



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano.

**ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA  
DE PRODUCTOS EN EL MERCADO**

**Autora:**

Colmenares M, María

Barbula, Noviembre del 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano.

**ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA  
DE PRODUCTOS EN EL MERCADO**

**Autora:**

Colmenares M, María

**Tutor (a) de contenido:**

Castillo, Wolfgang

**Asesor Metodológico:**

Aquino, Julio

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en  
Administración Mención Mercadeo.

Barbula, Noviembre del 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION MERCADEO  
CAMPUS BARBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

**ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA  
DE PRODUCTOS EN EL MERCADO**

**Tutor: Castillo, Wolfgang**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Mercadeo  
De la ciudadana: **Colmenares M, María**

Por: Castillo, Wolfgang

C.I: 5.486.703

Barbula, Noviembre del 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL ASESOR METODOLÓGICO**

En mi carácter de Asesor Metodológico del Proyecto de Trabajo de Grado presentado por la Ciudadana **María Colmenares M** para optar al Grado de Magíster en Administración, Mención Mercadeo, cuyo proyecto lleva por título: **ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO** Considero que el proyecto reúne los requisitos para ser \_\_\_\_\_.

Por: Aquino, Julio  
C.I. 2.473.453

Barbula, Noviembre 2011



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: Wolfgang Castillo, titular de la cédula de identidad N° 5.486.703, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **“ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO”** presentado por la ciudadana: **Maria Colmenares M**, titular de la cédula de identidad N° 17.172.031, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Mercadeo, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

**En Valencia a los tres días del mes de Noviembre de 2011**

---

Firma

C.I.: 5.486.703



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado: **“ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER UNA MARCA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO”** presentado por la ciudadana: Maria Colmenares M, titular de la cedula de identidad No. 17.172.031 para optar al titulo de Maestría en Administración de Empresas Mención Mercadeo, por el aspirante, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

Nombre, Apellido

C.I

Firma del Jurado

---

---

---

Barbula, Noviembre 2011

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy gracias a Dios por cada día que me das y por permitirme vivir estas experiencias tan gratificantes, a mi mamá por estar presente en cada momento alentándome a continuar luchando por alcanzar mis sueños, papá, tu representas mi lado aventurero, donde el miedo no tiene lugar y todo es posible de lograr, Gabriel y Ana, les agradezco infinitamente el solo hecho de estar presente en mi vida.

Al Sr. Wolfgang Castillo, de antemano le agradezco por haber aceptado ser mi Asesor de Contenido, sus aportes fueron de mucha ayuda para el desarrollo de la investigación.

Al Prof. Julio Aquino por brindarme las herramientas metodológicas necesarias para la culminación y entrega de este proyecto.

Al Prof. Pedro Juan Ferrer, por su apoyo desinteresado para la corrección estadística de los instrumentos empleados para la recolección de datos para efectos del soporte de la investigación.

A mis amigos, compañeros de trabajo y demás personas involucradas, sin sus aportes no hubiese sido posible la combinación de conocimiento que esta impresa en este proyecto. A todos ustedes, gracias totales.

## INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	1
LISTA DE GRAFICOS.....	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCION.....	5
<b>CAPITULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
<b>II MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Legales.....	19
Bases Teóricas.....	22
La incidencia de los factores externos en las empresas fabricantes de productos.....	24
Elementos claves en el proceso de comercialización de las empresas que elaboran productos.....	35
La Reingeniería.....	42
Definición de Términos.....	54
Sistema de Variables.....	56
Operacionalización de Variables.....	56
<b>III MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>59</b>
Tipo y Diseño de la Investigación.....	59
Tipo.....	59
Diseño.....	59
Población y Muestra.....	60
Técnicas de Recolección de Datos e Instrumentos.....	61
Instrumentos.....	61
Validez y Confiabilidad.....	62
<b>IV ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
Análisis encuesta.....	64
Análisis entrevista.....	74
<b>CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1	Clasificación de empresas expropiadas..... 28
2	Papel de la Reingeniería en las empresas..... 44
3	Operacionalización de variables..... 56
4	Operacionalización de variables..... 57
5	Operacionalización de variables..... 58
6	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad..... 63
7	Aplicación de Encuesta..... 64
8	Opinión sobre los motivos presentados por el estado..... 64
9	El proceso de expropiación se llevó en acuerdo entre las partes... 65
10	El estado cumplió con las condiciones establecidas..... 65
11	El impacto que ha ocasionado las expropiaciones..... 66
12	El estado de tener control absoluto..... 67
13	Aumento de producción para satisfacer el mercado..... 68
14	La influencia de la expropiación en la marca..... 68
15	Opinión sobre la afectación de los índices de ventas al consumidor. 69
16	El estado cuenta con herramientas para el diseño de estrategias de mercado..... 70
17	Impulso e incentivo del sector privado..... 71
18	Los clientes mantienen el nivel de confianza..... 71
19	Predomina más la ideología que la preparación académica..... 72
20	Los trabajadores mantendrán sus puestos de trabajo..... 73

## LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
21	Es necesario emprender estrategias para retener al capital humano....	74
22	FODA análisis entrevista.....	84

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO		pp.
1	Presiones en los Negocios.....	27
2	Balance de empresas expropiadas 2002-2011.....	32
3	Proceso de Transición empresa pública a privada.....	34
4	Volumen de producción industria manufacturera.....	35
5	Balance de Exportaciones.....	36
6	Incidencia de los faltantes por sector.....	37
7	Comparación del sector industrial.....	39
8	Relación Empresa- Cliente.....	41
9	Actitud del consumidor frente al punto de venta.....	43
10	Aproximación a la satisfacción al cliente.....	54
11	Opinión sobre los motivos presentados por el estado.....	64
12	El proceso se llevó en acuerdo entre las partes.....	65
13	El estado cumplió con las condiciones establecidas.....	66
14	El impacto que ha ocasionado las expropiaciones.....	66

## LISTA DE GRAFICOS

<b>GRAFICO</b>		<b>pp.</b>
15	El estado debe tener control absoluto.....	67
16	Nivel de producción para satisfacer el mercado nacional.....	68
17	La expropiación ha influido de forma positiva en la marca.....	69
18	Opinión sobre la afectación de los índices de ventas.....	69
19	El estado cuenta con las herramientas para el diseño de estrategias de mercado.....	70
20	Impulsa e incentiva el sector privado.....	71
21	Los clientes mantienen el nivel de confianza pese a la expropiación.....	72
22	Predomina la ideología que la preparación académica para obtener empleo.....	73
		43
23	Los trabajadores mantendrán sus puestos de trabajo.....	74
24	Emprendimiento de estrategias para mantener el capital humano.....	64
		74



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**Línea de Investigación:** Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano.

**ESTRATEGIAS DE REINGENIERIA PARA MANTENER  
UNA MARCA DE PRODUCTOS EN EL MERCADO.**

**Autora:** Colmenares, Maria

**Tutor:** Castillo, Wolfgang

**Fecha:** Noviembre de 2011

**RESUMEN**

El presente trabajo es una investigación analítica, bajo el paradigma cuantitativo cuyo objetivo general es analizar las estrategias de Reingeniería como alternativa para mantener una marca de productos en el mercado. La población involucrada está constituida por el Gerente de Mercadeo y Ventas, Jefes y Representantes de Ventas de una empresa expropiada en el Estado Carabobo. Para recabar los datos se empleó como técnica la encuesta tipo cuestionario con el propósito de diagnosticar los factores externos (Ambiente político-legal, económico, social) que han incidido en las empresas fabricantes de productos y como instrumento se aplicó una entrevista estructurada a fin de conocer el proceso de comercialización de la empresa objeto de estudio. Además se procedió a investigar sobre el fenómeno de la Reingeniería como método para realizar cambios radicales en los procesos de las empresas.

**Palabras Clave:** Estrategias, Reingeniería, Marca, Productos, Comercialización.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**MENCION MERCADEO**  
**CAMPUS BARBULA**



**Investigation Line:** Marketing Management in the Venezuelan context

**RE-ENGINEERING STRATEGIES TO KEEP A PRODUCT BRAND IN  
THE MARKET**

**Author:** Colmenares, Maria  
**Tutor of Content:** Castillo, Wolfgang  
**Adviser of Methodology:** Aquino, Julio  
**Date:** November, 2011

**ABSTRACT**



This work is an analytical investigation, following the quantitative paradigm whose overall objective is to analyze the strategies of reengineering as an alternative to maintain a brand of products on the market. The persons involved consist of the Marketing department of an expropriated company in Carabobo state. To collect the data as a survey type questionnaire in order to diagnosed external factors: political-legal, economic, social environments that have affected the manufacturers of products and as a tool was applied a structured interview to know the process of marketing the company uses being studied. It also investigated the phenomenon of re-engineering as a way to make radical changes in business processes.

**Keywords:** Strategies, Reengineering, Brand, Product, Marketing.

## INTRODUCCION

Las empresas desde sus inicios han tenido que aprender sobre la marcha a buscar la manera de conseguir un lugar para mantenerse dentro de un entorno llamado mercado ofertando su gama de productos para cubrir una determinada necesidad al cliente. Como el, también se dan cita otras marcas que están en la constante búsqueda de ubicarse en la mente del consumidor con el objeto de incrementar sus ventas y ocupar la posición líder. No obstante, en el panorama venezolano observado en los últimos años ocurrieron fenómenos que han alterado el comportamiento habitual del mercado y que a su vez atentan en contra de la estabilidad y de la continuidad del motor industrial. Tomando esta premisa, se elaboró este trabajo de investigación, cuya estructura está conformada de la siguiente manera:

Capitulo I: en esta sección se explicara detalladamente la problemática de este tema principalmente para las industrias fabricantes de productos para consumo final, además de la necesidad que existe en probar alternativas como la reingeniería para revertir los efectos de las leyes promulgadas por el estado y por el decrecimiento de la economía. Acto seguido se concretara la formulación de dicho problema conjuntamente con el objetivo general y los específicos, cerrando esta parte con los motivos del investigador para llevar a cabo la presente investigación.

Capitulo II: expone las bases teóricas que respaldan la investigación, partiendo desde los antecedentes compuestas por bibliografías e investigaciones realizadas anteriormente y que están relacionadas con el tema a investigar, seguido de las bases teóricas que, como reza el titulo es el soporte bibliográfico para que el lector comprenda y conozca aun mas los elementos que intervienen en la investigación, hasta la definición de cada uno de los términos y los cuadros de operacionalización de variables por cada uno de los objetivos planteados.

Capítulo III: el cual se conoce como el marco metodológico, encargado de demostrar los procedimientos empleados para llevar a cabo la presente investigación, en ella se muestra la naturaleza de la misma, estrategias metodológicas, unidad de análisis, el instrumento de recolección a emplear y el análisis de los datos en cuestión.

Capítulo IV: que se le conoce como el análisis de presentación de los resultados, que consistirá en la recopilación y presentación de forma ordenada de la información obtenida por parte de la población encuestada por medio del instrumento y técnica aplicada con la finalidad de conocer su percepción frente al tema que se pretende desarrollar.

Por último se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación como aporte para que las diferentes marcas de productos que han formado parte de nuestra tradición puedan mantenerse en el mercado.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A lo largo del tiempo, hemos sido testigos de cómo el mercado y la situación del país se mueve vertiginosamente a favor del crecimiento y desarrollo de diversos proyectos o en contra, obligando a explorar otros nichos de oportunidades en las cuales se aprovechen elementos claves para la creación de un producto, así como también la elaboración de las distintas estrategias para darle la fuerza y el impulso necesarios para la captación y posteriormente la fidelidad del consumidor en todos sus estratos y edades.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para llegar a la meta, las empresas olvidan un elemento indispensable para la supervivencia, que no es más que el hecho de re-inventarse a través de la aplicación de nuevos procesos que les permitan trabajar de una manera más adecuada, contribuyendo al aumento de la capacidad para competir en un mercado cada vez más exigente y que demanda mayor calidad y eficiencia. En muchos casos es evidente la resistencia al cambio en donde se utilizan mecanismos de acción y manuales tan obsoletos que datan de la fecha de fundación de la compañía, un capital humano sumido en la rutina del día a día, influyendo negativamente en la tendencia de las ventas y que en términos generales conlleva a que la industria en cuestión no esté en la capacidad de afrontar los cambios bruscos que se puedan presentar (Perdomo, 2006), encontrándonos con escenarios como los que se citan a continuación:

- Pocas compañías documentan los procesos del flujo de trabajo de producción.
- Muy pocas documentan los flujos de trabajo administrativo.
- Casi toda la información utilizada es obsoleta.
- Con mucha frecuencia los flujos de trabajo están sometidos a cambios informales.
- El trabajo de las personas depende del flujo de trabajo y cambia de acuerdo con este.

Con estas aseveraciones, no se pretende depositar toda la responsabilidad de lo que acontece sobre las compañías en cuestión, debido a que ellas dependen de un equipo de trabajo destinado a ejecutar los movimientos y a tomar decisiones con el propósito de posicionar una marca, mejorar los procesos cada vez que estos así lo requieran y quizás lo más importante, llegar a conocer realmente lo que quiere el cliente y/o consumidor. Además, estos principios no forman parte de la idiosincrasia del ciudadano y tampoco es algo que se aprende automáticamente en los textos ni en las aulas de clases, se trata de un conjunto de habilidades que permitan generar el cambio y el crecimiento tanto a nivel empresarial como profesional, fomentando el trabajo en equipo y la integración de todas las unidades de negocio involucradas en la creación de una marca.

Tomando como referencia estos elementos, podemos afirmar que esta es la realidad que prevalece dentro del clima organizacional de las empresas interna y externamente, que de alguna u otra forma se hace imperativo el compromiso y la visión necesaria para superar las barreras existentes en pro de mantener la marca a flote y más aun si goza del respaldo y aceptación de los individuos y del mercado en si.

Cabe destacar que en Venezuela existieron muchos complejos industriales dedicados a la producción y comercialización de productos claves para el sector nacional y muchas de ellas gozaban de cierto reconocimiento internacional,

trayendo como consecuencia diversas transacciones comerciales y alianzas estratégicas con el propósito de abastecer la demanda en el exterior, sin desatender el mercado nacional. Sin embargo con el transcurrir de los años, se ha visto como se han fusionado unas empresas con otras o simplemente desaparecen, siendo objeto de preocupación para unos y oportunidad para otros, pero es en este periodo que la situación se ha agravado aun mas, puesto que las empresas han sido blanco de un fenomeno de expropiaciones y compras forzadas ordenadas por el Gobierno Nacional, obligando al empresario a renunciar a todo aquello y por ende a que desaparezca ese determinado producto de los anaqueles y de la vida del consumidor, todas esas características señalan la crisis económica, política y social que enfrenta el país, además del proceso de globalización que esta afectando a las economías de los países subdesarrollados, la visión que ofrece las perspectivas y los escenarios para los tiempos venideros son bastante preocupantes. (Perdomo, 2006). Un ejemplo es el de la Compañía Ruedas de Aluminio C.A (RUALCA), que surtía a la industria automotriz internacional desde Noviembre de 1986, tenia una capacidad instalada de 1.5 millones de ruedas de aluminio al año destinadas en su totalidad para satisfacer el mercado de exportación para sus tres únicos clientes (General Motors, Ford y Chrysler) en Estados Unidos. En el año 2008, la empresa fue expropiada y pasada a manos CVG Venalum y la finalidad de esta medida confiscatoria era rescatar una fuente de trabajo y de “desarrollo endógeno”, generar nuevas fuentes de ocupación productiva y el fortalecimiento del desarrollo industrial del país. En el año 2009 Rualca se convirtió en Rialca y paso de ser una empresa reconocida y certificada a nivel internacional a una empresa con un capital de 10.000 Bs.F con una nomina de 300 trabajadores, en donde la nueva gerencia estatal intento inútilmente seguir fabricando los rines pero debido a la complejidad y a la falta de experticia que se requería para la fabricación de los rines, fracasaron, posteriormente cambiaron la línea de producción hacia los rines de bicicleta y tampoco tuvieron éxito, intentaron seguir con la elaboración de cucharones y ollas pero no funciono. Hasta la fecha, Rialca esta inoperativa. (Foro Mega resistencia/ Diario El Nacional, Nov 2010)

En este mismo orden de ideas, así como en la situación de Rialca (anteriormente Rualca), el papel del Gobierno ha ejercido una presión mayor sobre los negocios, esta intromisión es resultado de la necesidad de buscar otros ingresos y mantener la economía “controlada”, cuando las verdaderas consecuencias del aumento de la tributación, son casi todas negativas. Así pues, la aplicación de impuestos de manera desmesurada atenta contra la estabilidad y permanencia de los negocios hasta en las economías mejor establecidas. La regulación es la segunda influencia directa del estado que a veces influye irreversiblemente en la vida de las empresas, generando un clima de liberalización para unas y privatización para otras ocasionando una disminución progresiva de la competencia y la pérdida de desempeño de muchas industrias (Morris,1994).

Dentro del panorama venezolano, quizás la influencia del gobierno que mas ha afectado y ha conllevado al fracaso de muchas es que además de ser el principal cliente de numerosas empresas y de adquirir los productos a un precio inferior del ofertado al mercado, también se ha dedicado en los últimos años a fabricar productos de primera necesidad para la población, que bien es su deber el proveer alimentos y estabilidad económica para la sociedad, también es su deber impulsar la producción de las empresas privadas que durante décadas se han ocupado de satisfacer las necesidades del mercado nacional. No obstante, el estado se ha convertido en un sucio competidor en su intento de sustituir productos elaborados bajo ciertas marcas que han crecido y que pertenecen a la cesta básica del consumidor venezolano y aquellas que se han mantenido muy a pesar del fenómeno de las expropiaciones, las proyecta como un logro alcanzado en este periodo gubernamental, lo que nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante **¿Dónde queda el esfuerzo y el sacrificio realizado a lo largo de los años?**

Parece mentira que actualmente en la mente del ciudadano prevalece el miedo y la incertidumbre de que es lo que les depara el futuro, aunque al observar ciudades que en un pasado eran consideradas las zonas industriales del país, hoy

en día son espacios baldíos, donde únicamente quedaron los cimientos y los recuerdos de empresas que una vez fueron marco de referencia tanto a nivel nacional como internacional, disminuyendo la oferta a su máxima expresión y por consiguiente, se elimina la competencia.

Partiendo de esta premisa, es importante conocer las posibilidades que se pueden presentar y que se pueden usar en pro del relanzamiento de la marca, contando con los recursos necesarios y reconocer de una vez por todas que hay que cambiar y encauzar el rumbo hacia nuevos paradigmas que favorezcan la permanencia del negocio.

En función de la situación tanto interno como externo, se puede afirmar que dificulta el desempeño normal de cualquier empresa, donde hace falta más que una planificación estratégica para salir del abismo, ya sea porque la misma fue objeto de nacionalización o expropiación de la planta física, de un decreto de ley, por limitaciones a nivel cambiario o por diversas razones que acortan la vida de una marca en el mercado. Si existe la posibilidad de hacer un análisis para extraer lo que este a nuestro favor e iniciar la construcción de un sistema radical haciendo de lado los procesos vigentes, entonces estaremos pensando en la Reingeniería.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye la reingeniería para mantener la presencia de un producto de una marca en el mercado?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Analizar las estrategias de reingeniería para mantener una marca de productos en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Diagnosticar la incidencia de los factores externos (Ambiente político-legal, económico, social) en las empresas fabricantes de productos terminados para consumo final.
2. Describir los elementos claves en el proceso de comercialización de productos.
3. Analizar estrategias basadas en la reingeniería aplicables a organizaciones que elaboran productos terminados con el fin de mantener la marca.

### **JUSTIFICACION**

Existen diversas razones por las cuales se hace indispensable la elaboración del presente trabajo de investigación, la primera de ellas es tratar de demostrar que hay un universo de posibilidades que permitirán la supervivencia no solo de la marca en cuestión, sino para brindarle una alternativa al empresario que atraviese por una situación de esta magnitud, abriendo una brecha en donde se apliquen estas estrategias que eviten a toda costa la extinción del producto de los anaqueles y de la mente del consumidor.

El segundo motivo va enfocado hacia la satisfacción de la demanda, puesto que aunque es la razón por las cuales las empresas invierten y trabajan arduamente

en pro de lograr dicho propósito; la reingeniería les puede proporcionar alternativas viables para cubrir la demanda desde otros canales de distribución o inclusive a través de una nueva perspectiva, sin alterar la esencia de la marca en cuestión.

Este proyecto también se realiza con la finalidad de impulsar la investigación de la Reingeniería y sus componentes entre las futuras generaciones que cursen estudios de Pregrado, Especialización y Maestría tanto de la Universidad de Carabobo como en las demás casas de estudio, ya que aunque se tiene conocimiento de dicho tópico, todavía en Venezuela se desconoce su utilidad y rentabilidad dentro del Marketing.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Desde el inicio de la presente investigación, surgió la necesidad de realizar diversas consultas bibliográficas que van desde el ámbito legal, pasando por lo político, económico y de responsabilidad social empresarial con el propósito de dar una mejor sustentación y orientación a la misma y a su vez afianzar su nivel de credibilidad, demostrando que no es una temática que salio a relucir en la actualidad sino que ha estado presente de diferentes maneras a través de los cambios en las condiciones de juego y del mercado en si.

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

La Reingeniería casi siempre estuvo presente en los cambios realizados en las compañías, sin embargo, se ha presentado como estrategias aplicadas para darle un giro diferente a la estructura de la misma, alcanzando metas considerables que van desde la reducción de los costos, el mejoramiento de la atención al cliente y en el caso de la presente investigación; de cómo conseguir mantenerse en el mercado. Algunos de ellos son:

Morris, (1994) Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios. En este texto se muestra la forma de construir un modelo de negocio para el diseño de procesos y estructuras organizacionales, teniendo en cuenta las necesidades de cada departamento de una compañía, así como también, la creación de la capacidad propia para el cambio continuo y hacer de este un amigo y no un adversario tanto como para la Gerencia como para los trabajadores.

Este texto servirá de aporte para explicar las virtudes que ofrece la Reingeniería para el crecimiento, expansión y reposicionamiento de una determinada marca, siendo este el tema central de este proyecto de investigación.

Adicional a esto, Alarcón (1998) publicó un libro llamado Reingeniería de Procesos Empresariales, en donde plantea conocer en primer lugar el negocio para determinar los procesos substanciales que lo constituyen, además de comprender que hace realmente el cliente con el producto del proceso a fin de evaluar el valor agregado que el mismo tiene para el consumidor en cuestión.

Para el autor, la reingeniería se apoya, no solo en las nuevas tecnologías, sino en la nueva concepción del trabajo y en la capacitación de la fuerza de trabajo, elementos que definen el nuevo propósito del trabajo y que deberán quedar implantados en la nueva cultura de la empresa al momento de culminación del proceso de reingeniería.

Este punto de vista, tiene gran repercusión en el trabajo de investigación, debido a que respalda la premisa de que la Reingeniería es aplicable en cualquier unidad de procesos, específicamente en el área de Mercadeo y Ventas, logrando resultados altamente positivos desde el mejoramiento continuo en cada uno de los eslabones que conforman la cadena de valor como en conocer el comportamiento del consumidor y como atraerlo.

Belandria, (2006) presentó un proyecto basado en el Diseño de estrategias de mercadeo para la introducción de pinturas en los segmentos de autopartes y de industria general del mercado ecuatoriano para optar por el título de magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo y se fundamentó en el hecho de que los complejos industriales deben de hacer frente a los retos de la globalización y los diferentes escenarios de la competitividad, a través del diseño y ejecución de un plan estratégico adoptando políticas apoyadas en el logro de cambios significativos y en el cual exista la capacidad de mantener

el liderazgo en el mercado nacional e internacional, mediante el planteamiento de objetivos que permitan satisfacer a los clientes y accionistas.

Otro punto importante corresponde al aprovechamiento de los beneficios ofrecidos por los diferentes bloques económicos, como bien la autora lo explica al resaltar las virtudes de uno de los países de América Latina, que a su vez forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) como es el caso de Ecuador, que aunque Venezuela haya solicitado el retiro de dicha alianza, deberá esperar un lapso para que sea definitiva la salida del mismo. Mientras tanto ella muestra el nicho de oportunidades que tiene ese país para posicionar este producto en vista de la gran demanda presente tanto en las ensambladoras como en el consumidor final y del aprovechamiento del mecanismo aplicado por la CAN a los países miembros de “0” pago arancelario además de otras concesiones especiales.

En este orden de ideas, Aranguren (2007) realizó una investigación sobre las Estrategias de marketing para la introducción del producto de paletas de carga en cartón corrugado en el mercado del estado Carabobo con fines de exportación (proyecto de investigación presentado para optar por el título de magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo). Para el logro de los objetivos planteados, se desarrolló una investigación sustentada en la definición de sistemas, enmarcada en la modalidad de proyecto factible y se apoyó en un estudio de campo de tipo descriptivo, lo cual abarca desde la fundamentación teórica hasta la determinación de la naturaleza de investigación, la aplicación de diversas entrevistas y el diagnóstico del mercado, concluyendo en la propuesta de penetración del mercado del Estado Carabobo de las paletas elaboradas con cartón corrugado.

Este proyecto de investigación es sumamente importante puesto que además de introducir un producto novedoso de menor costo con referencia al producto de la competencia, brinda un gran beneficio al medio ambiente gracias a la ventaja de que el mismo es reciclable y a su vez reduciría el consumo de madera para este

fin. Por otra parte permite que empresas dedicadas a este rubro tengan un reposicionamiento en el mercado y consiga la diferenciación de la competencia.

En pocas palabras, este trabajo permite conocer a profundidad los cambios que debe emprender una empresa en pro de impulsar un nuevo producto al mercado, con estándares y adecuaciones diferentes a la cadena de producción y procesos que venían desempeñando en épocas pasadas pero a través de este proyecto se determinó la viabilidad de la operación y los beneficios a su favor frente a la competencia, siendo esta la pionera en la comercialización de estas paletas al sector industrial en armonía con el medio ambiente.

Briceño (2008), cuyo objetivo general consiste en el Diseño de estrategias de mercadeo para la comercialización en Venezuela de puertas exclusas con detector de metales de manufactura brasileña. (Trabajo de investigación para optar al título de magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo). Este trabajo muestra el conjunto de estrategias de mercadeo que permitirán realizar la comercialización exitosa de puertas exclusas con detectores de metales de manufactura brasileña en Venezuela. La metodología empleada se inició con la identificación de los segmentos de mercado potenciales y a su vez se analizaron las características de las empresas de la competencia a fines de considerar sus posibles reacciones al identificar la presencia de las nuevas exclusas en el mercado.

La estructura de este trabajo involucró inicialmente el análisis de la metodología de recolección de datos y muestra estadística prevista en este caso y en cuanto a la estrategia de comercialización se basó en los principios establecidos en la Mezcla de Marketing, donde se definieron lineamientos específicos a seguir para elementos tales como: el precio, la plaza, la promoción y la publicidad, logrando identificar los segmentos de mercado potenciales en el país para este producto, su posible aumento en la demanda de los mismos, el desarrollo de

campañas de promoción que impulsen el crecimiento de las certificaciones de seguridad del producto otorgadas por los cuerpos de seguridad brasileñas.

Este tópico tiene relación con el presente proyecto de investigación debido a que básicamente estudia la forma de posicionar un producto de fabricación extranjera en el mercado venezolano, aprovechándose de los beneficios para crear una ventaja competitiva sobre las demás marcas.

Alarcón, (2009) cuyo objetivo general se basa en las Estrategias competitivas de mercadeo para el reposicionamiento del producto Rikesa. (Trabajo de investigación presentado para optar por el título de especialista en mercadeo en la universidad de Carabobo).

Este proyecto de investigación tiene como finalidad el planteamiento de diversas estrategias competitivas de Marketing para reposicionar al producto en cuestión a fin de que el mismo sea conocido como una opción nutritiva para la alimentación de los niños. Sus principales fuentes constan de datos históricos que sirvieron de referencia para dicho caso de estudio y se empleo la encuesta como técnica para la recolección de la información a la población en estudio, donde se determino cuales son los aspectos y/o atributos mas valorados por los consumidores de quesos fundidos, acto seguido, se definieron las fortalezas y debilidades sobre el objeto de estudio y las estrategias a aplicar tales como: mejoramiento en la formula y en el empaque, ampliación de la capacidad de la planta a fin de cubrir las necesidades de la demanda en los demás segmentos de consumo fuera del hogar tales como: restaurantes, puestos de comida rápida, ferias de comida, cines, entre otros, para lograr mantener la marca en el mercado venezolano.

En esta investigación, se demuestra claramente las alternativas existentes para que la marca se mantenga estratégicamente posicionada y al mismo tiempo tenga las posibilidades de incursionar en otros mercados, evitando a toda costa, la

satisfacción de uno solo y sujeta a los fenómenos económicos que en ella pudiesen ocurrir.

## **BASES LEGALES**

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

Caracas, lunes 1° de julio de 2002 N° 37.475

LEY DE EXPROPIACIÓN POR CAUSA DE UTILIDAD PÚBLICA O SOCIAL

### **Título I: Disposiciones y Conceptos Fundamentales**

Objeto de la Ley

#### **Artículo 1.-**

La presente Ley regula la expropiación forzosa por causa de utilidad pública o de interés social, de los derechos y bienes pertenecientes a los particulares, necesarios para lograr la satisfacción del bien común.

#### **Concepto de expropiación**

##### **Artículo 2.-**

La expropiación es una institución de Derecho Público, mediante la cual el Estado actúa en beneficio de una causa de utilidad pública o de interés social, con la finalidad de obtener la transferencia forzosa del derecho de propiedad o algún otro derecho de los particulares, a su patrimonio, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización.

#### **Concepto de obras de utilidad pública**

##### **Artículo 3.**

Se considerarán como obras de utilidad pública, las que tengan por objeto directo proporcionar a la República en general, a uno o más estados o territorios, a uno o

más municipios, cualesquiera usos o mejoras que procuren el beneficio común, bien sean ejecutadas por cuenta de la República, de los estados, del Distrito Capital, de los municipios, institutos autónomos, particulares o empresas debidamente autorizadas.

### **Ámbito de aplicación de la Ley**

#### **Artículo 4.**

La expropiación forzosa sólo podrá llevarse a efecto con arreglo a la presente Ley, salvo lo dispuesto en las leyes especiales. Sin embargo, en lo concerniente a la reforma interior y al ensanche de las poblaciones prevalecerán las disposiciones de esta Ley.

### **Decreto de Expropiación**

#### **Artículo 5.**

El Decreto de Expropiación consiste en la declaración de que la ejecución de una obra requiere la adquisición forzosa de la totalidad de un bien o varios bienes, o de parte de los mismos. Dicha declaración le corresponderá en el orden nacional, al Presidente de la República, en el orden estatal al Gobernador, y en los municipios a los Alcaldes.

El Decreto de Expropiación requerirá la previa declaratoria de utilidad pública de conformidad con lo establecido en los artículos 13 y 14 de esta Ley.

### **De los sujetos de la relación expropiatoria**

#### **Artículo 6.**

Se consideran legitimados activos en el proceso expropiatorio los entes señalados en el artículo 3 de esta Ley, encargados de la ejecución del decreto expropiatorio y legitimados pasivos, todas aquellas personas naturales o jurídicas propietarias de los bienes sobre las cuales recaiga el decreto de afectación.

## **Requisitos de la expropiación**

### **Artículo 7.**

Solamente podrá llevarse a efecto la expropiación de bienes de cualquier naturaleza mediante el cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Disposición formal que declare la utilidad pública.
2. Declaración de que su ejecución exige indispensablemente la transferencia total o parcial de la propiedad o derecho.
3. Justiprecio del bien objeto de la expropiación.
4. Pago oportuno y en dinero efectivo de justa indemnización.

## **Garantía al uso y disfrute de la propiedad**

### **Artículo 8.**

Todo propietario a quien se prive del goce de su propiedad, sin llenar las formalidades de esta Ley, podrá ejercer todas las acciones posesorias o petitorias que correspondan, a fin de que se le mantenga en el uso, goce y disfrute de su propiedad, debiendo ser indemnizado de los daños y perjuicios que le ocasione el acto ilegal.

## **Alcance del procedimiento expropiatorio**

### **Artículo 9.**

La expropiación se llevará a efecto aun sobre bienes pertenecientes a personas que para enajenarlos o cederlos necesiten de autorización judicial, bien ellas mismas o sus representantes legales. En este caso, quedan autorizadas sin necesidad de otra formalidad. En ningún caso, procede la expropiación sobre bienes pertenecientes a la República, los estados, el Distrito Capital o los municipios que, según las respectivas leyes nacionales de éstos, no puedan ser enajenados.

## **Efecto de la traslación del derecho de propiedad**

### **Artículo 10.**

La transferencia del dominio por cualquier título durante el juicio de expropiación no lo suspende, pues el nuevo propietario queda de derecho subrogado en todas las obligaciones y derechos del anterior. Las acciones reales que se intenten sobre el bien que se trate de expropiar, no interrumpirán el juicio de expropiación ni podrán impedir sus efectos.

### **Liberación de gravámenes del bien expropiado**

#### **Artículo 11.**

No podrá intentarse ninguna acción sobre el bien que se expropia, después que haya sido dictada la sentencia que acuerda la expropiación; los acreedores sólo podrán hacer valer sus derechos sobre el monto que alcance la justa indemnización. El pago o la constancia de consignación del monto de la justa indemnización del bien dejará sin efecto cualesquiera medidas judiciales, preventiva o ejecutiva que pesen sobre el bien expropiado y éste pasará libre de gravamen o limitación al patrimonio del ente expropiante.

### **Subrogación de derechos**

#### **Artículo 12.**

Los concesionarios o contratantes de obras públicas, así como las compañías o empresas debidamente autorizadas por la Administración Pública, se subrogarán en todas las obligaciones y derechos que le correspondan a ésta por la presente Ley.

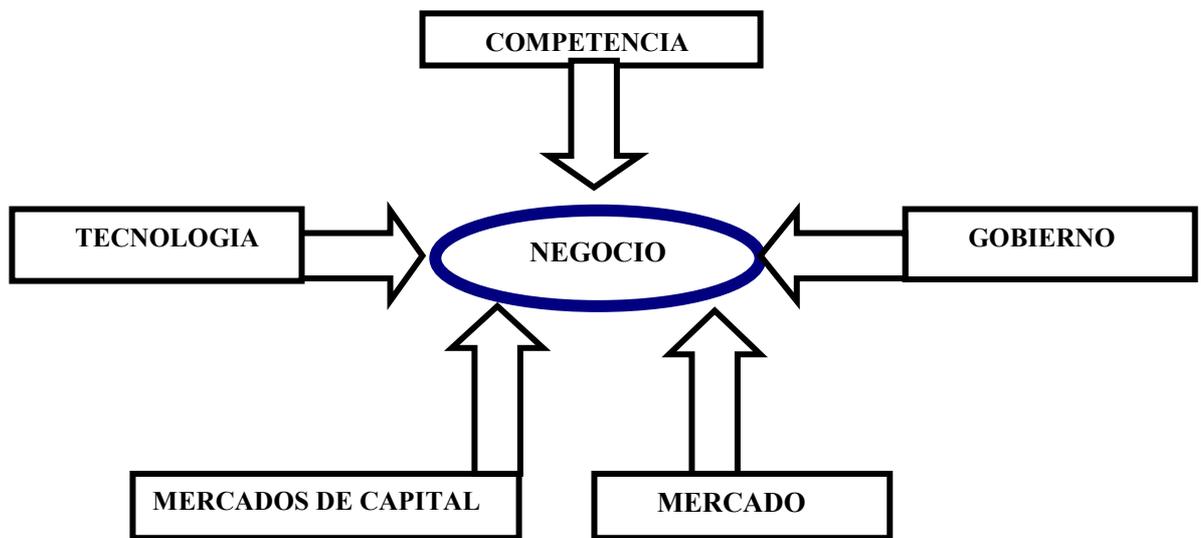
## **BASES TEORICAS**

Una vez definido el planteamiento del problema, conjuntamente con los objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, resulta evidente, que ante cada problema de investigación se requiere cierto respaldo teórico y conceptual, con el propósito de respaldar los cimientos de la

presente investigación, en este capítulo se describen los ejes transversales que componen el mismo, así como también citas proporcionadas de otros autores con referencia al tema. La intención es aclarar las dudas que pueda tener el lector y al mismo tiempo ser participe de todo lo que dicha investigación encierra.

El funcionamiento de una empresa va a depender de una serie de procesos tanto internos como externos que serán determinantes para asegurar la presencia de la misma por un tiempo determinado, se plantea de esta manera por los giros que dá el mercado y los fenómenos políticos, económicos y sociales que pueden provocar una serie de transformaciones en la estructura funcional de la industria en cuestión o la inminente destrucción de los sitios de producción, atentando en contra de la imagen que representa ese producto ante los ojos del consumidor, dejando como consecuencia el terreno libre a la competencia y por el otro lado, la puesta en peligro de la calidad de vida de los individuos, independientemente de la vinculación política que estos puedan tener. (León, 2011).

Desde 1970, los cambios en el mundo de los negocios parecen dramáticos comparables en alcance y magnitud con la Revolución Industrial o los comienzos de la era de los computadores. Las presiones parecen afectar a todos los negocios con un impacto acumulativo, y cuando estas presiones se dan en la misma dirección de una forma consistente, producen un cambio permanente en la forma como se hacen los negocios. (Morris, 1994). De esta forma, es que la tendencia de una compañía se inclina hacia un proceso de cambio constante, tal como se demuestra en el gráfico a continuación:



**Grafico. 1 Daniel Morris (1994) Presiones en los Negocios.**

En este grafico se encuentran los fenómenos que obligan al negocio a crear ciertos mecanismos de defensa y en otros casos incentivar la aplicación de estrategias y tecnologías que permitan mantenerse posicionado con un precio razonable. En pocas palabras, eso seria la meta de toda empresa y para llegar a ella se debe analizar consecutivamente el comportamiento de todos estos aspectos para establecer los parámetros en los cuales la cadena de comercialización no se vea afectada ni mucho menos el compromiso asumido con el cliente final. En este sentido, es imperativo la descripción de todos estos fenómenos que afectan tanto directa como indirectamente el funcionamiento de las industrias en cuestión.

### **Aspectos Políticos-Legales**

Ciertamente cuando se habla de mercados y muy específicamente de productos, automáticamente salen a relucir muchos elementos claves, teniendo sus diferencias de acuerdo al país, los bloques de integración con los demás países y influencia de los intereses políticos, económicos y sociales, pero en el caso de Venezuela en la ultima década se pueden apreciar cambios trascendentales que han marcado el destino de muchas de las empresas e inclusive la extinción de

muchas de ellas, a parte del tema político se extiende hacia los demás ámbitos y por sobre todo atentando contra lo establecido en el Art. 115 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela que reza lo siguiente:

“Se garantiza el derecho de propiedad. Toda persona tiene derecho al uso, goce y disfrute y disposición de sus bienes. La propiedad estará sometida a las contribuciones, restricciones y obligaciones que establezca la ley con fines de utilidad pública o de interés social, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización, podrá ser declarada la expropiación de cualquier clase de bienes”.

Tomando como referencia este artículo, son pocas las industrias que hasta la fecha han recibido la indemnización o al menos el pago respectivo producto de la “adquisición forzosa” (mayormente transnacionales) como es el caso de la compra del Banco de Venezuela, de la fábrica de cementos Cemex y la cadena de Supermercados Éxito, perteneciente a la empresa Cativen, pero hay empresas como el caso de Llano Petrol, que funcionó durante 11 años como mayorista de combustible y que posteriormente fue liquidada por la promulgación de la Ley de Reordenamiento de Combustibles Líquidos en el año 2008, en donde el estado se reserva la producción y comercialización de este rubro a través de Petróleos de Venezuela (PDVSA) aun cuando se propuso un abanico de oportunidades que no fueron tomados en cuenta, dejando a más de 80 familias sin sustento con el cese definitivo de sus operaciones, lo que contradice ampliamente lo que estipula el artículo No. 113 de la referida Constitución:

“No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualesquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellas, a su existencia, cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad.

También es contrario a dichos principios, el abuso de la posición de dominio que un o una particular, un conjunto de ellos o de ellas o una empresa o un conjunto de empresas adquiere o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como de cuando se trate de una demanda concentrada. En todos los casos antes indicados, el estado adoptara las medidas que fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio, del abuso de la posición de dominio y de las demandas concentradas, teniendo como finalidad, la protección del público consumidor, de los productores y el aseguramiento de condiciones efectivas de competencia en la economía”.

Analizando este contexto con la realidad, se percibe cierta confusión ya que el estado tiene presencia y/o control absoluto de muchas compañías, pasando a ser el ente rector del complejo industrial del país, debilitando el sector privado y arrebatándole el derecho al consumidor de elegir un producto con las propiedades que satisfagan sus necesidades, conformándose con lo que se consiga en los anaqueles en los diferentes establecimientos comerciales.

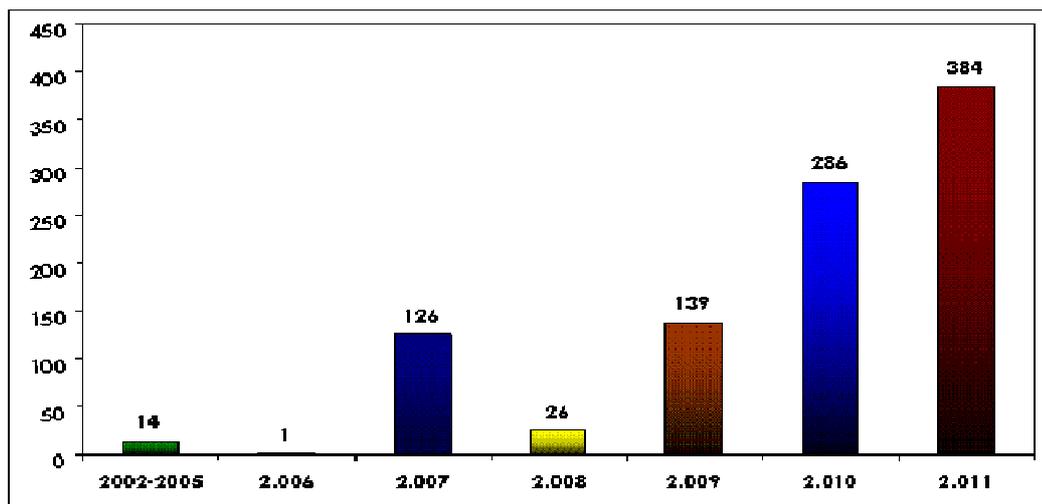
Desde 1999 se han firmado múltiples decretos y leyes que encauzan el futuro del país hacia el “modelo socialista”, cercando el libre desenvolvimiento de las empresas del sector privado y a medida que el tiempo avanza el escenario queda más claro:

“se tendió una gran red pseudo socialista sostenida por los elevados ingresos y un neautoritarismo difícil de desmontar. El país ya es otro y no volverá atrás; menos empresas extranjeras, mas cooperativas, adiós a los colegios independientes, nuevos impuestos, escasos productos nacionales, menos marcas y el predominio de la comunicación” (Revista Producto, 2008).

Por otra parte, estas leyes han permitido que el Gobierno tenga una mayor participación sobre la industria alimentaria y el sector comercio, este ultimo se ha notado con fuerza por el control de cambio, las regulaciones de precios, la creciente demanda, el aumento progresivo de los costos en la cadena de producción y lo mas resaltante es según lo mencionado por el ex –presidente de Alfonso Rivas & Cia Rafael Hernández en la Revista Producto 2008:

“estas leyes solo son un marco de funcionamiento para que el Estado pueda apoderarse de quien quiera y cuando quiera y las soluciones no se consiguen colocándolas en un decreto, como si se tratase de un deseo. Que chévere si solo con escribirlo todos los ciudadanos fuesen a tener comida”

En vista de estas aseveraciones, son más las compañías que han caído a manos del estado, tal y como lo demuestra Carlos Larrazábal de Conindustria, con motivo de la celebración del Congreso de la cámara en el presente año en el siguiente estudio:



**Grafico.2 Larrazábal (2011). Balance de empresas expropiadas desde 2002 hasta 2011.**

<b>SECTOR</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
AGROINDUSTRIAL	23,5%	229
ALIMENTOS	3,30%	32
AUTOMOTOR	0,2%	2
COMERCIO	2,9%	28
CONSTRUCCION	41%	400
EDUCACION	0,1%	1
ELECTRICO	0,2%	2
ENVASES	0,2%	2
FINANCIERO	0,4%	4
GAS	0,2%	2
METALURGICO	1,6%	16
MINERO	0,2%	2
PAPEL	0,2%	2
OTROS	0,9%	9
PETROLERO	21,5%	210
QUIMICO	1,3%	13
TELECOMUNICACIONES	0,3%	3
TEXTIL	0,2%	2
TRANSPORTE	1,0%	10
TURISMO	0,7%	7
<b>TOTAL</b>		<b>976</b>

**Cuadro 1 Larrazábal (2011). Clasificación de empresas expropiadas.**

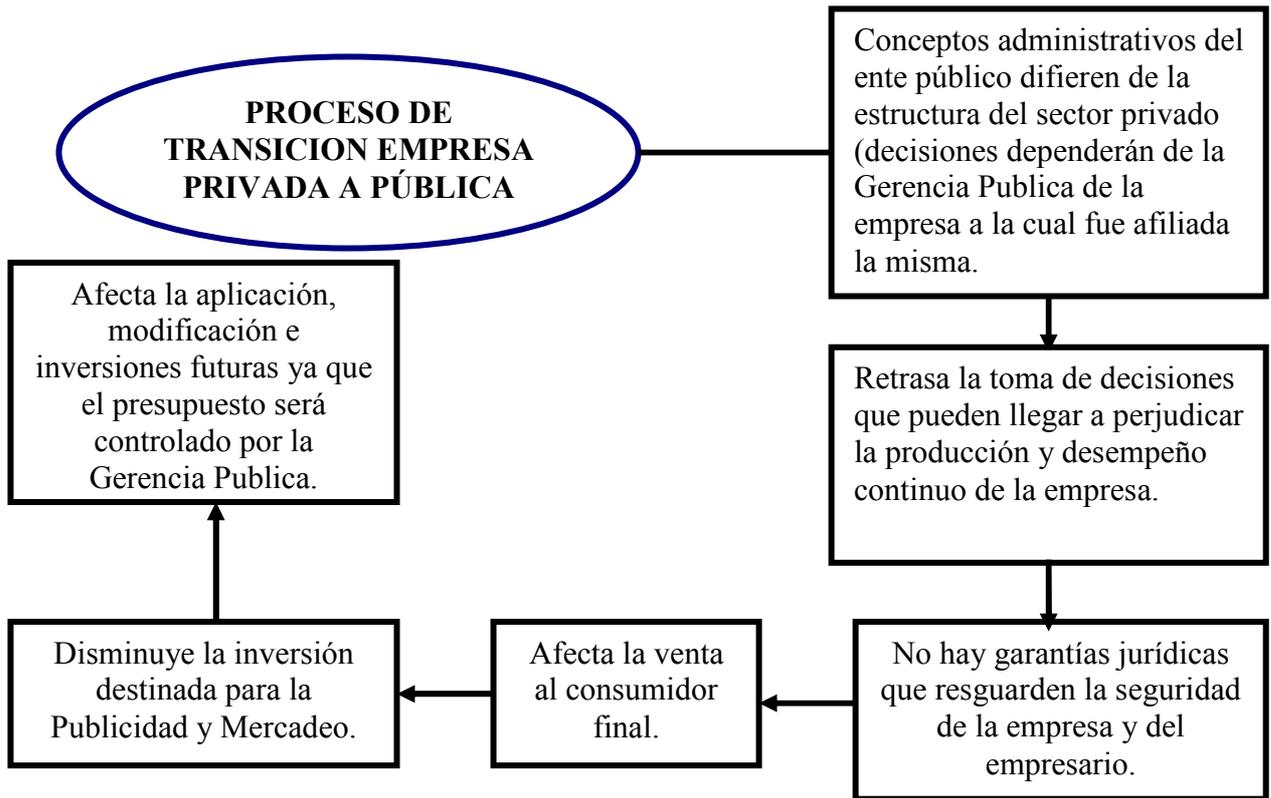
### **Aspectos Económicos**

En vista de los estragos políticos acontecidos, salen a relucir percepciones e inquietudes de la sociedad, quien juzga las condiciones del estado como ente rector, tomando como referencia su actuación al frente de las instituciones públicas y demás entes descentralizados, las cuales han decaído vertiginosamente año tras año. Según este panorama, es casi imposible que pueda controlar ni mucho menos mantener el funcionamiento pleno de una industria del sector

privado, un ejemplo claro de ello se ve en las Alcaldías, donde los contribuyentes han dejado de cumplir con la obligación tributaria porque sienten que no se invierte en beneficio del municipio en cuestión o al menos en cosas fundamentales como la vialidad, mantenimiento de plazas, lugares de esparcimiento y en materia de seguridad. Por otro lado, dicha institución no maneja ninguna estrategia de mercadeo en su intento de revertir el escenario a su favor, demostrando con hechos los resultados logrados gracias al pago oportuno de los impuestos que, en atención al Presidente de la Alianza Nacional de Usuarios y Consumidores (Anauco), Roberto León comenta:

“la polarización de la política venezolana esta trayendo perjuicios para todas las partes y tomando como ejemplo el servicio eléctrico es prestado únicamente por el estado, el cual es de muy mala calidad y donde no se han realizado las inversiones necesarias para garantizar un servicio continuo y de calidad”

Ciertamente, este fenómeno político origina ciertos factores negativos el seno de la empresa, de acuerdo al punto de vista de la Jefatura de Ventas Institucionales de Industrias Venoco C.A, quien define el proceso de nacionalización como una percepción subjetiva de parte del estado, que a su vez altera notablemente la cadena de operacionalización de una empresa durante el proceso de transición de empresa privada a publica, generando perdidas, tal como se aprecia en la siguiente grafica:

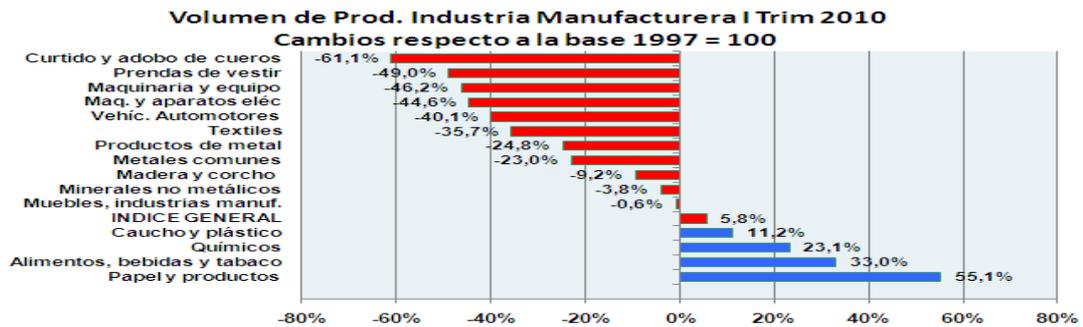


**Grafico 3 Jefatura de Ventas Institucionales Industrias Venoco C.A**  
**Elaboración Propia. Proceso de transición de empresa publica a privada.**

Apuntando al grafico anterior, el problema del estado en su búsqueda por cubrir la necesidad del pueblo no se soluciona apropiándose de las empresas que todavía siguen de pie, al contrario produce perdidas irreversibles en lo que respecta a la recaudación de impuestos Fiscales, el aumento del desempleo y el desabastecimiento de productos ya que el Estado hoy en día no reúne las condiciones necesarias para asumir las riendas y atender las necesidades de cada una de ellas, tal y como lo mencionó el presidente de Conindustria, Eduardo Gómez Sígala (2008) al definir el panorama del año 2009 “...hoy estamos en una revolución sin dialogo y con muchos recursos, para mañana habrá una resaca financiera. El único camino que le queda al país es el de la Reindustrialización”

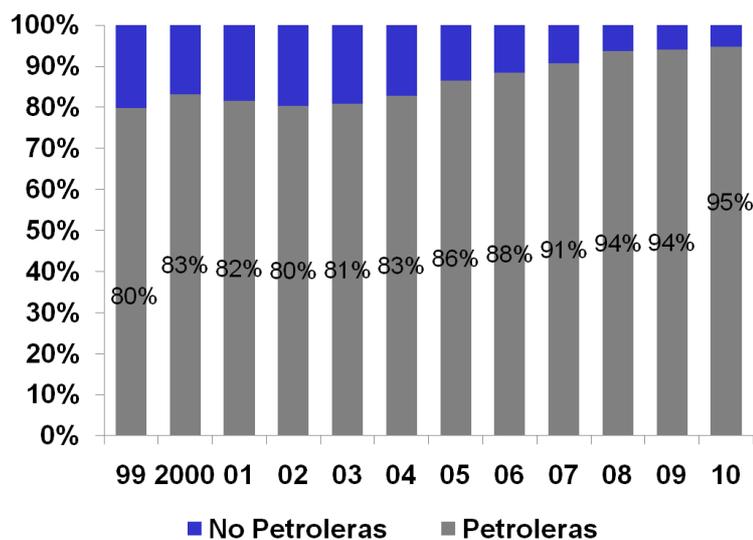
Un ejemplo de este escenario se aprecia en los gráficos realizados por Conindustria que se presentan a continuación, en la cual se hace una proyección

de los niveles de producción por cada rubro del sector manufacturero demostrando que la participación del estado no ha sido del todo positiva y que el país continúa siendo dependiente del petróleo, sin tener en consideración el aumento de la población:



**Grafico 4 Larrazabal (2011) Volumen de Producción Industria Manufacturera**

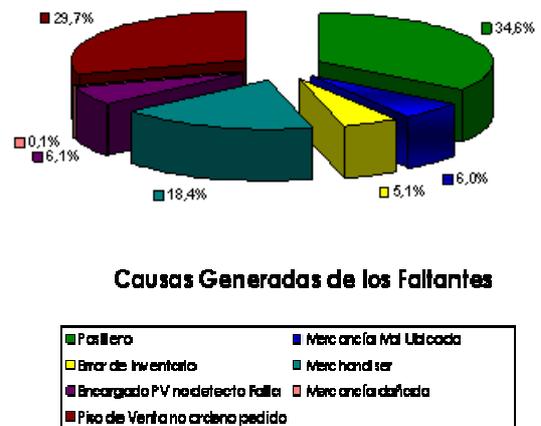
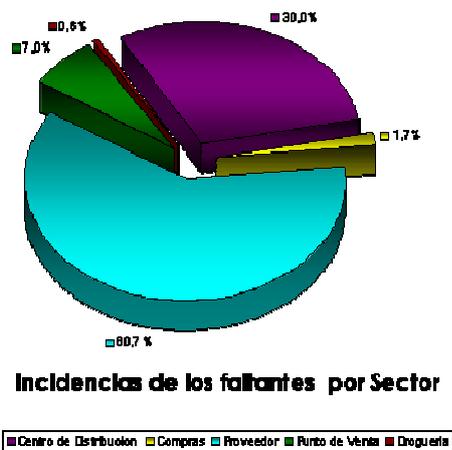
De acuerdo al grafico anterior, se observa que hay un decrecimiento marcado en los sectores automotrices, textiles, madereros y de metales comunes, manteniéndose a flote las industrias químicas, consumo masivo, tabacaleras y de papel, pero con la salvedad de que la oferta en algunos productos es superada ampliamente por la demanda, dejando aun mas desatendido el mercado de las exportaciones, según el siguiente balance:



**Grafico 5 Larrazabal (2011) Balance de Exportaciones desde 1999 hasta 2010**

Asimismo, esta problemática ha sido la razón para que la mayoría de las industrias no se atrevan a invertir y trabajan con lo que les queda hasta que les llegue la supuesta hora, causando una reacción en cadena que afecta elementos claves que van desde los canales de distribución, las alianzas estratégicas con los socios comerciales y extendiéndose a los anaqueles vacíos a la vista del consumidor, lo cual trae como consecuencia perdidas astronómicas tanto para el comerciante como para la empresa. De este punto específico, GS1 en conjunto con Nielsen Venezuela realizaron un estudio para determinar el porque del desabastecimiento en los puntos de ventas de las principales ciudades del país apreciándose de la siguiente manera:

### El Centro de Distribución y la trastienda no venden



Fuente: Nielsen Venezuela

**Grafico 6 Incidencia de los faltantes por sector y las causas generadas de los faltantes según Estudio realizado por GS1 y Nielsen de Venezuela para la Revista Producto Noviembre-2008**

En estos gráficos, se concibe a simple vista a los proveedores como el principal causante del desabastecimiento, lo que se justifica en vista de todos los

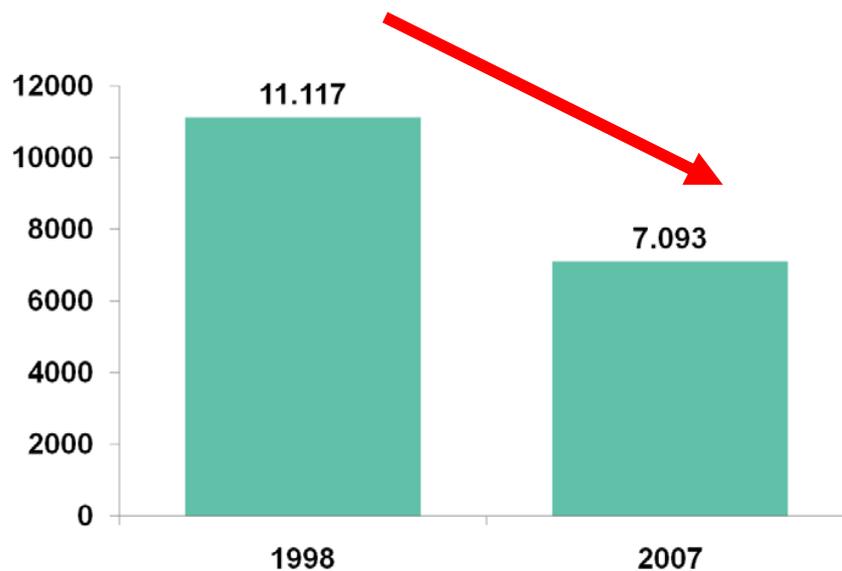
obstáculos y contratiempos antes mencionados que atentan contra la producción. Sin embargo, el 40% restante se debe a deficiencias en la cadena comercial, lo que se traduce como que los productos están, pero tras bastidores y lejos del alcance del potencial consumidor. En este sentido el Gerente Comercial de GS1 Ricardo Rizzi comenta: *“no hay que quedarse enfrascados en que hay desabastecimiento en el país, porque se esta dando el fenómeno de una escasez inducida por ineficiencia operativa, que los comerciantes podrían evitar”*. Por estos y otros argumentos es que deben existir evaluaciones periódicas de todas las áreas involucradas para impedir que ocurran escenarios como este que se ha hecho más evidente a medida que pasan los años.

### **Aspectos Sociales**

En el ámbito social, ha tenido un impacto serio en la vida del venezolano, afectándolo económica y emocionalmente al percibir que la oferta laboral se ha reducido a la mínima expresión, además de que predomina más el rasgo ideológico sobre la preparación profesional que pueda tener la persona en cuestión, lo cual crea un clima de incertidumbre y preocupación tanto para los empleados que trabajan en las empresas objeto de expropiación como en aquellas que viven con la preocupación de que podrían ser la siguiente. De acuerdo a lo expresado por el coordinador de Asuntos Legislativos del Partido Político Alianza Bravo Pueblo, Pedro Segundo Blanco:

*“estas políticas han traído consecuencias nefastas para el país, como el desabastecimiento, el alza de los precios de la cesta básica, el incremento de los índices inflacionarios, los cuales han llegado a su punto más alto desde el año 2008, donde hoy en día se tiene más del 60% de la población dedicados a la economía informal para poder subsistir, sin protección social y sin seguro médico de hospitalización”*.

En relación a este aspecto, Larrazábal (2011) opina que con la caída del parque industrial en un 36% aproximadamente, se perdieron cerca de 300.000 empleos, trayendo como consecuencia la disminución drástica de los bienes ofrecidos, cercando cada vez mas a la población a sobrevivir con menos productos para una mayor cantidad de personas, según el análisis de la Cámara de Industriales:



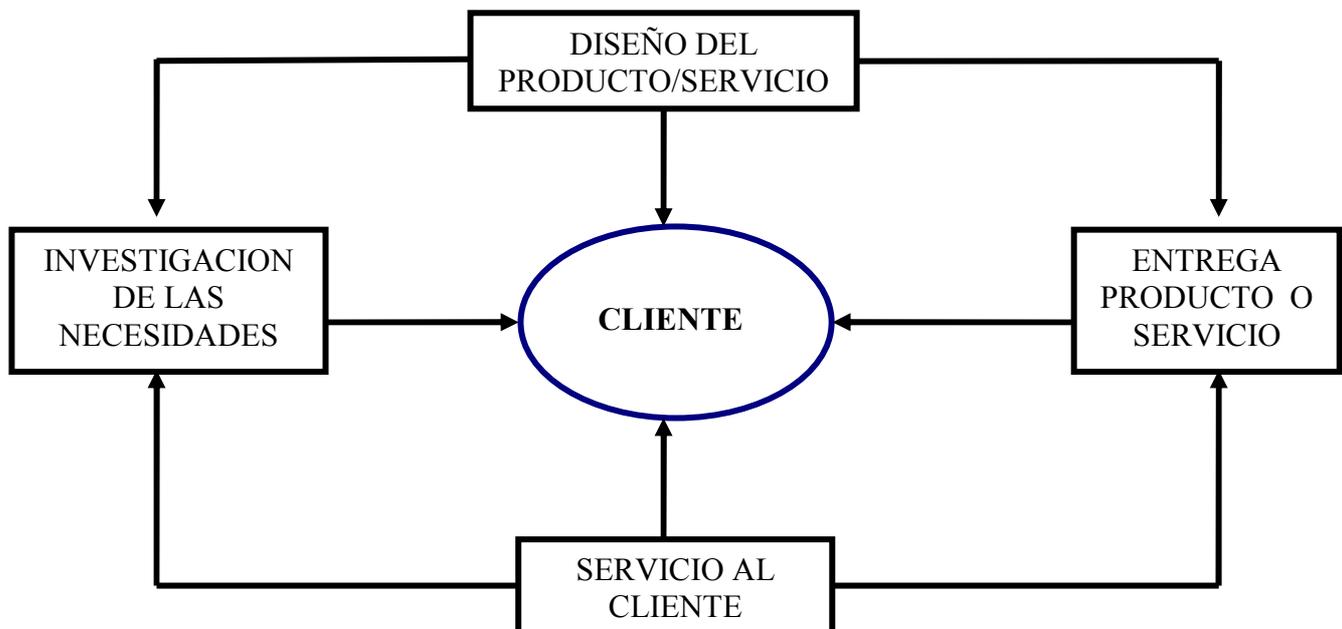
**Grafico 7 Larrazábal (2011) Comparación del Sector Industrial entre 1998 y 2007**

En síntesis, la empresa es su gente y es realmente quien se ve afectada con este tipo de medidas gubernamentales, tanto así que la experiencia también nos dice que han surgido nuevas tendencias a la palestra y juegan un papel determinante en la supervivencia de una empresa, tanto en su columna vertebral como en el exterior de la misma. Internamente ya se habla de “Branding Laboral” postura definida por el presidente de Human Spectrum Horacio Saccoman como *“el emprendimiento de estrategias de publicidad y mercadeo de si mismas con la finalidad de atraer y retener al capital humano”*. A nivel externo, se perciben los estragos producto de la recesión, principalmente en el bolsillo del consumidor y de acuerdo al criterio del profesor del IESA, Ricardo Vallenilla, no es la primera vez que este panorama ocurre en Venezuela, trayendo como ejemplo el viernes

negro, episodio de impacto en el poder adquisitivo de la gente y fue el momento en el que aparecieron los “Downsizing” o empaques de menor tamaño para compras mas inmediatas, siendo esto lo que actualmente decide el ama de casa o las personas que suelen hacer compras, quienes prefieren comprar menos para comprar un poco de cada cosa.

### Proceso de Comercialización

Luego de conocer las medidas políticas, económicas y su incidencia en lo social en el país, es necesario indagar sobre los elementos que intervienen en el proceso de comercialización. En primer lugar, es de suma importancia conocer las preferencias del cliente y/o consumidor, debido a que es este quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, tal como lo demuestra el autor del libro Reingeniería de Procesos Empresariales (Alarcón, 1998) en el siguiente esquema:



**Grafico 8 Alarcón 1998 -Relación Empresa-Cliente**

Este gráfico da una idea de cómo se debería enfocar los procesos mirando siempre al cliente, quien al mismo tiempo pretende que el producto, bien o servicio que se le entrega tenga un valor para él, que lo percibe de la siguiente manera:

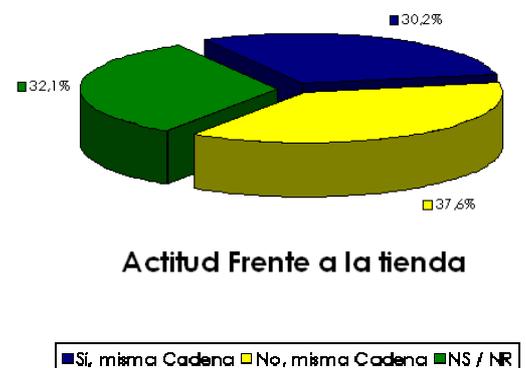
1. Que cumpla con unos requerimientos que satisfagan unas necesidades que suelen ser definidas y objetivas en el caso de los productos, aunque no suelen estar tan claras en el caso de las compañías de prestación de servicios.
2. Estas necesidades se pueden referir a prestaciones funcionales, a parámetros de calidad, al precio y plazo de entrega, entre otros.
3. Cumpla con ciertas expectativas, que muchas veces son subjetivas y que hacen que cada cliente sea distinto. El grado de cumplimiento por el proveedor asegurara o no la fidelidad del cliente.
4. Por un lado tiene que conseguir identificarse con las necesidades y expectativas del cliente, mientras que por el otro debe procurar que su actividad contenga el máximo de valor añadido para el cliente.

Los clientes, tanto los consumidores individuales como los compradores en general están aumentando sus demandas a medida que ven el incremento de la competencia, la lealtad de la marca parece menos importante, pero existe menos tolerancia hacia la mala calidad, consecuencia predecible del aumento progresivo en la calidad del producto (Morris, 1994). Es decir, que aunque en la mente del consumidor priorice la calidad del producto por encima de la marca, es muy probable que si determina que el mismo no satisface sus necesidades, no vuelva a adquirir productos que estén bajo esa denominación comercial, sin importar la diversidad de productos, tamaños y presentaciones que esta tenga en el mercado. Aunado a eso, también esta la posibilidad de que el cliente deje de consumir un producto si no se encuentra con facilidad o si el mismo desaparece por largas temporadas de tiempo, ya que al colocarlo en los anaqueles la gente realiza

compras nerviosas, dejando al resto sin oportunidad alguna y haciendo el déficit de productos mas marcado.

Prosiguiendo con lo antes mencionado, la ausencia de productos en los puntos de venta ha ocasionado que el consumidor se vaya adaptando a la situación y cambia su metodología de compra, en épocas anteriores cuando no encontrábamos un determinado producto, regresábamos al siguiente día con la expectativa de comprarlo, pero hoy en día es mas común ir inmediatamente a otro sitio o inclinarnos por otra marca u producto que cubra nuestras necesidades., tal y como lo demuestra el siguiente grafico:

### Comportamiento del consumidor en el momento de la compra



Fuente: Nielsen

**Grafico 9 Actitud del consumidor y Actitud frente al punto de venta según Estudio realizado por GS1 y Nielsen de Venezuela para la Revista Producto Noviembre-2008**

Continuando con lo antes expuesto y por los resultados obtenidos se puede decir que la fidelidad de marca y de punto de venta esta en proceso de extinción y que el consumidor asumió el rol de cazador y de participante en rallies en su

esfuerzo de recorrer la ciudad para conseguir lo que necesita o “lo que hay” y tal como dice el autor anteriormente citado “...*al cliente parece no importarle tanto las marcas como antes y esto debe ser una alarma para las empresas, hay nuevos patrones de consumo en el país y las industrias deberán estudiarlo a profundidad para adoptar las medidas necesarias*”

Luego de haber conocido parte de la realidad externa, se debe conocer internamente el como se desenvuelven las empresas para cumplir con las exigencias de su mercado, las cuales se dividen de la siguiente forma de acuerdo a Wolfgang Castillo de la compañía WCC Internacional C.A y asesor externo de diversas empresas:

1. Aplicar Investigación de Mercado para determinar la creación del producto partiendo desde la misión, y objetivos de la empresa en cuestión (factor interno) necesidad del consumidor, segmentos de mercado que se atacaran, entre otros (factor externo). (Responsable: Dpto. Mercadeo)
2. Conocer la disponibilidad de materias primas, proveedores, control y pruebas de laboratorio o de campo, para luego definir el Plan de Negocios. (Departamentos Responsables: Mercadeo, Planificación y Compras)
3. Producir la cantidad de productos que el Departamento de Mercadeo pronóstico para el Plan de Negocios. (Responsable: Planta o Dpto. de Producción.)
4. Planificación previa de cómo, cuando y donde se ejecutaran la oferta de Productos. (Responsable: Dpto. Ventas)
5. Logística para realizar la entrega a los puntos de venta (Responsable: Dpto. de Distribución)
6. Aplicar las estrategias publicitarias para impulsar las ventas e incrementar las utilidades en la búsqueda de satisfacer a la

población objeto de estudio y demás potenciales consumidores  
(Responsable: Dpto. Mercadeo)

### **Producto**

En este caso, se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, etc. (González, 2002).

### **Promoción**

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de un adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño y diferentes formas de actuación. (González, 2002)

### **Precio**

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, entre otros. (González, 2002)

### **Distribución**

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros.

Básicamente, estos son los elementos que intervienen en la cadena de comercialización de una empresa, claro esta, cuando funciona dentro de un entorno político, económico y social relativamente estable, pero en el caso de Venezuela, hay que hacer “magia” y hasta lo imposible para cumplir con las proyecciones y por ende mantener el stock de productos en los puntos de venta, en donde la gestión de Mercadeo es vital para el buen desempeño de cada uno de los procesos, mientras que la fuerza de ventas tiene la responsabilidad de poner en practica la estrategia de Marketing de la empresa y apoyar considerablemente las acciones publicitarias y la imagen de las marcas, tal como lo menciona Ángel Oropeza de Ecoanalítica: *“el marketing y la publicidad van a tener que adaptarse a las nuevas realidades y tendrán que adecuar sus mensajes para no estar pensando en un consumidor que no existe”*.

En este contexto nuestras organizaciones se encuentran ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión, así como su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus necesidades y deseos, lo que requiere del *“empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras condiciones y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas”* (González, 2002).

Analizando la vorágine de cambios que repercute en las actividades de las empresas y del mercado en si, deben surgir planes de contingencias para atacar y mantener la supremacía de la marca, sucediendo lo opuesto al dicho *“no hay que contar los pollos antes de nacer”*, pero lo cierto es que en este mundo hay una gama de herramientas que si bien no puede predecir con exactitud lo que viene en el futuro, al menos podemos contar con un plan B o C para contraatacar y salir a flote.

Otro aspecto a tener en cuenta es que lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todas sus partes. Una vez que se ha elaborado la organización debe repasarlo y reflexionar si hay una verdadera alineación entre los clientes a los que se dirigen, las características del producto, su precio, el modo en que se va a dar a conocer y cómo va a ser distribuido. De ser debidamente elaborado y aprobado este plan, debe convertirse en el instrumento que regula, controla y dirige toda la acción de la empresa sobre sus mercados (González, 2002).

Cabe destacar que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada para analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto. Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente (González, 2002).

### **La Reingeniería**

Según Morales, 2010, la reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

La reingeniería, de acuerdo a Hammer y Champy, consiste:

“en repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y lograr los cambios esperados”.

La reingeniería es un enfoque de procesos; es decir, es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio. En atención a esto opinan:

"el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si es funcional, y malo en caso contrario".

Otra definición citando a Bustos (2005) es que este proceso se adopta un enfoque de “pizarrón limpio”, es decir, hacer a un lado las nociones de cómo se realiza el trabajo ahora y se busca la forma de diseñarlo para un desempeño óptimo con la finalidad de eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo y al mismo tiempo ofrecer nuevos procesos que distan de los actuales para lograr los beneficios en las diferentes áreas, que van desde los costos, calidad y servicio hasta la rapidez y confiabilidad del mismo.

El punto de partida para el éxito organizacional, como señalan los autores arriba mencionados, es tener procesos bien diseñados. El rediseño es un factor inherente a la reingeniería. El trabajo está diseñado siguiendo prácticas tradicionales que ya no responden al entorno altamente competitivo, razón por la cual la innovación de los procesos se hace necesaria en la mayoría de las organizaciones.

## **Pasos para la aplicación de la Reingeniería**

Navarro (2003) citado por Bustos (2005) describe los pasos para la aplicación de la Reingeniería en combinación con la mejora continua en los siguientes:

1. **Formar la unidad líder del proyecto.** Este será el equipo que liderara la transformación de la organización y en el que debe estar comprometida la alta dirección. Una de las tareas mas importantes de este comité es definir la visión del proyecto, que resultados esperan del proyecto para así determinar los indicadores y analizar el progreso del proyecto.
2. **Definir los procesos claves de la compañía:** analizando los procesos claves y aquellos que tengan mayor repercusión sobre los resultados de la organización con el fin de comprender su interrelación. Debido a que los recursos son esencialmente limitados, se deben priorizar los procesos mas importantes para asegurar el éxito del proyecto, por lo que es necesario, en primer lugar identificar cuales son los factores críticos de la organización, es decir los elementos que definen su éxito.
3. **Crear los equipos de trabajo para cada uno de los procesos:** en este paso hay que designar el coordinador del proceso, así como los indicadores para cada uno de ellos.
4. **Articular la estrategia de la organización y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos:** en este proyecto es fundamental la unión de la estrategia a los procesos y eso se consigue a través de la fusión de los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía en cuestión.
5. **Reinventar los procesos:** este fenómeno debe ser afrontado con metodologías que incluyan las mejores prácticas para la organización en análisis, sistemas de información que sustenten los nuevos procesos, una

visión integral de los procesos para optimizarlos de una manera local y global.

6. **Mejorar continuamente los procesos empleando técnicas específicas:** partiendo de este punto se esta en condiciones de inicial el proceso de mejora continua aunque se dé el caso de que pudiese dar lugar a nuevas reingenierías. Dentro de la mejora continua existen distintas herramientas como: mantenimiento productivo total TPM, gestión de costos por actividad ABM, diagramas de flujo, control estadístico de procesos SPC, diagramas causa y efecto, despliegue de la función de calidad QFD, entre otros.

En tal virtud, estos lineamientos quedan resumidos en el siguiente recuadro:

SERVICIO	COSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilizar respuestas a clientes</li> <li>• Entregar a tiempo el producto en un 100%</li> <li>• Reducir tiempo de entrega</li> <li>• La mejor imagen al cliente</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Información sin errores</li> <li>• Consulta en línea sobre los status de pedidos</li> <li>• Simplificación de tramites administrativos</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Proveedores confiables/ cumplidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de ciclo administrativo- costo</li> <li>• Eliminación de duplicidades de información.</li> <li>• Reducción de inventarios</li> <li>• Simplificación de funciones y operaciones</li> <li>• Utilización de ventajas tecnológicas</li> <li>• Aprovechar los desarrollos de sistemas</li> <li>• Unidades de negocio más organizadas.</li> </ul>

**Cuadro 2 Bustos (2005) Papel de la Reingeniería en las empresas.**

El enfoque de la Reingeniería surge como una alternativa para que las empresas enfrentaran los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, entre otros, no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar. (Morales, 2010)

El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las **tres C: Clientes, Cambio y Competencia**, en el cual el factor mas importante no es el que produce o comercializa, sino el cliente que “ *es quien justifica la existencia de la empresa o de una determinada organización, pues tanto una como la otra se han creado para entregar al cliente unos bienes y servicios que satisfagan sus necesidades*”(Alarcón,1998); El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente, mientras que la competencia por medio de la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos y grandes reducciones de costos.

Continuando con lo antes mencionado, el cliente pretende que el producto que se le entrega tenga un valor para él, que es percibido como se describe a continuación:

- Que cumpla con unos requerimientos que satisfacen unas necesidades que suelen ser definidas y objetivas en el caso de los productos, aunque no suelen estar tan claras en el caso de los servicios.
- Que acierte con ciertas expectativas subjetivas (valor agregado), las cuales hacen que un cliente sea diferente del otro, que aunque no son explícitas es lo que asegura o no la fidelidad del cliente, lo que en términos de reingeniería se resume de la siguiente forma:

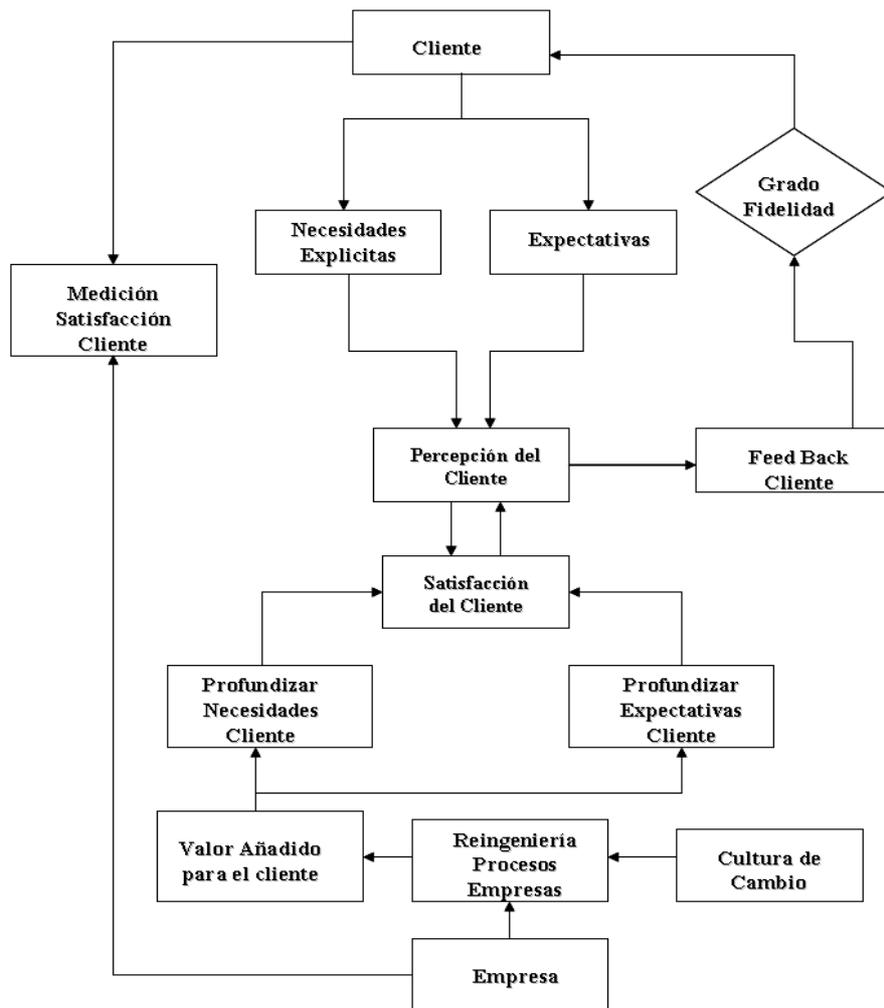


Fig. 6 Aproximación a la satisfacción del Cliente.  
 Reingeniería de Procesos Empresariales  
 Alarcón (1.998)

Partiendo de esta premisa, los clientes adquieren una posición determinante en los mercados, exigiendo mejores servicios y adaptados a sus propias necesidades, obligando a las empresas a revisar sus conceptos orientados a mercados masivos. La fuerte penetración de los mercados internacionales por parte de las compañías japonesas desde inicios de los años ochenta crea nuevas condiciones competitivas, en que las posibilidades de opción por parte de los consumidores se multiplican.

El rediseño radical de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes. Radical significa ir a la raíz de las cosas. Reingeniería no es mejorar lo que ya existe, sino que se trata de desechar lo actual para recomenzar.

En efecto, la reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones. Se trata de reinventar la forma en que diseñamos un proceso, utilizando conceptos diferentes a los tradicionales.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchas de estos marcos de sustentación.

Otro elemento importante en el concepto de reingeniería es que esta busca resultados de gran impacto. Si una empresa desea disminuir en un 5% los costos, es mejor que utilice otro enfoque menos radical y de menor riesgo. La reingeniería busca resultados espectaculares, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por buscar resultados incrementales y continuos. El precio de un cambio tan radical como la reingeniería, más allá de su dimensión económica, debe tener una compensación con resultados realmente importantes.

Como consecuencia de lo anterior, la reingeniería implica un cambio de alto riesgo. Si se van a cambiar radicalmente las cosas habrá que asumir riesgos. Estos riesgos son de todo tipo: económicos, de personal, organizacionales. Naturalmente el riesgo de un cambio radical se puede atenuar y muchas empresas lo han realizado con extraordinario éxito, pero es importante saber desde el inicio que hay que administrar el proceso de cambio más allá de lo establecido. Davenport señala:

"que el mejoramiento continuo implica menos riesgo, pero sus resultados también son relativamente menores. La innovación de

procesos debe formularse objetivos ambiciosos, debe variar estructuras, redistribuir el poder y movilizar al personal y los recursos de manera significativa, todo lo cuál naturalmente provoca un nivel alto de resistencia al cambio”.

Por otro lado, Mora (2002) opina que la reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias y para lograr el éxito se necesitan tener presente estas siete condiciones las cuales citan a continuación:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia. Esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha.
3. Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continúa. La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos: tienden a ser muy grandes. La gerencia se siente intimidada, con justificación, ante los proyectos de reingeniería que parecen arriesgar el destino de la compañía. Y la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería esta relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.

4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos. Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos. Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contado únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua. Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo. Si se implementa una iniciativa de calidad total, la compañía necesitará cambiar sus procesos sobre una base común cuando las mejoras se implanten. Y una segunda y menos obvia aplicación de los diseños es el apoyo a las operaciones diarias de negocios, pues ellos contienen información que puede ser útil en la toma de decisiones operacionales, en el entrenamiento y en el control del desempeño laboral.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía. Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera de monitorear su efectividad), la tecnología, los organigramas, la

declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral. Tan importante como los datos para los nuevos proyectos, es la relación entre estos aspectos. Es importante ver a cada departamento como parte integral del proceso y de la empresa y no como un ente independiente.

Lozano (2005) opina que:

“La reingeniería es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

La Reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo.

La reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna de ellas es importante si el proceso global no funciona; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

El proceso de reingeniería cambia las preguntas “¿cómo, cuándo, dónde y con quién?” y antepone la pregunta “¿Por qué?” Aquí se cambia radicalmente la pregunta “¿Cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo?” por “Lo que estamos haciendo, ¿es lo correcto?” Hacer estas preguntas obliga a las empresas a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios.

La reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo. Se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse. Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

### **Que no es Reingeniería.**

Reingeniería no es downsizing. Esto significa reducir trabajo, recursos y gente para obtener una mejor posición financiera en el corto plazo. Reingeniería no es una mera reestructuración o reorganización. Éstas se basan en la reducción de niveles jerárquicos y en la modificación de ciertas áreas de la empresa, pero aún cuando algunas de éstas desaparezcan y otras nuevas se formen, se siguen conservando las viejas estructuras fragmentadas. Reingeniería no es automatización. La tecnología informática juega un importante papel en el rediseño de procesos, pero no como un nuevo mecanismo para ejecutar un viejo proceso -en cuyo caso, se estaría subutilizando esta herramienta-. Reingeniería no es una “reingeniería de software”. No es una reconstrucción de sistemas informáticos obsoletos en otros más modernos y efectivos. Reingeniería no es mejora continua. Esta filosofía se basa en mejorar día a día un proceso establecido aplicando una filosofía de Calidad Total que se transmite a toda la organización. La reingeniería no implica realizar mejoras marginales, sino que pretenden cambios radicales.

El autor en cuestión plantea que al rediseñar la empresa en base a los procesos, se realizan cambios radicales dentro de su estructura, roles,

responsabilidades, valores, relaciones internas y forma de ejercer el liderazgo. Dentro de los cambios más significativos se pueden mencionar:

- Varios documentos se combinan en uno: las tareas se integran y se comprimen, horizontal y verticalmente, provocando una disminución de errores y de costos.
- Se modifica la estructura organizacional: se cambian los departamentos funcionales por equipos de procesos.
- Se pasa de un sistema de jerarquías a una organización más plana: se transfieren las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que hacen el trabajo.
- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales y trabajadores con multihabilidades. La mayoría de los pasos de un proceso, con sistemas de apoyo eficientes, los puede desarrollar una sola persona. Cuando no es posible estructurar los procesos de esa manera, varias personas ejecutan las diferentes etapas del proceso, pero no se aíslan en tareas individuales. Por otra parte, se eliminan los trabajadores superespecializados y se desarrollan trabajadores con multihabilidades, capaces de desempeñar varias labores e inclusive intercambiar puestos con la misma habilidad. (Para ello se requiere capacitación y entrenamiento).
- Se fomenta la visión global y el trabajo en equipo: cada trabajador asociado a un proceso integrado está consciente de que su labor no se mide por su esfuerzo individual, sino por los resultados de todas las personas que trabajan en el mismo.
- Se modifica el enfoque de medición de desempeño, de actividades a resultados: las contribuciones y el rendimiento son las bases principales de remuneración; las remuneraciones no se establecen en función de la posición de la persona en la organización, sino por el valor creado. El criterio para las promociones no es la antigüedad, las horas que pasan en oficina, sino la capacidad, habilidades desarrolladas y orientación a resultados.

- La tecnología de la información es una herramienta esencial, ya que permite rediseñar los procesos. El poder de la tecnología reside en que permite romper reglas y crear nuevas maneras de trabajar. Se combina centralización y descentralización: Las unidades actúan como si fueran autónomas, pero, al mismo tiempo, la tecnología y las redes tienen la capacidad de centralizar la información y, en muchos casos, también aprovechar economías de escala.

La reingeniería en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial. Desde 1992 los ejecutivos de grandes empresas consideraron casi de inmediato al rediseño como una alternativa viable y estuvieron dispuestos a provocar importantes cambios en sus compañías. Hacia 1995 se estimaba, de acuerdo a un estudio de la consultora estadounidense CSC Index, que aproximadamente entre el 70% y el 75% de las más grandes empresas estadounidenses y europeas estaban en proceso de aplicación de la reingeniería, además, aproximadamente la mitad de las restantes estaban analizando la posibilidad de adoptarla. Encuestas a altos ejecutivos en Estados Unidos, realizadas entre 1992 y 1994 por la empresa Gateway, indican que la reingeniería es la iniciativa más adoptada por la empresa para alcanzar sus metas estratégicas. Las razones más frecuentes para llevar a cabo un proceso de reingeniería por los ejecutivos consultados fueron: la competencia, la rentabilidad y la participación en el mercado. En América Latina esta nueva concepción gerencial ha tenido un impacto significativo y una gran cantidad de empresas han ejecutado o esta evaluando la posibilidad de aplicar la reingeniería.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**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.

**Negocio:** consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

**Tecnología:** es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

**Gobierno:** es un emprendimiento de un grupo humano elegido por el pueblo, cuyos fines son guardar el orden, promoverlo para que ese orden social sea factible en la comunidad, es la manifestación de la organización política de la Nación.

**Mercado:** se define como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

**Empresa:** "Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica".

**Expropiación:** es un instrumento de Derecho Público que consiste en la transferencia coactiva de la propiedad de un particular a la Administración

Pública, o a otro particular, por razón del interés público y previo pago de una indemnización.

**Precio:** se denomina así al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

**Producto:** el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de béisbol, etc.

**Publicidad:** La publicidad es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

**Marca:** es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.



## SISTEMA DE VARIABLES

### Cuadro 3

#### Tabla de operacionalización de variables.

**Objetivo General:** Analizar las estrategias de Reingeniería como alternativa para mantener una marca de productos en el mercado.

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
Diagnosticar la incidencia de los factores externos (Ambiente político-legal, económico, social) en las empresas fabricantes de productos terminados para consumo final.	Incidencia de los factores externos en las empresas.	1-Aspectos Político Legal	1.1 Esta de acuerdo con los motivos presentados por el estado para proceder con la expropiación de la empresa. 1.2 El proceso se llevo de forma justa, transparente y en acuerdo previo entre las partes 1.3 La medida de expropiación ha tenido un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa	Encuesta (escala de Likert) Observación Directa
		2-Económico	2.1 El estado debe tener control absoluto del sector industrial. 2.2 La expropiación de la empresa afecto positivamente los índices de venta al consumidor final.	
		3-Social	3.1 Considera Ud que hoy en día predomina más la ideología que la preparación académica para obtener empleo en una empresa expropiada 3.2 Es necesario emprender estrategias con el propósito de mantener y atraer al capital humano	

**Cuadro 4**

**Tabla de operacionalización de variables.**

**Objetivo General:** Analizar las estrategias de reingeniería como alternativa para mantener una marca de productos en el mercado.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Describir los elementos claves en el proceso de comercialización de productos.	Proceso de comercialización de la empresa.	1- Cliente	1.1 ¿Qué tan importante es la figura del cliente en la cadena de comercialización de la marca?	Entrevista Observación Directa
		2-Producto	2.1 ¿Cuáles son los procesos a evaluar para modificar o lanzar un producto al mercado?	
		3-Promoción	3.1 Explique cuales son las estrategias de promoción utilizadas para impulsar las ventas de su producto	
		4-Precio	4.2 ¿De que normas y procedimientos dependen para calcular el precio de un producto?	
		5-Distribución	5.1 ¿Qué canal de distribución emplean para el despacho de productos a los puntos de ventas?	

*Nota.* Cuadro 4 elaborado por la autora de la presente investigación 2011.

**Cuadro 5**

**Tabla de operacionalización de variables.**

**Objetivo General:** Analizar las estrategias de reingeniería como alternativa para mantener una marca de productos en el mercado.

OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>Analizar estrategias basadas en la reingeniería aplicables a organizaciones que elaboran productos terminados con el fin de mantener la marca.</p>	<p>Estrategias de Reingeniería</p>	<p>1- La Reingeniería como método para realizar cambios radicales en los procesos de las empresas.</p>	<p>1.1 ¿Qué es la Reingeniería?                      1.2 Pasos para la aplicación de la Reingeniería</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar la unidad líder del proyecto.</li> <li>• Definir los procesos claves de la compañía.</li> <li>• Crear los equipos de trabajo para cada uno de los procesos</li> <li>• Articular la estrategia de la organización.</li> <li>• Reinventar los procesos</li> <li>• Mejorar continuamente los procesos.</li> </ul> <p>1.3 Beneficios de la Reingeniería para las empresas fabricantes de productos.</p>	<p>Recopilación y análisis documental.</p>

*Nota.* Cuadro 5 elaborado por la autora de la presente investigación 2011.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Una vez formulado el problema y los objetivos que orientan el cauce de la investigación, se genera la interrogante sobre el sentido del estudio y su alcance, indicando los datos que serán recopilados. En este contexto Arias (1999), explica que el marco metodológico incluye el tipo o tipos de investigación, además de las técnicas y procedimientos que fueron empleados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se llevó a cabo el estudio para responder al problema planteado.

### **TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

El presente proyecto consiste en analizar estrategias basadas en la Reingeniería para mantener una marca de productos en el mercado, atendiendo a esto, el nivel o profundidad de la investigación es analítica, bajo el paradigma cuantitativo, enfoque utilizado para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (Hernández, 2002), aparte de eso, se siguieron los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, debido a que dicha investigación se basa en un proceso sistemático y racional que le permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa del área de estudio, conformada por los Gerentes de Mercadeo y Ventas, Jefes y Representantes de Ventas de una empresa nacionalizada ubicada en el Estado Carabobo, con la finalidad de conocer las causas y consecuencias del problema planteado y de esta forma estar en la capacidad de ofrecer posibles soluciones. Además se considera documental

debido a la recopilación de antecedentes relacionados con la investigación y con la bibliografía correspondiente a la reingeniería.

Para los investigadores que han seguido esta modalidad, además de representar un proceso recolector y analítico de datos con pocos márgenes de error, la producción de datos estadísticos permite controlar la generación de respuestas y obtener resultados positivos, si cuenta con recomendaciones para mejorar los trabajos cuantificables. Hernández y otros (2002).

El tipo de investigación es no experimental, ya que los datos fueron recopilados directamente de los sujetos investigados o de la realidad en donde ocurren los hechos y de corte transeccional, ya que los datos son validos para el periodo en que se recopiló la misma.

## **POBLACION Y MUESTRA**

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtuvieron: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Arias, 1999). En lo que respecta a la población es finito y de acuerdo a lo expresado por Hernández y otros (2002) “la población que fue estudiada y sobre la cual se pretende generalizar y realizar los estudios es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”.

En este caso, la población a investigada es una empresa ubicada en el Estado Carabobo expropiada, la población objeto de estudio esta conformada por el Gerente de Mercadeo y Ventas, Jefes y Representantes de Ventas respectivamente. La misma es definida por Hernández (2002) *como “aquella que tiene un tamaño establecido y limitado, es decir que existe un numero entero (N) que nos dice cuantos elementos hay en la población”*. La muestra a considerar para la población es de Ocho (8) personas.

## **TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

La recolección de información es fundamental para la elaboración del presente trabajo de investigación, puesto que las técnicas a emplear permitieron coleccionar datos indispensables y pertinentes para el logro de los objetivos propuestos.

Como técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta, que consta de un cuestionario de 14 enunciados y tres opciones para seleccionar, concebido bajo la escala de Likert, con el propósito de que la población encuestada evitara salirse de contexto. Aparte de eso, se escogió la Observación Directa como otra fuente de recolección por medio de la percepción visual de lo que acontece en un determinado proceso. Al hacer mención de esta técnica, Hernández, (2002) comenta:

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos tipos: Observación Directa y la Indirecta. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que intenta investigar.

El instrumento utilizado es la entrevista con la finalidad de conocer los procesos de comercialización de la empresa objeto de estudio, la cual estuvo conformada por un cuestionario semi-estructurado a fin de que la persona encuestada respondiese lo que se pretendía conocer y reducir el periodo de tiempo para la aplicación de la misma.

## VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para verificar la validez de la encuesta, se contó con la evaluación a tres expertos: uno metodológico, uno estadístico y uno de contenido, conformado por el Msc. Julio Aquino, Msc. Pedro Juan Ferrer y el Lic. Wolfgang Castillo con el propósito de realizar las correcciones que sean pertinentes y de esta manera se obtuvo la autorización para la aplicación de dicho instrumento.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2002), *“se refiere a la consistencia que pueden presentar los instrumentos; esta se determinó por el grado de consistencia que presentan los resultados del cuestionario”*. Es decir que la confiabilidad es la capacidad del instrumento para obtener datos que correspondan a la realidad que se pretende conocer; es decir, la exactitud de la medición, consiste en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros. En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información a recolectar con la aplicación del instrumento a través del Alfa de Cronbach. La fórmula utilizada para calcular el coeficiente es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S^2$  = Sumatoria de las varianzas por preguntas

$S_{total}^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

1 = Constante.

Para el caso en estudio, luego de aplicado este coeficiente dio un resultado de **0,72** y atendiendo al cuadro presentado por Ruiz (1998) el mismo se ubica en el rango de confiabilidad alta, concluyendo que el instrumento es confiable desde el punto de vista estadístico.

<b>Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad</b>	
<b>Rangos</b>	<b>Coefficiente Alfa</b>
<b>Muy Alta</b>	<b>0,81 a 1,00</b>
<b>Alta</b>	<b>0,61 a 0,80</b>
<b>Moderada</b>	<b>0,41 a 0,60</b>
<b>Baja</b>	<b>0,21 a 0,40</b>
<b>Muy Baja</b>	<b>0,01 a 0,20</b>

Cuadro 6 Ruiz (1998) Interpretación del coeficiente de confiabilidad

## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

#### ENCUESTA

La ejecución de la encuesta se llevo a cabo con el apoyo de la población seleccionada con la finalidad de conocer su opinión frente a lo que se concibe como empresas nacionalizadas y la influencia que ha tenido en el funcionamiento del entorno laboral en el cual se desenvuelven, cumpliéndose de acuerdo al siguiente recuadro:

<b>Empresa "X"</b>	<b>Del Lunes a Jueves.</b>	<b>Del 01 al 04 de Agosto del 2011</b>	<b>9: 00 Am a 12:00 Pm (Aprox)</b>	<b>13 personas encuestadas en total</b>
------------------------	--------------------------------	--	--	---

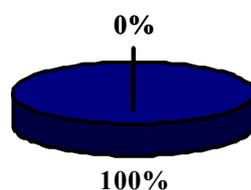
Cuadro 7. Elaboración propia (2011)

Ítem 1: Esta de acuerdo con los motivos presentados por el estado para proceder con la expropiación de la empresa.

<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
		13

Cuadro 8. Elaboración propia (2011)

#### ESTA DE ACUERDO CON LOS MOTIVOS PRESENTADOS POR EL ESTADO PARA PROCEDER CON LA EXPROPIACION DE LA EMPRESA



■ DE ACUERDO ■ INDIFERENTE ■ EN DESACUERDO

Grafico 11. Opinión sobre los motivos presentados por la empresa. Elaboración propia (2011)

En esta oportunidad, se pretendió conocer la posición de la población encuestada con la exposición de motivos suministrada por el estado para proceder a hacer efectiva la nacionalización de la empresa objeto de estudio, arrojando que el 100% esta en desacuerdo con los argumentos presentados.

Ítem 2: El proceso de expropiación se llevo a cabo en forma justa, transparente y en acuerdo previo entre las partes.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
	4	9

Cuadro 9. Elaboración propia (2011)

**EL PROCESO DE EXPROPIACION SE LLEVO A CABO EN FORMA JUSTA, TRANSPARENTE Y EN ACUERDO PREVIO ENTRE LAS PARTES**

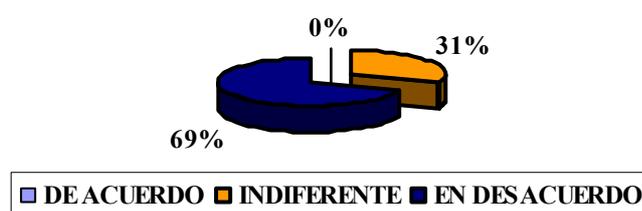


Grafico 12. El proceso de expropiación se llevo en acuerdo previo entre las partes.

Elaboración propia (2011)

El segundo enunciado trata de conocer si de acuerdo a la percepción de los individuos, se llevo a cabo el proceso de expropiación en forma justa, transparente y en acuerdo previo entre las partes, de las cuales el 31% mantuvo una postura indiferente, mientras que el 69% esta completamente en desacuerdo.

Ítem 3: El estado cumplió con las condiciones establecidas en la ley para el pago de los activos de la empresa.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
	11	2

Cuadro 10. Elaboración propia (2011)

**EL ESTADO CUMPLIO CON LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS EN LA LEY PARA EL PAGO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA**

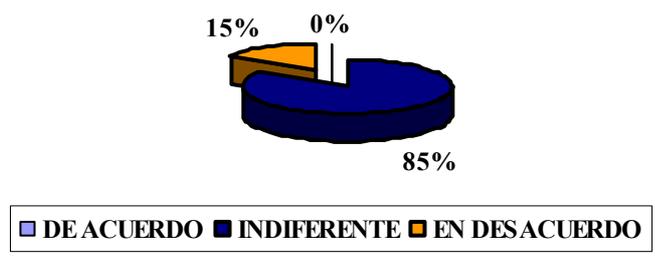


Grafico 13. El estado cumplió con las condiciones establecidas. Elaboración propia (2011)

En este orden de ideas, se quería determinar si el estado había cumplido con las condiciones establecidas en la ley para el pago de los activos que conforman la empresa. No obstante, el 15% de las personas encuestadas no esta de acuerdo, mientras que el 85% esta indiferente ante esta situación.

Ítem 4: La medida de expropiación ha tenido un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
	1	12

Cuadro 11. Elaboración propia (2011)

**LA MEDIDA DE EXPROPIACION HA TENIDO UN IMPACTO POSITIVO EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

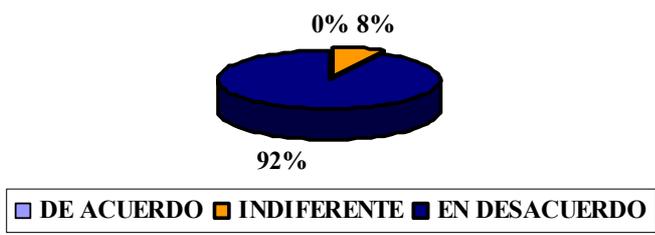


Grafico 14. El impacto que ha ocasionado las expropiaciones. Elaboración propia (2011)

En este caso se les planteo a las personas si esta medida de expropiación había tenido un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa, dejando como resultado que el 8% esta indiferente y el 92% esta en desacuerdo.

Ítem 5: El estado debe tener control absoluto del sector industrial.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
		13

Cuadro 12. Elaboración propia (2011)

**EL ESTADO DEBE TENER CONTROL ABSOLUTO DEL SECTOR PRIVADO**

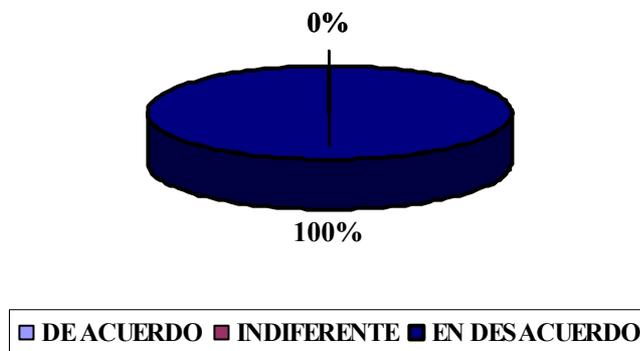


Grafico 15. El impacto que ha ocasionado las expropiaciones. Elaboración propia (2011)

Continuando con lo antes expuesto, se les consulto a la población encuestada si el estado debería tener el control absoluto, de las cuales el 100% esta en desacuerdo con la premisa.

Ítem 6: Este fenómeno ha aumentado el nivel de producción para satisfacer el mercado nacional y de exportación.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
		13

Cuadro 13. Elaboración propia (2011)

**ESTE FENOMENO HA AUMENTADO EL NIVEL DE PRODUCCION PARA SATISFACER EL MERCADO NACIONAL Y DE EXPORTACION**

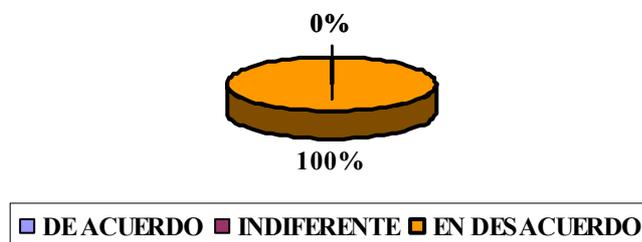


Grafico 16. El nivel de producción para satisfacer el mercado nacional y de exportación. Elaboración propia (2011)

Luego de profundizar el proceso de expropiación desde la óptica de la población seleccionada, se quiso conocer si el mismo ha permitido el aumento del nivel de producción para satisfacer la demanda nacional y de exportación de productos terminados de determinada marca, detectando que el 100% de las personas están en total desacuerdo con lo inicialmente planteado.

Ítem 7: Opina Ud que la expropiación ha influido de forma positiva en la marca.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
		13

Cuadro 14. Elaboración propia (2011)

**LA EXPROPIACION HA INFLUIDO DE FORMA POSITIVA EN LA MARCA**



Grafico 17. Opinión sobre la influencia de la expropiación ha influido en la marca. Elaboración propia (2011)

En cuanto a marca, se necesitaba conocer si la expropiación ha tenido una influencia positiva, en la cual se pudo conocer que ha sido totalmente lo opuesto con un 100% de respaldo por parte de los individuos encuestados.

Ítem 8: La expropiación de la empresa afecto positivamente los índices de ventas al consumidor final.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
	1	12

Cuadro 15. Elaboración propia (2011)

**LA EXPROPIACION DE LA EMPRESA AFECTO POSITIVAMENTE LOS INDICES DE VENTAS AL CONSUMIDOR FINAL**

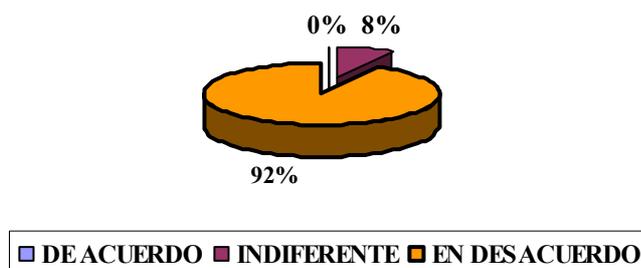


Grafico 18. Opinión sobre la influencia de la expropiación ha influido en la marca. Elaboración propia (2011)

Ciertamente con esta premisa se quería definir el impacto de la expropiación sobre los índices de ventas al consumidor final, del cual el 8% se mostró indiferente ante el enunciado y el 92% estuvo en desacuerdo.

Ítem 9: El estado cuenta con las herramientas necesarias para el diseño de estrategias de mercado que se ajusten a las necesidades de la compañía.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
	1	12

Cuadro 16. Elaboración propia (2011)

**EL ESTADO CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS  
NECESARIAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE  
MERCADO QUE SE AJUSTEN A LAS NECESIDADES DE  
LA COMPAÑIA**

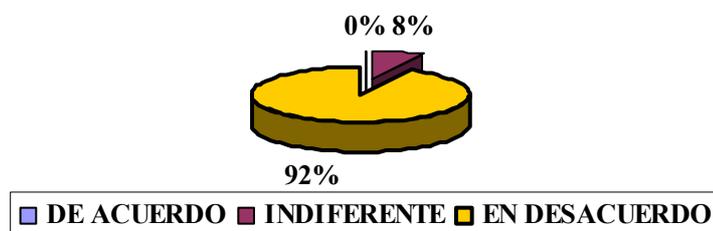


Grafico 19. El estado cuenta con las herramientas necesarias para el diseño de estrategias de mercado. Elaboración propia (2011)

En este sentido, el 92% de la población encuestada opina que el estado no cuenta con las herramientas necesarias para el diseño de estrategias de mercado que se ajusten con las necesidades de la compañía.

Ítem 10: Este proceso incentiva e impulsa la inversión del sector privado en el país.

<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
		13

Cuadro 17. Elaboración propia (2011)

**ESTE PROCESO INCENTIVA E IMPULSA LA  
INVERSION DEL SECTOR PRIVADO EN EL PAIS**

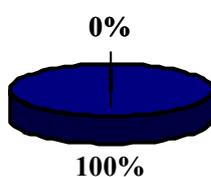


Grafico 20. Este proceso incentiva e impulsa la inversión del sector privado en el país. Elaboración propia (2011)

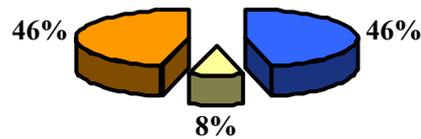
En atención al auge que ha tenido los procesos de expropiación en los últimos años, se procedió a indagar si este fenómeno de alguna u otra manera incentiva e impulsa la inversión del sector privado en el país, resultando que el 100% de la población encuestada piensa que ha sido lo contrario.

Ítem 11: Los clientes mantienen la misma confianza sobre los productos de la marca después de anunciada la expropiación.

<b>DE ACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
6	1	6

Cuadro 18. Elaboración propia (2011)

**LOS CLIENTES MANTIENEN LA MISMA CONFIANZA  
SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA MARCA DESPUES  
DE ANUNCIADA LA EXPROPIACION**



■ DE ACUERDO ■ INDIFERENTE ■ EN DESACUERDO

Grafico 21 Los clientes mantienen la misma confianza sobre los productos de la marca. Elaboración propia (2011)

Es importante saber la percepción de los clientes y si esta situación ha alterado la fidelidad y la confianza en un determinado producto, no obstante, se produjo un empate entre las personas que están de acuerdo con aquellos que no lo están en un 46%, mientras que un 8% considera que es inherente al comportamiento del consumidor.

Ítem 12: Hoy en día predomina más la ideología que la preparación académica para obtener empleo en una empresa expropiada.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
6	3	4

Cuadro 19. Elaboración propia (2011)

**HOY EN DIA PREDOMINA MAS LA IDEOLOGIA QUE  
LA PREPARACION ACADEMICA PARA OBTENER  
EMPLEO EN UNA EMPRESA EXPROPIADA**

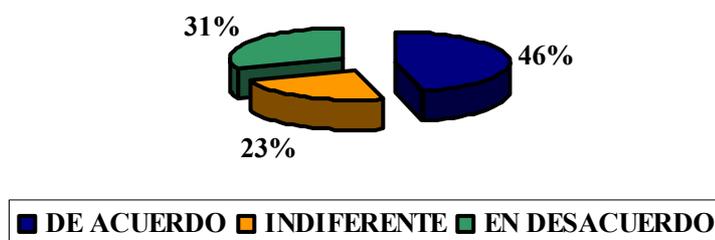


Grafico 22 Predomina más la ideología que la preparación académica para obtener empleo. Elaboración propia (2011)

Una de las interrogantes que mas hace ruido en la mente de las personas hoy en día es el hecho de determinar si vale mas la ideología que la preparación académica al momento de buscar empleo en una empresa expropiada, en la cual el 46% esta de acuerdo mientras que el 31% no esta de acuerdo con el planteamiento.

Ítem 13: Los trabajadores de la nomina actual van a mantener sus puestos de trabajo a pesar de la expropiación.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
2	8	3

Cuadro 20. Elaboración propia (2011)

**LOS TRABAJADORES DE LA NOMINA ACTUAL  
VAN A MANTENER SUS PUESTOS DE TRABAJO A  
PESAR DE LA EXPROPIACION**

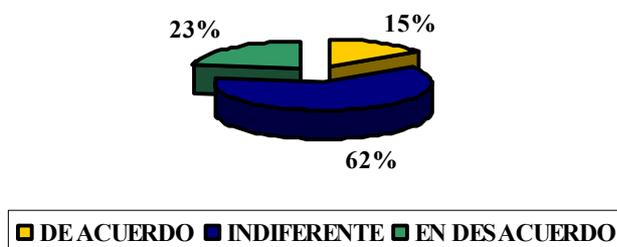


Grafico 23: Los trabajadores de la nomina actual van a mantener sus puestos de trabajo. Elaboración propia (2011)

En este ítem se pudo observar que el 15% de la población encuestada considera que van a conservar sus puestos de trabajo, mientras que el 23% no esta de acuerdo en que puedan conservar los puestos de trabajo pese a la expropiación y el 62% mantiene una postura de incertidumbre frente a lo que pueda suceder.

Ítem 14: Es necesario emprender estrategias con el propósito de mantener y atraer al capital humano.

DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO
13		

Cuadro 21. Elaboración propia (2011)

**ES NECESARIO EMPRENDER ESTRATEGIAS CON EL  
PROPOSITO DE MANTENER Y ATRAER EL CAPITAL  
HUMANO**

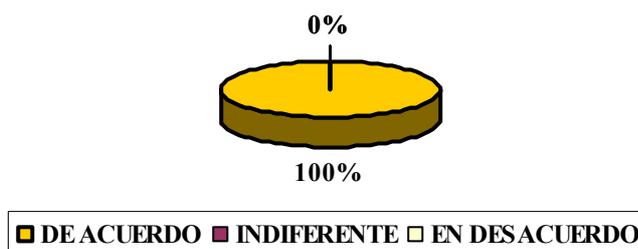


Grafico 24: Es necesario emprender estrategias con el propósito de mantener y atraer al capital humano. Elaboración propia (2011)

Para culminar la encuesta y en vista de las circunstancias por las cuales las empresas atraviesan en la actualidad si es necesario emprender estrategias que permitan mantener y atraer al capital humano y el 100% estuvo de acuerdo en que se deben explorar alternativas que garanticen el buen funcionamiento de las empresas, además de mantener vivos los deseos de superación de todos los empleados que forman parte de cada una de las industrias en el país.

En base a la información recolectada, se deslumbro en términos generales el desacuerdo del colectivo por las acciones tomadas por el estado en su objetivo de intervenir en el manejo y funcionamiento de las empresas del sector privado, dejando a su vez un aire de incertidumbre en la mente de cada uno pensando en que existe la posibilidad de perder el empleo y de no poder encontrar otro, ya que este numero va en aumento en lo que pasa el tiempo. Además si nos ponemos a pensar más allá ¿Qué sucederá con las futuras generaciones? ¿Cuales serán sus opciones para crecer y desarrollarse como profesional que es? Ciertamente la intención de la aplicación de este instrumento es demostrar los efectos negativos de las expropiaciones y no por el fenómeno en si, sino por la falta de continuidad y declive que sufren las mismas durante y a posteriori del proceso de transición de la Gerencia privada a ser manejada por el estado. Sin embargo, este episodio viene siendo uno de muchos, con mas o menos intensidad que una industria debería saber como enfrentar y conocer las alternativas con las cuales cuenta, teniendo en cuenta que para sobrevivir en un mercado tan volátil como este, hay que estar dispuesto a desprenderse de lo innecesario y a adoptar herramientas que te permitan estar en el presente, sin perder el rumbo del objetivo. Para ello, se implemento la entrevista como método para conocer el funcionamiento de una empresa en la actualidad.

## **LA ENTREVISTA**

Tal y como se comento anteriormente, la entrevista fue de carácter semi-estructurada, compuesta de 22 preguntas y se llevo a cabo con el propósito de describir los elementos que intervienen en el proceso de comercialización de productos, la cual contó con la colaboración del Gerente de Mercadeo y Ventas de una empresa ubicada en el Estado Carabobo que por razones de confidencialidad no se puede divulgar la identidad del mismo ni de la empresa en cuestión en la presente investigación. La misma se desarrollo en un lapso de 45 minutos y estas fueron sus respuestas:

### **Aspectos Generales:**

**1. ¿Los objetivos y estrategias implementadas en el área de Mercadeo están alineados con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos de la empresa?**

R-1) Totalmente, los objetivos tanto de mercadeo como de ventas están vinculados a la misión, visión y objetivos de la empresa, ya que tienen como finalidad llevar adelante una serie de productos respaldados por una marca, el cual el propósito es satisfacer la demanda del mercado, no solo en volumen y necesidad de consumo, sino también en calidad. Evidentemente nuestra visión es ser líderes del mercado y como tal las estrategias de mercado en los últimos años se han dirigido a llevar la marca hacia el liderazgo absoluto de la categoría en el mercado venezolano, también dentro del mercado internacional pero ahorita haciendo más énfasis en el mercado nacional y mas allá hay otros objetivos que tienden a la satisfacción y al compromiso que existe de parte de la Gerencia en conjunto con la junta directiva en términos de hacer una empresa rentable que satisfaga las necesidades o las expectativas que tienen los accionistas en el retorno de su inversión.

**2. ¿Cada cuanto tiempo se revisan o actualizan los objetivos propuestos?**

R-2) Se actualizan cada tres meses, en el caso que nos compete los objetivos son revisados de manera mensual por cada área o departamento a través de unos indicadores de gestión que se llevan adelante por parte del grupo de gerentes y el personal que reporta a dicho grupo por medio de un sistema de información tipo cascada en términos de lo que es recabar la información de calle, la data de la fuerza distribuidora de la línea de productos y realizar el análisis que da como consecuencia un análisis exhaustivo de lo que son el alcance de las ventas mensuales y como ha influido los objetivos trazados generales del mercadeo en la evolución de cada marca de productos en el mercado nacional, de manera que trimestralmente tienes consolidada la información y puedes llevar adelante análisis de mayor profundidad o de mayor proyección con respecto a lo que estas haciendo en este momento.

**3. ¿Como considera el desempeño de la fuerza de ventas?**

R-3) Excelente.

**4. ¿El personal recibe una capacitación adecuada para el buen desempeño de sus labores en el área de Mercadeo?**

R-4) Si, la recibió, una capacitación que duro aproximadamente unos 3 años, no solo en la parte de praxis en ventas sino también en la parte psicológica de un vendedor y como enfrentar la objeción del consumidor o del producto con el consumidor. El comportamiento del usuario final en un país como el nuestro podría ser modificado y es modificado de forma periódica por varias razones primero en lo político- social existe muchas influencias que pueden llevar en un momento dado el cambio por parte del consumidor de un producto a otro, ya eso se convierte en una objeción que tu encuentras en el mercado al momento de salir a vender; la parte psicológica de cómo tu enfrentas y estar a la vez estimulado de manera integrada con respecto a lo que tu vendes, de la calidad de producto que tu tienes, evidentemente tiene una gran influencia psicológica aplicable 100% , a enfrentar a un comprador o a un cliente final.

## **Cientes:**

### **5. ¿Qué tan importante es la figura del cliente en la cadena de comercialización de la empresa?**

R-5) El cliente tiene que ser la figura mas importante, sin clientes no hay distribuidores, sin distribuidores no hay venta ni distribución y sin venta definitivamente no puede haber un producto exitoso. El cliente para cualquier empresa tiene que ser donde nace el ejercicio de la práctica de ventas y del mercadeo. De hecho el mercadeo estudia el comportamiento del cliente y del consumidor final, mientras se conozca el comportamiento de tu target, donde se mueven y hacia donde se mueven y como tu tienes la facilidad de poder adaptarte a esos movimientos con la rapidez que lo puedas hacer, así lograrías el éxito con la colocación de tu producto.

### **6. ¿Conoce a profundidad las necesidades de sus clientes?**

R-6) Totalmente y eso lo hemos logrado a través de una cantidad de estudios que hemos hecho con miras a conocer el comportamiento con respecto a nuestro producto, necesidades, expectativas por medio del Focus Group.

### **7. ¿Qué estrategias se aplican para la captación de nuevos clientes y mantener los actuales?**

R-7) Yo considero que una buena alternativa para la captación de clientes es el servicio, en el caso de un producto que carece de algo llamado appeal que es simple y llanamente el poder tener un chocolate, dártelo y en ese momento empieces a considerar si es bueno o malo. En el caso de los productos como el nuestro, donde evidentemente tú no puedes demostrar en una primera oportunidad que es bueno o malo, tienes que buscar la manera de que tu servicio como empresa o el valor agregado que tú le ofreces al cliente sea el gancho para que utilice tu producto.

### **8. ¿Aplican algún tipo de instrumento para medir el nivel de satisfacción de los clientes?**

R-8) Si, se esta aplicando un programa de encuestas que se analizan de manera trimestral, son exigidos en la actualidad por entes que califican o que pretendan manejarse con la ISO: 9000 o 9002, inclusive creo que la 14000, el cual se genera a través del Dpto. de Mercadeo y lo que busca es encuestar al cliente final, buscar variables que determinan como lo han atendido, como le ha llegado el producto, calidad del producto, como ha sido la respuesta del producto, si existe algún reclamo y como ha sido el nivel de atención o servicio técnico, entre otras.

**9. ¿Considera Ud. que ha disminuido la preferencia del consumidor hacia la marca?**

R-9) Si, en este momento en el caso nuestro si ha disminuido, aproximadamente en un 10%, durante el segundo semestre de nuestro ejercicio, al culminar el mismo en el mes de abril, las encuestas dieron como resultado que la vinculación hacia el estado a través de una expropiación que influyo en la disminución de la preferencia de marca por vincularla a la marca estatal, quien tiene una mala reputación en términos de calidad en el mercado. Sin embargo, en la medida que la marca del estado ha dejado de proporcionar, hacia todos los puntos por falta de suministro, se han visto en la obligación de adquirir la marca nuevamente, motivado a que hay una buena red de distribución que llega al 90% del universo propuesto para nuestra categoría y eso ha permitido que al inicio de este año fiscal que apertura en mayo hubo un repunte en términos de la marca, también le ha costado a la empresa retomar ese 10% que se había perdido en algún momento, el cual en términos de margen nos ha castigado ya que la estrategia fue mantener unos precios estables en un mercado volátil por razones socio- políticas y económicas y a pesar de eso, se puede decir que hoy hemos retomado nuevamente el mercado desde un punto de vista precio, seria interesante evaluar cual es la opinión o mejor dicho, la impresión que tiene el consumidor de la marca hoy después de la expropiación, no lo se.

**10. ¿Cuáles han sido las razones de la disminución de la cartera de clientes?**

R-10) No ha disminuido la cartera de clientes, ha disminuido el nivel de adquisición del producto, la cartera sigue siendo exactamente igual, es decir, cada uno de los clientes que conforman la cartera, normalmente tenía un nivel de compra, ese nivel de compra ha disminuido, hemos visitado los puntos de venta preguntando el porque ha disminuido, ellos atribuyen al poder adquisitivo del venezolano, lo que quiere decir que esa persona que adquiría productos 2 veces al mes, lo está haciendo una sola vez.

**Producto:**

**11. ¿Cuales son los elementos a evaluar para lanzar un determinado producto al mercado?**

R-11) Son muchísimos, el principal es determinar que el mercado tiene una necesidad, el poder conocer la necesidad del consumidor por un producto, considero que es el principal y el punto de partida. Cuando tu determinas que puedes y tienes la capacidad de ofertar un producto con un valor agregado inclusive cuando hay un producto similar en el mercado, entiéndase valor agregado como el diseño del empaque, el cual puede ser mas ergonómico, reusable, un empaque hasta decorativo, si se logra conocer que en ese nicho de mercado ese elemento podría ayudar, allí tienes un punto de partida, pero son muchos, tienes que hacer un análisis de precios, de la competencia, costos, proyectar los costos, siempre vas a tener que entrar con un precio que ofrezca la alternativa o le diga al consumidor final: epa, aquí estoy, un precio oferta que se pueda mantener en el tiempo.

**12. ¿Han tenido la necesidad de modificar o sacar del mercado algún producto? ¿Por qué?**

R-12) Si, digamos que la razón por la cual hemos tenido que sacar un producto del mercado, ha sido por la ausencia de un análisis a profundidad de los nichos a donde hemos dirigido productos y no es que hemos sacado productos del

mercado, hemos sacado presentaciones de un mismo producto, es decir, hemos sacado una presentación en litro donde conocemos la categoría. No obstante con las presentaciones de mayor tamaño lo hemos tenido que sacar atribuyéndole la acción a la opinión del consumidor o del detallista, la cual a merced de la compra de estas por la falta de poder adquisitivo, ya que a mayor volumen, mayor es el costo y aunque haya un ahorro, la gente no está dispuesta a pagar por un mismo producto. En un país como este se ha limitado el consumo y pagan por ese volumen.

**13. ¿Qué beneficios ofrecen los productos de la marca a diferencia de la competencia?**

R- 13) Calidad, Calidad y Calidad.

**Promoción:**

**14. ¿Cuáles son las estrategias de Promoción utilizadas para impulsar las ventas?**

R-14) Han sido vinculadas de manera estrecha a 2 canales, el primero durante muchos años hicimos unas grandes propuestas de promoción a nuestro primer anillo que es el distribuidor, se pretendió consolidar la red de distribuidores, dándole muchos beneficios, sin importar lo que el podría alcanzar o no hacia el detallista. Sin embargo se realizaron un sinnúmero de actividades de promoción.

El segundo anillo es el detallista en donde se hizo mucha promoción a quien ofrecía nuestros productos, al personal del mostrador, como por ejemplo, cuando un médico te da una receta médica y te dice: ud sufre de hipertensión y tiene que tomar tal cosa y vas para la farmacia y el farmacéutico te dice no importa yo tengo es este producto, siempre vas a querer el producto que te mandó el médico, eso mismo ocurre con el mostrador, un cliente es asiduo a un determinado punto de venta, él hace mucho caso a quien le ofrece el producto, es decir cuando te dice ud tiene que llevar esto, pues eso es lo que se lleva. Es por eso que nos pareció bien importante atacar al mostrador a través de un Mystery Shopper que es un hombre

misterioso que llegaba a los puntos de ventas y solicitaba de manera aleatoria los productos y este hombre tenía que ofrecer los productos de nuestra marca y por eso se le daban una cantidades de premios en la medida que el fuese insistente en la venta. Es por eso que es importante atacar este canal ya que al consumidor se aborda de otra forma, el detallista es tu aliado, es la persona aliada.

**15. ¿Han sido estos métodos rentables para la empresa?**

R-15) Absolutamente, el costo por mil que nosotros hemos calculado en términos de inversión publicitaria en el canal de detallistas, ha sido fabuloso, ya que hemos logrado aumentar en los últimos 3 años la presencia del producto en un 75% en los anaqueles, se han ganado espacios por medio de la relación con el detallista y con la persona que se encuentra detrás del mostrador, lo cual fue un trabajo llevado de la mano con los distribuidores conjuntamente con la figura del mercaderista.

**16. ¿Ha logrado posicionarse la marca a través de las promociones?**

R-16) No, yo considero que el posicionamiento de marca no se logra con las promociones, tu logras mejorar volúmenes de venta por medio de ella. La consolidación de la marca la haces a través de los años, con una comunicación coherente, que le brinde al consumidor una sensación de confianza y seguridad en el producto que estas ofreciendo.

**17. Desde su punto de vista ¿como cree que se encuentra la marca en el mercado?**

R-17) La marca esta consolidada en un segmento importante del mercado, estamos consolidados en un target de la población bien importante, que es la masa critica de la categoría, sin duda que los planes que tu pudieses hoy montar seria para alcanzar un nuevo target con una línea de producto que no este dentro de la masa critica de ventas. En este sentido, creo que estamos bien posicionados.

**Precio:**

**18. ¿Con que frecuencia se revisan y/o modifican los precios?**

R-18) Cada 6 meses.

**19. ¿Dependen de normas o procedimientos para calcular el precio de un determinado producto?**

R-19) No, mas allá de las normas administrativas y/o contables que rigen el ajuste de precios por una baja de rentabilidad. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado ya que las mismas pueden variar mes a mes, ya sea por un aumento justificado de una materia prima y en el momento de trasladar dicho aumento al precio pudiese hasta matar el producto cuando lo sacas al mercado. Considero que la forma mas correcta es respetando las normas administrativas de rentabilidad y en lo posible mantener el equilibrio.

**Distribución:**

**20. ¿Que canal de distribución emplean para el despacho de los productos a los puntos de ventas?**

R-20) Trabajamos a través de distribuidores autorizados.

**21. ¿Poseen cuentas claves o clientes directos? En caso de ser afirmativa explique como es el proceso de despacho.**

R-21) Si tenemos pero el concepto de cuentas claves no lo manejamos, ya que fue delegado a los distribuidores, nuestro esquema de comercialización es por distribuidores que llegan a un total de 18000 puntos de ventas y tenemos clientes directos que tienen un consumo diferente en términos de presentación de nuestros productos y son atendidos en planta con despachos programados según el plan de negocio de cada uno.

**22. Atendiendo el mercado de exportación, ¿Cómo ha sido el proceso de distribución a los clientes de America Latina y el Caribe?**

R-22) En el esquema pasado nosotros intentamos mantener operaciones de forma directa en 15 países a través de sucursales y empresas madres y posteriormente se tuvo que hacer una reducción a 4 países, desde hace 12 años atrás se desmonto esa operación aplicando la red de distribuidores y en la actualidad tenemos

distribución exclusiva por país donde cada uno se encarga bajo la orientación, las estrategias de mercadeo y comunicación que son estandarizadas por nuestra parte, con la salvedad de que ellos se encargan de la distribución de cada uno de los países.

Acto seguido, se procedió a analizar la información obtenida para clasificarla de acuerdo a su naturaleza y al propósito de la investigación a través de una matriz FODA y esto fue lo que se encontró:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos del Dpto. de Mercadeo están alineados a la visión, misión y objetivos corporativos de la empresa.</li> <li>• El cliente es la figura más importante en la cadena de comercialización de la empresa.</li> <li>• Realizan estudios de forma periódica para conocer el comportamiento del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar un buen servicio es para ellos el arma principal para captar clientes.</li> <li>• Para estar más cerca del consumidor aplican encuestas con el propósito de calificar la atención prestada.</li> <li>• Tienen presencia en los mercados de America Latina y en Caribe.</li> <li>• Por la falta de suministro de las demás marcas y por su canal de distribución han incrementado las ventas estando al alcance del consumidor a nivel nacional.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de la empresa se actualizan cada 3 meses, mientras que por cada área se hace de forma mensual.</li> <li>• El personal que integra el departamento no recibe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la preferencia del consumidor por vinculación a la marca del estado.</li> <li>• Menos compra por parte del consumidor por falta de ingresos económicos.</li> </ul>

<p>capacitación en el área actualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay seguimiento apropiado y continuo de las estrategias aplicadas.</li> <li>• Ausencia de análisis sobre los segmentos de mercado para el lanzamiento de un determinado producto y/o presentación.</li> <li>• No existe un canal de comunicación entre el distribuidor y el detallista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los costos de materia prima que pueden ser trasladados al precio de venta al consumidor.</li> </ul>
--	--

Cuadro 22. Elaborado por la autora de la presente investigación (2011).

## CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la repercusión de los factores políticos-legales, económicos y sociales en el funcionamiento de las empresas así como también sus procesos internos, se percibe claramente que el problema realmente no es el ambiente externo, sino la falta de preparación y la resistencia al cambio que se respira en las corporaciones. Es insólito que en este siglo y con el boom tecnológico se continua operando y trabajando en base a objetivos que no se fundamentan en nada concreto, para ser logrados en un periodo de 5 a 10 años, entre las aspiraciones se encuentra el querer ser líderes del mercado, esa es la meta de casi cualquier industria, pero cuando nos vamos a la realidad, nos damos cuenta de que la mayoría de las decisiones se han tomado sin tener una planificación previa y sin evaluar si las condiciones son favorables o no para llevar a cabo el siguiente paso. En ese punto es que ocurren los fracasos de producto e inclusive al quiebre de una compañía por aplicar la ley de ensayo y error.

En Venezuela no es la primera vez que atravesamos por una situación de crisis, tuvimos el viernes negro, hubo regulación por el precio de venta al público (PVP), controles cambiarios, escasez de básicos y materias primas, así como otros acontecimientos de la historia ¿cual ha sido la diferencia entre estos hechos y el presente? lo que nos lleva instantáneamente a la afirmación de que seguimos trabajando en el ahora con la estructura del pasado que para ese entonces nos funciono de mil maravillas, pero con los cambios del mercado y las limitaciones nos han cercado al grado de vencernos en el terreno que creíamos conocer a profundidad.

Haciendo referencia a la información recolectada, específicamente el ítem 5 estipula que el estado debería tener el control absoluto del sector privado y aunque el 100% de la población encuestada estuvo en desacuerdo en que el estado no cuenta con las herramientas ni el alcance suficiente para asumir las riendas de

cada una de las corporaciones, la entrevista nos muestra que hay elementos que hacen de ella, una presa fácil, tales como la falta de capacitación y rotación del personal, el poco seguimiento de los proyectos realizados, fallas en la comunicación con el consumidor, perdiendo de vista que es la razón de nuestra existencia, estas causas por mas minúsculas que sean, pueden desencadenar consecuencias irreversibles.

Por otro lado, hay que estar preparado para actuar frente a este tipo de escenario y no esperar la última estocada para reaccionar, hay que salir de la zona de confort si eso significa la continuidad de un trabajo de años y un producto que forma parte de la idiosincrasia del país. El cambio no llega solo, se necesita del compromiso interno para lograr grandes resultados y de las crisis siempre aparecen oportunidades que hay que aprovechar. Un buen punto de partida es trabajar de adentro hacia afuera y atendiendo a la encuesta, la población encuestada considera que es fundamental emprender estrategias en pro de motivar al personal a continuar aportando ideas para el bien propio y para el progreso de la empresa, en pocas palabras, crear un sentido de pertenencia en donde cada uno es importante y apto para ocupar cualquier cargo dentro de la organización a través de capacitaciones y rotaciones planificadas por las demás áreas. No obstante este no es el esquema que prevalece en las industrias, de acuerdo a la información suministrada en la entrevista, el personal se capacitó en un pasado y con esa información afrontan los desafíos de hoy en día, no hay rotaciones y por ende se quedan estancados en un solo puesto, lo cual origina la frustración y por ultimo la migración del personal a otras corporaciones con beneficios y oportunidades mas atractivas.

Otro aspecto negativo detectado por medio de la entrevista es la revisión de los objetivos cada 3 meses y mensualmente por cada área o departamento, si algo nos ha brindado este fenómeno de las expropiaciones, es que el tiempo es determinante y la mejor vía de conocer el comportamiento de la marca en la calle es haciéndolo constantemente, estableciendo análisis comparativos del día de hoy

con respecto al mes pasado, a raíz de los factores que inciden en las ventas y en las cobranzas y no cualitativamente, atribuyéndole la culpa únicamente a las cosas evidentes que aunque tienen que ver no son la causa real de la falla, las interrogantes en este caso serían ¿Qué se está haciendo mal y que se puede hacer para recobrar el rumbo?. Para lograr esta premisa se debe mirar más allá de estas variables con el objeto de buscar soluciones que busquen subsanar este contratiempo y al mismo tiempo evitar a toda costa que vuelva a ocurrir, es decir contar con planes de contingencia para responder asertivamente al problema que se presente.

La diferencia de este fenómeno frente a los demás acontecimientos pasados es que de alguna u otra forma nos lleva al camino de la reflexión donde puede ser el final de un camino o una oportunidad para comenzar de cero, ya que la expropiación consiste en la adquisición forzosa de bienes y activos tangibles por el estado para beneficio social, dejando a un lado los bienes intangibles, entre ellos está la marca, el capital humano y los objetivos de la compañía, siendo este último es la razón de su existencia. Si tomamos esto y hacemos un estudio previo, una planificación y descripción detallada de los procesos y los factores que intervienen en la gestión del negocio, de establecer los posibles canales de distribución y sobre todo comprender las necesidades del mercado, estaremos aplicando el concepto de Reingeniería.

El propósito de esta investigación es impulsar la búsqueda de nuevos nichos de oportunidades para la permanencia de una marca de productos en el mercado y para ello debemos estar dispuestos a asumir las riendas del cambio, los contratiempos y problemas siempre se van a ser presentes, lo importante es saber como lo vamos a abordar. En este sentido, la reingeniería es el vehículo para llegar al objetivo medular de la corporación y buscar alternativas para continuar a la vanguardia, ya que al final del camino con regulaciones, expropiaciones y bloqueos de cualquier índole, la necesidad del consumidor continúa y aumenta a medida que avanzan los años, lo cual conlleva a que si hay demanda tiene que

haber una oferta capaz de satisfacer esa necesidad a toda costa. Además de la falta de capacidad de respuesta por parte del estado, se retomara de forma exitosa el mercado y para ello hay que estar preparados y en constante movimiento hacia lo que se puede mejorar para el logro de resultados mas efectivos.

Para concluir, la reingeniería puede ser una alternativa viable para establecer una nueva estructura organizativa de trabajo más fluida y con una capacidad de respuesta más rápida al consumidor, generando a su vez la posibilidad de recortar costos para ser invertidos en pro del crecimiento y expansión en un plazo que dependerá del buen seguimiento de sus operaciones. Esa es la brecha que separa a las grandes industrias que eligen arriesgarse en búsqueda de la innovación de aquellas que mueren pensando que en hacer lo mismo es lo mas seguro y correcto.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia la información recolectada sobre la situación país y el respaldo documental del fenómeno de la reingeniería, se pueden dar las siguientes recomendaciones:

- Determinar el rol de la empresa en el mercado: los bruscos movimientos del mercado en la actualidad hacen que el nivel de exigencia de adaptación y la capacidad de la industria sea mayor, razón por la cual deberá enfocarse en rediseñar su objetivo en función de porque existen y a través de que pasos a corto plazo se deben dar para llegar a la meta fijada.
- Contar con una planificación flexible y analizar el desempeño de los indicadores de gestión: en este nicho de mercado, la planificación debe prever los eventos fortuitos por lo que es factible llevarla a cabo diariamente, mientras que los indicadores deben medirse antes, durante y después para conocer el grado de efectividad o corregir las posibles fallas asertivamente.
- Revisar y documentar cada uno de los procesos que se dan dentro de la empresa: haciendo referencia a lo explicado anteriormente, el hecho de tener el respaldo de todas las actividades y procesos por escrito, permitirá un análisis mas profundo de aquellos pasos que no se ajustan al alcance de la meta propuesta y a su vez como punto de partida para la ejecución de un proyecto de Reingeniería.
- Capacitar y rotar al capital humano con frecuencia: Este elemento es fundamental ya que beneficia y motiva al trabajador, así como también la compañía cuenta con un capital humano 100% integral que este capacitado y comprometido con las asignaciones delegadas.

- No esperar los contratiempos para explorar nuevas oportunidades de negocio: Partiendo de esta afirmación, hay que iniciar la búsqueda de alternativas para continuar con el negocio, evaluando la posibilidad de iniciar operaciones en el exterior, específicamente en un país que tenga bajos costos, seguridad legal y un canal de distribución que permita el suministro de la cartera de clientes existentes además de las probabilidades de penetrar nuevos mercados, todo esto con la finalidad de salvaguardar la permanencia de la marca ante cualquier situación adversa.

## BIBLIOGRAFIA

- **Alarcón, Juan A (1998)** Reingeniería de procesos empresariales. Fundación Confemetal.
- **Alarcón, Carmen (2009)** Estrategias competitivas de mercadeo para el reposicionamiento del producto Rikesa. Tesis para optar al título de Especialista en mercadeo en la Universidad de Carabobo.
- **Aranguren, José (2007)** Estrategias de marketing para la introducción de paletas de carga en cartón corrugado en el mercado del Estado Carabobo con fines de exportación. Tesis para optar al título de Magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo.
- **Arias (1999)** El proyecto de investigación: Editorial Episteme. Caracas.
- **Belandria, Froy (2006)** Diseño de estrategias de mercado para la introducción de pinturas en los segmentos de autopartes y de industria general del mercado ecuatoriano. Tesis para optar al título de Magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo.
- **Bienes de Rualca pasaron a Venalum (2010)**. Artículo extraído del Diario el Universal.
- **Blanco, Pedro (2010)** Las expropiaciones tienen consecuencias nefastas para el país. Artículo bajado del Blog de la Unidad Venezuela.
- **Bustos, Carlos (2005)** La Reingeniería: herramienta controversial. Editorial Visión Gerencial.
- **González, Mirna (2002)** Diseño de estrategias de comercialización. Artículo bajado del Blog de Marketing Estratégico.
- **Hammer, M y Champy, J (1994)** Reingeniería. Editorial Norma Colombia.
- **Hernández, Roberto y otros (2002)** Metodología de la Investigación Editorial Mc Graw Hill
- **Jennings, Jason (2006)** Piense en grande, actúe en pequeño. Bogota. Editorial Norma.

- **León, Roberto (2011)** Anauco reclama despolitizar la defensa del consumidor. Artículo extraído del Diario el Carabobeño.
- **Lozano, Luis (2005)** ¿Qué es la Reingeniería de Negocios? <http://www.zeusconsult.com.mx/reing.pdf>
- **Mora, Fabiola (2002)** La Reingeniería <http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0006/index.php3>
- **Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994)** Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios.
- **Perdomo, Elio (2006)** Diseño de un plan estratégico de mercado para el posicionamiento del producto Vifor 3D distribuido por la empresa Vicson S.A Tesis para optar al título de Magíster en administración mención mercadeo en la Universidad de Carabobo.
- **Ruiz, Carlos (1998)** Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones Cideberg. Barquisimeto, Edo Lara.

# ANEXOS