



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN
CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE

Autoras:

Hahn, Nohely

Pinto, Adriana

Campus Bárbula, Octubre de 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN
CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE**

Autoras:

Hahn, Nohely

Pinto, Adriana

Tutor:

Noguera, Oscar

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado Administración
Comercial**

Campus Bárbula, Octubre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE

Tutor: Oscar Noguera

Autoras:

Hahn, Nohely

Pinto, Adriana

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Oscar Noguera**
C.I.: 16.501.460

Campus Bárbula, Octubre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE", presentado por los bachilleres: Hahn Nohely C.I 18.346.304. ; Para optar al Título de Licenciado Administración Comercia y Pinto Adriana C.I. 18.252.101; Para optar al Título de Licenciado Administración Comercia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Tutor

Suplente

Campus Bárbula, Octubre de 2011

DEDICATORIA

El logro de la culminación de primeramente a Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera, de manera muy especial a mis padres, quienes siempre me apoyaron en todas mis decisiones para lograr así mis metas y objetivos propuestos; y por supuesto a toda mi familia que me apoyo y motivo a llevar a cabo mi proyecto de grado con todo su cariño y apoyo.

A mis compañeros y amigos que con cada experiencia y recuerdos forman parte esencial de mi carrera universitaria.

A los profesores que marcaron mi camino, brindándome siempre orientación con profesionalismo y ética.

Adriana Pinto

DEDICATORIA

Luego de realizado mi proyecto de investigación requisito obligatorio para optar al título de Licenciada en Administración Comercial, y tras luchar para conseguir mi metas debo dedicar todo el esfuerzo a aquellas personas que de manera directa o indirecta aportaron su granito de arena para que esto sea un sueño hecho realidad.

Primeramente a DIOS TODOPODEROSO y a la VIRGEN SANTÍSIMA, por dame la oportunidad de vivir esta experiencia tan satisfactoria, por ser la energía que me mueve cada día y por ser ese amigo que nunca falla. A MADRE, por ser una mujer emprendedora, luchadora, amorosa y el mejor ejemplo de constancia a seguir, por todo el esfuerzo de su parte para ofrecerme lo mejor, por el apoyo incondicional para llega hasta donde he llegado gracia mami por a ti DEBO LA PERSONA QUE SOY HOY. Te amo.

A mi PAPÁ, por ser tan cariñoso y consentidor, por ese personalidad oriental y carácter amistoso que lo hacen tan especial, a mis HERMANOS valle, niño y bibi por todo la fe que me tuvieron y por su incondicional apoyo; a mis SOBRINOS (4) por todo los momentos súper que pasamos juntos, niña las metas son alcanzables y cuando uno quiere algo lucha por eso hasta ganarlo es divino sentir así y MIS PRINCESAS que no puedo dejar de nombrarla, son lo máximo las adoro.

A mi FAMILIA Hahn, por siempre estar pendiente, confiar y apoyarme, y a los Pinto por esos reencuentros estupendos en el que tienen la oportunidad de aprender de los demás. Y no podía dejar de agradecer a ti JUAN C. ALVAREZ por toda la confianza depositada en m, porque jamás dudaste en brindarme tu apoyo y por eso “10 minutos” que se convertían en horas reunidos, por todo el feedback, paciencia y disposición para enseñarme muchas gracias, a ti también dedico este logro.

Nohely Betzabeth Hahn Pinto

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis significa el fin de una etapa y el comienzo de otras en mi vida profesional, por esto y más, la dedico a Dios ya que es una de mis metas más anhelada, que con esfuerzo y dedicación he logrado.

No se había podido realizar sin la colaboración de muchas personas que me han brindado su ayuda, sus conocimientos y su apoyo. Quiero agradecerles a todos ellos cuanto han hecho por mí, para que este trabajo saliera adelante de la mejor manera posible.

De manera muy especial quiero agradecerles a mi familia, José Manuel, Tania, Andreina, Cheito, Javier, Oriana, Alexander y Daniel, ya que ellos representan el eje de motivación principal para el logro de las metas de vida establecidas por su cariño y apoyo incondicional que me brindan; pero sobre todo a mis padres que me dieron todo lo que hoy en día me hace una profesional. Y por ultimo pero no menos importante a Luis Carlos ya que tú haces de mí una mejor persona.

Gracias a todos....

Adriana Pinto

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar agradecer a nuestro padre DIOS, por haberme dado el regalo de la vida, por esta oportunidad y por cada momento que pasó para llegar aquí, porque fueron enseñanzas y experiencias fuertes pero satisfactorias, por todas las habilidades y dones que me regaló. A mis padres NANCY y NOEL, por todo el esfuerzo de su parte para hacerme una mujer de bien y por el apoyo incondicional.

Fundamentalmente a REMMY BONILLA, cielo gracias por todo el apoyo que me diste, por tu comprensión y paciencia incondicional y por todos los momentos compartidos, gracias por estar a mi lado; FANNYS CARRASCO, gracias por toda la disposición que tuviste conmigo desde que nos conocimos, por cada momento de enseñanza porque siempre estuviste dispuesta a explicarme y a compartir tu conocimiento, gracias por la confianza y por tu amistad.

De manera muy especial gracias a la Familia PFIZER; Juan Median, Andrea, Rina Lucas, Leopoldo, Rikson, José, y al equipo en general porque su apoyo fue fundamental para salir adelante con este proyecto, porque son gente única, colaboradora y luchadora que siempre están dispuestos a tenderte una mano cuando lo necesitas, por los de momentos para compartir y los de cultura general, chicos su carisma y compromiso es lo que los hace el gran equipo de trabajo que son.

A nuestro tutor, OSCAR NOGUERA por todo el valioso apoyo y tiempo dedicado, a los compañeros de clases y a ti ADRIANA PINTO, por compartir esta experiencia inolvidable conmigo, lo logramos.

Gracias a todos y cada uno de ustedes mi meta de esta a un paso menos.

Nohely Betzabeth Hahn Pinto



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTAD
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN
CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE

Autores: Br. Pinto G, Adriana G.
Br. Hahn P, Nohely B.
Tutor: Lcdo. Oscar Noguera
Fecha: Octubre, 2011

Resumen.

La investigación desarrollada tiene como objeto fundamental proponer estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en la empresa farmacéutica Pfizer Venezuela SA., a fin de solventar los impactos post-fusión generados en la misma y crear valor organizacional. El estudio se adaptó al tipo de Investigación de Campo y documental; y a los modelos de Investigación Descriptiva. El análisis de la Investigación dio como conclusión que la situación problemática es las diferencias en los procesos administrativos, producto de la fusión de las empresas Pfizer Venezuela SA., con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA., ya que con dicha fusión se ha creado una serie de cambios importantes en donde se han visto afectados los indicadores de gestión y ventas, la calidad del servicio al cliente y su satisfacción. La soluciones que se proponen para solventar la situación problemática, es la aplicación estrategias de distintos aspectos planteados en la propuesta, entre lo que se puede mencionar la unificación de los códigos de facturación en el sistema, el desarrollo de actividades promocionales para impulsar los productos de la empresa y dar a conocer los nuevos productos, concentrar los almacenes en uno solo, promover y capacitar a los clientes sobre el uso de los depósitos corporativos y crear una unidad exclusiva de servicio al cliente.

Palabras Claves: Calidad, Servicios al cliente, Procesos Administrativos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTABILIDAD
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS
ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN
CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE

Autores: Br. Pinto G, Adriana G.
Br. Hahn P, Nohely B.
Tutor: Lcdo. Oscar Noguera
Fecha: Octubre, 2011

Summary.

The developed research has as main objective propose strategies for the optimization of management processes and attention to the client in the pharmaceutical company Pfizer Venezuela SA., in order to solve the post-merger impacts generated in the same and create organizational value. The study was adapted to the type of field and documentary research; and research descriptive models. The analysis of this research gives the conclusion that the problematic situation is differences in administrative processes, product of the merger of the companies Pfizer Venezuela SA., with the company Fort Dodge of Venezuela CA., because with this fusion has created a series of important changes where indicators of management and sales have been affected, the quality of service to customers and their satisfaction. The solutions proposed to solve the problematic situation, is the implementation strategies of different aspects raised in the proposal, among which can mention the unification of billing codes in the system, the development of promotional activities to promote the products of the company and give to know the new products, concentrating the stores in one to promote and educate customers on the use of corporate deposits and create a unique unit of service to the client.

Keywords: Quality, Customer Service, Administrative Proceedings.

Nº Expediente: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Oscar Noguera; titular de la Cédula de Identidad 16.501.460, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Hahn Nohely	18.346.304	0424-1327865	Nohelyh_10@hotmail.com	AC	CP
Pinto Adriana	18.252.101	0412-7792978	Agpg26@gmail.com	AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas de Trabajo de Grado.

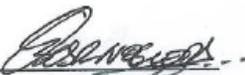
Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Económico y Organizacional

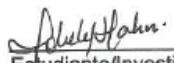
Línea: Cultura y Transformación Organizacional

Interrogante: Mejoramiento de Proceso de Servicio al Cliente

Firman:



Tutor:
Nombre y Apellido: OSCAR NOGUERA
Telf.: 04265468488


Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Nohely Hahn
Telf.: 0424.422.9277


Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Adriana Pinto
Telf.: 0412-7792978

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido:
Telf.:

En Valencia, a los 30 días del mes de 06 del año 2.011

Según lo establecido en el Artículo 14, Parágrafo Único de las Normas Internas para la Tramitación, Entrega, Discusión y Evaluación del Trabajo de Grado.

MG2009

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables
Profesor de Investigación Aplicada: Costa Carina Tutor: Oscar Navarro
Título del Proyecto: Estrategias para la optimización de los procesos administrativos y creación al cliente en una empresa farmacéutica
Post-Fijación Como estudio: Píase-Fort-Dostor.

CARTÓN DE IDENTIFICACIÓN	FECHA	OBSERVACIONES	FINMA		
			Tutor	Estudiante	Estudiante
Para la investigación de tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Decanato de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico, se designa al/los siguiente/s Investigador/es: Nombre y Apellido: _____ Cédula: _____ Correo: _____ Municipio: _____	1- 20-01-2011	Entrega personal de librería, entrega de capítulos y tesis para su calificación y apoyo técnico.	Tutor	Estudiante	Estudiante
	2- 25-01-2011	Entrega de los documentos por parte del tutor, se piden revisar los capítulos y el planteamiento de los capítulos, los cuales están en un proceso de planificación del problema y de hipótesis.	Tutor	Estudiante	Estudiante
	3- 15-03-2011	Entrega del capítulo 1 completo y capítulo 2 para su revisión, se piden complementar los datos de los capítulos, revisar los procesos administrativos.	Tutor	Estudiante	Estudiante
	4- 20-04-2011	Entrega final del capítulo 1, y documentos del capítulo 2, tesis que complementan los antecedentes.	Tutor	Estudiante	Estudiante

- Recomendaciones:**
- 1.- Debe existir la totalidad del Equipo Investigador a cada etapa.
 - 2.- Cada autor copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente firmado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo investigador según haya ocurrido los encuentros.
 - 3.- Para la validación del Formato se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
 - 4.- Enviar preferentemente la Fuente de Información Bibliográfica.
 - 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

de Expediente: 154
 Fecha: Lince, 14/01/11

Asignatura: Tratado de Grado Tutor: Dalia Correa Tutor: Oscar Nequera

Título del Trabajo: Estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de servicio al cliente en una empresa farmacéutica
 Puesto: Asesor Caso estudio: Procter-Ford Bodea

SEMANA DE TRABAJO	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
1-	20-01-2011	Entrego un resumen sustancial del Depósito II, Se pide enviar el documento en pdf para poder imprimirlo y entregarlo. Se entregó en pdf.	Tutor Dalia Correa Asesor Oscar Nequera
2-	27-01-2011	Trabajo de, solicitudes y documentos y entrega del depósito en pdf en versión.	Tutor Dalia Correa Asesor Oscar Nequera
3-	03-02-2011	Entrega del Depósito III, Se pide al tipo de trabajo en su base de datos, hacer un resumen de la empresa, servicios, productos ofrecidos.	Tutor Dalia Correa Asesor Oscar Nequera
4-	10-02-2011	Entrega del Depósito III, (Finalización), Se pide entregar un resumen del trabajo según lo solicitado. Tipo de servicio.	Tutor Dalia Correa Asesor Oscar Nequera

- Nota:
- 1- Debe pasar a través del Equipo Investigador a cada sesión.
 - 2- Asistir este formato en las fechas estipuladas y en su Trabajo Final de Grado, debidamente firmado en computador y firmado por el Tutor y cada integrante del equipo investigador según vaya ocurriendo los encuentros.
 - 3- Para la verificación del Cuidado se requiere de los 030 encuentros como mínimo.
 - 4- Revisar periódicamente la Fuente de Información Investigada.
 - 5- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
 - 6- El formato debe ser enviado necesariamente por su Tutor. Si la cursada posterior puede servir de evaluación de un reportero en otro.

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado, Tutor: Della Correa, Tutor: Osair Morales
 Título del Trabajo: Estrategias para la optimización de los procesos administrativos y del servicio al cliente en una empresa farmacéutica
 Post-Evaluación Casa: Estudio, Píase: Fort-Dorcas

CAPÍTULO Y CONTENIDO de las observaciones	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA	
			Tutor	Estudiante
Estructura de Introducción del Instrumento de Investigación Metodología de la Investigación Metodología de la Investigación Metodología de la Investigación	1- 16-07-2011	Introducción del Instrumento Normativo del Hospital III	Tutor	Estudiante
	2- 13-07-2011	Guerra del Hospital III	Tutor	Estudiante
	3- 16-07-2011	Guerra del Hospital I. Lo propuesto y fundamentos del Hospital III	Tutor	Estudiante
	4- 16-07-2011	Trabajo del Hospital III y para los Centros de Atención al Cliente	Tutor	Estudiante

- Nota:**
- 1- Debe existir la totalidad del Equipo Investigador a cada sesión.
 - 2- Asegurar este formato en los cuatros ejemplares físicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente firmados en computadora y firmados por el tutor y cada integrante del equipo investigador según hayan ocurrido los encuentros.
 - 3- Para la verificación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
 - 4- Revisar periódicamente la Fianza de Información Bibliográfica.
 - 5- Debe guardarse muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
 - 6- El instrumento debe ser enviado oportunamente por la Tutor, esto considerando que se solicita la evaluación de un experto en el área.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	Pág. v
Agradecimiento	vii
Resumen	ix
Carta de postulación tutorial	xi
Control de etapas de trabajo de grado	xii
Índice de Cuadros	xvii
Índice de Gráficos	xx
Introducción	22

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la Investigación	33
Objetivo General	33
Objetivos Específicos	33
Justificación	34
Alcances y Limitantes	37

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación	40
Bases Teóricas	44
Bases Legales	62
Definición de Términos Básicos	66

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	69
Nivel de Investigación	70
Unidad de Investigación	70
Población	71
Muestra	72
Técnica e Instrumento de recolección de datos	73
Procesamiento de Datos	75

CAPÍTULO IV

Descripción y Análisis de los Resultados	79
--	----

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta	106
Conclusiones	115
Recomendaciones	117
Referencias Bibliográficas	119
Anexos	124

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.- Distribución de la población y la muestra por trabajadores de las áreas administrativas	71
Cuadro 2.- Distribución de la población y la muestra por clientes externos	72
Cuadro 3.- Matriz DOFA	80
Cuadro 4.- Estrategias DOFA	81
Cuadro 5.- Distribución Porcentual del cumplimiento de la relación de comerciales con la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA	82
Cuadro 6.- Distribución Porcentual de la información sobre el conocimiento de la fusión entre Pfizer y Fort Dodge	83
Cuadro 7.- Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Facturación	84
Cuadro 7.1 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Tiempos de Despacho.	85
Cuadro 7.2 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Conciliación de Cobranzas	86
Cuadro 7.3 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Calidad del Embalaje	87
Cuadro 7.4 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Cadena de Frío	88
Cuadro 7.5 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Recepción de NC / ND	89
Cuadro 7.6 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Criterios para la definición de Límites de Créditos	90

Cuadro 7.7	Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Servicio al Cliente (Total)	91
Cuadro 8.-	Distribución Porcentual de la información del nuevo portafolio de productos adquiridos por la empresa Pfizer Venezuela SA., a raíz de la fusión con Fort Dodge de Venezuela CA	93
Cuadro 9.-	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Facilidad para contactar al Asesor	94
Cuadro 9.1	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Respuesta vía E-mail/ Teléfono	95
Cuadro 9.2	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Solución a sus Inquietudes	96
Cuadro 9.3	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Disponibilidad de Inventario	97
Cuadro 9.4	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Comunicación (Total)	98
Cuadro 10.-	Distribución Porcentual de los tiempo está llegando la totalidad de sus pedido	99
Cuadro 11.-	Distribución Porcentual de la calidad del Servicio al Cliente de la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA luego de la fusión	100
Cuadro 12.-	Distribución Porcentual las características describen el servicio prestado por Pfizer	101

Cuadro 13.-	Distribución Porcentual de las Ventas Pfizer Venezuela SA período Julio 2010- Junio	104
Cuadro 14.-	Distribución Porcentual de las Ventas Fort Dodge de Venezuela CA., período Julio 2010- Junio 2011	105

ÍNDICE DE GRÁFICO

	Pág.
Gráfico 1.- Distribución Porcentual del cumplimiento de la relación de comerciales con la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA	83
Gráfico 2.- Distribución Porcentual de la información sobre el conocimiento de la fusión entre Pfizer y Fort Dodge	84
Gráfico 3.- Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Facturación	85
Gráfico 3.1 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Tiempos de Despacho.	86
Gráfico 3.2 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Conciliación de Cobranzas	87
Gráfico 3.3 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Calidad del Embalaje	88
Gráfico 3.4 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Cadena de Frío	89
Gráfico 3.5 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Recepción de NC / ND	90
gráfico 3.6 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Criterios para la definición de Límites de Créditos	91
Gráfico 3.7 Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Servicio al Cliente (Total)	92
Gráfico 4.- Distribución Porcentual de la información del nuevo portafolio de productos adquiridos por la empresa Pfizer Venezuela SA., a raíz de la fusión con Fort Dodge de Venezuela CA	93

	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la	
Gráfico 5.-	comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Facilidad para contactar al Asesor	94
	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la	
Gráfico 5.1	comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Respuesta vía E-mail/ Teléfono	95
	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la	
Gráfico 5.2	comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Solución a sus Inquietudes	96
	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la	
Gráfico 5.3	comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Disponibilidad de Inventario	97
	Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la	
Gráfico 5.4	comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Comunicación (Total)	98
Gráfico 6.-	Distribución Porcentual de los tiempo está llegando la totalidad de sus pedido	99
	Distribución Porcentual de la calidad del Servicio al Cliente de	
Gráfico 7.-	la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA luego de la fusión	100
Gráfico 8.-	Distribución Porcentual las características describen el servicio prestado por Pfizer	101
Gráfico 9.-	Distribución Porcentual de las Ventas Pfizer Venezuela SA período Julio 2010- Junio	104
Gráfico 10-	Distribución Porcentual de las Ventas Fort Dodge de Venezuela CA., período Julio 2010- Junio 2011	105

INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, las cuales, no se pueden quedar inertes observando sin tomar parte en la situación, debido a que, estos cambios puede provocar desequilibrio e inestabilidad en cuanto al futuro de la organización se refiere. Hace algunos años atrás, el ambiente económico empresarial era muy diferente al que se vive en la actualidad, los mercados estaban protegidos en muchos países, y en diferentes industrias se evidenciaban monopolios, además, la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca; hoy en día por el contrario se observa mercados plurales, tecnología muy desarrollada, un entorno constantemente cambiante y el movimiento de las bolsas de valores influyendo diariamente en las negociaciones empresariales, formando una competencia más feroz.

A medida que pasa el tiempo la humanidad produce aceleradamente nuevos conocimientos e ideas que se transforman en nuevos productos y servicios, generando deseos y modificaciones conductuales en los consumidores; es por ello, que ninguna empresa puede mantener rígidamente su posición competitiva actual, si continúa operando con los conocimientos que tiene hoy, ya que, el entorno económico en que se desarrollan actualmente los negocios mercantiles es sumamente dinámico y como tal está en continua evolución, por lo que para que subsistan con éxito surge la necesidad de irlos adecuando a las circunstancias cambiantes derivadas de esa evolución, a través de reorganización y reestructuraciones constantes. Una herramienta útil en la reestructuración de los negocios, es la fusión de sociedades; cuando resulta conveniente concentrar las operaciones de dos o más sociedades en una sola de ellas u otra nueva con la desaparición de las demás.

Dentro de la economía Venezolana la fusión de sociedades representa una forma de reestructurar negocios, siempre buscando perfeccionar los procesos de la empresa o implementar nuevas ideas, ofreciendo nuevos productos y servicios a los clientes a

menores costos; pero existen limitantes en los procesos de fusión ya que genera el reto de superar las barreras culturales de las organizaciones en el intento de engranar ambas culturas, también se presentan inconvenientes en el ajuste los procesos administrativos y de atención al clientes siendo esto parte del motor que mueve la razón de ser de las organizaciones. En este sentido la investigación se enfocó en la fusión entre las empresas Pfizer Venezuela SA., con Laboratorios Wyeth, de la se vio involucrada la división de Salud Animal de Wyeth denominada Fort Dodge de Venezuela CA., y esta será el área de estudio del presente trabajo de grado (Pfizer Animal Health-Fort Dodge). Por lo que el objeto de la investigación se orientó el desarrollo de estrategias para optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en la empresa farmacéutica Pfizer Venezuela, C.A. generados post- fusión.

En este sentido la presente investigación se organiza en cinco (5) capítulos:

En el primer capítulo se describe la situación económica actual tanto mundial como local, como se han visto afectadas las organizaciones y cuales son estrategias usadas por las empresas para hacer frente a dichas situaciones. En este capítulo se hace una breve descripción sobre, la situación presente en la División de Salud Animal de la empresa Pfizer Venezuela SA., luego de la fusión, así mismo se establece cual es el objetivo general que persigue la investigación y cuales serán los objetivos específicos mediante los cuales se llegaran al general, además se realiza una breve justificación de porque se desarrolla la presente investigación.

El segundo capítulo está conformado por los antecedentes de la investigación, de los cuales, se hace referencia a una serie de estudios previos realizados como: trabajos de investigación, artículos de revista y prensa nacionales e internacionales, entre otros; también se desarrollan las bases teóricas, las bases legales y los términos básicos que soportan el estudio realizado y el problema planteado, este capítulo hace más comprensible la situación al lector.

El tercer capítulo está conformado por el marco metodológico, en el cual se define la naturaleza de la investigación, así mismo se expresa los recursos metodológicos utilizados para llevar a cabo este estudio como lo son: el tipo de investigación, los instrumentos y técnicas de recolección de datos y análisis de los mismo, también se define la población y la muestras tomados en cuentas para la realización del trabajo de investigación.

El cuarto capítulo se presenta los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, así como una descripción y análisis de los resultados obtenidos.

Y por último el quinto capítulo que contiene la propuesta elaborada para la empresa Pfizer Venezuela, SA., su fundamentación, propósito, objetivos y la factibilidad de cada una de las propuestas, seguidamente se presenta la conclusiones una vez culminado el estudio y las recomendaciones que servirán a la empresa para mejorar los procesos administrativos y su competitividad en función de los servicios al cliente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante los últimos años el mundo ha evolucionado a gran velocidad, los retos y las oportunidades en cuanto a la calidad, a la tecnología y a la administración se van incrementado con el transcurrir del tiempo, evidenciándose en todas las organizaciones ya que se enfrentan a la necesidad de mejorar la calidad en sus productos ó servicios; aunque hoy en día, la calidad y la competitividad dentro de las empresas modernas son consideradas como sinónimos; es por tal motivo que, se hace importante realizar los análisis de tiempos y tareas, que permitan planificar en función de la mejora continua y la optimización de los recursos, a fin de incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta a los clientes, además de disminuir progresiva y sistemáticamente el desperdicio de materiales y tiempo en las labores sin valor agregado alguno.

Así mismo, la crisis económica mundial evidenciada por las caídas abruptas de las más importantes Bolsas de Valores y de Intercambio de Títulos Valores como son: New York Stock Exchange (NYSE), London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE), National Association of Securities Dealers Automated Quotation(NASDAQ) y los riesgos de recesión presentes durante el año 2011, en unión a los constantes cambios tecnológicos han hecho necesario e imprescindible conocer y analizar los diferentes factores tanto de operaciones como funcionales dentro de las organizaciones como aquellos que se manifiestan alrededor de las empresas implementando metodologías de inteligencia de mercados, así como, modelos predictivos en base a simuladores macro y microeconómicos con el fin de buscar estrategias adecuadas para generar ventajas competitivas y diferenciación

sobre todo en los mercados denominados Emergentes, además de la permanencia en la vanguardia dentro del mismo.

Por los que en Latinoamérica, para el 2010 según, consenso de instituciones de análisis económico como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se presencié un contraste en metas de crecimiento de la región, las cuales estaban estimadas en 4 puntos porcentuales para período, esto motivados al impacto de la crisis mundial y la contracción de la actividad económica que se venía presenciando desde el 2009. Por su parte en Venezuela la inflexibilidad de las políticas cambiarias, las regulaciones en los precios, las tasas de interés, así como las restricciones en el aumento de la oferta efectiva de divisas para los diferentes sectores económicos representan una fuerte contracción del aparato productivo del país y un freno para la recuperación económica de la región Puente y Gutiérrez (2010) La Economía Venezolana ¿Y si el milagro no llega?. Es por ello que, las empresas deben estar alertas y realizar un análisis estratégico de su entorno, que le permita conocer los requerimientos de los clientes de manera rápida y eficaz para ofrecerles los mejores servicios y posibilidades de negocios que proporcionen mayores beneficios.

En la actualidad las empresas se desarrollan en un entorno global volátil donde frecuentemente los gerentes se ven obligados a tomar decisiones que afectan el rumbo de personas, recursos y de las empresas mismas que dirigen o que están bajo su ámbito de influencia. En este sentido, las fusiones empresariales se han constituido en una de las formas más utilizadas por las empresas para hacer frente a los cambios y a los nuevos retos que se presentan en la economía globalizada altamente competitiva.

Para Mascareñas (2000)

“Una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad.” A su vez establece que, “Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción”. El primer caso descrito es conocido como fusión pura. (P.15-16)

Además los fenómenos de adquisición de empresas comenzaron para 1885 y, con algunas variantes se han desarrollado cíclicamente hasta la actualidad. Esta concentración capitalista o fusiones de empresas ha sido estudiado con gran interés desde años atrás por economistas y sociólogos, los cuales desde sus perspectivas han concluido que socialmente el juicio de valor sobre el tema resulta negativo; pero desde el punto de la economía de la libre competencia o neocapitalista, el juicio suele ser favorable.

En este sentido se puede decir que las fusiones y adquisiciones tienen más de un precedente, y la literatura económica distingue cuatro (4) etapas u oleadas durante el último siglo.

- 1) La primera etapa (1885-1.905), en la cual se notaron fusiones de tipo horizontal y del mismo sector de actividad, esto como respuesta al desarrollo del mercado y la revolución industrial, los cuales hicieron necesario el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, para así aumentar su capacidad y sobrevivir en el sector.
- 2) En la segunda etapa (1.905- 1.940) las uniones empresariales cambiaron su objetivo hacia la búsqueda de economías de escala, por lo que las fusiones vista es esta etapa eran combinaciones entre horizontales y verticales.
- 3) En la tercera etapa (1940-1975 aprox.), el objetivo era la concentración de poder, ya que mientras más grande se tornaba la empresa llegaba a tener más poder dentro del mercado por su capacidad de desarrollo y de respuesta. También para esta

época en Europa entre 1.958 se crea el Consejo Coordinador Empresarial (CEE), y como consecuencia de la se produce otra gran oleada a mediados de los años ochenta cuando se diseña la puesta en marcha del denominado Mercado Único.

4) Por último en el año 1.975 y hasta la actualidad las fusiones se ha tornado una actividad lucrativa, por ejemplo es común adquirir una empresa para segmentarla en sus diferentes líneas de actividad, y proceder a venderlas una o todas, pero de manera separada. **Barrachina, M. Y Ripoll V. (2006) / Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)**

Durante la última década, el fenómeno de las fusiones y adquisiciones se ha considerado como una estrategia de crecimiento y/o supervivencia para muchas organizaciones, con estas fusiones las empresas han buscado hacer frente a la creciente competencia derivada de la globalización y al mayor número de empresas denominadas grandes (Empresas Globales) con las que compiten en cada sector o segmento, lo que ha tendido a crear una especie de oligarquía o cartelización en todos los grandes sectores de la economía mundial; tal fue el caso de las aerolíneas **British Airways e Iberia** en el 2009, y de la multinacional estadounidense Sherwin Williams Corp., quien para inicios del presente año compró el 98, 95% de la empresa ecuatoriana Fábrica Nacional de Pinturas SA (FANAPISA) a través de su subsidiaria en el Ecuador, Pinturas Cóndor SA.

Así mismo, las empresas buscan situarse en posiciones ventajosas dentro de los mercados, proyectando maximizar el valor de la empresa y por ende generando más valor a sus accionistas; en otros aspectos, pretenden agilizar las sinergias reduciendo la duplicación de servicios u operaciones lo que disminuye los costos operativos, aumentando los beneficios y reduciendo los impuestos. Berger (1.999: p.1) plantea que los factores que originan las fusiones y adquisiciones son: "...progreso tecnológico; mejora en la capacidad financiera, capacidad en exceso o por angustia

financiera en la industria o mercados; consolidación de los mercados internacionales, y desregularización de las restricciones geográficas o de los productos”

Al fusionarse dos empresas, inician un proceso de transformación, con una serie de cambios internos y externos que no se libran de frustraciones y conflictos debidos a la diferencia de culturas y procesos; es por ello que, los esfuerzos del cambio planificado deben ser perfectamente claros para los actores claves activamente implicados en el proceso, y deben suponer trasladar la organización de un pasado conocido a un futuro conocido, o al menos planificado.

Al respecto, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) han realizado un gran número de investigaciones que tratan de esclarecer las condiciones de éxito de estas operaciones. Los estudios muestran que las empresas centran su atención en los ajustes estratégicos (perspectiva estratégica) que tiene lugar entre las empresas involucradas y, otras veces están inquietados por los ajustes organizativos (perspectiva organizativa) que realizan las mismas, para lograr los planes establecidos. De allí la importancia de establecer un patrón de comunicación interna adecuado, que permita conocer estos problemas culturales y las estrategias a desarrollar para mejorarlas.

Durante las negociaciones, los temas de mayor relevancia son los ajustes estratégicos y comerciales, las metas financieras, así como, las adaptaciones organizacionales necesarias para garantizar el funcionamiento y operatividad de la empresa, es decir, la compatibilidad de las culturas y la unión de sectores los cuales en ocasiones son poco amigables o afines; es por ello que se hace necesario dedicar el tiempo necesario y los recursos humanos, de información y comunicación para implementar un plan completo en cascada vertical desde las posiciones de liderazgo hasta la base de la organización y que incluya las tácticas, estrategias, causas y consecuencias esperadas producto de la negociación entre las empresas fusionantes.

Alvarado (1990:12) en su libro *El Gerente de las Organizaciones del Futuro* expresa que “cuando se habla de gerente, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo”. Por esta razón, la tarea básica de la gerencia durante la fase de transición es definir con claridad y comunicar activamente la visión de futuro a todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones.

El mercado farmacéutico mundial no escapa de esta realidad, ante los constantes cambios y la crisis que experimenta la economía global, este sector también se ha visto afectado por continuas fusiones y adquisiciones de empresas o grupos económicos dentro del sector. De este hecho se han aprovechado sinergias de diferentes índoles, que han permitido a las empresas sobrevivir y diversificarse, en un sector altamente competitivo y así alcanzar nuevas dimensiones.

Un ejemplo palpable, es la fusión ocurrida en Agosto de 2.004, entre las empresas farmacéuticas europeas Aventis y Sanofi-Synthelabo, en donde la empresa Sanofi-Synthelabo adquirió a la empresa Aventis generando la nueva compañía Sanofi-Aventis, siendo posicionada en el séptimo (7) puesto en el mercado mundial cuando antes mantenían en forma separada el puesto decimo noveno (19) y onceavo (11) respectivamente; así mismo, se establecieron en el puesto número uno (1) del mercado europeo en una sola operación. Otro ejemplo es la unión de las empresas estadounidenses Schering-Plough con Intervet en mayo de 2.008, la cual se presentó como una oportunidad de incrementar la inversión en el desarrollo de sistemas y productos que minimicen los efectos sanitarios negativos en la producción acuícola.

En Venezuela, Pfizer es una empresa farmacéutica, con 58 años en el mercado dedicada a la producción y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal, la cual ha ido avanzando poco a poco en el mercado farmacéutico,

ganándose la confianza de los consumidores, logrando así posicionarse como empresa farmacéutica líder del mercado venezolano.

Pfizer Salud Animal, es una división comercial de la empresa Pfizer Venezuela, la cual busca el mejoramiento de la cadena de alimentación, a través del fortalecimiento de la salud ganadera y avícola, ayudando a la personas a garantizar y prolongar la vida de sus mascotas. Según los datos de la Asociación Venezolana de la Industria de Salud Animal (AVISA por sus siglas) quien aglutina a la mayoría de los laboratorios nacionales y transnacionales participantes en el mercado de Insumos Pecuarios en Venezuela, Pfizer Salud Animal obtuvo el segundo lugar en el ranking de empresas para el año 2010 con una participación de mercado de 10,72% y un crecimiento interanual de 1,36% (Encuesta AVISA 2010).

Recientemente Pfizer Venezuela se fusionó con Laboratorios Wyeth, quien representaba su principal competidor en el mercado farmacéutico humano en el país; esta integración también involucró a la división de Salud Animal de Wyeth denominada Fort Dodge de Venezuela C.A. quien según datos de AVISA ostentaba la octava posición del ranking de empresas con una participación de mercado del 4,91% y un decrecimiento interanual en el orden del 11%, y la cual será el área de estudio, la fusión entre estas dos grandes empresas ha sido un proceso difícil, ya que, como empresas competidoras presentaba diferencias en sus procesos administrativos, entre los que destacan la facturación, despacho, atención al cliente y conciliación de cobranzas que son los aspectos fundamentales a estudiar.

A raíz de esta fusión se han evidenciado a través de reporte de inconveniente, descontentos entre los clientes de ambas empresas tanto internos como externos, ya que la adaptación de los procesos posteriores a la fusión han creado una serie de cambios importantes en donde se han visto afectados los indicadores de gestión. La lentitud en los procesos administrativos, específicamente en el área de facturación es el primero que se evidencia ya que la cartera de productos a ofrecer se amplía y la

unificación de los productos en los sistemas aun no se logra; es de resaltar que la migración de los procesos comerciales y financieros va dirigida a la unificación de éstos a través el modelo administrativo de la empresa fusionante, es decir, Pfizer Venezuela y no sobre la base de los procesos administrativos de la empresa fusionada, Fort Dodge de Venezuela.

Por otra parte está el proceso de despacho, que se ve afectado por la existencia de diferentes almacenes, ya que a raíz de la fusión se manejan tres almacenes, uno para los productos Pfizer y dos para los productos Fort Dodge, también se evidencia la inadecuada manipulación de productos biológicos (vacunas) y otros, generando retraso en los despachos de dichos productos para las distintas rutas, y la pérdida de muchos de ellos. Y por último el proceso de conciliación de cobranza, que es muy importante ya que de él depende la completa ejecución de los dos procesos anteriores.

Todo lo anteriormente descrito ha causado problemas, con los clientes internos y externos, ya que se han expresado poco satisfechos con el proceso de cambio post-fusión en encuestas realizadas, debido a que los productos llegan a destiempo e incorrectamente, incumpliendo a los usuarios finales lo cual no es favorable, además de su proceso de atención y satisfacción de necesidades, para así reafirmar su liderazgo en el mercado en las diferentes líneas de negocio y fortalecer su presencia en el sector avícola, que es un sector nuevo para la empresa.

El presente trabajo se propone responder la siguiente interrogante:

- ¿Cuál o Cuáles estrategias son adecuadas para resolver de manera óptima los problemas presentes en los procesos administrativos y de atención al cliente impactados por la fusión?

Objetivos de la investigación

Objetivo General.

Diseñar estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en una empresa farmacéutica post- fusión, a fin de solventar los impactos post-fusión generados en la misma y crear valor organizacional.

Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis DOFA después de iniciado el proceso de fusión para identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los procesos administrativos y de atención al cliente, desde el punto de vista del cliente interno de la empresa.
- Diagnosticar el impacto de los cambios generados en los procesos administrativos y de atención al cliente en los clientes externos luego de la fusión.
- Examinar el impacto financiero, gerencial y de mercado atribuible a los procesos de atención al cliente post-fusión
- Diseñar estrategias que proporcionen mejoras en los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas, los cuales se han visto impactados posteriormente a la fusión.

Justificación del problema.

Es indudable que cuando las empresas toman la decisión de fusionarse, lo hacen siempre con un alto grado de optimismo sobre el futuro de la nueva empresa combinada, habiendo hecho planes de mejoras en rentabilidad, distribución de productos, ampliación de mercados, ahorros o crecimientos por sinergias, en fin, todos aquellos elementos que incidieron en la cristalización de la idea inicial con el objetivo último de incrementar el valor económico del negocio.

En la economía actual las fusiones se han convertido en una herramienta fundamental del desarrollo corporativo; estas representan un medio muy importante para el crecimiento empresarial, la diversificación y la eficiencia. Esta herramienta, entre otras, se ha convertido en una de la más utilizada por las empresas del sector manufacturero, para hacer frente a las distintas situaciones económicas y sociales. Al iniciar un proceso de fusión la empresa debe establecer un plan estratégico que le permita tener un desarrollo comercial, ya que este proporciona una alternativa de crecimiento al brindar beneficios que se obtienen fácilmente, lo que podría ser un incentivo para continuar empleando estas operaciones de integración de organizaciones.

Además se define y analiza los procesos de una fusión, sus características y el valor agregado que esta ofrezca, es decir, se evalúa si realmente constituye una alternativa viable que permita a la empresa enfrentar los retos, los cambios constantes y capitalizar las oportunidades; en este sentido la investigación dará a conocer el impacto positivo o negativo de la fusión entre Pfizer Animal Health y la división de Salud Animal de Wyeth denominada Fort Dodge.

La presente investigación brinda un instrumento a otras organizaciones con deseos de fusionarse, permitiéndoles conocer los factores que, de una u otra forma, intervienen en el proceso y cómo las empresas son afectadas; también proporcionará la información necesaria acerca de indicadores, procedimientos y estrategias que se pueden desarrollar para hacer de las fusiones la mejor alternativa de inversión con la cual obtener ventajas sobre la competencia y una mayor participación en el mercado.

Por otro lado, ésta investigación se sustenta en numerosos antecedentes de fusiones en otros mercados las cuales son mencionadas durante el desarrollo de los subsiguientes capítulos y que han servido de marco referencia para entender la problemática derivada de los procesos de fusión empresarial; sin embargo, esta investigación puede fungir como base a futuros estudios sobre la dinámica de las organizaciones en su búsqueda de expandir los mercados tomando el máximo provecho de las oportunidades de sinergias, del capital humano y monetario; ya que se describen aquellos aspectos que más se han visto afectados por la fusión y cuales estrategias, tácticas y medidas pudieran aplicarse para solventarlas

Cabe destacar que este es el primer estudio que se realiza en esta organización caso de estudio, y por lo tanto desde el punto de vista práctico, favorece a sus trabajadores y a la empresa en general, debido a que permite aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar los aspectos críticos, y de esta manera ofrecer productos y servicios de mayor calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo trabajar enfocados en los valores organizacionales, en especial el valor de “Foco al Cliente” y “Calidad”.

Por otra parte, la investigación realizada también sirve como guía a la comunidad investigativa como fuente de información y consulta en la realización de sus trabajos de grado y tesis, ya que a pesar de que se han realizado distintos estudios sobre el impacto que generan las fusiones, pocas son las que hacen referencia a las estrategias

competitivas aplicables en la situación que ayuden para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente.

Así mismo, se puede decir que tiene un carácter novedoso, debido a que existen pocos estudios que hagan mención a las fusiones en el sector farmacéutico, el cual es un sector de gran importancia en la economía Venezolana.

Alcances y Limitaciones.

El alcance de la investigación, ha sido definido con respecto a diseñar estrategias para optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en la división de Salud Animal de la empresa Pfizer Venezuela SA, a raíz de su Fusión con la división de Salud Animal de Wyeth denominada Fort Dodge de Venezuela CA., haciendo énfasis en el mejoramiento en los servicios de facturación, conciliación de cobranzas, despachos los cuales fueron los aspectos más afectados por la fusión.

Limitaciones:

Cabe señalar que la investigación se desarrollo en una organización trasnacional, y al momento de formalizar la misma se ven involucrados las cedas a nivel mundial de ambas empresas, por lo que al momento de delimitar el área de evaluación para la presente investigación se presenta la primera limitante ya que se tornaba muy extensa el área y por consiguiente la investigación.

Dentro de este marco de ideas, otra limitante fue al momento de la recolección de datos la ubicación geográfica de los principales cliente de la organización, quienes conformaban parte de la población a estudiar, los cuales están distribuidos a nivel nacional, por lo que la encuesta se aplico telefónicamente y en varios casos la conexión era dificultosa por la poca señal en la zona, además de la disponibilidad de tiempo de la persona contacto en el momento de la llamada, pero a pesar de ellos se logro obtener el 100% de los datos requeridos.

Y por último el desarrollo de la propuesta para la empresa, ya que la misma debía estar engranada a los objetivos y metas organizacionales, para lo cual se estudiaron los mismos.

Alcances:

- Con la ejecución de este proyecto de investigación se beneficiará a la totalidad de los clientes de la empresa, así como también los trabajadores ya que a medida que se desarrolló la investigación se logro conocer la raíz de los problemas presente es la organización y en base a eso proponer tácticas y estrategias para solventarlos.
- En esta perspectiva con la información obtenida se desarrolló un estudio DOFA, el cual permitirá a la empresa identificar los puntos críticos de la fusión, y poder tomar acciones para mejorarlos.
- Conocer y analizar los procesos de facturación y despacho de la organización, además del mercado donde esta se desarrolla el cual como se hizo referencia es un mercado importante en la economía Venezolana.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico tiene como propósito darle a la investigación un sentido coherente de conceptos, coordinado y de proposiciones que permitan abordar el problema, Sabino (1996) afirma que:

El planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar. El correcto planteamiento de un problema de investigación nos permite definir sus objetivos generales y específicos, como así también la delimitación del objeto de estudio (p.57)

Actualmente las organizaciones dedican gran parte del tiempo a mejorar los procesos y métodos de ventas e incrementar las utilidades de la empresa. Al mismo tiempo han logrado descubrir la necesidad de aumentar el vínculo comercial y empresaria que los une, es decir la fidelización con los clientes y usuarios por la cual mejora todos los procesos de la organización.

En este capítulo se da a conocer todos los autores y trabajos que se tomaron en cuenta como referencia para la orientación de dichos trabajos.

Antecedentes

Partiendo de que los antecedentes de la investigación son investigaciones relacionadas a las que están en proceso, se hace necesaria la revisión de los enfoques y trabajos previos acerca del tema. Tamayo y Tamayo (2006, p. 98) cita: "los antecedentes de investigación tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación". Entre las investigaciones relacionadas a la investigación se consideran las siguientes:

Espinoza, M. (2009) en su trabajo de grado "Estudio de las Fusiones en el Sector Alimentos en Venezuela y su Impacto Sobre la Competencia. Caso: Empresas Polar C.A", estudia la problemática con una metodología descriptiva y de campo enfocada a los procesos de fusiones y el impacto que las acciones de concentración económica ocasiona sobre el sector alimenticio y los competidores.

De lo expresado en este proyecto se puede acotar que las fusiones tiene un gran impacto en la competencia, originando la creación de alianzas estratégicas, estrategias de mercadeo, estrategias de colaboración horizontal para concentrar capital, estrategias de cooperación jerárquica que flexibilizan las relaciones laborales. El aporte que este estudio hace a la investigación, es que permitió identificar las maneras en que las empresas de la competencia se ven afectadas por la fusión de dos o más empresas y las ventajas competitivas que se pueden originar.

Bezán, L. y Ortega, L. (2009) en su estudio "Análisis de los Procesos de Asociaciones Estratégicas y/o Fusiones de la Banca Privada Llevadas a Cabo en Venezuela en el Periodo 2003-2008". Presentaron el análisis de los procesos de asociaciones estratégicas y/o fusiones de la banca privada en Venezuela durante el periodo descrito. La investigación se planteó como un abordaje investigativo a nivel descriptivo, bajo un diseño de campo; centrando su investigación en sí considerando

el éxito real o no de las asociaciones estratégicas y/o fusiones a nivel de la banca privada en Venezuela.

De lo anterior se puede decir que la investigación aportó evidencias útiles para desarrollar la presente, entre ellos algunas conceptualizaciones de fusiones. Además, permitió entender el efecto generado por las fusiones sobre las organizaciones bancarias en Venezuela. Además los investigadores pudieron verificar que las asociaciones estratégicas y/o fusiones han sido importantes para la banca nacional ya que han generado un crecimiento del sector financiero y al mismo tiempo son percibidos por muchos sectores como un síntoma positivo.

Acosta y Sarmiento (2002) desarrollaron una investigación titulada "Impacto de las Fusiones Aplicadas en las Empresas Manufactureras Ubicadas en el Estado Aragua", la cual tuvo como objetivo principal determinar el impacto de las fusiones aplicadas en las empresas manufactureras en el área geográfica antes mencionada; la metodología utilizada corresponde a la modalidad de proyecto factible la cual fue sustentada sobre una investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo documental. Su problemática propuesta tuvo epicentro en las empresas del sector manufactura con deseos de fusionarse y con la necesidad de conocer las ventajas y desventajas que trae consigo las acciones de concentración de capital.

En otras palabras los investigadores determinaron que las empresas manufactureras utilizan las fusiones por absorción como una herramienta que les permite obtener mayores ventajas competitivas, donde la planificación es el factor determinante dentro de este proceso prevaleciendo la experiencia previa y la utilización de una consultaría empresarial. La articulación de este trabajo con la investigación presente se concentra en la forma por la cual se desarrolla un proceso de fusión en empresas y la relevancia de crear un alto compromiso por parte de la alta gerencia incorporando al personal en los cambios procedentes de este proceso.

Morales, (2000) en su artículo "Fusiones y Adquisiciones Empresariales" expresa que la mayoría de empresas están realizando esfuerzos por mejorar e incrementar su participación total en el mercado nacional y mundial. Estos aspectos aportan elementos para la comprensión de los nuevos escenarios empresariales; el uso de capital propio y de fondos externos permite mejorar sustancialmente las estructuras organizacionales, además influye positivamente para mejorar los esquemas de flujos de efectivo congruentes en las inversiones de activos fijos.

En la actualidad, el fortalecimiento de las empresas es determinante para alcanzar el éxito de mercados cada vez más competitivos; la capacidad gerencial y el fomento financiero deben responder en forma inmediata a los cambios registrados. Por esta razón es indispensable que los administradores evalúen las potencialidades de las empresas, cuando existe interés en realizar fusiones o alianzas estratégicas que incrementarán la capacidad económica, financiera, así como la participación en el mercado.

Suárez, Gorbaneff, Beltrán (2009) en su estudio "Motivos de fusiones y grupos económicos: Caso Davivienda – Bansuperior – Bancafé" comentan la unión de estas empresas cuyo fin era obtener beneficios para las demás empresas del grupo, a través del ahorro en costos de transacción, derivado de los enlaces verticales que se generan entre las demás empresas pertenecientes al grupo y la empresa fusionada. El objetivo principal de esta investigación fue explorar los distintos motivos que ocasionan las fusiones y evaluar su relación y aplicabilidad en el desarrollo de esta fusión.

A partir de esto se puede comentar que un motivo para la fusión horizontal de una empresa, que pertenece a un grupo empresarial, es la estabilidad y desarrollo del grupo empresarial, lo cual se hace imprescindible debido a la creciente globalización y liberalización del sector bancario colombiano. El aporte de este trabajo con la presente investigación se aprecia en el argumento de que entre los motivos que originan una fusión se encuentra la mezcla de intereses de tipo horizontal y vertical

de la organización, los cuales tienen como objetivo de buscar soluciones óptimas, como el proceso de fusión.

RPP Noticias (2011) en su artículo "Farmacéutica israelí Teva compra Laboratorio Peruano Infarmasa" se refiere a la Fusión de la empresa farmacéutica Teva con el Laboratorio Corporación Infarmasa a las empresas Altra Investments (Altra) y The Rohatyn Group (TRG), cuyo objetivo de dicha adquisición es expandir la actividad de la empresa israelí en América Latina y poner en relieve su estrategia de crecimiento para los próximos años y así el avance de su posición como líder del mercado en la región.

Respecto al artículo se puede comentar que el objetivo principal de esta fusión fue la ampliación de la cartera de productos por parte de Teva, ya que aumentará en gran medida su cartera, especialmente en el área de los antibióticos, donde Infarmasa lideraba el mercado Peruano. Esta fusión no solo representó para Teva una oportunidad de diversificar su portafolio sino que también le permitió comercializar en nuevas líneas de negocio, desarrollar nuevos mercados de exportación y optimizar su estructura de capital fortaleciendo su gobierno corporativo. En este artículo vemos un claro ejemplo de una fusión para la extensión de productos y mercados.

El Pais.com (2009) en su sección de negocios hace referencia al artículo "Merck adquiere Schering-Plough y se convierte en la segunda farmacéutica del mundo." en dicho artículo reseña la compra realizada por la farmacéutica [Merck & Co](#) a laboratorios Schering-Plough Corp. Esta fusión tiene como esencia los derechos que [Merck & Co](#) tendrá sobre las píldoras contra el colesterol Zetia y Vytorin y sobre tratamientos experimentales para los coágulos sanguíneos, el asma y la esquizofrenia.

El acuerdo convertirá a Merck en el segundo fabricante del mundo de medicamentos ya que la fusión de ambos laboratorios, que dará lugar a una empresa que se seguirá llamando Merck, potenciará su capacidad para la investigación y

desarrollo de nuevos fármacos y la inversión en áreas terapéuticas clave, ampliará su presencia global, en especial en mercados emergentes de gran crecimiento.

Bastidas J. (2008) en su trabajo de grado denominado “Satisfacción de los clientes para fortalecer el posicionamiento en el mercado” realizado por la Universidad José Antonio Páez, entre los cuales sus autores establecieron como objetivo formular estrategias que permitan la satisfacción de los clientes de la empresa Silgan White Cap Venezuela, S.A. este estudio trata sobre la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de servicios que se les ofrecía, los autores recurren al análisis de datos obtenidos a través de un cuestionario aplicado a una muestra de la población, el cual permitió de acuerdo a los estándares de satisfacción obtener el resultado en cuanto a la opinión de los clientes de la organización. De esta manera, la investigación sirvió de apoyo al presente proyecto, ya que la misma permite establecer estándares de aceptación al momento de emplear instrumentos y técnicas de recolección de datos, facilitando así, la recopilación de información relevante.

Bases teóricas

Toda investigación debe estar respaldada por unas bases teóricas que se refiere a todo aquello que sustenta el estudio, especificando las interrelaciones del tema en proceso de otras áreas del conocimiento. Éstas representan la información principal y complementaria que fundamentan el proyecto de investigación.

Se trata de definir conceptos y ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen. En tal sentido, es de elemental importancia, definir los términos que se utilizan en la investigación, para descubrir de manera clara y precisa todos los procesos que se mencionan en el desarrollo de este trabajo; Las bases teóricas que sustenta esta investigación están constituidas por:

Fusiones

Las fusiones son un proceso mediante el cual dos o más organizaciones se unen para formar una sola sociedad mercantil; referente a esto Baz (1991) expresa:

Fusión es la unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles, es decir, de dos o más empresas constituidas jurídicamente como entidades diferentes, deciden unirse para crear una nueva empresa o que una de las existentes crezca. En el caso de que una de las empresas en cuestión sobreviva se le denominará fusionante, y a las empresas que desaparezcan se les denominará fusionadas. También se da el caso de que todas las empresas involucradas desaparezcan como entidades jurídicas independientes, creándose una tercera empresa con una nueva razón social. (p.251)

En el mismo orden de idea Mascareñas, (1996) establece que:

Una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Pero no hace falta tener control de una empresa a través del proceso de fusiones o adquisiciones, dado que también pueden ser controladas sin necesidad de mezclar patrimonios, bastaría con poseer el mayor porcentaje de acciones de la misma denominándose el proceso como adquisición de empresas (p.1)

Ahora bien tomando en cuenta lo expresado por los autores se puede añadir que las fusiones pueden darse de diferentes maneras, ya sea manteniendo la personalidad jurídica de una de ellas (fusionante), o desapareciendo todas y conformando una nueva personalidad jurídica. La fusión, es el acoplamiento de empresas que antes funcionaban autónomamente, está inspirada en la necesidad de afrontar, desde una mejor situación competitiva, el reto al que el mercado somete en materia de rivalidad con otras organizaciones que actúan en el medio.

No obstante desde el punto de vista económico y organizativo, Cleri (1997:235) considera que las fusiones pueden verse como la clase más pura y elevada de alianzas empresariales, dado que las compañías crean una nueva entidad económica a partir de una unión absoluta, en la que los impulsores desaparecen al quedar en la nueva estructura societaria.

Por consiguiente dicho autor entiende que la fusión, acoplamiento de empresas que antes funcionaban autónomamente, está inspirada, por lo general, en la necesidad de afrontar, desde una mejor situación competitiva, el reto al que el mercado somete en materia de rivalidad con otras organizaciones que actúan en el medio. Normalmente es una estrategia defensiva; solo en algunos casos está pensada para lanzarse a una ofensiva violenta, aunque es imprescindible recordar que la defensa, instrumentada mediante la configuración de una entidad de orden superior, permite avanzar en las posiciones y esto, es una maniobra ofensiva, ya que hará replegar a los rivales. En última instancia, atrás de toda concepción estratégica siempre se esconde la voluntad de amplificar los montos de los negocios, tomar una mayor porción de mercado o de beneficios, pero las compañías no se unifican a menos que sea ineludible.

Tipos de Fusiones

Cabral (1997:147) considera que las fusiones no presentan las mismas características y que dependiendo de la dirección que sigan en la cadena productiva pueden ser horizontales y verticales.

- Fusiones Horizontales: Son las que tienen lugar entre dos empresas del mismo sector y con una línea de productos relativamente similar. Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de una fusión horizontal tienen que ver con las economías de escala, es decir, lograr una dimensión superior que ofrezca a la nueva empresa un mayor poder de mercado así como también un volumen de operaciones que permita reducir los costos.
- Fusiones Verticales: tienen lugar cuando las empresas unen esfuerzos para operar en distintos niveles de la cadena de actividades del sector. Las fusiones verticales responden a una lógica económica distinta de las fusiones horizontales.

Según Ballarin (1994):

Se trata de integrarse verticalmente hacia arriba o hacia abajo. Las razones son numerosas, unas tienen que ver con la seguridad en los suministros; otras, con los costos; otras, con el acceso a los canales de distribución; otras, con el uso de una imagen de marca (p.19)

En el mismo orden de ideas, Mendez (2004, p.96), menciona que se puede analizar otra clasificación conocida como la fusión conglomerada, la cual se lleva a cabo cuando una compañía compra otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente al suyo, esta operación puede ser de los siguientes tipos:

- Fusión Para la Extensión del Producto: Se da entre empresas que manejan sistemas de producción o distribución similares y cuyos productos no compiten directamente entre sí.
- Fusión Para la Extensión del Mercado: Se lleva a cabo entre empresas que fabrican productos similares, pero en distintos mercados.
- Fusión Sin Relación: Cuando se fusionan empresas que no tienen relación alguna y esta adquisición se realiza con la finalidad de entrar a nuevos mercados, o por alguna otra de las razones mencionadas anteriormente.

Causas que originan una Fusión de Sociedades

Mascareñas, (1993:3), sostiene que las empresas pueden desear que se realice una fusión por múltiples razones. El propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa. Algunas razones que llevan a las empresas a fusionarse son las siguientes:

- **Economías de Operación y de Escala:** Esta causa se fundamenta principalmente en el hecho que al unirse dos empresas, pueden abatir costos mediante la realización de ciertas acciones como eliminar duplicidad de instalaciones o funciones, consolidar funciones relacionadas a la contabilidad, compras o marketing y concentrar en una sola instalación la mayor cantidad de operaciones posibles para disminuir los costos.
- **Mejor Administración:** Cuando una empresa tiene una mala administración, esta se ve reflejada principalmente en sus bajas utilidades, por lo que es una buena razón para llevar a cabo una fusión siempre y cuando le de una mejor administración a la empresa y se puedan mejorar sustancialmente las utilidades.
- **Crecimiento:** Puede resultar más barato para una empresa el hecho de adquirir otra que esté funcionando, con el fin de incrementar su capacidad o su penetración en el mercado a través de nuevas líneas de productos, que desarrollarlas mediante su estructura interna o adquirir los activos que le permitan aumentar su capacidad. Otra razón para utilizar este crecimiento es que se puede disminuir el costo de capital, debido a que los inversionistas ven un menor riesgo por el mayor tamaño de la empresa, y por ende se puede aprovechar una mayor capacidad de endeudamiento.
- **Diversificación:** Se lleva a cabo cuando una empresa desea adquirir otra que se desempeña en un sector distinto al suyo, con la finalidad de evitar que durante ciertos periodos las utilidades disminuyan. De esta forma cuando una de las empresas no cuente con gran actividad que se traduzca en bajas utilidades, la otra si las obtenga y de esta manera se compense la variabilidad con la fusión. Con esto se trata de diversificar el riesgo de la empresa.
- **Motivaciones Financieras:** Para una empresa con dificultades en la obtención de efectivo, resulta más fácil pagar con acciones a los accionistas de la empresa con la que

quieren llevar a cabo la fusión, que vender esas acciones en el mercado accionario y posteriormente con ese dinero comprar lo que necesitan, además que pueden adquirirlo a un costo menor.

- Utilidad por Acción: En algunas ocasiones una empresa busca adquirir a otra con el solo hecho de aumentar las utilidades por acción, lo que representa para los inversionistas de la empresa un buen parámetro para invertir en ella.
- Estructura de Capital: Esta causa motiva a la fusión cuando una empresa está muy apalancada y desea adquirir una nueva compañía que este financieramente sana, lo que da como resultado una empresa con una mejor estructura de capital, que le permite tener una mayor capacidad de endeudamiento.

Beneficios de una Fusión

Según Becerrill (2003, p.14-15), desde el momento de la concepción de la idea de efectuar una fusión hasta el momento de culminarla, se debe tener como premisa básica el obtener un beneficio o ventaja al llevar a cabo una operación de reestructuración de empresas como es el caso de la fusión.

Entre las ventajas que se pueden mencionar para llevar a cabo una fusión están las siguientes:

- Buscar mejorar la presencia o imagen corporativa: Un aspecto muy importante a considerar es la presencia o imagen que ya tienen las empresas a fusionar, ya que se puede estar ante dos o más empresas que tienen un prestigio e imagen en el público; desde luego no se debe dejar como fusionante a una empresa que tenga una mala imagen ante la sociedad. Lo más conveniente sería dejar como fusionante a la empresa que tenga una mejor imagen o presencia de mercado ya que este aspecto sería aprovechado por la fusionada mejorando su prestigio.
- Mejorar las estructuras administrativas y capacidad de respuesta: Una excelente oportunidad que se tiene al efectuar una fusión es eliminar en cierta forma los

problemas de carácter operativo, de personal, proveedores, distribución, etc.; en la medida que son resueltos se podrá adicionalmente obtener una empresa más sana con una ventaja competitiva y poder dedicar de esta forma una mayor cantidad de recursos tanto humanos como técnicos a desarrollar la forma de enfrentar la apertura económica.

- **Aumento de Capacidad Instalada:** Uno de los primordiales objetivos de llevar a cabo una fusión es el de aumentar los bienes con que han venido operando, o bien aprovechar la fusión para adquirir todos aquellos activos necesarios para mantenerla a la vanguardia, permitiéndole de esta forma cubrir un mercado más amplio y abatir costos al estar en condiciones de operar en una forma más efectiva.
- **Nueva Misión:** Se debe tomar en cuenta que la misión de una nueva compañía no es la suma de las misiones de las compañías fusionadas. Se deberá desarrollar una nueva misión, propósito y filosofía de la compañía que nacerá de la fusión para poder darla a conocer por todos y cada uno de los empleados y así alinear esfuerzos y alcanzar sus nuevas metas.
- **Nuevos Valores:** La forma en la que los empleados deben actuar en la nueva empresa debe ser ampliamente documentada, explicada y compartida por todos los integrantes de la compañía, al realizar una fusión se deben de redactar y explicar las nuevas políticas y procedimientos de la nueva organización, para tener un mejor control sobre las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Desventajas de una Fusión de Sociedades

Según Robbins S. (1999, p. 451) alguna de las desventajas de las fusiones pueden ser:

- **Implicaciones Laborales:** En la actualidad las operaciones de fusión y adquisición entre empresas del mismo sector o sectores afines están generando un serio problema de desempleo al cerrar plantas o despedir por cuestiones de modernización tecnológica de la empresa.

- **Comunicación:** Para el buen entendimiento de la misión, los nuevos valores y la cultura empresarial, es imprescindible una comunicación abierta, honesta y constante entre directivos y empleados. Esta comunicación, de doble dirección, debe hacerse con reuniones periódicas de empleados y también favoreciéndola día a día entre jefe y subordinado ya que es de suma importancia que se den a conocer los problemas inherentes a la fusión. El principal problema de la comunicación es la duplicación de esfuerzos o actividades, ya que se operaría de dos entidades distintas y se vería reflejado en un incremento de costos para la compañía.
- **Implicaciones Culturales:** Otra de las contradicciones generadas por las operaciones de fusión y adquisición entre empresas es la disminución de opciones comerciales para el cliente, o sea, al enfrentarse a monopolios que controlan los mercados o sectores se tenderá a una estandarización de los bienes y servicios que impedirán al cliente decidir y optar por alguno producto conforme a sus gustos y necesidades, es decir, existirá un encarcelamiento en el que el cliente al tener alguna necesidad decidirá y adquirirá lo único que le ofrece el mercado, del mismo modo, al eliminarse la competencia con dichas operaciones, los conglomerados que controlen el producto tenderán a minimizar la calidad del bien o servicio ya que el cliente no contará con otros referentes para compararlo y decidir por alguno.

Es por esto que al evaluar una fusión es necesario estudiar a fondo los problemas económicos y sociales que se puedan presentar a lo largo del proceso e identificar si es productiva o no. Hay que analizar la capacidad de generar nuevos empleos y conservar los que se tienen dentro de las empresas a fusionarse, integrando a las dos empresas fortaleciendo la comunicación y el desarrollo con miras a evitar los problemas de duplicación de esfuerzos, es por esto que es importante plantear estrategias competitivas que ayuden a la optimización de los procesos administrativos.

Procesos Administrativos.

Como es bien sabido la calidad ha jugado y jugará un papel muy importante en los procesos de las empresas, pero la pregunta que queda es como traducir los conceptos de la calidad a la realidad de nuestro día a día, es por ellos que se hace relevante tocar temas como procesos administrativos y estrategias competitivas, ya que conforme el tiempo ha pasado, el enfoque en procesos se ha hecho cada vez más fuerte, lo que ha permitido, que el concepto de calidad haya evolucionado de las empresas de manufactura.

La administración es el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital; y los procesos administrativos la serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

Para Inciarte y otros (2006) definen los procesos administrativos como:

Los procesos administrativos comprenden fases o etapas a través de las cuales se instrumentan los cursos de acción requeridos por la gestión, a partir de los recursos y en atención a las políticas establecidas. Los procesos administrativos se encuentran en estrecha interrelación respecto a la totalidad de acciones dirigidas al logro de los fines y objetivos de la organización.

Los procesos administrativo se logra a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo. Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, son administradores; y

son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tenga dentro de la estructura de la organización.

Estrategias competitivas

Estrategia es tomar un compromiso con un futuro deseado; una estrategia competitiva es un compromiso con una posición de valor y costo, éstas se formaliza cuando definimos tres elementos: sentido de dirección para la empresa, compromiso con un curso de acción y directrices para guiar estas decisiones.

Expertos como Porter (1980), describe la estrategia competitiva,

Como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro del mercado, acciones que dan la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos totales bajos.

La diferenciación.

El enfoque.

Las estrategias competitivas buscan posicionar a la empresa, a través de la elección deliberada de un conjunto de diferentes actividades, para prestar una combinación única de valor y de esta manera maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

Kotler (1976:297) agrega “que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.” “El autor establece cuatro tipos de estrategias competitivas: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista. Éste define a la planeación estratégica como la selección de objetivos por parte de la compañía, y la determinación de las tácticas de crecimiento y competitivas que tengan más probabilidades de lograr los objetivos.”

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, permitiéndole desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Ivancebich (2003, p 246), considera la estrategia como un plan o finalidad referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas.

Otro autor como Serna (2003) señala:

La formulación de estrategias competitivas es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia dónde va la empresa, es decir, en este mapa se debe definir su direccionamiento estratégico, el cual debería estar integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (p. 20)

Entonces se puede afirmar que reconocer y leer con precisión las señales del mercado es de máxima importancia para la formulación de una estrategia competitiva, y leer las señales a partir del comportamiento es un complemento esencial para el análisis del competidor. Así mismo, la conjunción entre estos cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requerido para generar un sistema productivo e innovador, dado que la realidad a los que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitivas (la elevada competencia, la necesidad creciente y progresiva innovación, la mundialización de los mercados, la consolidación y declive de nuevas tecnologías), impone la necesidad de analizar e identificar cuáles serán las capacidades del gerente, como una forma clave de la competitividad y de las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que le permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial.

Según Jauregui los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo).
 - Una amplia muestra representativa del mercado.
 - Costos más bajos que los competidores.
 - Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
 - Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
 - Transformar las características del producto para su bajo costo.
 - Precios económicos/ buen valor.

2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
 - Una amplia muestra representativa del mercado.
 - Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
 - Muchas variaciones en los productos.
 - Inventar formas de crear valor para los compradores.
 - Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
 - Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).
 - Nicho de mercado limitado.
 - Costo bajo al atender el nicho.
 - Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
 - Adaptada al nicho.
 - Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
 - Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.
 - Estrategias de enfoque y especialización

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

Las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1. Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.

- 2.- ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.

3.- ataque simultaneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.

4.- ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.

5.- ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.

6.- golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sientes desalentado y no la tratan de igualar.

Benchmarking

Mujica y otros (2010: 153) en su libro Estudios Contextualizados de la Administración en Venezuela citan Gurutze y Ochoa (2005) quienes relatan que algunos autores argumentan que el benchmarking no es una nueva herramienta de gestión, sino una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades. Al respecto expresan que el benchmarking “se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. Aprender de otros, imitar, comparar, evaluar, mejorar, superarse... son atributos intrínsecos a la naturaleza, no solo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana”. Pero ninguno de ellos fue documentado siguiendo el método.

En el mismo sentido Mujica (2010: 153) cita a Camp y DeToro (2001) quien expresa que “El benchmarking es un proceso de investigación industrial que permite a los directivos realizar comparaciones entre empresas de los procesos y prácticas

para identificar “lo mejor de lo mejor” y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva”.

En base a lo mencionado anteriormente, el autor indica que las empresas Venezolanas han venido utilizando esta práctica desde un marco ético y de transparencia, donde las empresas transnacionales se han valido de su condición para tener las mejores prácticas a nivel mundial de las distintas filiales de sus casas matrices y poder tener acceso y poseer esa información que les permite instrumentarlas localmente, sacándole provecho para mejorar su aplicaciones y fortalecer su posición en el mercado local, regional y mundial

La decisión de benchmarking es una decisión de muy alto nivel que debe mantener la alineación con la estrategia, la visión, la misión y en general con el Norte Estratégico, es por ellos que expertos recomiendan que los niveles gerenciales de la empresa sean los promotores del proyecto al inicio del mismo y los sustentadores en su desarrollo, ellos son los que deben encontrar las ventajas de practicarlo, y los responsables por su calibración.

Lean Six Sigma

El Six Sigma es una metodología desarrollada con base en el análisis estadístico de la producción. Esta estrategia tiene la meta de llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de instancias u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier instancia en que un producto o un servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente. Lean Six Sigma es un concepto evolucionado de Six sigma que se concentra en la mejora de procesos pero enfocándose en los “quick wins” o soluciones prácticas claras y rápidas de implementar que surgen de un análisis de procesos y actividades que agregan valor. **Chan, J (2007).**

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que mi proceso se encuentre siempre dentro de los límites establecidos por los requisitos del cliente. Este proceso se caracteriza por cinco etapas: Definir el problema o del defecto; medir y recopilar datos; analizar datos, mejorar y controlar. Y al igual que en las artes marciales, se utiliza una clasificación de “colores de cinturones” para identificar los distintos niveles de desarrollo en el proceso; es así como hay personas que tienen un nivel de entrenamiento de cinturón verde, cinturón negro o grupos Master Black

El Six Sigma es un enfoque destinado a minimizar los errores y satisfacer el cliente, a través de la interrelación de métodos como: las 7 herramientas de la calidad, el método de la resolución de problemas, QFD, control estadísticos de procesos, entre otros, aplicándolos no solo al área de producción de la empresa como era el objetivo de estos procesos, sino que toda las demás áreas priorizando las actualizaciones sobre aquellos procesos claves que aporten valor añadido al cliente. Básicamente el Six Sigma es una metodología para encarar proyectos cuyo fin sea conseguir un ahorro económico en industrias o servicios.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”. Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera.

Según Kaplan (1996) el Balanced Scorecard es:

El BSC es una herramienta para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y [accionistas](#). El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

En pocas palabras el Balanced Scorecard sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro temas o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa, definiendo los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, estos objetivo será a su vez los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de los clientes y por último el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

Análisis DOFA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-

mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, entre otros.

Según López (2001) La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto. Con esta herramienta se hace la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Por su parte Amaya (2005) la define el método DOFA como una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Bases Legales

En cada país existen organismos, leyes y reglamentos que rigen las actividades realizadas dentro del territorio, las cuales pueden variar de acuerdo las características de cada región o actividad a la que se refiera; en cuanto al presente caso de estudio el cual trata de las fusiones y de cómo lograr que sea una estrategia exitosa para las

empresas, se puede inferir que la legislación es diferente para cada país; por ejemplo en Colombia y Estados Unidos existen organismos que evalúan las actividades de concentración de capitales entre empresas, con el fin de controlar y asegurar el equilibrio del mercado, así como la libre competencia.

En Venezuela en cuanto a la legislación para la asociación, fusiones o concentraciones de capital entre empresas se refiere, la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el Título VI Del Sistema Socioeconómico, Capítulo I Del Régimen Socioeconómico y la Función del Estado en la Economía, a través del Art. 301 se menciona que:

El Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas. No se podrá otorgar a empresas y organismos o personas extranjeras regímenes más beneficiosos que los establecidos para los nacionales. La inversión extranjera está sujeta a las mismas condiciones que la inversión nacional.

De lo declarado por la constitución es evidente la acción reguladora del estado estableciendo un marco normativo brindando seguridad jurídica a la actividad económica con las mismas garantías independientemente del origen geográfico de la inversión.

En el mismo orden de ideas, la regulación se ejerce a través de la Superintendencia para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia (Pro Competencia) el cual es dependiente del Ministerio del Poder Popular para el Comercio. Pro Competencia ejecuta la regulación amparado por la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de Libre Competencia; esta Ley establece en el Art. 9 lo siguiente: “se prohíben los acuerdos o convenios, que se celebren directamente o a través de uniones, asociaciones, federaciones, cooperativas y otras agrupaciones de sujetos de aplicación de esta ley que restrinjan o impidan la libre competencia entre sus

miembros.” ; de igual manera el Art.11 de esta Ley establece que: “Se prohíben las concentraciones económicas, en especial las que se produzcan en el ejercicio de una misma actividad, cuando a consecuencia de ella se genera efectos retroactivos sobre la libre competencia o se produzca una situación de dominio en todo o parte del mercado.

En este marco legal se puede decir que, de conformidad con el Artículo 4° del Reglamento N° 2 de la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia, las operaciones de concentración económica pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas:

1. La fusión efectuada en los términos indicados en el Código de Comercio, entre dos o más personas a las que se refiere el artículo 4° de la Ley cuando éstas no se encuentren vinculadas entre sí.
2. La constitución de una empresa común, efectuada por parte de dos o más de las personas, no vinculadas entre sí, a las que se refiere el artículo 4° de la Ley, cuando la empresa resultante desempeñe, con carácter permanente, las funciones de una entidad económica independiente y no tenga por objeto una mera coordinación del comportamiento competitivo de las empresas fundadoras entre sí, ni entre éstas y la empresa común.
3. La adquisición, directa o indirecta, por una o más de las personas a que se refiere el artículo 4° de la Ley, del control sobre otras empresas, a través de la adquisición de acciones, la toma de participaciones en el capital, o a través de cualquier otro contrato o figura jurídica que confiera el control de una empresa, en los términos del párrafo único del artículo 15 de la Ley.
4. La adquisición de activos productivos, tangibles o intangibles, así como la adquisición de fondos de comercio.
5. Cualquier otro acto, contrato o figura jurídica, incluyendo las adjudicaciones judiciales, los actos de liquidación voluntaria o forzosa, las herencias o

legados, por medio de los cuales se concentren empresas, divisiones o partes de empresas, fondos de comercio o activos productivos en general.

Basadas en lo establecido en los artículos mencionados de la Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de Libre Competencia, es importantes destacar que para la realización de la fusión entre Pfizer y Fort Dodge, se tuvo que realizar la venta de una línea de productos, ya que de lo contrario se quebrantarían dichos artículos, además de otras restricciones propias de la regulación de los Estados Unidos, lugar donde tienen residencia jurídica ambas compañías.

Por otra parte Las Normas Internacionales de Contabilidad en el boletín 22 Contabilización de Combinación de Negocios (NIC 22). Menciona que una combinación de negocios es el resultado de adquirir el control de una o más empresas por otra empresa, o la unión de intereses de dos o más empresas. Se entiende por unión de intereses cuando los accionistas de dos o más empresas combinan en una entidad todos los activos netos y operaciones de las empresas, de tal manera comparte el riesgo de la entidad combinada. Esta norma no contempla la fusión como la conocemos, sino que considera que las entidades persisten en lo individual y señala que se debe hacer un intercambio de acciones comunes con derecho a voto de las empresas involucradas.

La norma indica que hay dos métodos básicos para registrar la combinación de negocios, el de adquisición y el de combinación de intereses. El método de combinación de intereses tiene como objetivo contabilizar las empresas combinadas como si las compañías continuaran operando por separado y presentan estados financieros consolidados en razón de la propiedad o al control de las mismas.

Definición de Términos

Adquisición: Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

Cadena productiva: Es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas.

Capital: Es una relación social de producción. Es dinero que se independiza y se vuelve un sujeto autónomo.

Cliente Externo: aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad.

Cliente Interno: son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

Competencia: La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Competitividad: se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible

Estrategia empresarial: Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Fusión: Acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad mercantil.

Mercado: Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Mercado Emergente: son los mercados de los países en vías de desarrollo, los cuales tienen un crecimiento acelerado de su economía pero con un alto riesgo de inestabilidad política y financiera, además de la volatilidad monetaria, lo cual hace que carezcan de liquidez en sus activos, provocando desaceleraciones y cambios bruscos en su funcionamiento.

Satisfacción del cliente: nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Sociedades mercantiles: Es aquella sociedad que tiene por objeto la realización de uno o más actos de comercio o, en general, una actividad sujeta al derecho mercantil. Se diferencia de un contrato de sociedad civil.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se aborda la metodología del presente trabajo de investigación, el cual está constituido por el tipo y el nivel de diseño de la investigación, la unidad de análisis y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el análisis de los datos. Balestrini (2002: 126) define el marco metodológico como: " La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real ".

En la presente investigación se empleó una serie de procedimientos, donde se puso de manifiesto un conocimiento indiscutible, en vista que para desarrollar dicha búsqueda de información es necesario la implementación de un método científico, que le confiere características que la hacen verificable, objetiva, metódica y analítica. De tal forma que la información que se presenta en este capítulo indaga sobre el nivel de profundidad que se busca en el conocimiento propuesto.

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo ya que en el estudio se usó como instrumento la medición y comparación que proporcionaron datos cuyo estudio requirió el uso de modelos matemáticos y estadísticos para obtener un análisis comparativo constante de los datos recogidos para procesarlos y reformularlos hasta que ningún hecho pueda contradecirse.

Cook y Reichat (2006) expresan que la investigación cuantitativa es aquella

Cuando se aplican métodos cuantitativos, se miden características o variables que pueden tomar valores numéricos y deben describirse para facilitar la búsqueda de posibles relaciones mediante el análisis estadístico. Aquí se utilizan las técnicas experimentales aleatorias cuasi-experimentales, estudios de muestra, entre otros. (p.61)

Tipo de Investigación y/o Diseño.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, el diseño proporcionó un modelo de verificación que permitió constatar los hechos con la teoría; de esta manera, el tipo de investigación es de campo, ya que se realizó la recolección de los datos en la empresa Pfizer Venezuela SA., para analizarlos y dar respuesta a los objetivos de la investigación planteado desde un contacto directo donde ocurren los hechos, tal como lo afirma el Manual de Trabajo Especial de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003) como:

Se entiende por investigación de campo el análisis de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (P. 14).

En el caso de esta investigación se buscó estudiar los efectos suscitado a partir de la adquisición de las empresas farmacéuticas Wyeth CA por parte Pfizer Venezuela SA., esto con el objeto de obtener la información en un contacto directo donde ocurren los hechos específicamente en la división de salud animal de ambas empresas (Fort Dodge de Venezuela CA. - Pfizer Salud Animal respectivamente), estableciendo así una interacción entre los objetivos de la investigación y la realidad a fin de analizarlos e interpretarlos.

Así mismo, esta investigación tiene una fase documental, debido a que se realizó una búsqueda en fuentes documentales con el objetivo de recoger información para organizarlos, describirlo e interpretarlos de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen la confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados,

respondiendo a determinadas interrogantes o proporcionando información a la investigación. Según Arias (2004) define la investigación documental como:

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.21).

Nivel de la Investigación

El nivel investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, el propósito es examinar y analizar el problema de la investigación para lograr determinar el nivel de análisis bajo el cual se guió la investigación. Según Hernandez (1992:60), “Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”.

La investigación realizada es descriptiva, ya que inició con un estudio DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que de acuerdo a los objetivos de la investigación incluyen una formulación de predicciones en cuanto a la aplicación de estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente, relacionados a la mejora de los puntos críticos afectados por la fusión y a su vez, enmarca las características básicas y esenciales de una realidad existente analizando sistemáticamente el problema señalado.

Unidad de Investigación.

La investigación está enmarcada en la empresa Pfizer Venezuela SA., ubicada en el Estado Carabobo, la cual representa el área de investigación donde se desarrolló el presente estudio.

Población

La unidad de análisis objeto de la investigación está representada por todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización y que han vivido el proceso de fusión de la empresa y se han visto afectada de una u otra manera. Hopkins y Glass (1997:392) sostienen que la población comprende “todos los miembros, elementos, observaciones o valores que se ajustan a un criterio específico”.

La Población estudiada está conformada en dos parte, la primera por 10 trabajadores que laboran en las áreas administrativas correspondientes a los departamentos de gerencia, ventas y de servicio al cliente de la empresa Pfizer Venezuela SA.

La segunda por 11 clientes K (cuentas claves) de la zona, siendo estos quienes suministraron la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Por ser una población pequeña se trabajó con la totalidad de la misma.

Dicha población se distribuyó de la siguiente manera:

CUADRO N° 1		
Distribución de la población y la muestra por trabajadores de las áreas administrativas.		
Departamentos	Población Miembros	Muestra Miembros
Gerencia	3	3
Ventas	6	6
Servicio al Cliente	1	1
Total	10	10

Fuente: Pfizer Venezuela S.A.

CUADRO N° 2		
Distribución de la población y la muestra por clientes externos		
Tipo clientes	Población Miembros	Muestra Miembros
Cientes (k)	11	11
Total	11	11

Fuente: Pfizer Venezuela S.A.

Muestra

En cuanto a muestra se refiere, Rodríguez de A. (2002: 61), cita de Mejías: “La muestra es obtenida con el propósito de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. La muestra se obtiene con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. Por lo tanto, se puede decir, que la muestra son aquellos elementos seleccionados con la intención de averiguar algo sobre la generalidad de la cual están tomados.

Para realizar el muestreo, de acuerdo con las necesidades del investigador, se escogió una muestra no aleatoria o empírica denominada muestra no probabilístico.

Según Scharager y Armijo (2001)

En este tipo de muestras, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población. Esto implica que no es posible calcular con precisión el error estándar de estimación, es decir no podemos determinar el nivel de confianza con que hacemos la estimación. Lo anterior se explica porque no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que es esperable la no representatividad de todos los miembros de la población. (p. 235)

A esta muestra se le aplicará dos instrumentos de recolección de datos; una entrevista de preguntas abiertas de opinión para los 10 trabajadores seleccionados como muestra que laboran en las áreas administrativas correspondientes a los departamentos de gerencia, ventas y de servicio al cliente de la empresa Pfizer Venezuela SA; y un cuestionario de ocho (8) preguntas que será destinado para 11 clientes K (cuentas claves), en función de satisfacer las inquietudes e interrogantes que se puedan generar a lo largo de la investigación y de esta manera consolidar los resultados obtenidos.

Tipo de muestra

Según Hernández (2006: p.6), “se categorizan las muestras en dos grandes ramas: las muestras probabilísticas, y las muestras no probabilísticas”. En este estudio es adecuado hacer uso de una muestra de tipo probabilística, ya que se trata de un estudio con un diseño de investigación de campo y documental, donde todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, y cuyos resultados servirán para tomar decisiones.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos en la investigación a realizar se utilizó como instrumento el cuestionario y la entrevista.

El cuestionario fue aplicado a los clientes seleccionados como parte de la muestra (Clientes K), dicho cuestionario está conformado por una serie de cinco (5) preguntas relacionadas con las dimensiones seleccionadas, cuyas respuestas se basan en selección simple entre varias alternativas de respuesta presentadas en algunas de las preguntas y, en las demás respuestas cerradas entre SI o NO.

Arocha y López (2005) definen el cuestionario como:

La guía en el proceso comunicativo verbal o escrito que se produce en todos los tipos de encuestas (personales, telefónicas, por correo) y se busca la naturaleza de la información de acuerdo a su complejidad y accesibilidad y la naturaleza de los encuestados de acuerdo a su capacidad y disposición para responder las preguntas (P.140).

Por otra parte la entrevista fue realizada a las personas que laboran en la organización, en base a tres (3) cuadros críticos luego de la fusión, buscando definir áreas de oportunidad y amenazas además de detectar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta para hacer frente a la situación planteada en el problema. Para Arias (2004: 76) la entrevista es eficaz para obtener datos relevantes, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales. El arte de la Entrevista en el campo de la investigación consiste, en última instancia, en lograr respuestas validas y fiables, acerca de aquello que se quiere conocer.

Validez y confiabilidad del instrumento

Según Hurtado y Toro (1999:83); “Existen diferentes tipo de validez los cuales son resumidos por la mayor parte de los autores como: validez interna, Externa y conceptual”, las cuales permiten detectar la relación real que se pretende investigar.

Por lo que respecta a la validación del instrumento se procedió a comprobar la confiabilidad del mismo mediante la verificación de la relación que existe entre el instrumento diseñado y definición del problema u objeto de investigación, a efectos de obtener resultados que den respuestas al tema de investigación planteado. Adicionalmente se suministro el instrumento al tutor quien evaluó la facilidad de generalizar los resultados obtenidos.

Procesamiento ó Análisis de lo resultados

Briones (2003) indica que el plan de análisis define el procesamiento de los datos obtenidos por la entrevista, de acuerdo a los objetivos de ésta, además de las características generales de la población o muestra entrevistada; por ejemplo, la distribución por edades de la población entrevistada; la composición por sexo, por categorías de ingreso, de educación, por otras variables demográficas de identificación. Desde luego, también se indicó los cálculos estadísticos correspondientes a los otros tipos de preguntas del instrumento.

Por ser la investigación de carácter cuantitativo es necesaria la utilización de la estadística para medir los resultados de los instrumentos aplicados y la información recolectada. Por tal motivo se procederá a tabular, ordenar y clasificar los resultados obtenidos. Así mismo, una vez procesado los resultados se presentan cada uno de los elementos estudiados en cuadros y gráficos didácticos, acompañados estos de su respectiva explicación. De manera tal que los resultados de la investigación puedan reflejar claramente los hallazgos obtenidos y el cumplimiento de los objetivos.

Acometida metodológica

FASE I. Análisis DOFA de los procesos administrativos y de atención al cliente, desde el punto de vista del cliente interno.

Objetivo: El objetivo que persigue esta Fase es analizar los cambios generados post-fusión en los procesos administrativos, y plantear posibles estrategias para darle solución.

Se llevó a cabo una entrevista de preguntas de opinión a los miembros de la organización en los departamentos de ventas, servicio al cliente y gerencia.

Actividades:

- Determinar los puntos críticos a evaluar.
- Desarrollar las preguntas realizar en la entrevista al personal de la organización.
- Aplicación de la entrevista
- Análisis de los resultados obtenidos.
- Realización de una herramienta de análisis estratégico (DOFA) vinculada a los resultados obtenidos.

Mediante la realización de las actividades anteriormente detalladas, se ha dado alcance al objetivo específico # 1 de la investigación.

FASE II. Diagnosticar el impacto generado al cliente externo por los cambios en los procesos administrativos y de atención al cliente luego de la fusión.

Objetivo: Analizar los cambios generados luego de la fusión en los procesos administrativos y de atención al cliente externo, con el objeto de medir la satisfacción de los clientes.

Para la trascendencia de este objetivo, se realizaron las siguientes actividades puntualizadas:

Actividades:

- Diseñar el instrumento de recolección de datos “Encuesta”
- Validación de la encuesta.
- Aplicación de la encuesta a los clientes (k) de la empresa Pfizer Venezuela SA.
- Tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta.
- Análisis de los resultados obtenidos.

Con esta fase se cumple el objetivo específico # 2.

FASE III. Analizar el impacto financiero a través de los indicadores de gestión de desempeño y crecimiento.

Objetivo: Analizar el crecimiento de las ventas de la empresa en el período de un año comprendido entre Julio 2010 a Mayo 2011, tomando como base para la comparación el primer mes de facturación de la fusión (Mayo 2010).

En este orden de ideas, las actividades realizadas para el logro del objetivo fueron:

Actividades:

- Obtención de la información primaria, por medio del departamento de finanzas
- Análisis de la información, representados en valores porcentuales.
- Presentación de los resultados

Con la realización de las actividades anteriormente mencionadas, se alcanzó el objetivo específico # 3

FASE IV. Proponer estrategias para la optimización de los procesos administrativos.

Objetivo: Plantear estrategias que permitan llevar a cabo el buen desarrollo de los procesos administrativos en la empresa Pfizer Venezuela S.A.

Para la realización de la propuesta y lograr el alcance del objetivo final, se diseñaron una serie de procedimientos detallados a continuación:

- Definir las estrategias aplicables en la empresa Pfizer Venezuela S.A.

- Listar las estrategias antes definidas relacionadas a los procesos administrativos y de atención a los clientes definidos en la primera actividad.

Con la ejecución de las actividades mencionadas se da cumplimiento al objetivo # 4

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se evidencian los resultados obtenidos luego de haber aplicado y analizado los instrumentos de recolección de datos, los mismos serán explicados por fases según el objetivo específico que buscan explicar.

Fase I: Análisis Interno

Esta primera fase está relacionada con el primer objetivo específico de la investigación, el cual es: **realizar un análisis DOFA después de iniciado el proceso de fusión para identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los procesos administrativos y de atención al cliente, desde el punto de vista del cliente interno de la empresa.**

Luego de realizada la entrevista a 10 (diez) trabajadores de la organización con preguntas abiertas de opinión, se logró identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de los cuatro (4) puntos considerados como críticos relacionados al servicio al cliente luego de la fusión. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 3
Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
<p>D1. Pérdida de control debido a la existencia de tres (3) almacenes de productos terminados ubicados en sitios remotos.</p> <p>D2. Incorrecta manipulación de los productos biológicos. (Cadena de frío)</p> <p>D3. Fallas en la disponibilidad de productos (Backorders)</p> <p>D4. Dificultad de identificación de los depósitos bancarías realizados por los clientes para el pago de las facturas.</p> <p>D5. Inconvenientes de facturación, causados por la existencia de dos sistemas de facturación, uno para cada entidad.</p>	<p>O1. Control de ingreso, egreso y disponibilidad de inventarios.</p> <p>O2. Unificación de los procesos Administrativos y de despacho, permitiendo esto, una mejor planificación adecuada a las necesidades del cliente.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>F1. Credibilidad de la calidad de producto, lo cual se hace favorable para la imagen de la empresa.</p> <p>F2. Marcada trayectoria de la empresa en el mercado de salud animal.</p> <p>F3. Amplio portafolio de productos para la salud animal en ganadería.</p> <p>F4. Equipos de trabajo y tecnológicos de calidad capaces de unificar los procesos PAH- Maracay- La Victoria.</p>	<p>A1. Clientes descontentos por el retraso de los despachos, causados por la demora de la identificación de los depósitos, llevándonos a perder participación en el mercado.</p> <p>A2. Retraso en la llegada de los productos Fort Dodge, no llegan juntos con los de Pfizer.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 4
Estrategias DOFA

Estrategia DO	Estrategia FO
D1O1 Implementación un sistema de control de la disponibilidad de los productos, para garantizar el inventario de los mismo a lo largo de año (Forescat)	F4O2 Tomar ventaja de los sistemas tecnológicos y del recurso humano para la unificación de los procesos administrativos.
Estrategia DA	Estrategia FA
D4A1 Implementar un sistema rápido y eficaz de identificación de depósitos, como los depósitos corporativos. D1A2 Concentrar los productos en un solo almacén, manejado internamente; para así poder minimizar el tiempo de despacho y tener un mejor control de inventario, despachos, devoluciones y realización de las notas correspondientes.	F2A2Hacer benchmarking de los procesos de despacho en empresas comercializadoras de productos genéricos.

Fuente: Elaboración Propia

Fase II: Análisis Externo

Para esta segunda fase, la cual perseguía el objetivo de: **diagnosticar el impacto de los cambios generados en los procesos administrativos y de atención al cliente en los clientes externos luego de la fusión**; para ello se desarrolló una encuesta comprendida por Ocho (8) preguntas, con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes luego de la fusión entre las empresas, el mismo se aplicó a Once (11) clientes denominados cliente K que son las cuentas claves de la empresa, por ser los generadores de aproximadamente el 80% de la ventas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta N° 1: ¿Hace cuantos años es Ud. Cliente de la división de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA?

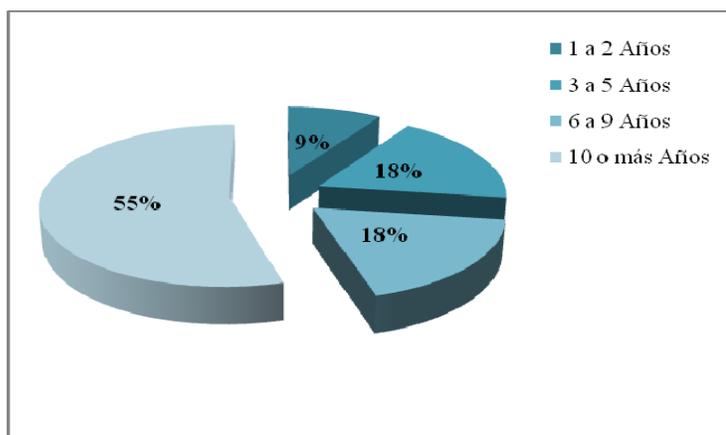
Cuadro N° 5

Distribución Porcentual del cumplimiento de la relación de comerciales con la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 Años	1	9%
3 a 5 Años	2	18%
6 a 9 Años	2	18%
10 o más Años	6	55%

Gráfico N° 1

Distribución Porcentual del cumplimiento de la relación de comerciales con la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA



Análisis: Una vez analizados los resultados se observa que de la totalidad de los clientes encuestados el 55% tiene más de 10 años de relaciones comerciales con la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA, seguido de un 18% de los clientes con relaciones comerciales entre 3 y 5 años y 6 y 9 años y por último un 9% representado por los clientes con 1 a 2 años relacionados con la empresa. Al observar los resultados se infiere que la trayectoria de la empresa y la calidad de los servicios al clientes han logrado la lealtad de los mismos a través de los años.

Pregunta N° 2: ¿Es de su conocimiento la fusión de las empresas Pfizer Venezuela SA., con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA?

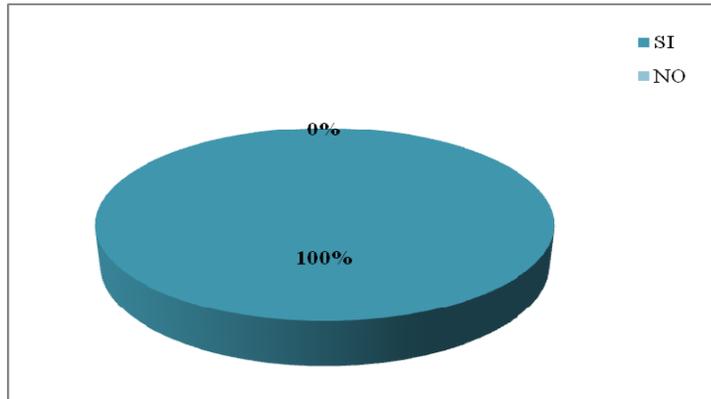
Cuadro N° 6

Distribución Porcentual de la información sobre el conocimiento de la fusión entre Pfizer y Fort Dodge.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%

Gráfico N° 2

Distribución Porcentual de la información sobre el conocimiento de la fusión entre Pfizer y Fort Dodge.



Análisis: Según el resultado obtenido se puede decir que para el 100% de los clientes de la empresa Pfizer Venezuela SA., es de su conocimiento sobre la fusión con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA.

Pregunta N° 3: En una escala del 1 al 5 donde 1 es “Deficiente” y 5 “Excelente” ¿Cómo calificaría la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa?

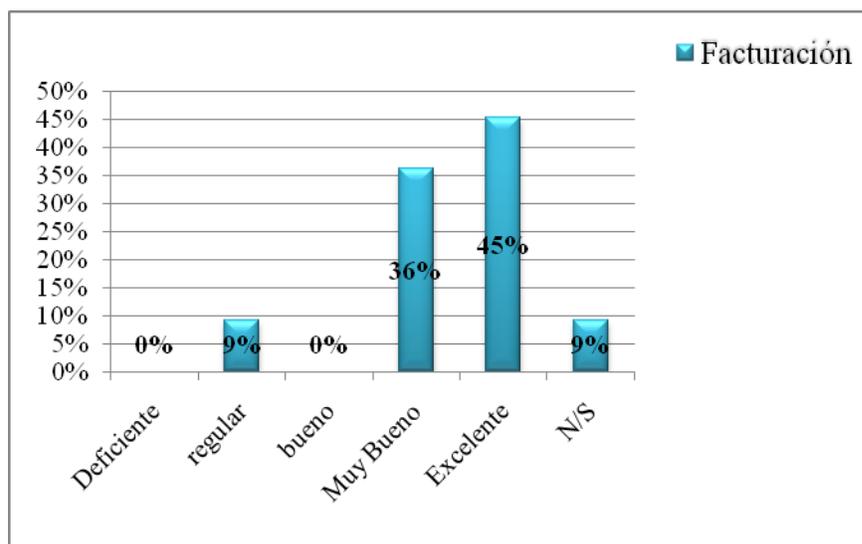
Cuadro N° 7

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Facturación

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Facturación	0%	9%	0%	36%	45%	9%

Gráfico N° 3

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Facturación



Análisis: Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento indican que el servicio de facturación para la mayoría de los encuestados se considera satisfactorio ya que este proceso administrativo cumple con su principal objetivo que es generar un buen servicio a los clientes.

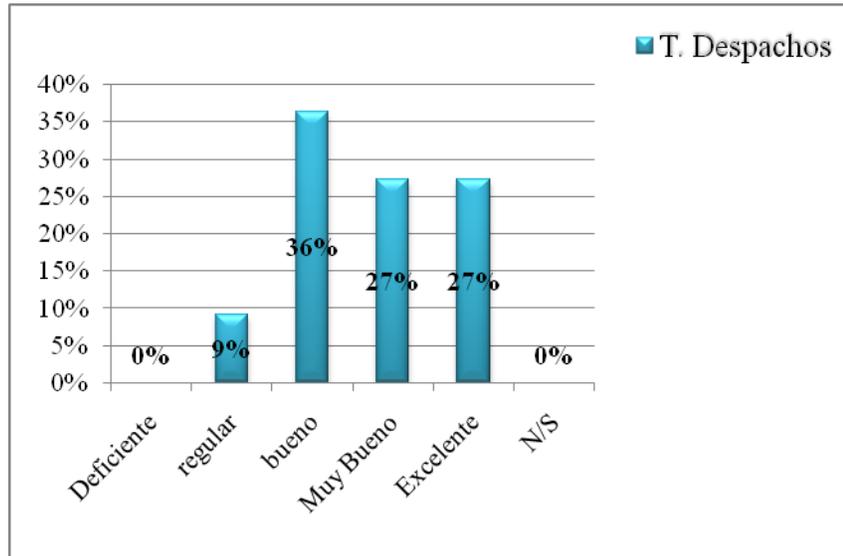
Cuadro N° 7.1

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Tiempos de Despacho

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Tiempos Despachos	0%	9%	36%	27%	27%	0%

Gráfico N° 3.1

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Tiempos de Despacho



Análisis: Los resultados señalados en el grafico 3.1 indican que el 36% de los encuestados indicaron en que el tiempo en que incurre la empresa en despachar los productos el bueno, un 27% considera que el servicio es muy bueno, otro 27% que es excelente en contraste con 9% que manifiestan que el servicio es regular; estos resulta positivo para la empresa ya que el 90% de los encuestados se ven satisfechos con este servicio.

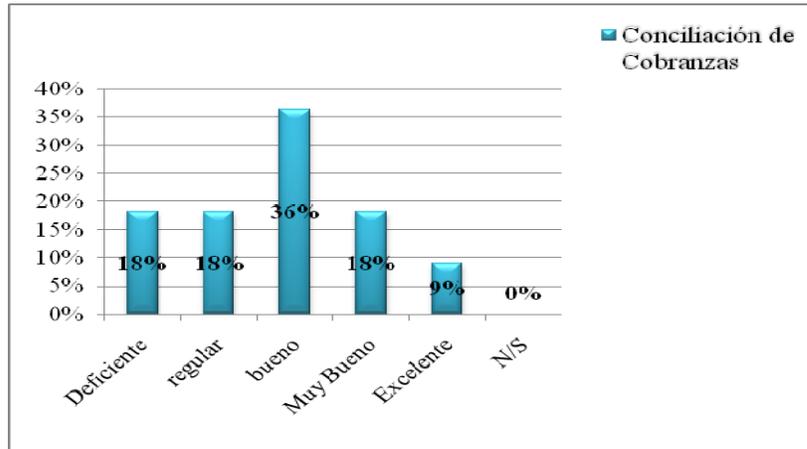
Cuadro N° 7.2

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Conciliación de Cobranzas

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Conciliación de Cobranzas	18%	18%	36%	18%	9%	0%

Gráfico 3.2

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Conciliación de Cobranzas



Análisis: En este ítem el 36% de los encuestados alegan que el servicio de conciliación de cobranza es bueno, un 18% opino que es muy buena, sin embargo llama la atención que una parte de los encuestados 18% y 18% respectivamente opinan que este servicio deficiente o regular sumando el 36% lo cual implica que este proceso administrativo posee deficiencias para un sector importante de los clientes.

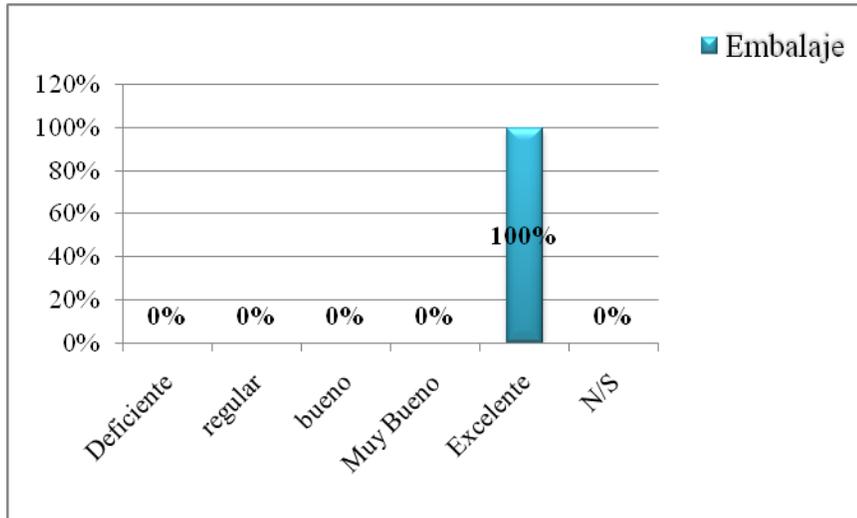
Cuadro N° 7.3

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Calidad del Embalaje

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Embalaje	0%	0%	0%	0%	100%	0%

Gráfico N° 3.3

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Calidad del Embalaje



Análisis: En el grafico N° 3.3 el 100% de los encuestados respondieron que el servicio de embalaje prestado por la empresa Pfizer Venezuela SA., es excelente este es un indicador evidente de que esta área llena todos los requerimiento deseados por el clientes.

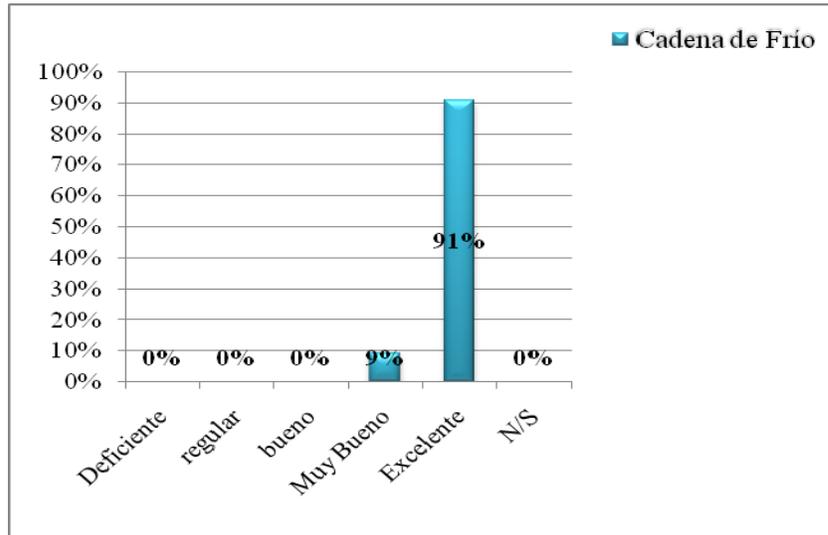
Cuadro N° 7.4

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Cadena de Frío

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Cadena de Frío	0%	0%	0%	9%	91%	0%

Gráfico N° 3.4

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Cadena de Frío



Análisis: El instrumento aplicado indicó que el 91% de los clientes encuestados piensa que el servicio de cadena de frío es excelente lo cual es un indicador de ya que la empresa sigue los parámetros establecidos.

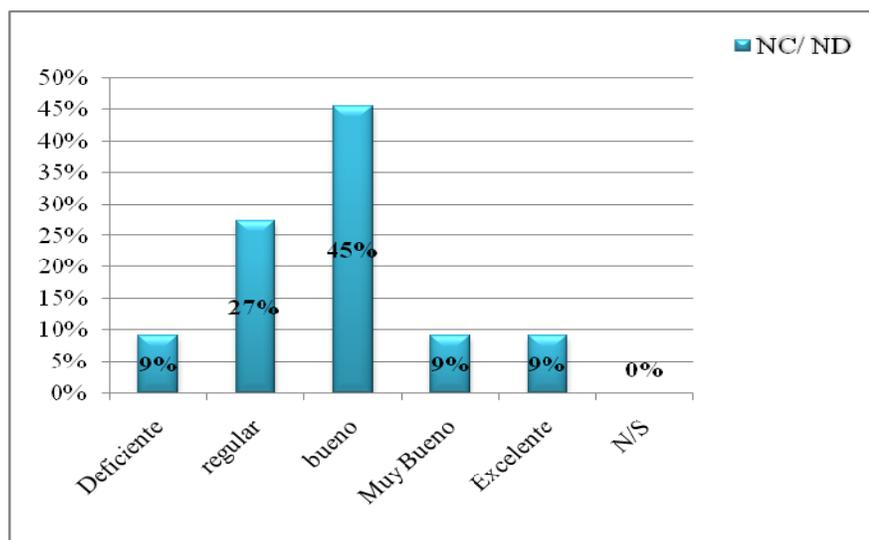
Cuadro N° 7.5

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Recepción de NC / ND

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
NC/ ND	9%	27%	45%	9%	9%	0%

Gráfico N° 3.5

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Recepción de NC / ND



Análisis: Los datos obtenidos demuestran que el 45% consideran que es bueno el servicio de recepción de notas de créditos y notas de débitos, en este mismo sentido otro grupo 27% y el 9% opinan que es regular o deficiente respectivamente representando un 36% promedio de los encuestados que piensan que este servicio representa una oportunidad de mejora para la organización, ya que de esta manera se lograría satisfacer más las necesidades de los cliente.

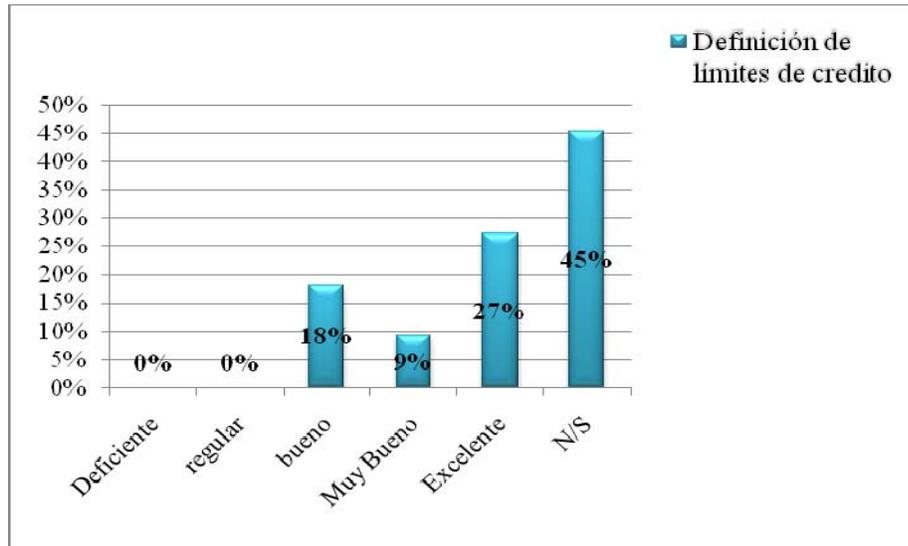
Cuadro N° 7.6

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Criterios para la definición de Límites de Créditos

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Definición de límites de crédito	0%	0%	18%	9%	27%	45%

Gráfico N° 3.6

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Criterios para la definición de Límites de Créditos



Análisis: Los resultados demuestran que el 45% de los encuestados, no posee conocimientos sobre la calidad de los criterios para la definición de límites de créditos, seguido de un 27% que opina que es excelente un 18% y 9% como buenos y muy bueno respectivamente.

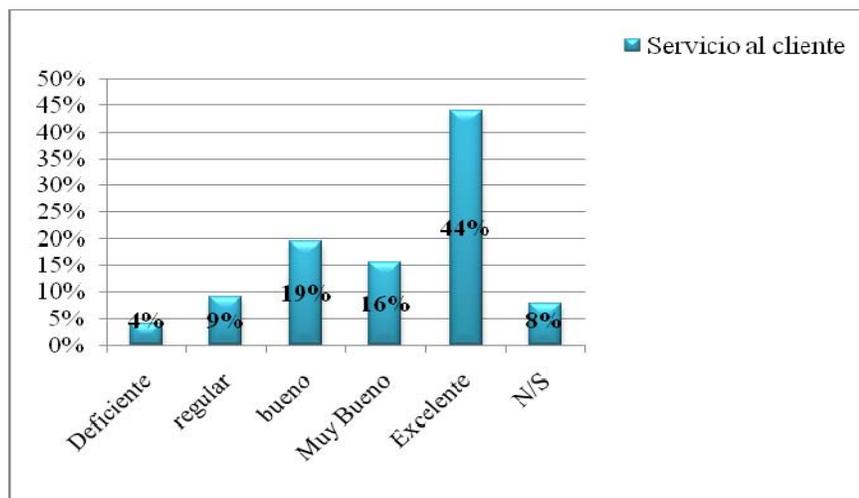
Cuadro N° 7.7

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Servicio al Cliente (Total)

	Deficiente	Regular	bueno	Muy Bueno	Excelente	N/S
Total Servicio al cliente	4%	9%	19%	16%	44%	8%

Gráfico N° 3.7

Distribución Porcentual de la calidad de los siguientes servicios prestados por la empresa en Servicio al Cliente (Total)



Análisis: En el gráfico N° 3.7 los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los clientes están satisfechos con los servicios al cliente que ofrece la empresa Pfizer Venezuela SA., lo que indica que los clientes en su mayoría están conformes con los servicios de la empresa, destacándose facturación, el tiempo de despacho del producto, cadena de frío y calidad de embalaje, al contrario de la conciliación de cobranza, recepción de notas de crédito y débito para los cuales los resultados no fueron tan favorables, y por último los criterios de definición de créditos los cuales son desconocidos por el 45% de los clientes encuestados.

Pregunta N°4: ¿Ha tenido Ud. Información suficiente sobre el nuevo portafolio de productos adquiridos por la empresa Pfizer Venezuela SA., a raíz de la fusión con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA?

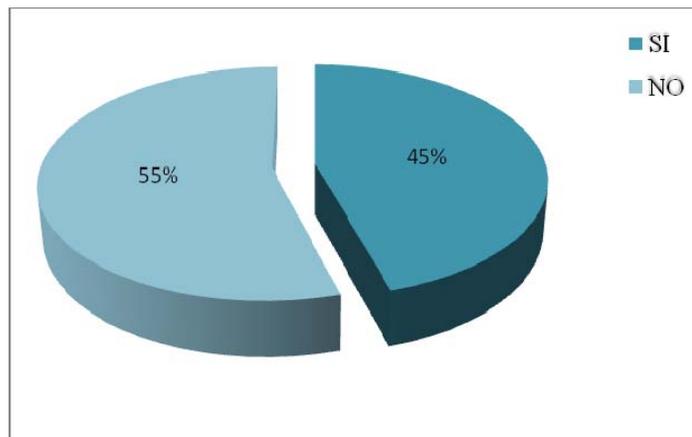
Cuadro N° 8

Distribución Porcentual de la información acerca del nuevo portafolio de productos adquiridos por la empresa Pfizer Venezuela SA., a raíz de la fusión con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	45%
NO	6	55%

Gráfico N° 4

Distribución Porcentual de la información acerca del nuevo portafolio de productos adquiridos por la empresa Pfizer Venezuela SA., a raíz de la fusión con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA



Análisis: En el gráfico N°4 se puede apreciar que el 55% de la población no recibió la información suficiente sobre la nueva gama de productos adquirida por la empresa Pfizer Venezuela SA., luego de la fusión. En base a lo descrito anteriormente se puede decir que es recomendable que la empresa haga uso de herramientas de

comunicación de información, por medio de los asesores y distintos medios de comunicación.

Pregunta N° 5: Basándose en su experiencia, por favor valore del 1 al 5 donde 1 es “Deficiente” y 5 “Excelente” los siguientes aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA.

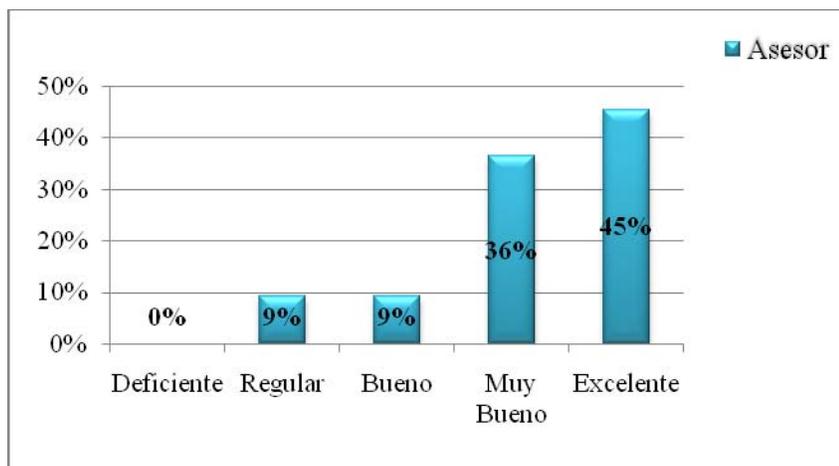
Cuadro N° 9

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Facilidad para contactar al Asesor

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Asesor	0%	9%	9%	36%	45%

Gráfico N° 5

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Facilidad para contactar al Asesor



Análisis: En la encuesta aplicada los clientes opinan que la comunicación para contactar a los asesores es satisfactoria ya que el 45% piensa que esta es excelente y el 36% piensa que es muy buena.

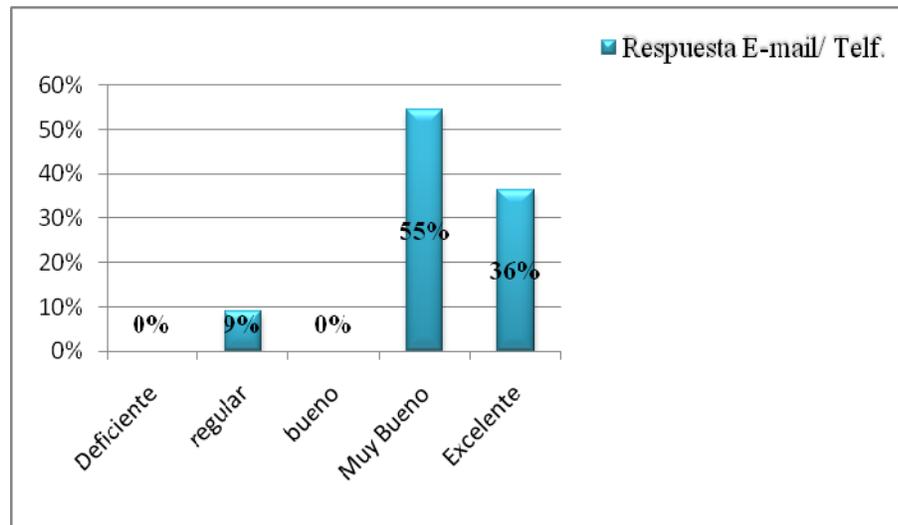
Cuadro N° 9.1

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Respuesta vía E-mail/ Teléfono

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Respuesta E-mail/ Telf.	0%	9%	0%	55%	36%

Gráfica N° 5.1

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Respuesta vía E-mail/ Teléfono



Análisis: En la gráfica 5.1 se puede ver que el 55% y el 36% de los clientes encuestados opinan que la respuesta vía E-mail/Teléfono es muy buena y excelente respectivamente, lo que demuestra que estos medios de tecnológicos hoy día hacen que la comunicación se gestione por vías rápidas y efectivas, lo cual hace énfasis en la importancia de la utilización de los mismos.

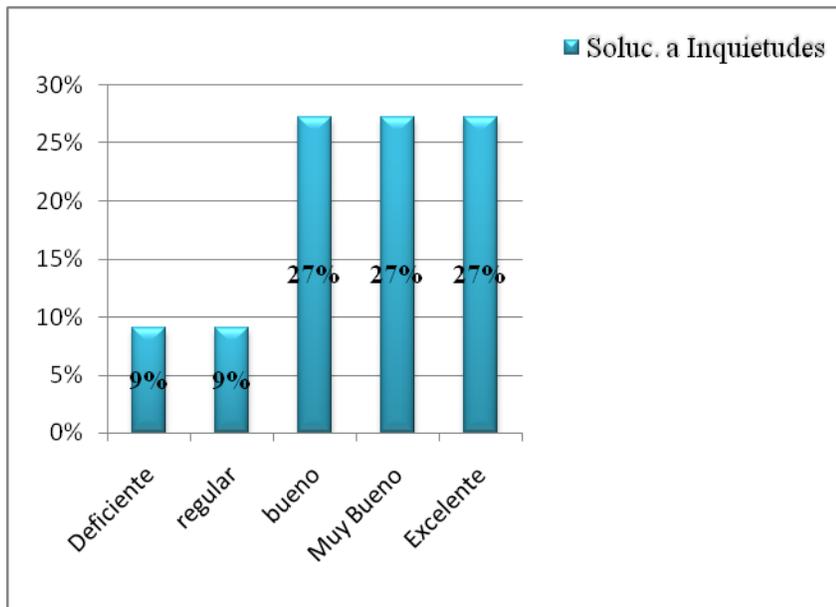
Cuadro N° 9.2

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Solución a sus Inquietudes

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Solución a sus Inquietudes	9%	9%	27%	27%	27%

Gráfica N° 5.2

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Solución a sus Inquietudes



Análisis: Tras los resultados obtenidos en la encuesta se puede decir que una pequeña proporción de los clientes opina que la solución a sus inquietudes le es satisfactoria, lo cual es bueno, pero sin embargo si se relaciona a la totalidad de los clientes de la empresa el promedio de 27% es un porcentaje bajo de satisfacción, lo cual implica un nivel bajo de complacencia.

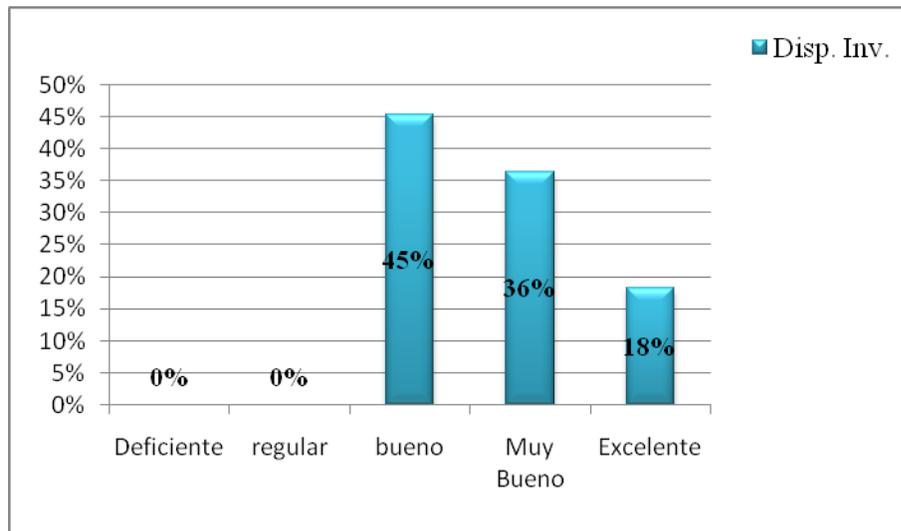
Cuadro N° 9.3

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Disponibilidad de Inventario

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Disponibilidad de Inventario.	0%	0%	45%	36%	18%

Gráfico N° 5.3

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Disponibilidad de Inventario



Análisis: Para la totalidad de los encuestados la empresa Pfizer Venezuela SA, tiene una calificación “buena” de disponibilidad de inventarios que traducidos al calificación numérica corresponde con 3 puntos, lo cual no es muy favorable ya indica que la empresa presenta fallas en la disponibilidad de inventarios de los productos.

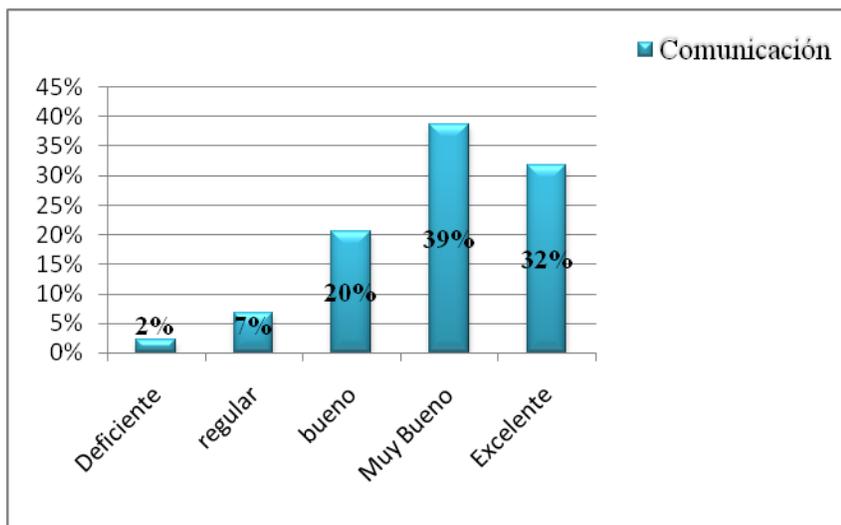
Cuadro N° 9.4

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Comunicación (Total)

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Comunicación	2%	7%	20%	39%	32%

Gráficas N° 5.4

Distribución Porcentual de los aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Venezuela SA., en cuanto a Comunicación (Total)



Análisis: Una vez realizada la encuesta a los clientes se observa que el nivel de comunicación con la empresa Pfizer Venezolana SA., arroja resultados positivos con un 30% promedio que opinan que la comunicación esta entre buena y excelente, esto debido a los métodos pertinentes y de vanguardia que hacen que el cliente este en contacto permanente con la entidad.

Pregunta N° 6. ¿Una vez facturados en qué rango de tiempo está llegando la totalidad de sus pedidos?

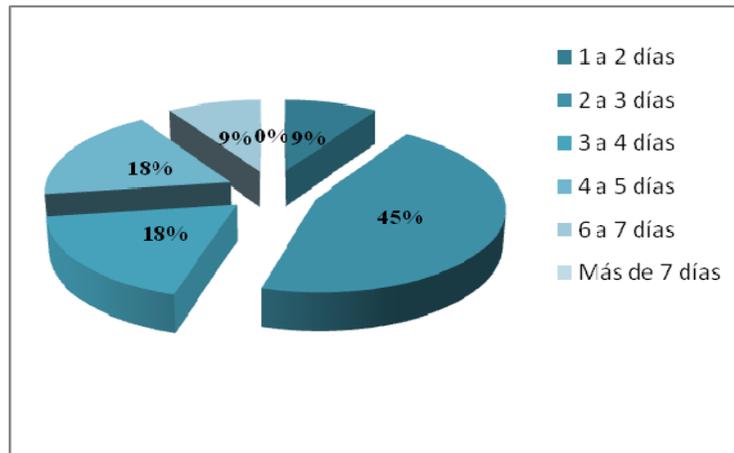
Cuadro N° 10

Distribución Porcentual de los tiempos de llegada de la totalidad de los pedidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 días	1	9%
2 a 3 días	5	45%
3 a 4 días	2	18%
4 a 5 días	2	18%
6 a 7 días	1	9%
Más de 7 días	0	0%

Gráfico N° 6

Distribución Porcentual de los tiempos de llegada de la totalidad de los pedidos



Análisis: De los resultados obtenidos se aprecia que la totalidad de los pedidos una vez facturados llegan en un rango de tiempo de 2 a 3 días, seguido de un 18% que llegan entre 3 y 4 días y 4 y 5; y por último un 9% que llegan de 1 a 2 días y 6 a 7 cada uno.

Pregunta N° 7: ¿Cómo considera la calidad del Servicio al Cliente de la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA., luego de la fusión?

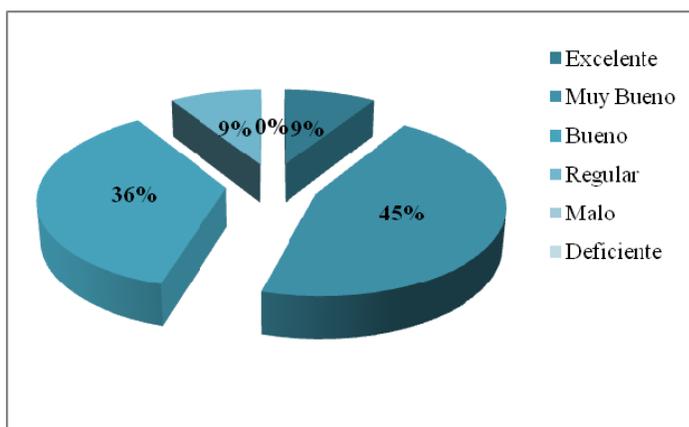
Cuadro N° 11

Distribución Porcentual de la calidad del Servicio al Cliente de la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA luego de la fusión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	9%
Muy Bueno	5	45%
Bueno	4	36%
Regular	1	9%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%

Gráfica N° 7

Distribución Porcentual de la calidad del Servicio al Cliente de la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA luego de la fusión



Análisis: Se denota en esta oportunidad que un alto grupo de los encuestados en un 45% considera que los servicios al cliente luego de la fusión son muy buenos, 36% opina que es bueno por lo tanto suman la mayoría de los encuestados 81%. Este resultado refleja que los servicios prestados por la empresa cumplen con sus objetivos

pero se puede recomendar que con la aplicación de estrategias competitivas como el Benchmarking y el Balanced Scorecard la satisfacción del cliente pudiera alcanzar estándares excelentes.

Pregunta N° 8: ¿Cuáles características describen el servicio prestado por Pfizer?

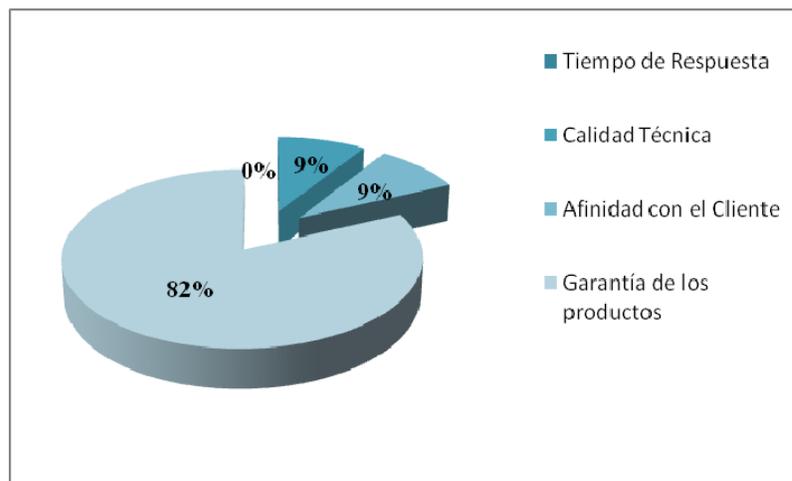
Cuadro N° 12

Distribución Porcentual las características describen el servicio prestado por Pfizer

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de Respuesta	0	0%
Calidad Técnica	1	9%
Afinidad con el Cliente	1	9%
Garantía de los productos	9	82%

Gráfico N° 8

Distribución Porcentual las características describen el servicio prestado por Pfizer



Análisis: Se puede apreciar de manera interesante que los resultados arrojados en el esta pregunta, muestran que el 91% de los clientes encuestados opina que los servicios prestados Pfizer se caracterizan por la garantía de los productos, seguido de

un 9% para la calidad técnica y la afinidad con los clientes, cada uno. Tomando en cuenta los resultados de la aplicación de este instrumento llama la atención que los ítems de tiempo de respuesta, calidad técnica y afinidad con el cliente recibieron casi nada o nula ponderación lo cual podría ser puntos en los cuales la empresa debe enfocarse, por eso se propone la creación de una unidad de servicio al cliente exclusiva.

Análisis General:

En base al objetivo trazado en el capítulo I el cual se basó en la identificación del nivel de satisfacción de los clientes de la división de Salud Animal de la empresa Pfizer Venezuela SA, a fin de optimizar los procesos administrativos y de atención al cliente de la empresa y crear valor organizacional, y a través de los resultados del análisis de los datos aportados por los estudiantes encuestados, se evidencia que:

En líneas generales la relación que se establece entre los clientes con la empresa a través de los diferentes servicios prestados es buena; el servicios al cliente de la empresa obtuvo una ponderación un 79% promedio, siendo los puntos más destacado la calidad del embalaje de los productos con un 100% de ponderación y la cadena de frío manejada para los productos refrigerados (biológicos), con un 91%; seguido de la facturación con un 40%, tiempo de los despachos con un 30 %, además de la garantía de los productos, la cual fue, en mayoría la característica que describe el servicio prestado por la empresa.

Los que obtuvieron menos puntuación fueron las recepción de notas de crédito y débito con un 27% promedio y la conciliación de las cobranzas con. Asimismo, la comunicación de los clientes con la empresa fue otro punto evaluado el cual obtuvo un 30% promedio de ponderación, del cual el que mayor calificación individual la

obtuvo la rapidez en las respuesta vía teléfono o e-mail con 46% promedio, seguido por la facilidad para contactar al asesor comercial con un 30% promedio.

En el mismo orden ideas, se pueden observar áreas por explorar y fortalecer en función del beneficio tanto de la organización como la de todos y cada uno de los clientes, mantener la satisfacción que genera la solución a sus inquietudes, ya que a pesar de obtener calificaciones buenas, al promediarla arrojan un 27% , que no es un porcentaje muy alto, siendo esto poco favorable, porque se ve reflejado en la insatisfacción del cliente, además del tiempo de respuesta a las necesidades y requerimientos, así como la conciliación de las cobranzas con un 24% promedio, para mantener los estados de cuentas al día evitando así la retención de los pedidos y la demora en su despacho; finalmente el último punto de mejora que se encuentra pero no menos importante la agilización de la realización y entrega de las notas de crédito y débito por diferentes conceptos con un 27% promedio, las cuales demoran hasta un mes para hacerse efectivas al cliente.

Fase III: Análisis Financiero.

En la tercera fase el objetivo planteado es: **Examinar el impacto financiero, gerencial y de mercado atribuible a los procesos de atención al cliente post-fusión;** para esto se realizó un análisis de ventas, a través de indicadores de gestión, de desempeño y crecimiento, obtenidos al comparar los niveles de ventas de la empresa del tercer trimestre del año 2010 contra el mismo período para el año 2011. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pfizer.

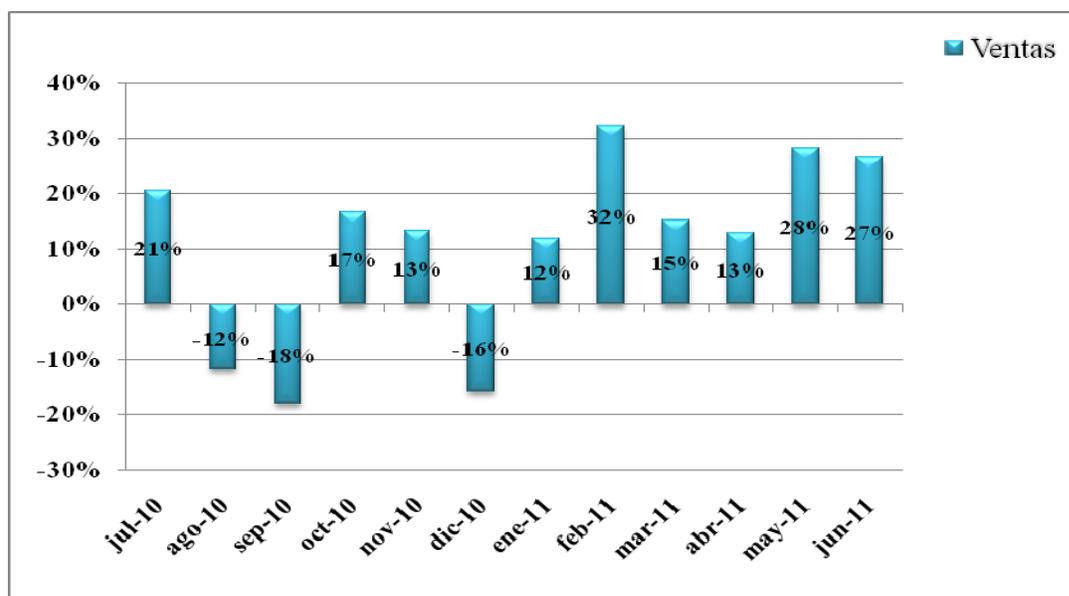
Cuadro N° 13

Distribución Porcentual de las Ventas Pfizer Venezuela SA período Julio 2010- Junio

jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11
21%	-12%	-18%	17%	13%	-16%	12%	32%	15%	13%	28%	27%

Gráfico N° 9

Distribución Porcentual de las Ventas Pfizer Venezuela SA período Julio 2010- Junio



Análisis: Al realizar el análisis financiero de las ventas para Pfizer y graficarlo tomando como base Mayo del 2010 para la comparación, mes en el que se llevó a cabo la fusión se puede observar que las ventas tienen un comportamiento variable entre porcentajes positivos y negativos de un mes a otro, en los cuales el más bajo es para septiembre 2010 con un resultado negativo del -18% y el más alto para Febrero 2011 con un 32% de incremento de ventas respecto al mes base tomado.

Fort Dodge

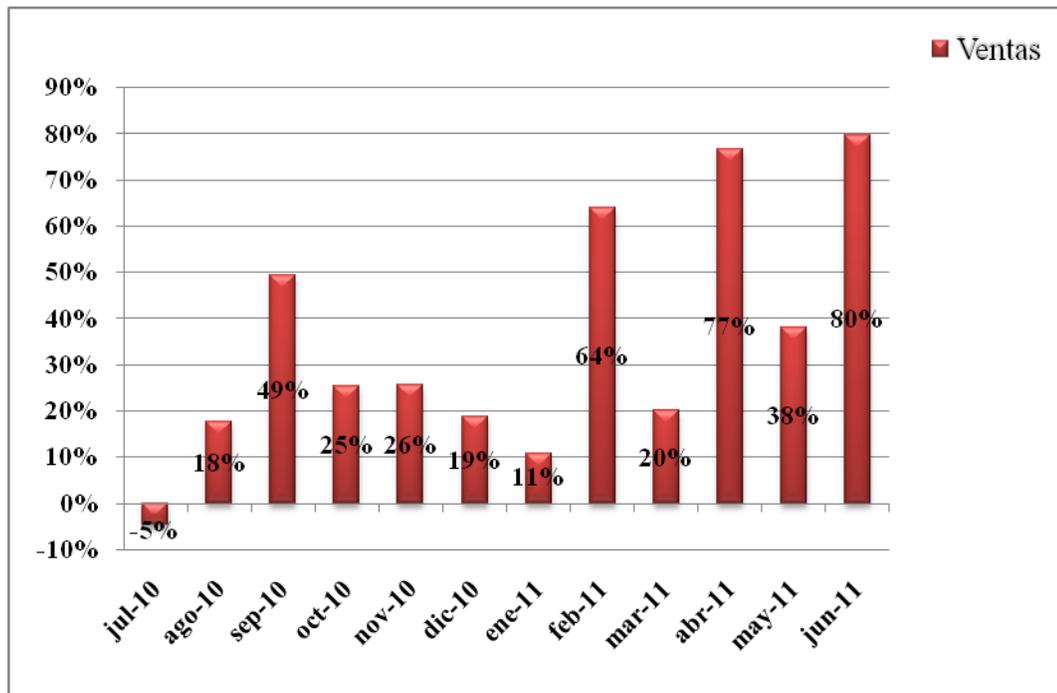
Cuadro N° 14

Distribución Porcentual de las Ventas Fort Dodge de Venezuela CA., período Julio 2010- Junio 2011

jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11
-5%	18%	49%	25%	26%	19%	11%	64%	20%	77%	38%	80%

Gráfica N° 10

Distribución Porcentual de las Ventas Fort Dodge de Venezuela CA., período Julio 2010- Junio 2011



Análisis: Al realizar el análisis financiero de las ventas para Fort Dodge y graficarlo tomando como base Mayo del 2010 para la comparación, mes en el que se llevó a cabo la fusión se puede observar que las ventas tienen un comportamiento variable

entre positivos de un mes a otro, con la excepción de Julio 2010 con un resultado negativo del -5% y el más alto para Junio 2011 con un 80% de incremento de ventas respecto al mes base tomado.

Análisis general

En base al objetivo trazado en el capítulo I el cual está basado en la identificación del impacto financiero causado por la fusión en la división de Salud Animal de la empresa Pfizer Venezuela, a fin de optimizar los procesos administrativos y de atención al cliente de la empresa y crear valor organizacional, y a través de los resultados del análisis de los datos aportados por los estudiantes encuestados, se evidencia que:

Financieramente tuvo un mayor impacto la fusión en las ventas de Fort Dodge debido a que como empresa fusionada adopta las modalidades y procesos de Pfizer, como el tiempo estipulado para la facturación de productos, y el control de disponibilidad de inventarios que permite a cada unidad de negocio planificar estratégicamente sus actividades de ventas, contribuyendo esto con un mayor control de los procesos y la disminución de gastos extraordinarios. Todo ello se ve reflejado en el incremento mensual de las ventas, tomando en cuenta también factores como los aumentos de precio y períodos vacacionales, inflación condiciones específicas del mercado que hacen que un mes varíe más que otro, como es el ejemplo de Enero 2011 en el cual solo hubo un 11% de incremento de ventas y febrero en el cual se registra un 64% de incremento motivado al aumento de precios programado para Marzo 2011 de cada año.

Mientras que Pfizer no se ve afectada en ventas con el mismo impacto, ya que a diferencia de Fort Dodge no se incluyen nuevo proceso, los movimientos apreciados en el análisis de ventas están afectados por las condiciones del mercado, aumento de precio y condiciones económicas del país además de las temporadas vacacionales. Se

observa por su parte un decrecimiento de un -16% para diciembre 2010, me en el cual se aplicó aumento de precio y un crecimiento de solo 12% para enero luego de la temporada vacacional así como un 32% para el mes siguiente previo a siguiente aumento estipulado.

Fase IV: Estrategias Propuestas.

En esta última fase el objetivo a seguir es: **Proponer estrategias que proporcionen mejoras en los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas, los cuales se han visto impactados posteriormente a la fusión;** para desarrollar este objetivo se realizó una investigación documental acerca de las estrategias competitivas actuales, de manera de obtener un conocimiento básico de las mismas que permitieran elegir cual o cuales estrategias eran las más acordes a la situación presente en la organización y que aportaran solución a los problemas presentes y agregaran valor organizacional. Los resultados obtenidos se desarrollaran en próximo capítulo.

CAPITULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta

Partiendo de entrevista aplicada al personal de la empresa Pfizer Venezuela SA., División Salud animal, se posee la información necesaria y oportuna para la elaboración de la Propuesta, la cual se presenta detalladamente en el presente capítulo.

Presentación

En las últimas décadas el entorno competitivo ha llevado a las empresas a efectuar una gran cantidad de cambios. Diversas estrategias han sido empleadas para lograr la permanencia y aún el crecimiento ante las fuertes presiones derivadas de la globalización. Los acuerdos y las alianzas son, hoy en día, acciones comunes que buscan además de la fortaleza, una mayor participación y el ingreso a nuevos mercados, acceso a tecnología de punta, etc. Derivado de esto, se entiende que las empresas que incursionan en las asociaciones estratégicas sufren grandes cambios en los procesos administrativos y de atención al clientes, debido a que cada una tiene distintas formas de actuar y por ende posterior a la fusión surgen diferentes interrogantes con respecto a las estrategias aplicables para poder compaginar los procesos de ambas empresas y así optimizarlos siendo este una diferencia sustancial en el crecimiento de la organización.

Las propuestas estratégicas desarrolladas en esta investigación buscan proporcionar una opción de mejora para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en la empresa Pfizer Venezuela SA., y darle solución a las situaciones diagnosticadas mediante la encuesta y la entrevista en busca

de la mejora en los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas.

Fundamentación.

El desarrollo de propuestas estratégicas que permitan la optimización de procesos administrativos y de atención al cliente de la empresa Pfizer Venezuela SA., Se fundamenta en el análisis de los datos recabados en la presente investigación, que reflejan fallas y debilidades en los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas. En el marco teórico de la investigación acerca de temas relacionados y en las bases teóricas utilizadas luego de consultar una amplia variedad de fuentes bibliográficas.

Objetivo de la Propuesta

Desarrollar las herramientas que proporcionen mejoras en los procesos administrativos y de atención al cliente específicamente los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas en la empresa Pfizer Venezuela SA.

Propósito de la Propuesta

El objetivo principal de esta propuesta es proporcionar una herramientas que brinde a la empresa Pfizer Venezuela SA., División Salud animal, es por esto que se plantean estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente; todo esto mediante el uso de teorías administrativas.

Estructura

Las propuestas desarrolladas para la empresa Pfizer Venezuela SA., buscan corregir las deficiencias presentes en los procesos administrativos y de atención al cliente de tal manera que estas se vean optimizadas, así como también incentivar a la gerencia de tomar en cuenta ciertos aspectos que hasta el momento había descuidado. De acuerdo a lo anterior se propone:

La Propuesta

1- Concentrar los productos en un solo almacén, manejado internamente.

Se plantea con la idea de poder minimizar el tiempo de despacho de productos a los clientes y tener un mejor control de inventarios, despachos, devoluciones y realización de las notas de crédito y débito correspondientes.

- Concentración de los productos en un solo almacén, el cual esté totalmente controlado por personal de la empresa.
- Realizar contrato con una sola empresa de transporte, para los despachos.

Esto llevará a la empresa a obtener mejores resultados, ya que le permitirá disminución de costos, tener un mayor control de inventario y disponibilidad de los mismos, además solventar la situación de inconformidad presente en los clientes.

2- Mejorar los procesos de facturación.

Uno de los problemas más recurrentes en los procesos de facturación la utilización de dos formatos para facturas, uno para el legacy Pfizer Venezuela, SA., y otro para Fort Dodge de Venezuela, CA., lo cual ha generado retraso en el proceso, es por esto se propone:

- Integra el proceso de facturación, de manera que solo exista un formato de facturación con el nombre de la empresa en este caso Pfizer Venezuela SA., por su carácter de Fusionante.

De esta forma se busca mejorar la velocidad en la realización de las facturas, además de ahorrar gastos en la realización de dos formatos de facturas.

3- Hacer benchmarking de los procesos de despacho en empresas comercializadoras de productos genéricos.

Esta referido a conocer y analizar la posibilidad de copiar procesos y estrategias aplicadas por otras empresas del sector manufacturero y que le han permitido ser eficiente. Se trata de aprender de los mejores competidores para que inspirándose en ellos innovar y mejorar los productos y servicios ofrecidos y satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.

4- Implementar un sistema rápido y eficaz de identificación de depósitos, como los depósitos corporativos o depósitos de fácil identificación.

Esta es una modalidad ofrecida por los bancos a las empresas, de un modelo específico de depósito que tiene una sección destinada a colocar la información del depositante como el código de cliente, y una vez realizado el depósito, el mismo se refleja en el estado de cuentas del cliente directamente, quedando solo conciliar las cuentas y con ellos la disminución de la factura del estado de cuentas del cliente.

- Realizar teleconferencia o talleres presenciales con grupo de 10 0 15 responsable por clientes, en la cual se da a conocer el instrumento y se explica el procedimiento y las ventajas del uso mismo.

5- Creación de una unidad exclusiva de servicio al cliente.

Proyecto que nace de la necesidad de establecer un contacto más directo con el cliente, que permita conocer su negocio y las necesidades que éste demanda, para así desarrollar actividades estratégicas y planificadas que ayuden a darle soluciones óptimas a sus requerimientos, afianzando la confianza y lealtad del cliente con la empresa.

Con la creación de la unidad exclusiva de servicio al cliente se propone que:

- Generar un contacto directo con el cliente, para conocer más de cerca sus negocio y las sus necesidades.
- Canalizar de manera sistematizada los requerimientos del cliente para darles respuestas oportuna y organizada.
- Hacer seguimiento a los inconvenientes e inquietudes de los clientes para ofrecerle soluciones óptimas, en materia como:
 - Diferencia de precios, errores en datos del cliente, cambio de datos fiscales, entre otros.
 - Promociones y ofertas vigentes.
 - Notas de crédito y débito por diversos conceptos.
 - Retrasos de despachos, faltantes y productos dañados.

6- Hacer uso Balance Scorecard para ayudar a la orientación del personal hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

Aplicando las cuatro medidas del balance scorecard, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales permitirá conocer la necesidades y requerimiento de cada departamento haciendo que se optimicen el tiempo, ya que contribuirá a la definición de responsabilidades y cada quien trabajará enfocado en cumplir con su objetivos y compromisos.

7- Implementar métodos de generación de demanda para llegar a los usuarios finales y dar a conocer los productos de la empresa y sus beneficios.

Luego de la fusión con Fort Dodge de Venezuela, Pfizer, extiende su gama de productos para las líneas de ganadería, mascotas y cerdos, además de adquirir una nueva sección de avicultura. Partiendo de los resultados arrojados por la encuesta donde se evidencia la necesidad de dar a conocer el nuevo portafolio, por lo que se propone desarrollar actividades enfocadas a la promoción de los productos y al posicionamiento publicitario de la empresa a nivel de distribuidores y consumidores finales.

➤ Distribuidor:

- *Capacitación de dependientes:* charlas de 30 minutos a 1 hora sobre de conceptos técnicos y comerciales sobre producto o servicios de la empresa.
- *Manejo de Cadenas de Frío:* actividades de capacitación para asegurar al adecuado mantenimiento y manejo de los productos biológicos.

➤ Usuario Final:

- *Campaña de vacunación y desparasitación de mascotas:* actividades programadas en comunidades de vacunación y desparasitación donde se promocionan los productos de la línea y se da información importante del cuidado de las mascotas.
 - *Reuniones de campo:* reuniones con ganaderos al aire libre, donde se promociona los productos a través de la experiencia y resultados obtenidos de algún usuario.
- Posicionamiento de la marca Pfizer dentro de los puntos de ventas, a través de promoción y utilizando material POP para reforzar y ejecutar el merchandising, como complemento a las actividades enfocadas al distribuidores y usuario final.

CONCLUSIÓN

Luego de analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos y la elaboración de la propuesta se llegó a las siguientes conclusiones:

En primer lugar el objetivo específico número uno, planteaba realizar un análisis DOFA después de iniciado el proceso de fusión para identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de los procesos administrativos y de atención al cliente, desde el punto de vista del cliente interno de la empresa, para lo cual se realizó una entrevista a distintos miembros de la organización con preguntas de opinión, enfocadas a la identificación de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de los cuatro (4) puntos considerados como críticos relacionados al servicio al cliente luego de la fusión; luego de aplicada la entrevista se observó que entre las debilidades más resaltantes se encuentra la dificultad de identificación de los depósitos, inconvenientes de facturación, retrasos y errores en los despachos producto consecuencia de la existencia de varios almacenes de productos terminados.

Con respecto a las amenazas, se determinó el retraso en los tiempos programados para despacho, esta situación pudiera llegar a ser un motivo de deslealtad de los clientes hacia la marca, por la inconformidad con el servicio prestado. Por su parte como fortaleza se notó que la empresa presenta una excelente solidez dentro del mercado Venezolano, principalmente debido a su gran trayectoria con más de 50 años de participación, además de los altos estándares de calidad que maneja la empresa, el amplio portafolio de productos para la salud animal en ganadería este producto de la fusión, garantía de los productos, siendo este último elemento de fundamental importancia dentro del desempeño de la empresa en el mercado.

En el segundo objetivo específico que perseguía la investigación, se busca implementar una encuesta de satisfacción con preguntas cerradas de valoración para delimitar el impacto de los cambios generados en los procesos administrativos y de

atención al cliente desde el punto de vista externos luego de la fusión, lo cual arrojó como resultados que la empresa posee un buen servicio al cliente sobresaliendo la facturación, el embalaje de los productos y la cadena de frío manejada por la empresa para garantizar las buenas condiciones de sus productos biológico, así mismo se encontró como puntos críticos el proceso de conciliación de cobranzas y emisión de notas de crédito y débito, los cuales están perjudicando al cliente y a la empresa.

En cuanto al tercer objetivo específico planteado que buscó medir el impacto financiero de la fusión, se encontró que la fusión generó un mayor impacto económico para la empresa fusionada (Fort Dodge), esto debido a los cambios implementados en la misma, como fue el control para la facturación y despacho de los productos, la adaptación a los procesos administrativo y nuevas políticas; a diferencia de Pfizer, en la cual se evidenció solo las afecciones por las condiciones normales económicas y de ventas.

Y finalmente el último objetivo específico se plantea proponer estrategias que proporcionen mejoras en los procesos de facturación, despacho, servicio al cliente y conciliación de cobranzas, los cuales se han visto impactados posteriormente a la fusión; se observa que la propuesta planteada está enfocada a un proceso de mejora integral y continuamente en relación a los elementos que marcan diferencia en el mercadeo de servicio y la atención a los clientes, de la mano con los elementos que definen la orientación de la organización, todo esto apoyado en un aspecto fundamental de canales efectivos y herramientas para una óptima llegada a los clientes buscado “no es solo ofrecer el servicio, sino ofrecer el mejor servicio”.

RECOMENDACIONES

En fusión de los resultados obtenidos de la investigación, que posterior al diagnóstico que sustentan las propuestas hechas se plantea las recomendaciones que constituyen una recopilación producto de la información comprendida en esta indagación, en tal sentido se puntualizan las siguientes:

➤ Facturación:

- Unificar los códigos de facturación en el sistema de manera que facilite y agilice la carga de pedido para su posterior facturación.
- Creación de un portafolio donde aparezcan los productos de las dos empresas señalando los atributos y cada producto y las mejoras aplicadas por la fusión.
- Implementar un sistema de facturación que permita que las ofertas otorgadas sea bonificaciones o descuentos especiales, aparezcan reflejadas en la misma factura.

➤ Despacho:

- Concentrar los productos en un solo almacén, ayuda a tener un mayor control de la disponibilidad de productos, y a la realización de los inventarios de cierre.
- Trabajar con una sola empresa de transporte permitirá tener un mejor control de los pedidos despachado y disminuir el tiempo de entrega.

➤ Crédito y Cobranza:

- Promover y capacitar a los clientes sobre el uso de los depósitos corporativos, de fácil identificación.
- Contar con un persona fija en el departamento.

➤ Servicio al cliente:

- Crear una unidad exclusiva de servicio al cliente, que se encargue de canalizar y dar respuesta a las necesidades de los clientes.
- Capacitación a los clientes sobre los productos ofrecidos (uso, manipulación, almacenaje, aplicación)

➤ Unidades de negocios:

- Realizar visitas conjuntas a los asesores a los clientes para a fin de conocer sus inquietudes referida a los productos.
- Capacitación al personal foráneo en diferentes materias como conocimiento de los productos (uso, manipulación, almacenaje, aplicación), estrategias de ventas, tecnología, que le permitan un mejor desarrollo ante los clientes.

➤ Mercadeo.

- Mayor promoción de los productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta y Sarmiento (2002) **Impacto de las Fusiones Aplicadas en las Empresas Manufactureras Ubicadas en el Estado Aragua**. Trabajo de grado de la Universidad de Carabobo, Bárbula-Carabobo

Amaya, Jailer (2009). [El Método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica](#). Documento en línea disponible en: http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp ISSN 1541-8561 59. Consultado en Agosto-2011

Arias, Fidias G. (2004). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme, C.A. Caracas- Venezuela

Asociación Venezolana de la Industria de Salud Animal (Avisa), **Encuestas de Mercado**. Documento en línea disponible en: <http://encuesta.avisa.org.ve/>. Consultado Septiembre 2011.

Arocha, Cecilia y López, María; año (2005); **Aprendizaje para realizar una investigación de mercadeo**. Editorial Universidad de Carabobo UC. Venezuela.

Balestrini, M. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial BL Consultores y Asociados. 2º Edición.

Ballarín, Canals y Fernández (1994). **Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador**. Alianza editorial. Madrid.

Baz, Gustavo (1991). **Curso de Contabilidad de sociedades**. 24va. Ed. México, Porrúa Hnos.

Barrachina, M., Ripoll, V. (2006). **Fusiones y adquisiciones empresariales: sistemas contables de gestión y problemas socioculturales** Revista de la Asociación Venezolana de Contabilidad y la Administración de Empresas. Documento en línea disponible en: http://www.navactiva.com/es/documentacion/fusiones-y-adquisiciones-empresariales-sistemas-contables-de-ges_24509. Consultado en Julio-2011

Batista, J. (2008) **Satisfacción de los clientes para fortalecer el posicionamiento en el mercado**. Trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez. Valencia-Carabobo

Bezán L y Ortega L (2009). **Análisis de los Procesos de Asociaciones Estratégicas y/o Fusiones de la Banca Privada Llevadas a Cabo en Venezuela en el Período 2003-2008.** Trabajo de grado de la Universidad de Carabobo, Bárbula-Carabobo

Berger, A., Densetz, R. y Straham, P (1999). **La consolidación de la industria de servicios financieros: causas, consecuencias e implicaciones para el futuro.** Diario de Banca y Finanzas. Tomo 3.

Brealey R, Myers S y Marcus A (2004). **Fundamentos de finanzas corporativas.** MacGraw Hill, México

Briones, G (1992) **Análisis e interpretación de datos.** Ed. Secretaria Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. Colombia

Cabral, Luis (1997). **Economía Industrial.** Ed. McGraw Hill / Interamericana de España S.A. España.

Chan, Jeylin (2007). **Lean Six Sigma: Concepto y Aplicación en la Mejora de Procesos.** Documento en línea disponible en: http://www.gbm.net/bt/bt38/tendencias/lean_six_sigma.php. Consultado en Agosto 2011

Cleri, Carlos (1996). **Estrategias de Alianzas.** Ed. Macchi. México.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, (1999). Gaceta oficial número 5.453, Caracas 24/03/2000

Cook y Reichardt (1986); **Métodos Cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.** Ediciones Morata S.A., Madrid.

De Hernandez L. y López A. (2006). **Como crear ventaja competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica.** Documento en línea disponible es: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_1_ly/indice.html
Consultado en Mayo-2011

EL PAÍS.com (2009) **Merck adquiere Schering-Plough y se convierte en la segunda farmacéutica del mundo.** Documento en línea disponible en: http://www.elpais.com/articulo/economia/Merck/adquiere/Schering-Plough/convierte/segunda/farmacautica/mundo/elpepueco/20090309elpepueco_10/Te
s. Consultado en Agosto-2011

Espinoza M (2009). **Estudio de las Fusiones en el Sector Alimentos en Venezuela y su Impacto Sobre la Competencia. Caso: Empresas Polar C.A.** Trabajo de grado de la Universidad de Carabobo, Bárbula-Carabobo

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2003). **Metodología de la Investigación.** Mc Graw Hill. M Interamericana de México, S.A

Hurtado Iván y Toro, Josefina (1999). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.** Editorial Episteme Consultores Asociados, C.A. 3era edición.

Hopkins, K., B. R. Hopkins y G. V. Glass (1997). **Estadística Básica para las Ciencias Sociales y del Comportamiento.** 3ª. ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Inciarte, Marcano y Reyes (2006). **Gestión académico-administrativa en la educación básica.** Revista Venezolana de Gerencia. Documento en línea disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000200005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984. Consultado en Septiembre-2011.

Jauregui (2003). **Estrategia y dirección estratégica.** Documento en línea disponible en: [//www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm). Consultado en Septiembre-2011.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996), **El Cuadro de Mando Integral: Traducir la Estrategia en Acción, (The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action)** Boston, MA: HarvardBusiness School Press.

Kotler, Philip (1976). **Las 7 estrategias de marketing para el siglo XXI.** Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.)

Ley para Promover y Proteger el Ejercicio de la Libre Competencia. Gaceta Oficial N° 34.880 del 13 de enero de 1992

Lineamientos para la Evaluación de las Operaciones de Concentración Económica. Gaceta Oficial de la República N° 36.819 del 1° de noviembre de 1999

López Carlos (2001). **Marketing estratégico.** Documento en línea disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.ht>. Consultado en Agosto-2011

Mascareñas, Juan (1993). **Manual de Fusiones y adquisiciones de empresas.** MC Graw Hill Madrid- España.

Mascarañas, Juan (2000). **Fusiones y adquisiciones de empresas**. Ed. McGraw Hill

Méndez Rene (2004). **La Fusión como posible estrategia financiera de crecimiento a seguir por los grupos financieros**. Centro de Estudios sobre las Organizaciones. España.

Morales Félix (2000). **Fusiones y Adquisiciones Empresariales**. El Nuevo Diario Nicaragua. Documento en línea disponible en: <http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2000/abril/26-abril-2000/opinion/opinion8.htm>. Consultado en Julio 2011

Muñoz, I; Bermejo, M; Jiménez, V y otros (2007), **Aplicación Six Sigma Para la Mejora del Plazo de Entrega a Proveedores**. XXVII Jornada de Economía de la Salud.

Mujica M. y otros. (2007) **Estudios Contextualizados de la Administración en Venezuela**. Valencia- Venezuela.

Porter, Michael (1980). **Las estrategias competitivas genéricas**. Documento en línea disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm> Consultado en Septiembre-2011

Puente José M. y Gutiérrez Henrique (2010) **Debates IESA Las Finanzas Después de la Crisis Financiera**. Volumen IV, Número 4

Robbins Stephen (1999). **Organizatio theory-Structure, Design, and Application**. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey

Rodríguez de A. S (2002). **Proceso de Administration de la Educación Técnica dentro del contexto de la actual reforma educativa. En la Escuela Técnica Agropecuaria “El Trompillo”**. Universidad Rafael Urdaneta “URU”.

RPP NOTICIAS ECONOMIA (2011). **Farmacéutica israelí Teva compra laboratorio peruano Infarmasa**. Documento en línea disponible en: http://www.rpp.com.pe/2011-01-26-farmaceutica-israeli-teva-compra-laboratorio-peruano-infarmasa-noticia_330838.html. Consultado en Agosto-2011

Sabino (1996), El proceso de investigación. Documento en línea disponible en: <http://es.scribd.com/doc/4958833/El-proceso-de-investigacion-Sabino-Carlos>

Scharager y Armijo (2001). **Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales de Escuela de Psicología, SECICO Pontificia Universidad Católica de**

Chile. Programa computacional. Documento en línea disponible en: http://cursos.puc.cl/unimit_psi_003-1/almacen/1222368251_jscharag_sec4_pos0.pdf. Consultado en Septiembre-2011.

Serna, D. (2003) **Concepto de Administración Estratégica.** Novena Edición. Editorial Prentice. Hall-México

Suárez Ingrid, Gorbaneff Yuri (2009). **Motivos de fusiones y grupos económicos: El caso Davivienda – Bansuperior – Bancafé de FORUM Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana.** Documento en línea disponible en: <http://cicia.uprrp.edu/forum/Vol.%2014.2/4.pdf>. Consultado en Agosto-2011

Tamayo y Tamayo Mario (2006). **El proceso de la investigación científica.** Tercera Edición. Limusa Noriega Editores. México, D. F.

Toro Rovira Roberto (1992). **Estudio sobre fusiones y escisiones de sociedades,** Mexico, d.f. : Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). **Manual de Trabajo Especial de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Documento en línea disponible en: <http://www.postgradofcjp.org.ve/manual160204.pdf>. Consultado en Noviembre-2010

Anexos

Declaración Jurada de recepción de electrónica del Trabajo de Grado (Versión preliminar)

Yo, Oscar Noguera, titular de la Cédula de Identidad: 16.501.460, tutor(a) del Trabajo de Grado denominado: "Estrategias para la optimización de procesos administrativos y de atención al cliente en una empresa farmacéutica Post-Fusión Caso estudio: Pfizer-Fort Dodge".

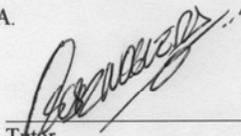
Conformado por los integrantes:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Hahn, Nohely	18.346.304	0424-1327865	nohelyh_10@hotmail.com	AC	CP
Pinto Adriana	18.252.101	0412-7792978	agpg26@gmail.com	AC	CP
				AC	CP

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Que, he recibido la Versión Preliminar del equipo/investigador identificado con el número de expediente 1054, en fecha 05/10/2011 y doy fe que es idéntica a la Versión Preliminar (Versión Rústica) entregada en la Oficina de Apoyo a la Investigación de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública.

FIRMA.



Tutor
Oscar Noguera
Telf.: 0426-5468488

En Valencia, a los 05 días del mes de Octubre del año 2.011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

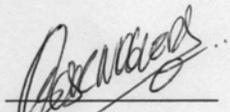


PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.

Yo, Oscar Noguera, Administrador Comercial, hago constar, por medio de la presente, que he revisado y validado el instrumento de recolección de datos denominado:

- Cuestionario para establecer las necesidades y carencias de tipo técnico y metodológico para el control de inventarios que se lleva en la Empresa Pfizer Venezuela S.A. división de Salud Animal.

Diseñado por los bachilleres Hahn Nohely C.I 18.346.304 y Pinto Adriana C.I. 18.252.101, respectivamente; que serán aplicados con el fin de recabar información necesaria para lograr los objetivos del Trabajo Especial de Grado: **ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE.**


Nombre: Oscar Noguera

C.I.: 16.501.460



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado "ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA POST- FUSIÓN CASO ESTUDIO: PFIZER-FORT DODGE ", presentado por los bachilleres: Pinto Adriana y Hahn Nohely, para optar al título de Licenciados(as) en Administración Comercial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes.

En la ciudad de Valencia a los 5 días del mes de OCTUBRE del dos mil once.

Tutor: Lcdo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTABILIDAD
PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Estimado Encuestado,

El presente instrumento será utilizado para la obtención de información referencial al trabajo de investigación que será desarrollado en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. El mismo tiene como objetivo: Proponer estrategias para la optimización de los procesos administrativos y de atención al cliente en la empresa farmacéutica Pfizer Venezuela, SA., a fin de solventar los impactos post-fusión generados en la misma y crear valor organizacional.

La información obtenida será tratada de manera confidencial y se utilizará únicamente para fines de investigación. Su colaboración, veracidad y sinceridad en sus respuestas, serán altamente apreciadas y fundamentales para el éxito de este estudio y validez de sus resultados.

Instrucciones:

- 1. Lea cuidadosamente cada pregunta, marcando con una equis (x) la opción más adecuada según su consideración. Se le recuerda que por su confidencialidad, no debe colocar su nombre.**
- 2. Al contestar, hágalo con la mayor honestidad posible.**
3. A continuación se presentan una serie de preguntas cerradas y otras de valoración que deberán ser respondidas claramente.
- 4. Sea objetivo y sincero.**

De antemano agradecemos su valiosa colaboración...

Cuestionario

1. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de la División de Salud Animal de Pfizer Venezuela SA?

1 a 2 años _____ 3 a 5 años _____ 6 a 9 años _____ 10 o más años _____

2. ¿Es de su conocimiento la Fusión de la empresa Pfizer de Venezuela, SA con la empresa Fort Dodge de Venezuela CA?

Sí _____ No _____

3. En una escala de 1 al 5 donde 1 es “Deficiente” y 5 es “Excelente” ¿Cómo calificaría la calidad de los siguientes servicios prestado por la empresa?

Ítems	1	2	3	4	5	N/S
Facturación						
Tiempo de Despacho						
Conciliación de cobranza						
Calidad del Embalaje						
Cadena de Frío						
Recepción de Notas de Crédito/Débito						
Criterios para definición de Límites de Crédito						

4. ¿Ha tenido Ud. información suficiente sobre la nueva gama productos adquirida por la empresa, a raíz de la fusión con Fort Dodge de Venezuela?

Sí ____

No ____

5. Basándose en su experiencia, por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es “Deficiente” y 5 es “Excelente”) los siguientes aspectos relacionados con la comunicación con Pfizer Salud Animal.

Ítems	1	2	3	4	5
Facilidad para contactar a sus Asesor.					
Rapidez en la respuesta vía telefónica y/o e-mail.					
Solución a sus inquietudes.					
Disponibilidad de Inventarios					

6. ¿Una vez facturados en qué rango de tiempo está llegando la totalidad de sus pedidos?

De 1 a 2 días ()

De 2 a 3 días ()

De 3 a 4 días ()

De 4 a 5 días ()

De 6 a 7 días ()

Más de 7 días ()

7. ¿Cómo considera la calidad del servicio al cliente la división de Salud Animal de Pfizer de Venezuela, SA., luego de la fusión?

a) Excelente___ b) Muy bueno___ c) Bueno___ d) Regular ___ e) Deficiente___

8. ¿Qué característica describe el servicio prestado por Pfizer?

Tiempo de Respuesta ()

Calidad Técnica ()

Afinidad con el Cliente ()

Garantía de Productos ()