vendedor en atender un cliente desde que este realiza una solicitud de producto hasta que se le envía la cotización de los productos solicitados.

2. Tiempo promedio estimado: Es el tiempo estimado que debe tardar un vendedor en atender un cliente desde que este realiza una solicitud de producto hasta que se le envía la cotización de los productos solicitados.

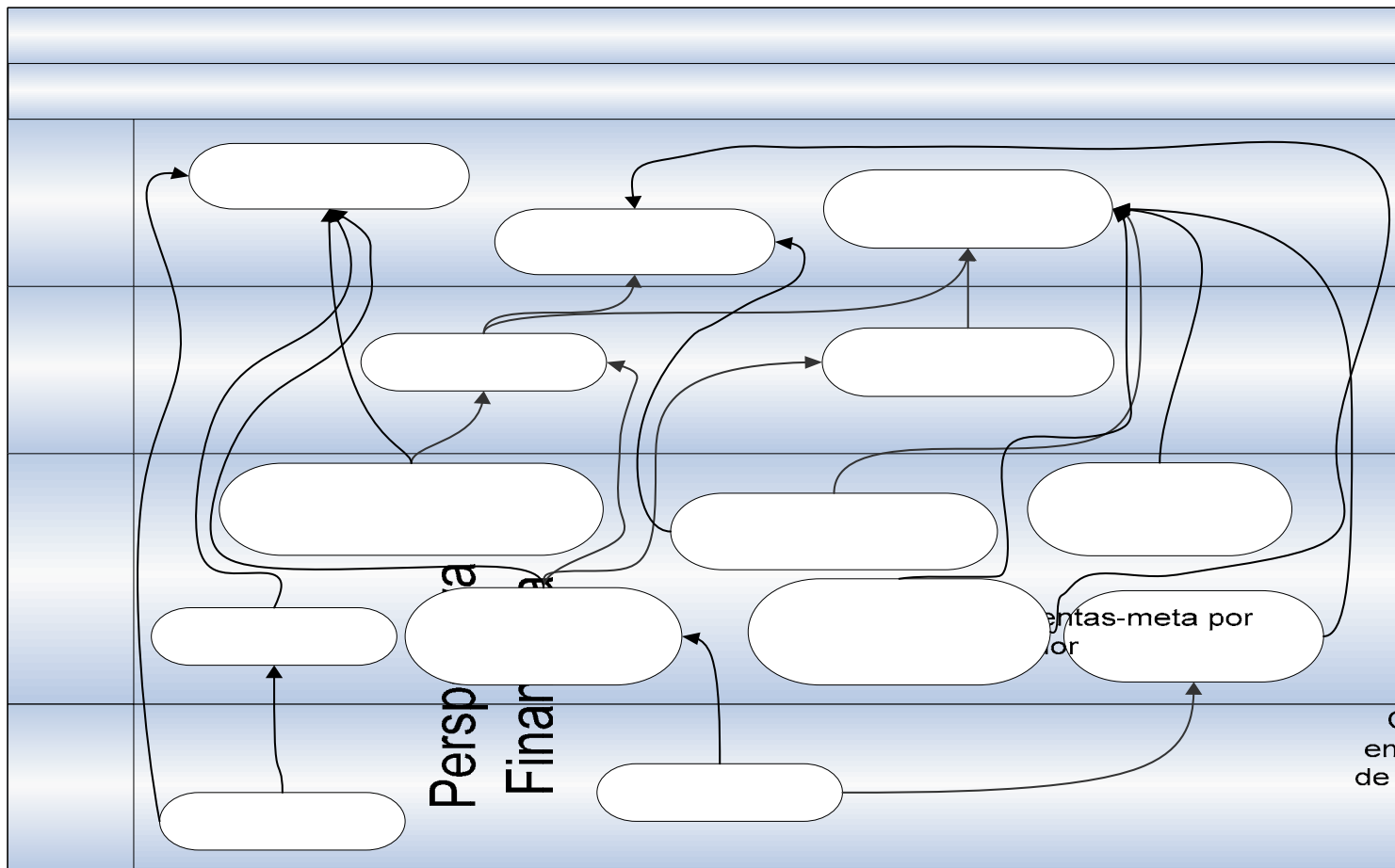
➤ **Frecuencia de Análisis:** Mensual.

**Tabla 56:** Rango de medición del Indicador 22.

**Fuente:** Propia

Resultado del indicador	Interpretación de resultados	Presentación de resultados
Tiempo de atención > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia	<p>Gráfico</p> 
Tiempo de atención = 1	Buen cumplimiento de la estrategia	
Tiempo de atención < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia	





Perspectiva  
Cliente

Perspectiva  
Financiera

Figura 12: Mapa Estratégico

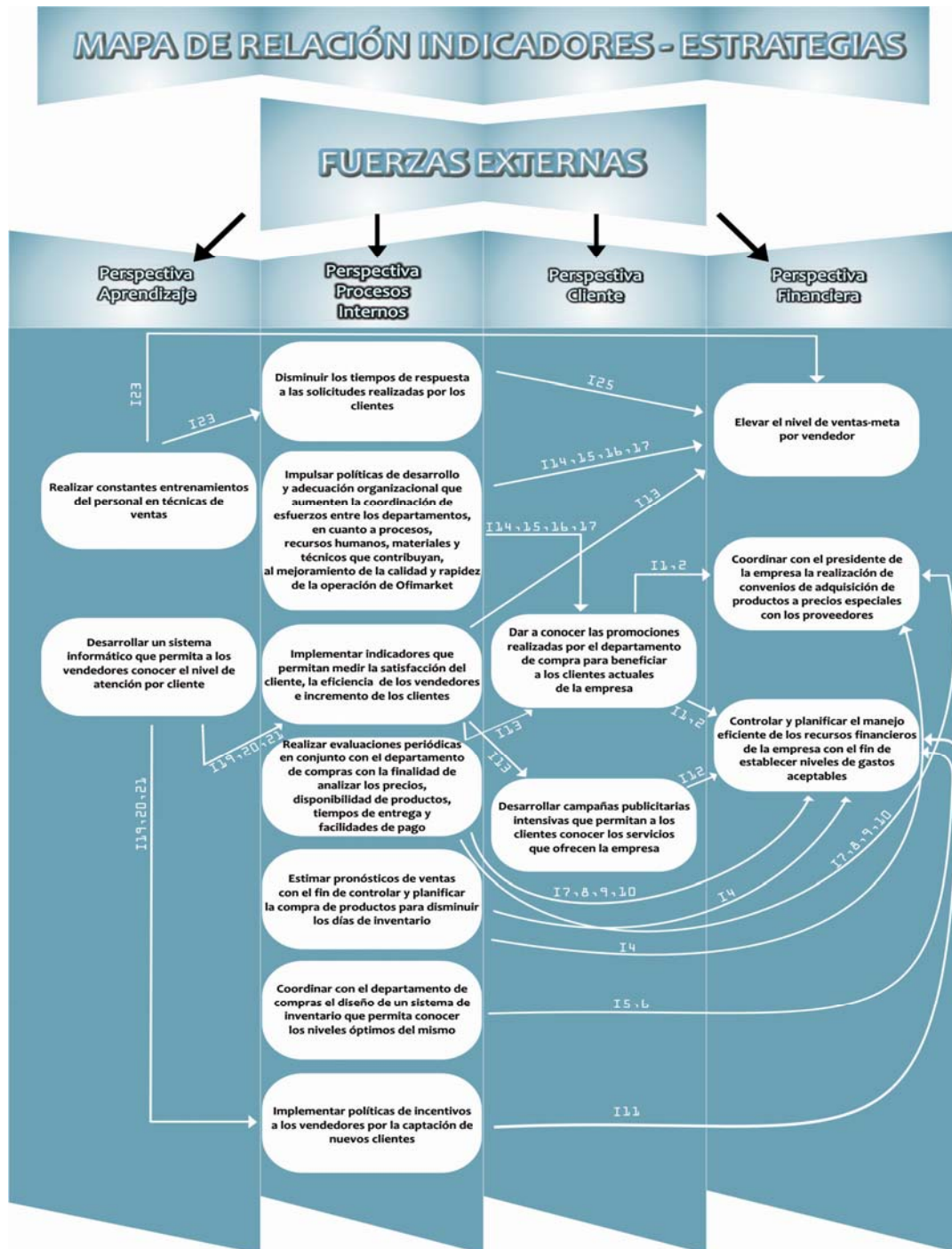
Fuente: Propia

Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa

Coordinar con el p  
empresa la realizac  
de adquisicion de pr  
especiales con lo

os

Impulsar políticas de desarrollo y adecuación organizacional que aumenten la coordinación de



**Figura 13:** Relación Indicadores-Estrategias.

**Fuente:** Propia.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1 Conclusiones.**

#### **6.1.1 Diagnóstico de Ofimarket, C.A.**

- En el primer contacto con la empresa, se hizo un análisis situacional descriptivo para conocer las características funcionales de Ofimarket, C.A, incluyendo los elementos estructurales más relevantes y significativos que participan e interactúan con Ofimarket, C.A, así como los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento, lo que permitió comprobar la inexistencia de una visión-misión y de los objetivos estratégicos adecuados, elementos que son considerados como determinantes para el éxito de toda organización y parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.
- Una vez descrito el sistema de actividades de Ofimarket, C.A., a través de la observación y la entrevista de los integrantes de Ofimarket, C.A se pudo hacer un diagnóstico preliminar de los aspectos críticos que tienen mayor influencia en el comportamiento dinámico del sistema, resultando como problemas de mayor relevancia para la empresa la falta de un plan estratégico que le permita actuar de forma proactiva al formular su futuro, la falta de integración entre el personal que labora en Ofimarket, C.A. y el retraso en la entrega de los pedidos, a los cuales se les prestó especial importancia en el desarrollo del plan estratégico.

### **6.1.2 Establecimiento de visión-misión y objetivos de la empresa.**

- Con la ayuda del personal que labora en la empresa, la metodología propuesta por Thompson y Strickland y tomando en cuenta las perspectivas del Balance Scorecard, se formuló la misión-visión de Ofimarket, C.A., la cual constituyó el punto de partida para desarrollar el plan estratégico y permitió establecer de manera formal un concepto general de lo que es la empresa, sus productos y servicios, así como las necesidades principales de sus clientes.

### **6.1.3 Formulación de estrategias.**

- A través de la auditoría externa se identificaron las amenazas y oportunidades más importantes de la empresa, para ellos se utilizó la división de los ambientes en tres tipos: interno, interno-externo y externo-externo, en función con la proximidad con las funciones de la empresa y para cada uno de ellos se utilizó una técnica de análisis diferente. Después del análisis se obtuvieron los siguientes resultados, un valor de 2,58 en la matriz de análisis externo, encontrándose este índice por encima de una posición estratégica media (2,5), esto implica que Ofimarket, C.A. está aprovechando sus oportunidades externas y minimizando las amenazas. Sin embargo por lo antes expuesto es importante resaltar que la posición en la que se encuentra esta muy cercana al punto medio, lo que indica que se deben formular estrategias que le permitan mejorar la posición de Ofimarket, C.A. con respecto a los factores externos que la afectan, reduciendo al mínimo las consecuencias de estos agentes que no pueden ser controlados por la empresa.
- Se determinaron las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa mediante la aplicación de la auditoría interna, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 2,23 en la matriz de análisis interno,

encontrándose este índice por debajo de una posición estratégica media (2,5), este resultado evidencia la difícil situación por la que atraviesa Ofimarket, C.A, la falta de seguimiento de planes y la falta de organización les impide crear estrategias efectivas que le permitan evolucionar en el tiempo. Analizando este contexto es importante resaltar que para la evolución de la empresa se deberá hacerla ascender desde el punto en el que se encuentra (promedio de 2.23) hasta un punto mínimo de 2.5 y en la medida que esto se logre, es necesario estabilizarla y mantenerla, para posteriormente superar ampliamente este nivel.

- Tomando en cuenta la misión-visión, los objetivos estratégicos de la empresa y las cuatro perspectivas del balance scorecard, se desarrollaron las estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, así mismo, se hizo uso de la matriz PEYEA como complemento para apoyar las mismas. Esta matriz arrojó como resultado según el vector de posición que la empresa se encuentra en el cuadrante competitivo, por lo cual se considero este aspecto como punto importante para formular dichas estrategias enfocándose en todo momento a lograr una buena posición ante la competencia, resultando que las estrategias más necesarias estaban referidas a los procesos internos de la organización, como punto base para mejorar su competitividad.

#### **6.1.4 Indicadores Estratégicos y Planes de Acción.**

- Una vez formuladas las estrategias se procedió a elaborar los indicadores para medir el cumplimiento de las mismas y los planes de acción por medio de los cuales se podrán alcanzar los objetivos planteados y mejorar el funcionamiento actual del sistema estudiado, especificando para ello las personas encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo,

así como el tiempo, los mecanismos de retroalimentación y los recursos para terminar cada uno de los pasos de acción.

- En función del análisis realizado en los capítulos anteriores, podemos concluir la implementación del sistema de gestión a Ofimarket, C.A no es solo viable sino que traería consigo un proceso de cambio de vital importancia para el crecimiento de la empresa. Los indicadores principales están relacionados con las perspectivas de clientes y financieros, pero fue necesario fortalecer la perspectiva de procesos para que a través de la cadena causa efecto se pudieran generar cambios en estas perspectivas
- Este sistema de gestión permitió integrar todos estos aspectos para un mejor en todas las operaciones del Departamento de Ventas, con la implementación de este sistema de gestión se considero que las mejoras más significativas serian las siguientes:
  1. Al tener disponible un sistema de gestión la gerencia del Departamento de Ventas estará en condiciones de realizar una revisión de las estrategias de negocio que se están llevando a cabo en la actualidad y podrá detectar posibles fallas en las mismas.
  2. Las mediciones realizadas con los indicadores de gestión, no solo se limitan a los aspectos financieros del negocio, sino que existe diversidad de indicadores para medir el desempeño de la compañía en conjunto con los resultados financieros.
  3. El sistema de gestión sirve de base para comunicar las estrategias al resto de la organización y a su vez obtener el apoyo del personal y de los

departamentos involucrados que interfieran con las operaciones del Departamento de Ventas.

4. Este sistema trae consigo cambios culturales dentro de la organización en conjunto con las perspectivas del Balance Scorecard porque la visión y la misión están orientadas al los clientes y a los resultados pero sin dejar de lado a las personas y los procesos internos que son la base para lograr el éxito.
- Con la utilización del Balance Scorecard se lograra determinar si las acciones implementadas por el personal de la empresa son las más idóneas o no. Si se toman en cuenta los resultados de los indicadores y se evidencia que no están dando los resultados esperados se podrán tomar acciones correctivas para solucionar estos imprevistos sin que se desvíen las actividades de la empresa respecto a la visión y misión establecida.

## 6.2 Recomendaciones

- Se recomienda implantar el sistema de gestión de ventas en Ofimarket, C.A. con la finalidad de propiciar un compromiso por parte de los integrantes de la empresa y de esta manera obtener mejores resultados en cada uno de sus procesos.
- Una vez implantado el sistema de gestión de ventas resulta indispensable generar acciones que mantengan el curso de acción en la dirección trazada, para ello la alta gerencia debe estar involucrada activamente y generar los recursos necesarios en función de los alertas que indiquen los indicadores propuestos.
- Es necesario dedicar horas hombre de trabajo y recursos financieros para la inclusión al sistema actual de los nuevos indicadores con su respectivo personal encargo de realizar un seguimiento constante a los mismos.
- Realizar reuniones periódicas con los departamentos involucrados, con la finalidad de garantizar la revisión y adaptación continua del sistema de gestión.
- Revisar anualmente los resultados del sistema en reuniones conjuntas con todo el personal a fin de mantener actualizado la planificación estratégica.



## BIBLIOGRAFÍA

ANTON O, M y MOYA A, J. (2002) **“Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento de la Dirección General del Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente (CTEUDO)”**, Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

A. SALGUEIRO, **“Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”**, Ediciones Díaz de Santos, (2005).

A. THOMPSON y A. STRICKLAND. (1994) **“Dirección y administración estratégicas”**. Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.

BARCENAS U. B. y CEDEÑO E. (2001) **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Registros Médicos y Estadísticos del Hospital Universitario Dr. Luís Razetti del Estado Anzoátegui”**, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO - Anzoátegui.

B. RICHARDSON, (1996) **“Planeación de Negocios: un Enfoque de Administración Estratégica”**, Ediciones Continental.

D. MARTINEZ y A. MILLA, **“La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral”**, Ediciones Díaz de Santos, (2005).

GIORDANELLI G. y MALAVE E. (2006) **“Diseño de un Modelo de Gestión *Balanced Scorecard* (BSC) Aplicado a una Empresa del Ramo Ferretero”**, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

G. JOHNSON, K. SCHOLLES y R. WHITTINGTON, (2005) **“Dirección Estratégica”**, 7ma edición. Ediciones Pearson Prentice Hall.

H. RAMPERSAD, **“Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo”**, Ediciones Mc-Graw-Hill, (2005).

MARCANO A. (1999) **“Plan Estratégico de Confiabilidad de Instalaciones de la Refinería de Puerto la Cruz, PDVSA”**, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

N OLVE, J. ROY y M WETTER. (2000) **“Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)”**, Ediciones Gestión 2000.

PALIS A. y M FÉLIX. (2002) **“Diseño de un Programa de Desarrollo Organizacional para una Empresa de Montaje Mecánico Ubicada en Barcelona, Edo. Anzoátegui”**, Trabajo de grado presentado para optar por el título de Ingeniero de Sistemas. UDO. Núcleo Anzoátegui.

POTURO N. (2001) **“Diseño de un Plan Estratégico para el Centro de Adiestramiento Profesional de FUNDAUDO Anzoátegui”**, Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO - Anzoátegui.

R. KAPLAN y D. NORTON. (1997) **“Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”** Ediciones Gestión 2000, S.A, España.

Anexos

## ANEXO

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si

No

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si

No

3. ¿Cuál de las siguientes estrategias usted conoce?

Penetración en el mercado

Promoción de nuevos productos.

Mejoras en el servicio al cliente

Ninguna de las anteriores

4. ¿Se siente usted en la capacidad de aplicar estrategias de mercadeo de acuerdo con las necesidades de sus clientes?

Si

No

No Se

5. ¿Qué ventajas competitivas ofrece la empresa?

Precios

Calidad

Servicio

Asesoría

Tiempo de entrega

Disponibilidad de productos

Ninguna de las anteriores

6. ¿Existe una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal?

Si

No

No Se

7. ¿Usted cree que este responde a las necesidades de la misma?

Si

No

No Se

8. ¿Se le entregó una descripción formal de las tareas que debe desempeñar en la organización?

Si

No

No Se

9. ¿Quién es su jefe inmediato?

Coordinador de Ventas

Gerente de Ventas

Presidente

Todos los Anteriores

10. ¿Conoce usted formalmente las normas y procedimientos de la empresa?

Si

No

No Se

11. ¿Conoce usted las normas y procedimientos del Departamento de Ventas?

Si

No

No Se

12. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Si

No

No Se

13. ¿Su superior lo mantienen informado del rumbo de las metas de empresa?

Si

No

No Se

14. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

Si

No

No Se

15. ¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

Si

No

No Se

16. ¿Con qué departamento se comunica usted para realizar sus actividades?

Compras

Logística

Administración

Contraloría

AIT

Cuentas por Pagar

Cuentas por Cobrar

Recursos Humanos

Otro (Por favor especifique)

17. Sobre su puesto de trabajo, ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

Si

No

No Se

18. Sobre su puesto de trabajo, ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

Si

No

No Se

19. ¿Se realiza algún tipo de estudio para evaluar la capacitación del personal en general?

Si

No

No Se

20. ¿Se le brindó algún adiestramiento al ingresar a la empresa?

Si

No

No Se

21. ¿En la empresa se llevan a cabo programas de capacitación de personal?



Si  
No  
No Se

22. ¿Que nuevas capacidades considera usted debe desarrollar el Departamento de Ventas?

Las ventas y su tendencia  
Satisfacción del cliente  
Los competidores y que dirección están tomando.  
Tendencias tecnológicas.  
Análisis de los proveedores de productos y servicios.  
Ventajas competitivas claves de la organización.  
Otro (Por favor especifique)

23. ¿Cree usted que sus compañeros son responsables a la hora de realizar su trabajo?

Si  
No  
No Se

24. ¿Cree usted que sus compañeros son dedicados a la hora de realizar su trabajo?

Si  
No  
No Se

25. ¿Cree usted que sus compañeros son respetuosos a la hora de realizar su trabajo?

Si  
No  
No Se

26. ¿Al comunicarse con otro departamento, sus requerimientos son atendidos a tiempo?

Si  
No  
No Se

27. ¿El proceso de facturación se realiza a tiempo?

Si  
No  
No Se

28. ¿Se cumplen los tiempos establecidos de entrega de los productos vendidos?

Si  
No  
No Se

29. ¿Se lleva un registro sobre el pago de comisiones por empleado?

Si  
No  
No Se

30. ¿Existen errores en el pago de comisiones?

Si

No  
No Se

31. ¿Existen retrasos en el pago de comisiones?

Si  
No  
No Se

32. ¿Existen presupuestos de gastos para el departamento?

Si  
No  
No Se

33. ¿Existe retraso en el proceso de cobranza?

Si  
No  
No Se

34. ¿Cuál es el tiempo estimado de respuesta para la solicitud de un producto al departamento de compras?

De Inmediato  
De 1 a 2 Horas  
De 2 a 4 Horas  
De 4 a 8 Horas  
Mas de 8 Horas

35. ¿Posee el departamento un sistema de gestión para la evaluación del rendimiento del personal?

Si

No

No Se

36. ¿Se usan mecanismos para el seguimiento de los planes?

Si

No

No Se

37. Usted considera que el liderazgo de la empresa es...

Directivo

Apoyo

Participativo

Orientado a logros

38. ¿Considera que este es el liderazgo mas adecuado?

Si

No

No Se

39. Sobre su jefe y superiores, ¿Considera que su jefe es participativo

Si

No

No Se

40. Sobre su jefe y superiores, ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

Si

No

No Se

41. Sobre su jefe y superiores, ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

Si

No

No Se

42. Sobre su jefe y superiores, ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

Si

No

No Se

43. Sobre su jefe y superiores, ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?

Si

No

No Se

44. Sobre su jefe y superiores, ¿Considera que tiene Usted un jefe justo?

Si

No

No Se

45. ¿Usted considera que el bienestar del personal representa en la empresa una prioridad para la empresa?

Si

No

No Se

46. ¿Se siente usted cómodo con sus compañeros de trabajo?

Si

No

No Se

47. ¿Cómo catalogaría las relaciones con el personal con el que usted trabaja?

Pésima

Mala

Regular

Buena

Excelente

48. ¿Considera que su remuneración esta acorde con su cargo?

Si

No

No Se

49. ¿En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la empresa?

Completamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente Satisfecho

50. ¿Existe oportunidad de ascenso y promociones?

Si

No

No Se

51. ¿Qué es lo que más influye en su motivación para trabajar?

Salario

Beneficios Contractuales

Reconocimiento

Ambiente Laboral

Posibilidad de Ascenso

Otro (Por favor especifique)

52. Sobre su puesto de trabajo, ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

Si  
No  
No Se

53. Sobre su puesto de trabajo, ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?

Si  
No  
No Se

54. ¿Como capta usted nuevos clientes?

Teléfono  
Visitas  
Paginas Amarillas  
Recomendación

Anexo 2. Entrevista al departamento de compras.

1. ¿Posee un método de evaluación de proveedores?

Si  
No



No se

2. ¿Que criterios considera usted para hacer una compra a un proveedor?

Precio

Disponibilidad

Atención post-venta

Tiempo de entrega

Ubicación geográfica

3. ¿Existe un método de control de inventarios?

Si

No

No se

4. Si existe, ¿cada cuanto tiempo se supervisa el inventario?

Cada 30 dias

Cada 45 dias

Cada 60 dias

Mas de 60 dias

Otro (por favor, especifique)

5. ¿Cada cuanto tiempo se realizan estudios de posicionamiento de productos y marcas?

Mensualmente

Cada 3 meses

Cada 6 meses  
Cada 1 año o más  
No se realizan

6. ¿Usted considera que la empresa tiene buena relación con sus proveedores?

Si  
No  
No se

7. ¿Como contacta a usted a sus proveedores?

Referencia de otra empresa  
Guía comercial  
Publicidad  
Pagina Web  
Lo visitaron  
Otro (por favor especifique)

8. ¿Conoce los precios de otros proveedores similares?

Si  
No  
No se

9. ¿Ha medido alguna vez los tiempos de realización de pedidos a los proveedores?

Si

No  
No se

10. ¿Conoce las normativas que regulan a sus proveedores?

Si  
No  
No se

11. ¿Es su proveedor a su vez miembro de una cadena más grande de distribución a la que usted se va a ver irremediabilmente sometido?

Si  
No  
No se

12. ¿Como se establecen los precios?

Basados en el mercado  
Basados en el costo  
Basado en el margen deseado

13. ¿Que criterios maneja para evaluar posibles descuentos mayores al autorizado al vendedor?

14. ¿Cuales son los factores que usted considera para establecer un precio adecuado para el vendedor?

Objetivos de mercadotecnia

Estrategias de mezclas de mercadotecnia  
Costo y calidad del producto  
Consideraciones organizacionales  
Naturaleza del mercado y de la demanda  
Competencia y posicionamiento de producto  
Otros

Anexo 3. Entrevista al departamento de Logística.

1. ¿Cuales son los motivos mas frecuentes de devoluciones de pedidos?
2. ¿Cual es el tiempo real aproximado de entrega de mercancía desde que el vendedor hace la solicitud del pedido?
3. ¿Se le informa al vendedor la fecha y hora de entrega de la mercancía?
4. ¿Es posible entregar mercancía a cualquier parte del país?
5. ¿Ha medido usted el tiempo estimado para la facturación de un pedido?
6. ¿Si lo ha estimado, cuanto es aproximadamente?
7. ¿Las condiciones de almacenaje son optimas (espacio, humedad, temperatura, ventilación)?
8. En general, ¿Los productos llegan con desperfectos?

Anexo 4. Entrevista al departamento de AIT.

1. ¿Existen planes de mantenimiento a los equipos del Departamento de Ventas?

2. Si existen ¿cada cuanto tiempo se realizan?

3. ¿Existen planes de mantenimiento y actualización del sistema?

4. ¿Que tipos de mantenimientos se realizan al sistema?

Preventivo

Correctivo

Respaldo

Actualización

5. Cuando un miembro del Departamento de Ventas tiene problemas con su equipo de trabajo, ¿Cuánto es el tiempo real aproximado de espera para ser atendido desde la solicitud del servicio hasta el momento de ser atendido?

Menos de una hora

De 1 a 2 horas

De 2 a 4 horas

De 4 a 8 horas

6. ¿Se realizan estudios del uso de aplicaciones que podrían mejorar el desempeño de los vendedores?

7. ¿Que proyectos se encuentran en desarrollo para la fecha? ¿Cuales? y ¿en cuanto tiempo se implementaran?

Anexo 5. Entrevista al departamento de RRHH.

1. ¿Cuales son sus funciones en la empresa?

Selección de personal

Análisis de personal

Políticas de motivación profesional

Calculo de nomina

Gestión de deberes legales referente a los trabajadores

Registro de expedientes de cada empleado

Otros

2. ¿Usted realiza el calculo de comisiones por vendedor?

Si

No

3. si la respuesta anterior es afirmativa, ¿cada cuanto tiempo se le comunica al vendedor?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

No se le comunica

4. ¿Usted maneja un registro diario de asistencia de los empleados?

Si

No

Algunas veces

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>“SISTEMA DE GESTIÓN DE VENTAS A UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE OFICINA Y SOLUCIONES TECNOLÓGICAS.”</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Díaz Ortiz, Alejandro Javier</b>	<b>CVLAC: 17.212.209 E MAIL: diaz.alejandroj@gmail.com</b>
<b>Oropeza Caicaguare, Carlos Junior</b>	<b>CVLAC: 16.254.540 E MAIL: oropeza.c@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:** Sistema de gestión de ventas a una empresa.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Computación y Sistemas

**RESUMEN (ABSTRACT):**

En Ofimarket, C.A. no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que trajo como consecuencia una desorganización general y por ende el incumplimiento de sus funciones, razón por la cual surgió la necesidad de elaborar un plan estratégico que permitiera atenuar la problemática existente en la empresa. Antes de la elaboración del plan estratégico y en la búsqueda de una solución factible para estos problemas se utilizó una visión sistémica para obtener una perspectiva general y amplia del sistema que sirviera como base para la planificación, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: una formulación de misión, una auditoría interna, una interna-externa y una externa para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y una formulación de objetivos y estrategias, para posteriormente elaborar los planes de acción mediante la adaptación de la metodología de planeación Táctica según George Morrissey, el estudio arrojó como resultados un conjunto de estrategias y actividades adaptadas a las condiciones internas y externas del sistema, las cuales mediante su implantación apropiada de acuerdo a los planes de acción formulados, proporcionarán las mejoras necesarias para un correcto funcionamiento de la empresa objeto de estudio,



finalmente se procedió a la elaboración de los indicadores de gestión mediante la utilización de balanced scorecard, el cual permitirá el seguimiento de de cada una de las estrategias planteadas.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Mercedes Ortiz	CVLAC:	5.087.765			
	E_MAIL	diazortiz@cantv.net			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Carlina Wong	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	11.727.314			
	E_MAIL	cwongh@cantv.net			
	E_MAIL				
Maria Guevara	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

08	08	07
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Sistema de Gestión de ventas.doc	Application/msword.

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J K  
L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y  
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero de Sistemas.

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pre-Grado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Planificación Estratégica

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.

**AUTOR**

**Díaz Ortiz, Alejandro**

**AUTOR**

**Oropeza Caicaguare, Carlos**

**TUTOR**

**Ortiz, Mercedes**

**JURADO**

**Wong, Carolina**

**JURADO**

**Guevara, Maria**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**

