



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL,  
GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo De Grado Modalidad Curso Especial De Grado Presentado Como Requisito  
Parcial para Optar al Título de Licenciada En Administración

**Autores:**

Szulczuk, Andreina C.I. 20.903.735

Villarreal, Dayana C.I. 20.424.821

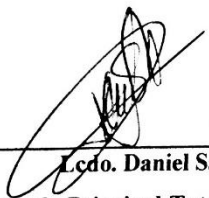
Guatamare, Abril 2016

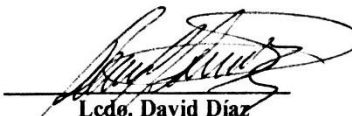



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento del Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”** presentado por Szulczuk Gómez, Andreina del Pilar CI: V.-20.903.735 y Villarreal Pernia, Dayana Alexandra CI: V.-20.424.821, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

**Aprobado**

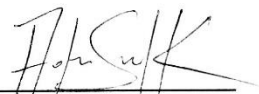
  
\_\_\_\_\_  
Lcdo. Daniel Salazar  
Jurado Principal-Tutor Académico

  
\_\_\_\_\_  
Lcdo. David Díaz  
Jurado Principal-Tutor Académico

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Ángel Figueroa  
Jurado Principal-Tutor Académico

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA  
ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo modalidad Cursos Especiales de Grado presentado como requisito  
parcial para optar al Título de “Licenciado en Administración”



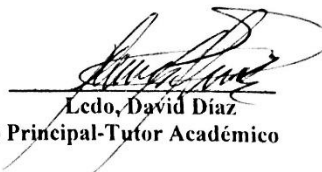
**Szulczuk, Andreina**  
CI: V.- 20.903.735  
Autora



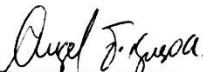
**Villarreal, Dayana**  
CI: V.- 20.424.821  
Autora



**Ldo. Daniel Salazar**  
Jurado Principal-Tutor Académico



**Ldo. David Díaz**  
Jurado Principal-Tutor Académico



**Ing. Ángel Figueroa**  
Jurado Principal-Tutor Académico

## **DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico con mucho amor a mis padres, Ivan Szulczuk y María Gómez, por ser un pilar fundamental en mi vida y brindarme su apoyo incondicional; a mi hermana Alejandra Szulczuk por tu especial manera de motivarme, y a mi novio Andrés Dalo porque estuviste a mi lado desde el día que inicie este largo recorrido dándome apoyo en todo momento.

**Andreina Szulczuk**

El cumplimiento de esta meta se la dedico a mis padres, William Villarreal y Dellys Pernia de Villarreal, por brindarme amor y apoyo absoluto a lo largo de mi vida. A mi hermano, Freddy González, por ser mi ídolo y ejemplo a seguir. Esto es para ustedes, los amo.

**Dayana Villarreal**

## AGRADECIMIENTOS

Mi eterna gratitud a Dayana Villarreal, porque más que mi compañera de tesis, eres una hermana que me regalo el destino y has sido gran fuente de inspiración en mi vida, demostrándome día a día que no hay obstáculos que detengan el triunfo y las ganas de vivir.

A Dios y a la Virgen del Pilar por todas las bendiciones recibidas en el transcurso de mi vida.

A mis padres, Iván Szulczuk y María Gómez porque son de los mejores regalos que me ha dado Dios, los amo infinitamente y agradezco todos los valores y educación que me han dado.

A mis abuelos, por esos que no están y siempre me cuidan, José, Néstor y Rosa; y por ese ser especial que sigue de pie que me regala sonrisas cada vez que la veo, mi querida Carmen.

A todos mis tíos porque siempre han estado ahí, apoyándome y preocupándose por mí, son parte importante de mi vida.

A mis primos que son muchos, a los cuales quiero de todo corazón, pero en especial a ese que más que primo es un hermano, Ángel Arcila.

A mi novio Andrés Dalo, te agradezco por simplemente ser como eres y estar hoy y siempre a mi lado, apoyándome en las buenas y en las malas; gracias por ser mi mejor amigo te amo.

A la familia Márquez Szulczuk, porque aunque hoy no estén presentes, nunca han estado ausentes, y son parte fundamental de este logro. Mario y Alejandra, los quiero mucho.

A María José González por apoyarme y siempre estar pendiente de mi bienestar y el de mi familia.

A esa familia que tenemos la oportunidad de escoger, los amigos que han caminado a mi lado, y de los cuales recibo los mejores consejos, gracias a Raida Martínez por ser una hermana más, a Edison Lopes y Francisco Rodríguez por siempre estar ahí, a Marcos Luna por su apoyo y ayuda, a Jorge Sevilla por ser como eres, a

Valentina Fadous por todos esos momentos juntas, a Keila Triana por brindar su apoyo desde la distancia en este trabajo, y a todos mis amigos, los viejos, los nuevos, los que aún están y a los que dejaron su huella. Los quiero a todos.

A la familia Villarreal Pernía, por recibirme en su casa con ese calor de hogar que los caracteriza, haciéndome sentir como en mi propia casa.

A la Universidad de Oriente, que a pesar de todas las circunstancias me brindó la oportunidad de cumplir esta meta a través de un equipo de excelentes profesores.

A mis profesores tutores, por enseñarme que puedo hacer más de lo que creía posible.

**Andreina Szulczuk**

A Andreina Szulczuk, mi amiga, mi hermana y mi compañera, no existe mejor persona con la que me habría gustado obtener este logro y sin tu apoyo no hubiese sido posible. Gracias infinitas por compartir conmigo momentos difíciles, de ocio y risas durante estos años, te quiero. ¡Compi, lo logramos!

A Dios, a la Virgen del Valle y a Santa Rita, por sus bendiciones y poner en mi camino pequeños ángeles en las épocas difíciles de mi vida.

A mis padres: William Villarreal y Delys Pernia de Villarreal, dicen que uno no escoge a sus padres, pero yo los escogería a ustedes una y otra vez. Gracias por ser mi base y apoyo; sin su amor, comprensión y paciencia no estaría donde estoy hoy.

A mi hermano, Freddy González, por enseñarme que con trabajo duro y perseverancia se pueden cumplir los sueños. Gracias por sus palabras de aliento cuando las necesito y ser mi modelo a seguir.

A mi novio, Marcos Luna, por aceptarme tal y como soy, brindarme tu apoyo en mis momentos difíciles, traerme alegría y sonrisas, por ser mi confidente y darme un amor tan bonito, te amo.

A mis abuelos, por su apoyo.

A mi tía Deyolan Pernia, por ser mi segunda mamá y cuidarme cuando más la necesito.

A mis primos: María José Zambrano y Ricardo Pernia, por su apoyo, ocurrencias y buen humor.

A esos que están lejos pero siempre presentes, Verónica González y Franklin Juliac, a pesar de que la vida nos ha llevado en diferentes rumbos, sé que siempre cuento con ustedes.

A mi bruja, Keila Paz, la hermana que escogí, gracias por siempre correr a mi auxilio, por regañarme y cuidarme como madre, por ser mi cómplice y confidente. Gracias también a tu familia por acogerme como una hija y hermana más, en especial a Arge Paz y Gaby Paz, por su ayuda en la elaboración de esta tesis y por quererme y cuidarme como una más de clan.

A la familia Szulczuk Gómez, por hacerme sentir una de ustedes y su apoyo a lo largo de mi carrera, gracias.

A la familia Luna Huizzi, por su apoyo y permitirme amar a su hijo.

A mis amigos: Raida Martínez, gracias por todo pequeña saltamontes, te quiero hermana; a Andrés Daló, gracias por las ocurrencias, amistad y apoyo.

A mis profesores tutores, en especial al Prof. David Díaz y el Prof. Daniel Salazar, por enseñarme que el esfuerzo y profesionalismo tienen su recompensa.

A la profesora Eva López, por su apoyo en la realización de este trabajo.

A mi casa de estudio, la Universidad de Oriente, a pesar sus altos y bajos siempre estaré agradecida por brindarme mi formación profesional.

**Dayana Villarreal**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
ÍNDICE GENERAL.....	viii
LISTA DE CUADROS .....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS .....	xv
LISTA DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN.....	xvii
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
OBJETIVOS.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos: .....	29
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	30
Tipo de investigación:.....	30
Diseño de la investigación.....	31
Herramientas de recolección de información: .....	31
Recursos Empleados .....	33
CAPITULO I: TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO .....	34
1.1 Farmacia.....	34
1.2 Jornada Laboral.....	36
1.3 Cambio.....	40
1.4 Cambio Organizacional .....	43
1.4.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	44
1.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional .....	48
1.5 Gestión del Cambio Organizacional .....	57
1.5.1 Objetivo de la Gestión del Cambio Organizacional.....	59
1.5.2 Ciclos de la gestión del cambio.....	62
1.5.3 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional.....	73



1.6 Resistencia al cambio.....	81
1.7 Cultura Organizacional .....	86
CAPITULO II: Bases Legales.....	89
2.1 Farmacia.....	89
2.2 Jornada laboral.....	89
CAPITULO III: Planteamiento de Caso Local FARMASALUD 3000, C.A. ....	92
3.1 Farmacia.....	92
3.2 Jornada Laboral.....	92
3.3 Cambio.....	93
3.4 Cambio Organizacional .....	93
3.4.2 Tipos de Cambio Organizacional.....	94
3.4.3 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional.....	94
3.4 Gestión del Cambio Organizacional .....	95
3.4.1 Ciclos de la gestión del cambio.....	95
3.4.2 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional.....	96
3.5 Cultura Organizacional .....	96
CAPITULO IV: Planteamiento de Caso Nacional: FARMATODO C.A. ....	98
4.1 Farmacia.....	98
4.2 Jornada Laboral.....	98
4.3 Cambio.....	99
4.4 Cambio Organizacional .....	100
4.4.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	100
4.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional.....	101
4.5 Gestión del Cambio Organizacional .....	101
4.5.1 Ciclos de la Gestión del Cambio Organizacional .....	102
4.5.2 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional.....	103
4.6 Resistencia al Cambio.....	103
4.7 Cultura Organizacional .....	104
CAPITULO V: Planteamiento de Caso Internacional Landys Pharmacy.....	106
5.1 Farmacia.....	106
5.2 Jornada Laboral.....	106

5.3 Cambio.....	107
5.4 Cambio Organizacional .....	107
5.4.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	108
5.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional.....	108
5.5 Gestión de Cambio Organizacional .....	111
5.5.1 Ciclos de la Gestión de Cambio Organizacional.....	111
5.5.2 Elementos de la Gestión de Cambio Organizacional.....	112
5.6 Resistencia al Cambio.....	112
5.7 Cultura Organizacional .....	113
CAPITULO VI: Relación de Gestión de Cambio Organizacional con el Marketing Digital .....	114
6.1 Marketing Digital.....	114
6.2 Elementos del Marketing Digital.....	117
CONCLUSIONES .....	122
RECOMENDACIONES .....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
GERENCIA ESTRATÉGICA .....	130
INTRODUCCIÓN .....	131
ALCANCE.....	133
JUSTIFICACIÓN .....	133
OBJETIVOS .....	134
CAPITULO I: Conceptos y Aspectos Filosóficos de la Gerencia Estratégica.....	136
1.1 Estrategia .....	136
1.2 Gerencia Estratégica .....	137
1.3 Origen y Evolución de la Gerencia Estratégica.....	138
1.4 Principios de la Gerencia Estratégica .....	141
1.5 Ventaja Competitiva .....	142
1.6 Papel que representa la Gerencia Estratégica para la empresa .....	143
1.7 Papel que representa la Gerencia Estratégica para el Gerente.....	143
1.8 Modelo Estratégico .....	144
1.9 Relación entre Cultura Organizacional y Gerencia Estratégica.....	144

CAPITULO II: Proceso de Gestión Estratégica .....	146
2.1 Planteamiento del problema.....	146
2.2 Análisis Interno.....	147
2.3 Análisis Externo.....	152
2.4 Formulación de Estrategias.....	156
2.5 Implementación de la Estrategia.....	157
2.6 Evaluación de la Estrategia.....	158
CAPITULO III: Modelos de Gestión Estratégica .....	160
3.1 Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado .....	160
3.2 Estrategia de Crecimiento .....	161
3.3 Estrategia de Concentración de Mercado .....	162
3.4 Estrategia de Contramarcha .....	164
3.5 Estrategia de Descremado o Desnatado de Precios .....	164
3.6 Estrategias de Crecimiento Integrativo.....	166
3.7 Estrategia de Expansión de Línea de Producto.....	166
CASO PRÁCTICO: FARMASALUD 3000, C.A. ....	168
CONCLUSIONES .....	176
RECOMENDACIONES .....	177
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	178
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL .....	180
CAPITULO I: EL PROBLEMA .....	181
1.1 Planteamiento del Problema .....	181
OBJETIVOS.....	185
1.2 Objetivo General.....	185
1.3 Objetivos específicos .....	185
1.4 IMPORTANCIA.....	186
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	187
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	188
2.1 ANTECEDENTES .....	188
2.2 BASES TEÓRICAS .....	189
2.2.1 Sistemas de Información Gerencial (SIG) .....	189

2.2.2	Importancia de los Sistemas de Información Gerencial.....	190
2.2.3	Clasificación de los Sistemas de Información .....	191
2.2.3.1	Tipo de sistema y sus Características .....	192
2.2.4	Sistema de Administración de Bases de Datos (SABD).....	193
2.2.5	Capacidades de los Sistemas de Administración de Base de Datos.....	194
2.2.6	Bases de datos y su aporte al desempeño empresarial y toma de decisiones .....	194
2.2.7	Inteligencia de negocios, análisis de datos multidimensionales y minería de datos.....	194
2.2.8	Toma de Decisiones .....	196
2.2.8.1	Proceso de Toma de Decisiones .....	196
2.3	BASES LEGALES .....	199
2.4	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	200
2.4.1	Agrupamiento .....	200
2.4.2	Asociaciones.....	200
2.4.3	Bases de datos .....	200
2.4.4	Clasificación .....	200
2.4.5	Competitividad .....	200
2.4.6	Datos.....	200
2.4.7	Hardware .....	200
2.4.8	Información .....	200
2.4.9	OLAP.....	201
2.4.10	Procesamientos .....	201
2.4.11	Sistemas.....	201
2.4.12	Software.....	201
2.4.13	Usuario .....	201
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		202
3.1.	Diseño de la investigación .....	202
3.2.	Nivel o tipo de investigación .....	202
3.3.	Unidad de estudio .....	203
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	207
3.5.	Técnica de Procesamiento de Datos .....	209

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	210
CONCLUSIONES .....	222
RECOMENDACIONES .....	224
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	227
ANEXOS .....	228

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1: Horarios de sucursales de FARMASIGO año 2013. Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de entrevistas. ....	42
Cuadro N°2: Horarios de sucursales FARMASIGO al 23-03-2016. ....	42
Cuadro N°1: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la Antigüedad en el Cargo de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.</i> .....	210
Cuadro N°2 <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de los pasos empleados para la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.</i> .....	211
Cuadro N°3: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la cantidad de decisiones gerenciales o estratégicas tomadas en un día por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.</i> .....	212
Cuadro N°4: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual del uso de la información de los Sistemas de Información Transaccional en la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.</i> .....	213
Cuadro N°5: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual del tipo de información obtenida de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.</i> .....	214
Cuadro N°6: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la rapidez con la obtienen la información de los Sistemas de Información Transaccionales para la toma de decisiones.</i> .....	215
Cuadro N°7: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la calidad de la información de los Sistemas de Información Transaccionales para la toma de decisiones.</i> .....	216
Cuadro N°8: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la existencia de un Sistema de Predicción para la toma de decisiones.</i> .....	217
Cuadro N°9: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la utilidad de la aplicación de un Sistema de Predicción para la toma de decisiones.</i> .....	218
Cuadro N°10: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a mejorar la toma de decisiones con información más relevante y oportuna.</i> .....	219
Cuadro N°11: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a tener un sistema único en lugar de varios sistemas para llevar a cabo la toma de decisiones.</i> .....	220
Cuadro N°12: <i>Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a ahorrar tiempo con un sistema estratégico que analice la información arrojada por los Sistemas de Información Transaccional para la toma de decisiones.</i> .....	221

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Antigüedad de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	210
Gráfico N°2: Etapas empleadas en la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	211
Gráfico N°3: Cantidad de decisiones tomadas en un día por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	212
Gráfico N°4: Uso de la Información de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	213
Gráfico N°5: Tipo de información obtenida por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket de los Sistemas de Información Transaccional. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	214
Gráfico N°6: Rapidez con la que obtienen información de los Sistemas de Información Transaccional los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	215
Gráfico N°7: Calidad de la información obtenida de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016. ....	216
Gráfico N°8: Existencia de Sistema Predictivo según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	217
Gráfico N°9: Utilidad de la aplicación de un Sistema Predictivo según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	218
Gráfico N°10: Mejorar toma de decisiones con información relevante y oportuna según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	219
Gráfico N°11: Preferencia de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket por un sistema único en lugar de varios. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	220
Gráfico N°12: Ahorrar tiempo con sistema estratégico según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.....	221

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.....	228
Anexo 2. Pantalla Clientes/Demografía.....	230
Anexo 3. Pantalla Clientes/Relación.....	231
Anexo 4. Pantalla Productos/Inventario.....	232
Anexo 5. Pantalla Producto/Compras .....	233
Anexo 6. Pantalla Ventas/.....	234
Anexo 7. Pantalla Ventas/Pronostico.....	235
Anexo 8. Pantalla Finanzas/Ingresos .....	236
Anexo 9. Pantalla Finanzas/Indicadores Financieros.....	237





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO**

**Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica  
y Sistema de Información Gerencial**

<b>Asesores:</b> Prof. Daniel, Salazar. Prof. David, Díaz. Prof. Ángel, Figueroa.	<b>Autoras:</b> Szulczuk, Andreina C.I: 20.903.735 Villarreal, Dayana C.I: 20.424.821
--	---

**RESUMEN**

La gestión a nivel de gerencia estratégica, cambio organizacional y sistemas de información gerencial, son herramientas específicas del área administrativa, que le proporcionan a las organizaciones en su nivel jerárquico más elevado, las capacidades de llevar a cabo una gestión administrativa eficiente. En virtud de esto se llevó a cabo en la presente investigación el análisis de estas áreas específicas por individual a través del planteamiento de casos práctico que ejemplificaran la información de manera más comprensible y concreta. En el área de gestión del cambio organizacional, se llevó a cabo el análisis de cómo se implementaron cambios en empresas del tipo farmacéutica en referencia a al proceso de adaptación de las reformas de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, específicamente en lo que a jornada laboral refiere. Seguidamente en la sección de gerencia estratégica se estudiaron los modelos de gestión estratégicos y las técnicas de selección en implementación de estrategias en las organizaciones; por último, en referencia a sistemas de información gerencial se estudiaron las ventajas de proponer un sistema de información estratégico como lo es inteligencia de negocios en la empresa Rattan Hypermarket, C.A. que apoye el proceso de toma de **decisiones gerenciales**.

**Conceptos Claves:** Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistema de Información Gerencial.

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**GESTIÓN DE CAMBIO EN LA JORNADA LABORAL DEL PERSONAL DE  
LA CADENA DE FARMACIAS FARMASIGO**

## INTRODUCCIÓN

En toda organización para una gestión efectiva, el cambio es uno de los aspectos más críticos, puesto que es un proceso que requiere de afrontar la situación actual para poder pasar a un estado deseado donde los individuos, grupos u organizaciones se comprometen en respuesta a contrarrestar factores internos y externos de alto dinamismo que alteran o dificultan la realidad actual; se puede gestionar un cambio sin que se pierda el control de la organización como sucede algunas veces con la jornada laboral, siendo la misma según García, V.(2010) *“la cantidad máxima de horas que un trabajador dedica a la ejecución de labores para las cuales ha sido contratado”*; que constantemente ameritan modificaciones por diferentes causas.

Para esto las organizaciones deben adquirir habilidades adicionales que le permitan responder más rápido ante las exigencias del mercado, a su vez tener la capacidad de transmitir los objetivos del modo más adecuado, logrando así la cooperación del personal por equipos y de forma individual.

La industria farmacéutica es uno de los sectores que componen el motor productivo empresarial de un país, el cual se enfoca en la realización de productos químicos medicinales. McGuire, J. (2007) citado por Qiu, L (2012) establece que la industria farmacéutica *“desarrolla, produce y comercializa fármacos o productos farmacéuticos, que tienen licencia para su uso como medicamentos”*.

En este sentido, la industria farmacéutica es un importante elemento de los sistemas de asistencia sanitaria tanto a nivel mundial como nacional; está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal. Su fundamento es la investigación y desarrollo de medicamentos para prevenir o tratar las diversas enfermedades y alteraciones. Cabe destacar, que este fundamento

es un factor común a nivel mundial exceptuando a Venezuela; según Urdaneta, M. J. (2008):

*“la industria farmacéutica venezolana destaca por la inexistencia de Investigación y desarrollo (I&D) de nuevas drogas, los pocos programas existentes no están orientados hacia objetivos industriales determinados, las posibles explicaciones giran en torno al tiempo, dinero y esfuerzo que deben dedicar a tales actividades”.*

A tal efecto, la industria farmacéutica está compuesta por aspectos empresariales específicos, es decir, la estructura de un sector determina la conducta o estrategia de las empresas que en él operan, afectando también a los resultados de estas más no se escapa del común denominador de una industria o empresa normal en una rama de producción como es Productor – Distribuidor - Comerciante.

En Venezuela, esta industria consta de cuatro elementos, el primero de ellos son los Laboratorios Farmacéuticos, los cuales se definen como el establecimiento donde se efectúa la producción, control de calidad, importación, exportación, comercialización, investigación, desarrollo, tenencia y almacenamiento de los medicamentos. Se entiende entonces, que los laboratorios se encargan de la fabricación de especialidades farmacéuticas o a cualquiera de los procesos que ésta pueda comprender.

Seguidamente, se encuentran las Casas de Representación que son aquellos establecimientos que sólo podrán comercializar a los demás establecimientos farmacéuticos los medicamentos por ellos representados. Este elemento se encuentra en mismo nivel que los Laboratorios Farmacéuticos, solo que estas se enfocan a la importación de medicamentos en lugar de la producción.

En el tercer elemento entran las Droguerías como aquellos establecimientos que comercializan con este tipo de productos al mayor; que funcionen como intermediarios entre los laboratorios fabricantes, las casas de representación y las farmacias e instituciones dispensadoras de salud. Estas cumplen con el papel de intermediarios en

la industria farmacéutica, y no pueden vender al público en general, solo a los minoristas.

También, están las Farmacias, la cual se puede definir según The Business Dictionary (s.f.) como "*una tienda que vende productos para el cuidado de la salud y medicinas. Los clientes pueden comprar tanto los de venta libre y medicamentos con receta en una farmacia*".

Así mismo, la ley de medicamentos de la República Bolivariana de Venezuela, en su Gaceta Oficial N° 37.006 de fecha 3 de agosto de 2000, define a las farmacias según el artículo 56 de la misma como "*...los establecimientos que dispensen al público medicamentos y demás artículos del ramo; en ellos se efectuarán todo género de preparaciones medicamentosas, oficiales y magistrales realizadas por un farmacéutico*". Según esta definición, se puede entender que las mismas abarcan un segmento de mercado importante, que incluye todas las personas que en calidad de pacientes o no requieran de un determinado producto o medicamento para la mejora de su salud en general, representando estos su mercado meta.

Por estas razones, las farmacias en su carácter de empresas, no se escapan de lo que significa la adaptación a los cambios. Puesto que su labor comercial lo demanda, y para poder satisfacer a su mercado meta deben aplicar una gestión de cambio efectiva, que les permita mantenerse a la vanguardia de las necesidades del cliente, buscando diariamente que mejoras son requeridas para conservar su posicionamiento. En este sentido, las farmacias que hacen vida en Venezuela no escapan de esta realidad, y a esto se le suma la problemática que han tenido que afrontar para conservar el ideal de negocio, dado a los grandes cambios que se han vivido en el país en los últimos años. Conviene destacar que dentro de estos cambios se encuentran aquellos sufridos en referencia a la jornada laboral, la cual ha requerido de cambios importantes en múltiples ocasiones, principalmente por la reforma hecha en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras del año 2012, aunado a esto los cambios en efecto de las

regulaciones del sistema eléctrico del país, implementados por el ejecutivo nacional a medida que han sido requeridos.

De los elementos antes mencionados, se ha tomado como enfoque fundamental en la investigación el cuarto componente de la industria farmacéutica, las farmacias. Estas representaran la base de estudio en los casos prácticos dando origen a la teoría que se presenta a continuación, la cual se observara en el capítulo I, mostrando en este el enfoque teórico de la gestión del cambio organizacional vinculada al caso FARMASIGO como caso principal, luego en el capítulo II, III y IV se muestra el caso FARMASALUD 3000 bajo el enfoque local, Farmacias FARMATODO como caso nacional, y Farmacia LANDYS PHARMACY desde la perspectiva internacional respectivamente. Seguidamente en el capítulo V se estudia la relación existente entre la gestión del cambio organizacional con el marketing digital.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad muchas organizaciones se ven inmersas en una diversidad de factores tanto internos como externos, que a la larga generan repercusiones en su estructura, haciendo que estas cambien para dar continuidad a los avances tecnológicos, nuevos sistemas, estándares, y técnicas, con la finalidad de adaptarse a los cambios en el mercado y lograr una mayor rentabilidad ajustada a las exigencias de la época.

En este sentido, la palabra cambio se torna cada vez más familiar dentro de las organizaciones, se puede decir que estos representan un pilar fundamental en las empresas, puesto que el cambio es una realidad que afecta fuerte y profundamente a las mismas, ya que las situaciones que se den en el presente pueden dar un giro importante en el futuro inmediato. Chiavenato (2002, p.35) define Cambio Organizacional como: “...*el conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización...*”.

Se dice entonces que todo evento o situación que represente una mínima alteración en las personas, acciones, procesos, normas y políticas de una empresa generan un cambio organizacional. Estas variantes, se pueden apreciar tanto interna como externamente y su consecución se puede generar de manera drástica o progresiva, dependiendo del escenario o de los factores que la integren. Acosta (2002, p.15) habla de que “...*las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.*” son estas las exigencias o factores que ponen a prueba constantemente las habilidades de los gerentes y empleados para adaptarse rápida y eficazmente a los cambios complejos que se presentan.

Entre estas exigencias, se distingue el ámbito legal debido a que rigen las actividades productivas y comerciales de las industrias que se desarrollan en un país,

regularizando aspectos como el límite de tiempo reglamentario en el que sus empleados pueden desarrollar sus actividades establecido como jornada laboral.

Así mismo, se considera que el factor humano de las organizaciones es uno de los más relevantes al momento de ejecutar un proceso de cambio, ya que es el que realiza las tareas pertinentes a dicho proceso y a su vez debe adaptarse al mismo, Quirant, A. y Ortega, A. (2006, p.50) comentan que el personal necesita tiempo para ajustarse al cambio de manera que no lo perciba como una amenaza, por lo que resalta la necesidad de una buena comunicación y, en algunos casos, la negociación con las personas que se puedan oponer al cambio. No obstante, estos cambios pueden generar consecuencias para toda organización, pero se recalca la importancia del talento humano, ya que su cultura, el liderazgo y las políticas que se manejen en cuanto a la gestión y son los que marcaran la viabilidad o no de su implementación. A continuación se presentan posibles sucesos ante los procesos de adaptación expuestos por Farías, (2004, p.48):

1) Negación de la realidad: implica desconocer, negar, ignorar o despreciar la nueva situación.

2) Resistencia al cambio: se evidencia activa o pasivamente y conlleva a una oposición, obstrucción e impedimento a toda propuesta.

3) Acomodación inercial: involucra el dejarse llevar previamente por las circunstancias.

4) Cambio planeado: comprende entender y asimilar la constancia de los cambios, constituyendo un plan que permita desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear y prever las soluciones y acciones para el crecimiento organizacional.

5) Subversión o revolución: planea reconstruir solo en función al nuevo hecho, rechazando radicalmente el anterior.

Partiendo de esto, las empresas requieren de cambios que sean comprendidos por sus miembros de equipo, es decir, que ellos puedan evaluar la necesidad de dichos



cambios y entender así su importancia, y de este modo disminuir su resistencia a los nuevos procesos. En concordancia, se puede decir que las organizaciones que pretenden adoptar nuevas estrategias de cambio, pueden verse afectadas en su proactividad por el comportamiento de sus individuos antes las modificaciones de su entorno.

Así mismo, mientras que en una empresa se gestionan fuerzas que exigen cambios, también se pueden generar al mismo tiempo fuerzas opuestas que se resistan a él. Entendiendo que, comúnmente las resistencias se originan según un factor de avance, y depende de los diversos comportamientos de la gran masa de sus empleados, el costo de la resistencia al cambio puede ser muy alto, desde perder su posicionamiento en el mercado, o en el peor de los casos, llevar a la organización a un fracaso total.

Cabe destacar que Garzón (2005 p.106), también sostiene que: “...*un cambio tiene mayor probabilidad de suceder cuando se consigue identificar las fuerzas de resistencia, enfrentando y discutiendo las preocupaciones subyacentes...*”. Este concepto involucra a todos los individuos, normas y procedimientos presentes en la organización, delimitando tres clases particulares como lo son, la cultura organizacional, los intereses personales de los empleados y sus percepciones individuales con relación a los objetivos enmarcados.

Es allí donde radica la importancia de una buena gestión de cambio de la jornada laboral, de la habilidad de adaptación y la necesidad de cambiar, logrando un manejo eficiente de todos los elementos internos de la empresa, especialmente el manejo del capital humano, su comportamiento y el manejo de la resistencia que pueda surgir por el cambio efectuado, de este modo mantenerse productivas y rentables en el desarrollo de sus actividades.

Es necesario señalar, que actualmente la economía venezolana está conformada por la participación de diversos sectores productivos, entre los cuales se encuentra el

minero, eléctrico, de construcción, de transporte, farmacéutico, entre otros. Estos sectores se han visto influenciados negativamente por los factores antes mencionados, y como es lógico suponer, el sector farmacéutico no escapa a esta problemática, este sector constituye una cadena de distribución, motivo por el cual se asume que cuando la base de esta se ve afectada, el efecto repercute en toda la cadena.

Seguidamente, el Sr. Vidaurre comentó que en Venezuela existen alrededor de 20 Casa de Representación, y 60 Droguerías de las cuales 22 son centros de distribución a nivel nacional para el segmento exclusivo de las farmacias independientes, cadenas regionales y cadenas nacionales. De igual manera, destacó que hay un aproximado de 4.800 farmacias operativas en todo el país.

Se entiende entonces, que el sector farmacéutico constituye una cadena de distribución, motivo por el cual se asume que cuando la base de esta se ve afectada, el efecto repercute en toda la cadena. En este sentido, el sector farmacéutico para el 2013 representaba el 4,63% del P.I.B nacional mientras que, según datos obtenidos de CAVEDRO, entre el 2014 y 2015 el mercado de este sector ha decrecido un 40% y se estima un 20% más en el presente año.

Por tal razón, cae en relevancia la afirmación de Freddy Ceballos, presidente de la Federación Farmacéutica de Venezuela (FEFARVEN), en rueda de prensa el 11 de marzo del presente año, donde declaró que “hay más del 85% de escasez de medicamentos”, situación que es consecuencia de la falta de liquidación de divisas para los laboratorios, productoras y proveedores de medicamentos. De igual manera, Tito López, Presidente de Cámara Venezolana de Industria Farmacéutica (CIFAR), comento en entrevista con Unión Radio el 16 de febrero del presente año que “el 98 por ciento de los insumos para la industria son importados”. Al verse perjudicada y mermada la obtención de materia prima para la producción, se ve afectada el inicio de la cadena de distribución, teniendo como consecuencia efectos negativos en los demás componentes que la conforman.

Aunado a lo anterior, la modificación de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras en el año 2012, trajo consigo la implementación de una variedad de modificaciones en el capital humano y su desarrollo en el ambiente laboral, entre las cuales resalta la reducción de la jornada laboral de 6 a 5 días de trabajo semanales y estableciendo dos días de descanso continuos y remunerados. Por otra parte, se encuentran también los cambios realizados en la jornada debido a las regulaciones energéticas resultado de la crisis eléctrica que se vive en el país.

Los factores anteriormente señalados repercuten de manera contundente, no sólo en lo relacionado al desajuste de los precios de venta al público y el abastecimiento de inventarios, sino que incide negativamente en el desarrollo normal de las actividades cotidianas del personal que presta servicio a las empresas de sector farmacéutico.

Lo expuesto anteriormente, permite seleccionar como objeto de estudio la industria farmacéutica venezolana, específicamente las farmacias, las cuales representan el último eslabón en la cadena de distribución de esta industria, siendo los establecimientos encargados de comercializar los diversos productos del tipo medicamentosos.

A tal efecto, es necesario que en las farmacias se realice una correcta gestión del cambio en su jornada laboral; si bien es importante que todos los cambios aplicados en términos generales se ejecuten correctamente, se debe tener en cuenta que una mala gestión a nivel de jornada repercute directamente en sus empleados, es decir, es su capital humano el que recibe el mayor impacto y sufre las consecuencias de las modificaciones en este ámbito sabiendo que este elemento requiere de mayor valor y cuidado porque representa un pilar fundamental para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Por esta razón, se espera que mediante un análisis realizado a las Farmacias, se puedan describir el impacto que tienen los factores antes descritos, y como consecuencia, que cambios han requerido llevar a cabo para poder adaptarse a ellos, haciendo énfasis en aquellos que han influido directamente en las modificaciones ejecutadas sobre la jornada laboral, turnos de trabajo, horarios de atención, y manejo del personal referente a los mismos.

En este sentido, la cadena de farmacias FARMASIGO destaca en la Región Oriental del país, las cuales forman parte de la empresa SIGO, S.A., que inició sus actividades en el año 1972 en Porlamar, Estado Nueva Esparta y a lo largo de los años expandió su presencia al oriente del país. Actualmente, FARMASIGO se encuentra integrada en las sedes SuperMarket y MiniMarket de Centro Comercial Sambil Margarita y Centro Comercial Parque Costa Azul, y en las sedes Sigo Proveeduría, Sigo Maturín y Sigo Barcelona; además de estas se encuentran presentes en formato de tienda independiente como FARMASIGO El Parque, ubicada junto a la Plaza Bolívar de Porlamar y FARMASIGO Táchira, ubicada en la Calle Díaz, Porlamar, Estado Nueva Esparta.

Como empresa que opera en el territorio venezolano, FARMASIGO debe regirse por las leyes, normas y reglamentos que se encuentren vigentes en el país, debido a que estas establecen los límites y parámetros que deben seguir para desarrollar sus actividades comerciales. Entre estas leyes, se encuentra la anteriormente mencionada Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), la cual al ser reestructurada, generó una modificación en la jornada laboral de la empresa.

Con base en lo anteriormente planteado, se considera necesario enmarcar este estudio hacia el análisis de la adaptación al cambio referente a la jornada laboral y manejo del personal de FARMASIGO, de forma que se pueda estudiar cómo es ejecutada la gestión del cambio en este ámbito mediante la descripción del tipo de cambio, elementos que lo integran y los factores que lo impulsan.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la Gestión de cambio en la jornada laboral del personal de la farmacia FARMASIGO.

### **Objetivos específicos:**

- Definir los aspectos teóricos de la gestión de cambio organizacional en FARMASIGO
- Describir el cambio en la jornada laboral del personal de la farmacia FARMASIGO
- Relacionar la teoría de gestión de cambio con la farmacia FARMASALUD 3000, C.A. en el Estado Nueva Esparta
- Relacionar la teoría de gestión de cambio con la farmacia FARMATODO, C.A. a nivel nacional
- Relacionar la teoría de gestión de cambio con la farmacia LANDYS' PHARMACY, en Estados Unidos
- Relacionar la teoría de gestión de cambio con el Marketing Digital

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación se presenta el tipo de investigación, su diseño, y técnicas de recolección de información.

- **Tipo de investigación:**

Corresponde a una investigación de tipo descriptiva, dadas las características de la situación y los hechos que involucran la búsqueda de la información pertinente. Tamayo (1998) expresa que: “...*Este tipo de estudio comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno o hecho real a un contexto determinado...*” (p.54)

Por otra parte, Arias, F. A. (2012, p.24), comenta que “*La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento...*”.

Este tipo de investigación se enfoca, como su mismo nombre lo indica, en la descripción de hechos reales, y se caracteriza principalmente por presentar una interpretación acertada sobre el tema de estudio otorgando así un mejor entendimiento de los elementos que se conjugan en el proceso.

En el caso de empresa FARMASIGO, se pretende analizar a nivel regional, como ha sido la gestión de cambio en la jornada laboral del personal mediante vinculaciones teóricas, y de este mismo modo analizar tres casos adicionales, a nivel local, nacional e internacional con las farmacias FARMASALUD 3000, FARMATODO y LANDYS PHARMACY respectivamente, haciendo vinculación con la misma teoría, de forma que se pueda evidenciar las diferentes maneras de afrontar situaciones similares a escalas distintas.

- **Diseño de la investigación**

Arias, F. A. (2012, p.31) define la investigación de campo como “...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Por lo antes dicho, la investigación se considera del tipo descriptiva, ya que tiene como finalidad el análisis, desarrollo, exposición de los diversos cambios efectuado en la jornada laboral a causa de reformas de ley, y restricciones aplicadas por el ejecutivo nacional, con diseño de campo por la participación y relación entre las variables en estudio que presenta FARMASIGO, lo cual será el punto de partida para realizar las comparaciones respectivas con otros casos de estudio en farmacias a escala local, nacional e internacional.

- **Herramientas de recolección de información:**

→ Revisión Documental:

Según Gómina, C. (2012) “los documentos son la historia ‘escrita’ de las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas”. Consiste en la revisión de la bibliografía de una variedad de autores de los temas referentes a la investigación, permitiendo conocer las diferentes teorías, evento, normativas, aportes o noticias sobre la situación objeto a estudio.

Esta se llevó a cabo con la finalidad de obtener información referente a la gestión del cambio, sus tipos, elementos, jornada laboral y farmacias, de manera que se pudiera contar con bases y fundamentos durante la redacción del trabajo, para poder establecer

las vinculaciones de los casos dándole un orden lógico a las ideas, y haciendo las comparaciones pertinentes.

→ Entrevista semi-estructurada:

Arias, F. A. (2012, p.54) señala “...*aun cuando existan una guía de preguntas el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente...*”. En otras palabras, a medida que se desarrolla la entrevista, se pueden generar nuevas preguntas en referencia a la información que se está obteniendo, permitiendo una salida breve del esquema preestablecido con la finalidad de aclarar cualquier duda, y luego de forma inmediata volver al hilo de las preguntas previamente estructuradas.

Esta se llevó a cabo a representantes de las diferentes farmacias estudiadas (gerentes y supervisores) con la finalidad de obtener los datos referentes a la gestión de cambio efectuada en FARMASIGO directos de la fuente viva. Se efectuó mediante diferentes mecanismos de comunicación, entre los cuales destaca la entrevista personal y la entrevista telefónica, que son consideradas como semi-estructuradas porque a pesar de que existía un cuestionario específico, este no limitaba las preguntas que se realizaban, a medida que se obtenían respuestas, surgían nuevas preguntas que si iban formulando al momento con la finalidad de obtener información certera y valiosa.



- **Recursos Empleados**

<b>Tipo de Recurso</b>	<b>Recurso</b>
<b>Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (3) gerentes de farmacia (FARMASIGO, FARMASALUD 3000 Y FARMATODO) los cuales aportaron información mediante entrevistas realizadas.</li> <li>• Dos (2) supervisores junior de farmacia (FARMASIGO) los cuales aportaron información mediante entrevistas realizadas.</li> <li>• El profesor de la catedra Gestión de Cambio Organizacional, que a su vez funge como tutor en el presente trabajo, ha prestado la guía y el apoyo necesario para la elaboración del mismo.</li> </ul>
<b>Material</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textos bibliográficos y legales.</li> <li>• Publicaciones oficiales y artículos noticiosos.</li> <li>• Lápices, bolígrafos, hojas de papel, libretas y carpetas.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras portátiles.</li> <li>• Tablets.</li> <li>• Dispositivos de almacenamiento externo.</li> <li>• Teléfonos celulares. Impresoras.</li> </ul>

## CAPITULO I: TEORÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

### 1.1 Farmacia

The Business Dictionary (s.f.) define la farmacia como *"una tienda que vende productos para el cuidado de la salud y medicinas. Los clientes pueden comprar tanto los de venta libre y medicamentos con receta en una farmacia"*. Es decir, una farmacia es un establecimiento que comercializa principalmente medicamentos con o sin prescripción facultativa.

En este sentido, en la farmacia se dispensa y se vende y según Merinero, A. (1997), es fundamental dejar perfectamente establecida la diferencia entre ambos conceptos:

- Dispensación es el acto profesional del farmacéutico consistente en interpretar la receta médica y evaluarla en función de los conocimientos profesionales y de la información que se pueda disponer sobre el paciente y sus circunstancias en ese momento. Siempre que sea procedente, se debe acompañar dicho acto con un consejo apropiado.
- Venta es el acto profesional por el cual el farmacéutico teniendo conocimiento de una carencia en el campo de la salud de una persona, lo analiza e intenta ofertar el producto más adecuado para esa carencia procurando conseguir un beneficio mutuo para las dos partes. (p. 151)

En cualquier caso, en una farmacia siempre ha de haber un farmacéutico titulado en todo momento, bien titular o empleado, pero también se encuentra personal auxiliar, que ayudan al farmacéutico en la dispensación y recepción de pedidos. Este personal desarrolla tareas como facturación, información al cliente sobre utilización de productos, diligenciar y controlar productos, entre otros.

Por otra parte, con el pasar del tiempo, las farmacias han evolucionado a diferentes formas de negocio, lo cual permite clasificar ciertos establecimientos de expendio de medicamentos en diversos tipos. De acuerdo a Ana Crespo, Presidenta de la Cámara Venezolana de Farmacias (CAVEFAR), actualmente en Venezuela existen las siguientes formas de negocio o empresa que se encuentran bajo la clasificación de farmacia:

- Farmacia Clásica: Se encarga exclusivamente del expendio de medicamentos con o sin prescripción.
- Farmacia Expendio – Misceláneos: Aquellas empresas que, además del expendio de medicamentos, comercializan otros elementos referentes a salud como equipos médicos.
- Farmacia de Empresas Aseguradoras: Aquellas que se encargan de comercializar productos exclusivamente a clientes de aseguradoras afiliadas.
- Tienda de Conveniencia: Aquellas que además de medicamentos y misceláneos, comercializan otra gran variedad de productos, entre los cuales, productos de belleza, higiene personal, alimentos, refrigerios, entre otros.
- Farmacias en Cadenas de Consumo Masivo: Son aquellas que nacen cuando empresas y establecimientos como supermercados, deciden incluir un área de farmacia dentro de su local comercial, expandiendo así los servicios que le ofrecen a sus empleados.

En relación con los aspectos anteriormente establecidos, se puede decir que FARMASIGO inicio como una farmacia bajo la clasificación “Farmacia Expendio-Misceláneos” al ser inaugurada en el 2005 FARMASIGO El Parque, la cual ofrece

expendio de medicamentos con o sin prescripción además de venta de misceláneos como equipos médicos y otros productos referentes a la salud. Posteriormente, se agrega la clasificación de “Farmacias en Cadenas de Consumo Masivo” al incluirse áreas de farmacia en las sedes de MiniMarket, SuperMarket e HiperMarket. De esta forma la cadena de farmacias de FARMASIGO cuentan con:

- 2 (dos) farmacias tipo “Expendio-Misceláneos”:
  - FARMASIGO El Parque
  - FARMASIGO Táchira
  
- 7 (siete) “Farmacias en Cadenas de Consumo Masivo”:
  - FARMASIGO MiniMarket Sambil
  - FARMASIGO SuperMarket Sambil
  - FARMASIGO MiniMarket Parque Costa Azul
  - FARMASIGO SuperMarket Parque Costa Azul
  - FARMASGO Proveeduría
  - FARMASIGO Sigo Maturín
  - FARMASIGO Sigo Barcelona

## **1.2 Jornada Laboral**

La actividad laboral, como cualquier otra, se desenvuelve en el tiempo, y concretamente, en el tiempo diario al que se da el nombre de jornada de trabajo. Esta se puede definir según García, V. (2010) como *“la cantidad máxima de horas que un trabajador dedica a la ejecución de labores para las cuales ha sido contratado”*

Así mismo, Manent, M. (s.f.) define la jornada laboral como “*el tiempo trabajado por el empleado a lo largo del día*”. Es decir, otra manera de establecer la jornada laboral es considerarla no como un tiempo de trabajo, sino el trabajo prestado durante cierto tiempo.

Por otro lado, la jornada laboral se lleva a cabo bajo una relación de trabajo que define las características específicas de la misma. En este aspecto, Carcelén, J. (2000, p.23) comenta que la jornada laboral es “*el tiempo debido por el trabajador al empresario en virtud de la relación contractual que les vincula*”. El contrato de trabajo es un contrato bilateral en el que las dos partes se deben recíprocamente derechos y obligaciones, es decir, consiste básicamente en el intercambio de tiempo de trabajo por parte del trabajador o empleado, por beneficios y remuneración de parte del empleador o patrono.

Uno de los aspectos más importantes de las relaciones laborales, el tiempo de trabajo, dependerá de la actividad productiva o comercial de la empresa y sus necesidades. Esa duración puede provocar la implantación de un sistema caracterizado por el hecho de que un mismo puesto se cubre con varios empleados que suceden en diferentes franjas horarias o turnos. Es el denominado sistema a turnos, el cual, a salvo de otras consideraciones, presenta una estrecha relación con el tiempo de trabajo.

Carcelén, J. (ob.cit.) comenta sobre este sistema lo siguiente:

*“Un sistema de trabajo a turnos no es sino la forma de organizar y distribuir las necesidades productivas de la empresa cuando existen varios horarios de trabajo para cada puesto de trabaja que deben ser cubiertos, en consecuencia, por diferentes trabajadores.”*

El uso de este sistema de trabajo a turnos insta a crear diferentes tipos de jornadas laborales las cuales pueden ser jornada diurna, nocturna y mixta, de manera

que quedan así divididas las secciones de trabajo y las remuneraciones por las mismas, ya que el costo de una hora diurna no es igual al costo de una hora nocturna, mientras que la mixta nace de la combinación de las dos antes mencionadas.

Considerando los elementos anteriores, se puede decir que la importancia de la ordenación del tiempo de trabajo puede contemplarse desde dos puntos de vista: el trabajador y el patrono o empleador. Cuando un trabajador formaliza un contrato de trabajo, asume la obligación de prestar servicios para un empresario, de tal forma que contrae una deuda de carácter temporal, es decir, se obliga a prestar sus servicios durante un tiempo determinado, lo que viene a constituir su jornada de trabajo, medida en módulos temporales diarios, semanales, mensuales, anuales u otros diferentes. Además de ese quantum de tiempo que va a destinar a trabajar, querrá conocer la forma en que se va a distribuir esa deuda temporal a lo largo de días, semanas y meses que componen el año, así como los horarios de sus jornadas diarias.

Por otra parte, a un empresario le interesa que el tiempo de trabajo de sus trabajadores sea un tiempo efectivo y productivo, que pueda ser adaptado a sus propias necesidades económicas, productivas y competitivas, las cuales no siempre se van a mantener uniformes a lo largo del tiempo. De ahí que muchas veces tenga más importancia no tanto el conocer de antemano la duración de la jornada de sus trabajadores, sino la forma en que la organización y distribución de ese tiempo se pueda adaptar a esas necesidades, para, evitando tiempos muertos de trabajo, garantizar la mayor competitividad y productividad que cada situación exija.

En consecuencia, resulta conveniente definir los horarios de trabajo. Rodríguez, J.M. (2004) define el horario de trabajo como “... *la determinación de los momentos en que cada día se entra y se sale del trabajo. El horario concreta, respecto a cada trabajador, la distribución de los períodos de trabajo hasta completar la jornada máxima legal o pactada*”. Cabe destacar que “horario de trabajo” no contiene el mismo significado que jornada laboral, ya que el horario expresa la hora de inicio y salida de

la jornada mientras que la jornada laboral comprende la cantidad de horas que el trabajador debe laborar en el día.

Se puede decir que el horario es una consecuencia o derivación de la jornada, pues en él se precisa el tiempo exacto en que cada día se ha de prestar servicio, teniendo siempre a la vista y como norma a respetar la duración de la jornada instituida. Entonces, el horario de trabajo no es otra cosa que la distribución de la jornada: cuándo se inicia, interrumpe y finaliza cada día el trabajo.

En el caso de FARMASIGO la jornada laboral se ha adaptado a las necesidades comerciales inherentes a su actividad de negocio, por lo cual las características y turnos que conforman la jornada de sus diferentes sucursales varía dependiendo de la situación particular de cada una. Las que se encuentran en formato expendio de medicinas – misceláneos (FARMASIGO El Parque y FARMASIGO Táchira) tienen tipos de jornadas y horarios diferentes, mientras las que se encuentran incluidas en los SuperMarkets y MiniMarkets se ajustan al horario de los centros comerciales en los que se encuentran. A pesar de contar con diferentes sucursales con características distintas, FARMASIGO cuenta con sistemas de trabajo por turno para llevar a cabo sus actividades comerciales y cubrir sus necesidades de negocio.

Como se estableció anteriormente, la mayor o menor flexibilidad de la jornada dependerá de la regulación jurídica del país donde se encuentre la empresa, por esta razón FARMASIGO cuenta con jornadas laborales de 8 horas diarias máximas, siguiendo lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, y en base a esta aplican actualmente dos tipos de jornada, jornada diurna y jornada mixta siendo la más común esta última. Cabe destacar que FARMASIGO no cuenta con farmacias de turno o farmacias de 24 horas, por lo tanto no emplean la jornada nocturna.

Por otro lado, los horarios de dichas jornadas se establecen de manera que concuerden con el sistema de turnos y se adapten a las características específicas de cada sucursal. Como se dijo anteriormente, los horarios de las sucursales de los centros comerciales dependen de estos mismos, mientras que los horarios de las farmacias que se encuentran en el centro de la ciudad, según Maryleida García, Gerente de FARMASIGO, varían de acuerdo a las características del sector.

### **1.3 Cambio**

Bélanger, L. (1994, p.357) define cambio como *"la transición de un estado actual a un estado deseado, una situación actual que originalmente se consideró inadecuada, a otra considerada más adaptada, que responda mejor a las necesidades del medio ambiente o las nuevas aspiraciones de las personas afectadas"*. Por lo tanto, se entiende que el cambio es salir de lo cotidiano, es la necesidad de buscar algo en un enfoque distinto que sea capaz de mejorar la situación actual.

De igual forma, The American Heritage Dictionary (s.f.) define el cambio como *"hacer la forma, naturaleza, contenido, curso futuro, etc., de algo diferente de lo que es o de lo que sería si se dejan solos"*. El cambio constituye romper con el estatus quo de las cosas en aras de convertirlas en algo nuevo y diferente; significa modificar, transformar y moldear situaciones actuales hasta convertirlas en una situación deseada.

Por otro lado, Audirac, C. y otros (1994, p.43) el cambio está representado por la modificación o movimiento de un estado a otro que resulta fácilmente perceptible y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar un equilibrio, en teoría, perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan atrás determinados elementos, procedimientos y comportamientos para adquirir otros que permitan la armonía al contexto que rodea a las empresas, como por ejemplo a FARMASIGO la cual hace uso del cambio para lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución y el desenvolvimiento de las actividades de la organización.



El cambio en cuestión podría variar desde un simple cambio en el proceso, a grandes cambios en la política o estrategia necesarios si la organización quiere alcanzar su potencial, pero a su vez, como establece Chapman, A. (s.f.) el cambio debe ser realista, alcanzable y medible especialmente cuando se pretende llevar a cabo un cambio en el personal.

Las farmacias FARMASIGO son parte del grupo de empresas que conforman la corporación SIGO, S.A. Estas tienen como meta u objetivo principal ofrecer al público en general gran variedad de productos de diversas características, entre estas medicinas y artículos para la higiene y cuidado personal.

La cadena FARMASIGO cuenta con siete sucursales en el estado Nueva Esparta, y un total de nueve sucursales a nivel regional. Ahora bien, siendo esta una empresa que nace de la corporación SIGO, S.A. la cual cuenta con más de 40 años de trayectoria, desde su fundación, es inevitable que no se haya generado uno o más cambios en la misma.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se entiende que un cambio va más allá de una modificación en una actividad o proceso cotidiano, y como se puede evidenciar, FARMASIGO es una empresa que ha sufrido diversos cambios en diferentes aspectos, es decir, a medida que la corporación SIGO, S.A. fue en creciente, y empezó su transformación de una tienda a una franquicia, evidentemente desde la creación de la idea de farmacia en el año 2005, esta parte también fue evolucionando a la par con el negocio.

Entre los cambios por los que ha pasado la empresa, cabe destacar el cambio que hubo como resultado de la modificación de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, la cual trajo como consecuencia la modificación de la jornada laboral del personal, la cual a su vez, causó la modificación de los horarios y

el sistema de turnos previamente establecidos en la organización. Aunado a esto, en la actualidad los horarios de trabajo de FARMASIGO se encuentran en constante cambio debido a la crisis eléctrica por la que pasa Venezuela actualmente.

Cuadro N°1

HORARIOS ANTES DE CAMBIO		
Sucursal	Lunes - Sábado	Domingos
MiniMarket C.C. Sambil	9:00am - 9:00pm	10:00am - 8:00pm
SuperMarket C.C. Sambil	9:00am - 9:00pm	10:00am - 8:00pm
MiniMarket C.C. Parque Costa Azul	11:00am - 9:00pm	11:00pm - 8:00pm
SuperMarket C.C. Parque Costa Azul	9:00am - 9:00pm	10:00am - 8:00pm
Proveduria	9:00am - 9:00pm	9:00am - 6:00pm
Sigo Maturín	10:00am - 8:00pm	10:00am - 4:00pm
Sigo Barcelona	9:00am - 7:00pm	9:00am - 3:00pm
FarmaSigo El Parque	8:00am - 7:00pm	N/A
	Lunes - Viernes	Sábados
FarmaSigo Táchira	8:00am - 7:00pm	8:00am - 5:00pm

Cuadro N°1: Horarios de sucursales de FARMASIGO año 2013. Fuente: Elaboración propia con información obtenida a través de entrevistas.

Cuadro N°2

HORARIOS DESPUES DE CAMBIO		
Sucursal	Lunes - Sábado	Domingos
MiniMarket C.C. Sambil	9:00am - 9:00pm	10:00am - 8:00pm
SuperMarket C.C. Sambil	10:00am - 8:00pm	11:00pm - 8:00pm
MiniMarket C.C. Parque Costa Azul	11:00am - 9:00pm	11:00pm - 8:00pm
SuperMarket C.C. Parque Costa Azul	10:00am - 8:00pm	11:00pm - 8:00pm
Proveduria	10:00am - 6:30pm	8:00am - 5:00pm
Sigo Maturín	10:00am - 7:00pm	8:00am - 5:00pm
Sigo Barcelona	10:00am - 7:00pm	8:00am - 5:00pm
	Martes - Viernes	Sábados y Lunes
FarmaSigo El Parque	7:30am - 6:00pm	8:30am - 5:30pm
	Lunes - Viernes	Sábados
FarmaSigo Táchira	8:30am - 5:30pm	N/A

Cuadro N°2: Horarios de sucursales FARMASIGO al 23-03-2016.

Como se puede observar en los Cuadros N°1 y 2 las modificaciones de horario como consecuencia de los elementos nombrados previamente dieron como resultado la

reducción de las horas de actividad comercial de la empresa, como por ejemplo en la sucursal Táchira, la cual eliminó las horas de trabajo de los días sábados. La implementación de este cambio, sin duda alguna, requirió de organización, adaptación y manejo del personal.

#### **1.4 Cambio Organizacional**

Según Grouard, B. y Meston, F. (1998, p.98), el cambio organizacional es "*...un proceso marginal o radical de transformación de las estructuras y habilidades que acentúa el proceso de evolución de las organizaciones*". En este sentido, se entiende que el cambio organizacional es en esencia un proceso, por lo cual contara de una serie de pasos para ser ejecutado con éxito, y cuyo proceso logra un cambio ya sea a nivel estructural o de procedimientos que da pie al avance de la organización.

Por otra parte, Collorette, P. y otros. (1997, p.20) define el cambio organizacional como "*todo cambio relativamente permanente en un subsistema de la organización, a condición de que este cambio se puede observar por sus miembros o personas que están conectadas con este sistema*". En este sentido, es considerable como cambio cualquier modificación que sufra la organización en cualquiera de sus sistemas o estructuras, siempre que este sea percibido por los miembros de los mismos.

En el caso de las farmacias FARMASIGO, mediante la entrevista realizada al Sr. Richard Abreu, supervisor de farmacia, se obtuvo información relevante a como se han aplicado cambios, dentro de los cuales resalta el cambio abordado en la jornada laboral, específicamente en la modificación de los horarios de los turnos, que por factores ajenos al control de la organización han tenido que ser modificados, y aun se espera continuar modificándolos hasta obtener el que más se ajuste a los diferentes eventos del ambiente externo y sin afectar de forma significativa las actividades en las sucursales, en pro de ofrecer un servicio de calidad característico de la organización.

Cabe destacar que el Sr. Richard Abreu, supervisor de farmacia en FARMASIGO, hizo referencia a un lema muy particular entre los supervisores que laboran en la misma, donde dice que *“lo único que tenemos seguro es el cambio”*, el cual es usado frecuentemente con los subordinados, cada vez que se les comunica un cambio, ya sea de jornada u otro aspecto en general, de modo que conozcan que la organización está cambiando y lo seguirá haciendo a medida que las necesidades de la misma lo requieran.

#### **1.4.1 Tipos de Cambio Organizacional**

Grouard, B. y Meston, F. (1998) dan dos tipos de cambios, *“el provocado o causado y el sostenido o impuesto”*, donde el primero es el que se ejecuta de forma planificada y profunda con la finalidad de causar mejoras en el estado actual de la empresa, mientras que el segundo es un cambio que se ejecuta sobre la marcha, con la finalidad de solventar una situación inesperada.

Por lo general, el cambio causado es percibido como más cómodo y más eficiente porque los actores tienen más flexibilidad y más tiempo para gestionar el cambio. Este tipo de cambio no entra en conflicto con bloqueos muy restrictivos, mientras que, en términos de cambio sostenido, los que gestionan el cambio tienen menos margen de maniobra. En la mayoría de los casos, se ven obligados a ser casi en el menor tiempo posible y son aplicados cuando la supervivencia de la empresa depende de ello.

Del mismo modo, Demers, C. (1999, p.5) habla de un cambio radical, es decir, *“un cambio global y rápido en lugar de uno gradual y poco sistemático”*. En este tipo de cambio es necesario romper la inercia, para así poder minimizar el riesgo de

incompatibilidad y reducir los costes relacionados con la transición de un proceso a otro. Este tipo de cambio se inicia generalmente por los líderes en situaciones de crisis.

Por su parte, Johson, C. (1966) también habla del cambio radical, y lo define “*como un cambio en el sistema de valores básicos de una empresa*”. En otras palabras, un cambio que afecta todo lo esencial de la organización, tales como políticas, normas, estructura, departamentos, entre otros.

En cuanto a Dupuis, J. y Kuzminski, A. (1998 p.360), hablan de cambio programado o planificado versus cambio espontáneo. Según ellos:

*“el cambio planificado busca objetivos específicos en cuanto a su contenido, a pesar de que no siempre se cumplen. Constituyen la base de un proyecto explícito, hecho de intenciones y objetivos mientras que en el caso de un cambio espontáneo, estos elementos están ausentes la mayoría del tiempo”.*

Por otra parte, la frase "cambio organizacional" se trata de un cambio importante en la organización, tales como la reorganización o la adición de un nuevo producto o servicio principal. Esto está en contraste con los cambios más pequeños, tales como la adopción de un nuevo procedimiento informático. Según McNamara, C. (2005) los tipos de cambio organizacional son los siguientes:

- Cambio “amplio” Versus Cambio de Subsistema

Por lo general, las organizaciones deben realizar los cambios “amplios” para evolucionar a un nivel diferente de su ciclo de vida, por ejemplo, al pasar de una organización altamente reactiva y emprendedora, a una que tiene un desarrollo más estable y planificado. Los expertos afirman que el éxito de la organización cambio requiere un cambio en la cultura - el cambio cultural es otro ejemplo de cambio “amplio”.

Los ejemplos de un cambio en un subsistema pueden incluir la adición o eliminación de un producto o servicio, reorganización de un determinado departamento, o la implementación de un nuevo proceso para entregar los productos o servicios.

- Transformacional Versus Cambio Incremental

Un ejemplo de un cambio transformador (o radical, fundamental) podría ser cambiar la estructura o cultura de la organización del modelo jerárquico tradicional a una amplia cantidad de equipos auto-dirigidos. Otro ejemplo podría ser de Procesos de Reingeniería de Negocio, que trata de desmontar (por lo menos en el papel, en un primer momento) las principales partes y procesos de la organización y a continuación, volver a ponerlos juntos de una manera más óptima. Este cambio es a veces llamado cambio cuántico.

Ejemplos de cambio incremental podrían incluir la mejora continua de un proceso de gestión de la calidad o aplicación de un nuevo sistema informático para aumentar la eficiencia. Muchas veces, las organizaciones experimentan un cambio incremental y sus líderes no reconocen el cambio como tal.

- Correctivo Versus Cambio de desarrollo

El cambio puede ser necesario para remediar situaciones actuales, por ejemplo, para mejorar el rendimiento deficiente de un producto o de toda la organización, reducir el desgaste en el lugar de trabajo, ayudar a la organización a llegar a ser mucho más proactiva y menos reactiva, o hacer frente a los grandes déficits presupuestarios. Este cambio a menudo se encuentra más centrado y urgente porque se dirige a problemas actuales. Es más fácil para determinar el éxito de estos proyectos debido a que el problema se resuelve o no.

El cambio también puede ser desarrollado - para agregarle aún más éxito a una situación exitosa, por ejemplo, se puede ampliar la cantidad de clientes atendidos, o duplicar los productos o servicios de éxito. Los cambios de desarrollo pueden parecer más generales y vagos que correctivos, dependiendo de qué tan específicas sean las metas y lo importante que es para los miembros de la organización para alcanzar dichos objetivos.

Algunas personas pueden tener diferentes percepciones de lo que es un cambio de recuperación o remedio frente a un cambio de desarrollo. Podrían opinar que si los cambios evolutivos no se hacen pronto, no habrá necesidad de cambios correctivos. Además, las organizaciones pueden reconocer los problemas actuales en el cambio de recuperación y luego establecer una visión de desarrollo para hacer frente a los problemas. En esas situaciones, los proyectos siguen siendo correctivos porque son llevados a cabo principalmente para hacer frente a los problemas actuales.

- No planificado Versus Cambio Planificado

El cambio no planificado por lo general se produce debido a una grande y repentina sorpresa para la organización, la cual hace que sus miembros respondan de una manera altamente reactiva y desorganizada. El cambio no planificado podría ocurrir cuando el CEO de repente deja la organización, ocurren grandes problemas de relaciones públicas, el rendimiento pobre de un producto resulta rápidamente en pérdida de clientes, u otras situaciones perturbadoras que se salen del control de la organización en sí misma.

El cambio planificado se produce cuando los líderes de la organización reconocen la necesidad de un cambio importante y proactivamente organizan un plan para llevar a cabo el cambio. El cambio planificado se produce con éxito con la

implementación de un plan estratégico, plan de reorganización, u otra implementación de un cambio de esta magnitud.

Se debe tener en cuenta que el cambio planificado, a pesar de basarse en un plan proactivo y bien hecho, a menudo no ocurre de una manera altamente organizada, tiende a ocurrir de una manera más caótica y disruptiva de lo esperado por los participantes.

De acuerdo con los conceptos antes mencionados, el cambio llevado a cabo a nivel de la jornada laboral en la cadena de farmacias FARMASIGO concuerda con el antes descrito por el autor McNamara, C.(ob. cit.) referente al tipo de cambio “No Planificado”, puesto que los cambios gestionados en la jornada y los horarios de la misma fueron ocasionados por motivos ajenos al control de la organización, específicamente dados por las modificaciones en la LOTTT y por la regulaciones a causa de la crisis eléctrica. En tal sentido, se entiende que este cambio se agrupa en los no planificados, ya que se ejecutan sobre la marcha, para dar cumplimiento a los requerimientos exigidos de forma rápida y eficiente.

#### **1.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional**

El cambio es inevitable en la vida de una organización. En el mundo empresarial actual, la mayoría de las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial dinámico y cambiante. Deben cambiar o morir, no hay una tercera alternativa. Las organizaciones que aprenden a hacer frente al cambio florecen y prosperan. Según Francis, A. (s.f.) las principales fuerzas que hacen que los cambios no sólo sean deseables, sino inevitables son:

##### **◆ Fuerzas externas**



Todas las organizaciones existen en algún contexto; ninguna organización es una isla en sí mismo. Cada uno debe interactuar continuamente con otras organizaciones e individuos, tales como los consumidores, proveedores, sindicatos, accionistas, gobierno y muchos más. Cada organización tiene objetivos y responsabilidades relacionados entre sí en el medio ambiente. Entre las fuerzas externas que afectan la organización podemos nombrar las siguientes:

- **Tecnología:** Cuando hay un cambio en la tecnología en el entorno de la organización y otras organizaciones empiezan a adoptar la nueva tecnología, las organizaciones que no lo hacen se convierten en obsoletas, por lo que se hacen menos rentables y su posición competitiva se debilita. Por lo tanto, tiene que adoptar una nueva tecnología mediante la aplicación de un cambio que afecta su estructura de trabajo y obliga a adaptarse y establecer un nuevo equilibrio.
- **Condiciones de comercialización:** Debido a que cada organización exporta sus salidas con el medio ambiente, una organización tiene que enfrentarse a la competencia en el mercado. Puede haber dos tipos de fuerzas que pueden afectar a la posición competitiva de una organización, las organizaciones que suministran los mismos productos y los compradores que no están comprando el producto. Esto se puede dar si un competidor cercano de la misma clase empieza a implementar nuevas estrategias que hacen que la organización pierda mercado, o por otro motivo, en el caso de los consumidores, que estos cambien de gustos o que su capacidad de ingresos disminuya y terminen optando por productos con las mismas especificaciones pero a precios más baratos.
- **Los cambios sociales:** cambios sociales reflejan en diferentes términos las aspiraciones de la gente, las necesidades, y sus formas de trabajo. Estos cambios han tenido lugar debido a varias fuerzas como el nivel de educación, la urbanización, la sensación de autonomía, y el impacto internacional debido a nuevas fuentes de información, es decir, afectan al comportamiento de las personas

en la organización. Allí, se requiere hacer un ajuste en su trabajo de manera que coincida con la gente.

- **Los cambios políticos y legales:** factores políticos y legales definen en términos generales las actividades que puede llevar a cabo una organización y los métodos que serán seguidos por ella en la realización de dichas actividades. Cualquier cambio en estos factores políticos y legales pueden afectar el funcionamiento organización.

De acuerdo con este enfoque, las fuerzas o factores que generan o impulsan los cambios en las organizaciones se engloban en aspectos muy generales que no solo pueden influir en empresas, pues también influyen en cualquier otro proceso o actividad que se lleve a cabo en un país.

Por otro lado, Acosta, C. (2012, p. 15) da una perspectiva un poco más específica, en referencia a factores o fuerzas externas que impulsan cambio, en la cuales incluye las antes mencionadas según el autor anterior, y adicionales a estas presenta las siguientes fuerzas externas:

- **Nuevas tendencias administrativas** como descentralización, contratación externa, achatar la pirámide jerárquica, entre otras.
- **Presión de la competencia.**
- **Cambios bruscos en mercados financieros**, cambios en el sistema monetario o repercusiones de los efectos producidos por las políticas de entidades prestamistas internacionales.
- **Cuestiones sociales** como migraciones, diversidad cultural, altos niveles de desempleo, entre otros.
- **Política mundial.**
- **El papel del Estado**, nuevas leyes y reglamentos, intervenciones del gobierno.
- **Desastres naturales.**

Asimismo Kumar, A. (S.F.) engloba las fuerzas externas como las también antes mencionadas fuerzas políticas, económicas, tecnológicas, gubernamentales, cambios en las necesidades y preferencias de los clientes, y el incremento de la competencia, siguiendo el mismo enfoque de los autores anteriores.

Con relación a lo anterior, FARMASIGO como cualquier otro tipo de farmacia e incluso organización, no escapa de las afecciones que puede generar factores externos como los antes mencionados a sus actividades. Aunado a esto, la misma forma parte de una gran cadena donde participan diversos entes, los cuales son necesarios para poder llevar al consumidor final de los productos que se comercializan, es decir, dado a que su concepto principal es farmacia, pertenece al grupo de empresas que representa la punta de la lanza del proceso que maneja la industria farmacéutica, esta también se ve afectada en sus actividades por todos los problemas que tenga actualmente esta industria, así como el efecto que los factores externos pueda tener sobre ella como un órgano independiente.

En este sentido, Maryleida García, Gerente de Compras de Farmacia de SIGO, S.A. considera que indudablemente los factores externos han modificado internamente el funcionamiento de la empresa, y han generado modificaciones no planificadas necesarias para cumplir con los requerimientos externos, específicamente requerimientos en el ámbito legal que, como se estableció previamente, definen en términos generales las actividades que puede llevar a cabo una organización, en este caso el establecimiento y limitación de la jornada laboral. Estos últimos cambios se deben principalmente a los siguientes factores externos:

**Leyes:** entendiéndose por ley desde el punto de vista formal, a toda disposición sancionada por el poder legislativo, de acuerdo con el mecanismo constitucional.

A tal efecto, en materia laboral, se encuentra la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, la cual fue reformada en el año 2012 y trajo consigo una

serie de modificaciones que impulsaron la necesidad de implementar cambios relevantes en lo que se refiere al personal a causa de la transformación de la jornada de trabajo, que paso de seis días a cinco días por semana, y el establecimiento de dos días libres continuos.

Otro factor que influye en la jornada laboral, es la crisis eléctrica que vive el país desde mediados del 2008, la cual ha tenido como consecuencias fallas eléctricas, apagones, racionamientos, que han sometido a la población a un cambio total, en cuanto a horario y ritmo de vida. En cualquier país del mundo y, aún más, en un país moderno como lo es Venezuela es de suponerse que la sociedad dependa de la electricidad para realizar las mayorías de las actividades cotidianas del día a día. La electricidad proporciona calidad de vida, sin embargo, el venezolano se ha tenido que adaptar y acostumbrarse a los cortes y racionamiento de electricidad.

Es por ello que las empresas venezolanas, dentro de las cuales se incluye la cadena de farmacias FARMASIGO, naturalmente se ven afectadas, debido a que esta crisis limita o interrumpe su tiempo de actividad lo cual ha causado innumerables modificaciones en la jornada y el horario de los empleados, situación que agrega aún más dificultad al llevar a cabo la gestión de este tipo de cambio.

Estas alteraciones externas tuvieron como resultado la transformación de horarios en todas sus sucursales, adaptándose a las características de cada una, por ejemplo: las farmacias que se encuentran dentro de los SuperMarkets y MiniMarkets debían adaptar su jornada de trabajo al horario del Centro Comercial en el que se encuentran, mientras que las farmacias El Parque y Táchira, ubicadas en el centro de Porlamar, debían adaptar su horario de manera diferente.

En este sentido, actualmente las sucursales que se encuentran ubicadas en centros comerciales, tales como C.C. Sambil Margarita, C.C. Parque Costa Azul, entre otros, deben ajustarse al nuevo horario implementado por los mismos a motivo del

nuevo periodo de recorte energético que se les ha impuesto, que en el caso de los antes mencionados es de 1:00 Pm a 10:00 Pm lo que repercute negativamente en las actividades operativas de la organización, puesto que se ven interrumpidos los servicios y la atención al cliente, lo que puede significar una baja en la productividad de la empresa.

#### ◆ **Fuerzas internas**

No sólo las modificaciones en los factores externos son los responsables de que las organizaciones deban generar cambios; cualquier factor interno de la organización que presente fallas también puede necesitar cambios. Estas fuerzas internas que afectan la organización, según Francis, A (s.f.) son las siguientes:

- **Los cambios en el personal directivo:** Además de los cambios ambientales que pueden darse en una organización están también los cambios en el personal directivo. gerentes viejos son reemplazados por nuevos gerentes con técnicas frescas e innovadoras, muchas veces necesario para que los antiguos gerentes puedan jubilarse, o por motivos de ascenso, traslado o despido. Cada nuevo gerente trae sus propias ideas y forma de trabajo en la organización. Por otra parte, la actitud del personal puede cambiar incluso aunque no hayan cambios en los procesos. En consecuencia la organización cambia como resultado de esa nueva contratación.
- **La deficiencia existente en la organización:** A veces, los cambios son necesarios debido a la deficiencia en el proceso organizacional presente. Estas deficiencias pueden ser en forma de intervalo de gestión, gran número de niveles de gestión, la falta de coordinación entre los distintos departamentos, obstáculos en la comunicación, la multiplicidad de los comités, la falta de uniformidad en las decisiones políticas, la falta de cooperación entre la línea y personal, y así sucesivamente.

- **La naturaleza de la fuerza de trabajo:** esta ha cambiado a través del paso del tiempo. Diferentes valores de trabajo han sido expresados por diferentes generaciones. Los trabajadores que están en el grupo de edad de 50 años, suelen tener más valor y lealtad respecto a sus empleadores. Los trabajadores en sus 35 años a los 40 son leales sólo a sí mismos. La generación más joven de los trabajadores es leal a su carrera. El perfil de la fuerza de trabajo también está cambiando rápidamente. La nueva generación de trabajadores tiene una mejor educación; que pone mayor énfasis en los valores humanos y cuestiona la autoridad de los directivos. Su comportamiento también ha llegado a ser muy complejo y llevarlos hacia los objetivos de la organización es un reto para los gerentes. La rotación de personal actualmente es también muy alta, lo que volvió a poner tensión a la gestión.
- **Para evitar el desarrollo de la inercia:** En muchos casos, cambios en la organización se llevan a cabo sólo para evitar el desarrollo de la inercia o la falta de flexibilidad. Por esta razón se debe tener en cuenta que el punto de vista de la organización debe ser dinámico porque cualquier método único no es la mejor herramienta de gestión. Por lo tanto, los cambios se incorporan de manera que el personal desarrolle el gusto por el cambio y no haya resistencia innecesaria cuando un cambio es importante en la organización.

Desde otra perspectiva se puede observar las fuerzas o factores internos del cambio por Kumar. A. (s.f.), las cuales son las siguientes:

- **Dinámica del Sistema:** una organización está conformada por subsistemas similares a las sub-personalidades del cerebro humano. Las sub-personalidades en el cerebro están en constante interacción entre ellas creando cambios en el comportamiento humano. Del mismo modo, los subsistemas dentro de una

organización se encuentran en constante y dinámica interacción. esta se ve influenciada por las relaciones formales e informales del contexto organizacional.

- **Procesos Administrativos inadecuados:** una organización funciona a través de un grupo de procedimientos reglas y regulaciones. Con el paso del tiempo y la revisión de las metas y objetivos organizacionales algunas de estos pueden estar en discordancia con las exigencias de la realidad actual. Continuar funcionando con los procesos iniciales puede llevar a la ineffectividad organizacional, por lo tanto reconocer lo inadecuado de estos es una fuerza que induce cambios.
  
- **Especulaciones de Individuos o Grupos:** la organización como entidad es una confluencia de personas, cada una con ansias de satisfacer sus necesidades y aspiraciones, esto crea expectativas y necesidades diferentes que los individuos y grupos intentan satisfacer en un contexto organizacional. Factores positivos como ambiciones, autorrealización, y aspectos negativos como miedos, inseguridad, conforman un proceso complejo que puede inducir cambios en las funciones y el desarrollo de la organización.
  
- **Estructura:** las organizaciones realizan cambios estructurales para alterar los componentes básicos de sí mismas, para reducir costos e incrementar beneficios, esto puede tomar la forma de descentralización, recorte de personal, rediseño de puestos de trabajo, entre otros.
  
- **Tecnología:** utilizar nuevas tecnologías influencia los subsistemas de la organización. Cambios en equipos, procesos de trabajos, secuencias de trabajo, sistemas de procesamiento de información y el grado de automatización son aspectos tecnológicos que pueden inducir cambio.
  
- **Personas:** redefinir estrategias y bienes organizacionales, cambios estructurales en términos de expansión, modificaciones tecnológicas, todos estos tienen implicaciones en el manejo de recurso humano, debido a que alguno de estos

elementos puede requerir entrenamiento del personal, remplazo o reclutamiento del mismo.

- **Problemas de Rentabilidad:** una forma de cambio significativa que ha obligado a una gran cantidad de organizaciones a reestructurarse o reinventarse está relacionada a problemas de rentabilidad como pérdidas de ingreso, pérdida de posicionamiento en el mercado y baja productividad.
- **Limitaciones de recursos:** los recursos hacen referencia a dinero, materiales, maquinaria, personal, información y tecnología. Agotamiento, insuficiencia o baja disponibilidad puede significar una fuerza de cambio poderosa para cualquier organización.

Asimismo se entiende como fuerzas internas que impulsan el cambio en la organización, a aquellas provenientes de sí misma; estas surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, incorporando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Por esta razón, y en base a las fuerzas internas propuestas por Kumar, A., una de las fuerzas o factores internos que se han tenido que manejar en FARMASIGO es la del personal, ya que el mismo se ha visto afectado por los cambios hechos en la jornada, y se ha tenido que maniobrar con cuidado para evitar en lo posible que se presenten casos de resistencia. Dado a que este factor interno se ha perturbado mediante a un cambio ocasionado por un factor externo, se puede apreciar como todo lo referente a las organizaciones y sus procesos guarda relación entre sí, y es inevitable que se realicen cambios en áreas específicas sin provocar efectos colaterales.

En lo que se refiere a FARMASIGO, la necesidad existente de ajustar su jornada constantemente por motivos ajenos a la organización, dio como resultado que



se requirieran realizar cambios internamente en el recurso humano, afectando el elemento más importante en un proceso de cambio. Generalmente en un proceso de cambio, el personal es la unidad que necesita mayor manejo e inversión de tiempo para guiarlos por la transición. Es importante tener en cuenta que al momento de llevar a cabo los cambios, sin importar que el motor de cambio sea externo, se debe mantener la vigilancia sobre los factores internos, ya que un cambio ocasionado por un ente externo, puede motivar a más cambios ocasionados por causas internas y si estos no se manejan desde la raíz puede causar una ruptura la relación ARC (Afinidad, Realidad y Comunicación) que existe entre los jefes y subordinados lo cual puede afectar la productividad de los mismos.

### **1.5 Gestión del Cambio Organizacional**

Según Reyes, A. y Velásquez, J., citados por González, M. (2011, p.2) el cambio organizacional “*consiste en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje*”, es decir, a medida que el entorno cambia en sus diferentes aspectos, las organizaciones deben cambiar a su ritmo, puesto que las que no son capaces de adaptarse terminan siendo las más propensas al fracaso. En síntesis, esto no es más que el conjunto de variantes de orden estructural que puede sufrir una organización, lo cual se traduce en una modificación directa de su comportamiento organizacional.

Este cambio debe ser dirigido o enfocado y evaluado, allí entra en juego la gestión de cambio organizacional, la cual según Harrington, H.J.(2006 p.49), es un “*conjunto completo de procedimientos estructurados para la toma de decisiones, la planificación, ejecución y evaluación de las fases del proceso de cambio*”. La gestión del cambio ofrece un enfoque estructurado para apoyar a las personas en su organización, ayudándolos a moverse de sus propios estados actuales a sus estados

futuros. No todos los cambios son idénticos, al igual que no todos los individuos involucrados son iguales. A pesar de esto, hay acciones que podemos tomar para influir en las personas en sus transiciones individuales.

Por otro lado Chapman, A. (s.f.) establece la gestión de cambio organizacional como *“un enfoque estructurado para asegurar que los cambios se apliquen a fondo y sin problemas, y que se logren los beneficios duraderos de cambio”*. En tal sentido, se puede decir que la gestión de cambio organizacional constituye una serie de actividades y procesos que se emplean para garantizar que los cambios, desde el más sencillo hasta los más significativos sean implementados en forma ordenada, controlada y sistemática.

El cambio es un elemento constante en las empresas venezolanas como FARMASIGO, que formando parte de SIGO, S.A., tiene como valor la proactividad al mantenerse en constante mejoramiento y autodesarrollo, razón por la cual se puede decir que la empresa está en pro del cambio. Sin embargo, esto no quiere decir que el desarrollo e implementación de cambios que se llevan a cabo en la empresa no requieran de gestión de cambio.

En este sentido, la gestión de cambio que se realizó en FARMASIGO a causa de la reforma de la LOTT, en relación a la jornada laboral, sigue los procesos y estructuras establecidas por SIGO, S.A. siendo estos los que establecen los sistemas y procedimientos a seguir por la organización. El Sr. Richard Abreu, supervisor de farmacia, indico que la forma de sobre llevar un cambio y adaptarse a una nueva realidad organizacional, en este caso un nuevo horario de trabajo, es mediante el correcto cumplimiento de los estándares establecidos para el mismo, apoyado con un proceso de retroalimentación constante que permita evaluar si la gestión de dichos cambios se han ejecutado de manera eficaz en comparación a los objetivos propuestos.

### 1.5.1 Objetivo de la Gestión del Cambio Organizacional

La implementación de cambios organizacionales tiene como enfoque la transición del estado presente al estado futuro. Realizar esta transición puede significar una larga trayectoria, y, si no es gestionada con estrategias y tácticas apropiadas, podría ser desastrosa. Por esta razón, se hace necesario evaluar y planificar el proceso del cambio, de manera que este provea un ambiente favorable que integre los procesos, tecnologías y personas involucradas en el mismo. Gestionar el proceso de cambio tiene como fin que este se lleve a cabo eficientemente, siguiendo el plan establecido y resolviendo cualquier resistencia que pueda entorpecer el proceso.

Según Ernts & Young (s.f), exponen que los objetivos de la gestión del cambio son los siguientes:

- Aportar valor a la organización mediante la aplicación y apoyo de iniciativas y proyectos, enfocándose en el lado humano.
- Asegurar que la organización este lista y capaz para funcionar en un nuevo entorno de negocios.
- Acelerar la transición reduciendo en lo posible la incertidumbre y evitando la resistencia.
- Cerciorarse de que se logren los beneficios empresariales.
- Disminuir la perdida en la productividad por obsolescencia de métodos.

Mediante el cumplimiento de estos objetivos se puede llegar a gestionar un cambio de forma exitosa y permanente, pero siempre es conveniente la evaluación y retroalimentación del proceso de cambio ya que este en sí mismo puede requerir de más cambios para acoplarse de forma perfecta a la organización.

Por otra parte, están los objetivos de la gestión del cambio según Mar A. (2013), donde inicialmente habla de que *“el objetivo principal de la gestión del cambio organizacional es para ejecutar la estrategia. Eso es más fácil decirlo que hacerlo”*.

Asimismo esta autora se refiere a más objetivos de la gestión del cambio que son necesarios para que las organizaciones logren el mismo de manera eficaz, los cuales son los siguientes:

- ✓ Establecer una cultura de innovación
- ✓ Establecer principios para el Cambio
- ✓ Desarrollar estrategias innovadoras
- ✓ Establecer las mejores prácticas para la Innovación
- ✓ Desarrollar líderes del cambio
- ✓ Capacitar a agentes de cambio
- ✓ Identificar el Cambio Rendición de cuentas y responsabilidad
- ✓ Alinear objetivos de los empleados para cambiar
- ✓ Comunicarse y socializar el Cambio
- ✓ Abordar las preocupaciones y mejorar el Cambio
- ✓ Aplicar conocimiento para cambiar
- ✓ Capacitar a los empleados para prepararlos para el Cambio
- ✓ Lograr la participación del empleado en el Cambio
- ✓ Crear un sentido de urgencia para el cambio
- ✓ Mantener el impulso de cambio
- ✓ Reconocer y celebrar hitos de Cambio
- ✓ Administración del rendimiento
- ✓ Agentes de recompensa del Cambio
- ✓ Ganar la aceptación del cambio
- ✓ Aprender de Cambio
- ✓ Medir el Resultados de los cambios
  - ✓ Sostener el cambio

En otras palabras, se puede entender que más que objetivos de la gestión de cambio, estos son una guía que muestra las fases indispensables de la mismas, puesto que el establecimiento de una cultura y principios para el desarrollo de la innovación

son parte de un proceso de cambio exitoso. También se considera que la gestión de cambio es un juego de estrategia, que consiste en implementar planes que incrementen la cultura, mejoren la comunicación y gestionen los resultados.

Cabe destacar que el cambio es una actividad de liderazgo en todos los niveles de su organización. Por eso es necesario desarrollar líderes del cambio con actitudes para gestionar el mismo. Esto se logra mediante la delegación de autoridad y apoyo a los mismos, con la finalidad de generar confianza en el proceso.

Por otra parte, es importante acotar que un objetivo esencial en la gestión de cambio es socializar y comunicar el cambio correctamente, lo que permite disminuir la resistencia al mismo, ya que a través de esto se hacen partícipes a todos los empleados del plan a ejecutar a priori y se les prepara para la aceptación y adaptación al mismo.

Actualmente en FARMASIGO se encuentra activa una gestión de cambio constante en lo que se refiere a horarios y jornada laboral, manteniendo así a la empresa en movimiento, adaptándola a los cambios de su entorno. Según lo antes dicho en referencia a los objetivos de la gestión del cambio organizacional aportados por Ernts & Young, se puede asociar a la empresa con los siguientes según la información obtenida en la misma:

- Aportar valor a la organización mediante la aplicación y apoyo de iniciativas y proyectos, enfocándose en el lado humano. FARMASIGO mediante entrevistas realizadas a supervisores y gerentes, se pudo evidenciar que posee buena comunicación con su personal, procurándolo y haciéndolo parte de la organización. Al momento de gestionar el cambio referente a la jornada laboral la empresa tomó la iniciativa de seleccionar delegados en el personal para que aportaran sus ideas en representación a los demás para que las modificaciones en los turnos se realizarán bajo consenso y aprobación de todos.

- Asegurar que la organización este lista y capaz para funcionar en un nuevo entorno de negocios. Esto ha sido parte fundamental del proceso de adaptación a la nueva jornada laboral de FARMASIGO, ya que dichos cambios se han efectuado por motivos externos, es decir, que se escapan del control de la organización, y se han realizado con la finalidad de mantener la empresa en constante competitividad en el mercado.
  
- Acelerar la transición reduciendo en lo posible la incertidumbre y evitando la resistencia. En este sentido el factor transición que se observa en FARMASIGO, está dado a los cambios de horario en su jornada laboral, y la forma en la cual se disminuyó la incertidumbre, que fue mediante un proceso informativo constante donde se priorizaba la comunicación y opinión referente a estas modificaciones con el personal.
  
- Cerciorarse de que se logren los beneficios empresariales. Respecto a esto FARMASIGO aún se encuentra gestionando cambios en la organización, tanto a nivel de jornada, como por causa de otros factores, lo cual se encuentra más vigente que nunca en este año, dado a una serie de regulaciones aplicadas por el ejecutivo nacional en respuesta a la crisis eléctrica que se vive en el país. En FARMASIGO parte de este objetivo consiste en mantener de forma deliberada una retroalimentación de las medidas que se están aplicando en la empresa y los resultados que arrojan las mismas, para hacer las correcciones y/o reestructuraciones pertinentes que les permitan contrarrestar los efectos de los factores impulsores de cambio.

### **1.5.2 Ciclos de la gestión del cambio**

La mayoría de las iniciativas de cambio importantes, sea que estén destinadas a impulsar la calidad, mejorar la cultura, o revertir la espiral de declive de una corporación, sólo generan resultados iniciales, mientras las otras terminan por fracasar.

Al Respecto Kotter, J. (1995) sostiene que demasiados administradores no se dan cuenta de que la transformación es un proceso, no un evento. Ya que a medida que se va avanzando, cada etapa requiere de resultados obtenidos en la etapa anterior. Este proceso puede tomar años para que se cumpla en su totalidad y con los resultados esperados. Por lo antes dicho, en muchas ocasiones, los administradores presionados para acelerar el ciclo, suelen saltarse etapas del proceso que desde su perspectiva son repetitivas o insignificantes. Pero, cuando de cambio se trata, los atajos nunca funcionan.

Cabe destacar hasta los administradores más experimentados y altamente capacitados cometen errores que resultan críticos en el proceso de transformación, entre estos está el de declarar victorias anticipadas, puesto que esto ocasiona una sensación de seguridad ficticia, generando la pérdida de impulso de trabajo y motivación en la transformación, un retroceso inminente en las ganancias obtenidas hasta el momento, lo que a su vez acaba devastando totalmente el esfuerzo de transformación.

Por lo antes expuesto, es de suma importancia comprender a cabalidad las etapas del cambio en la gestión, y las dificultades propias de cada etapa, esto con el fin de incrementar las posibilidades de una transformación exitosa. La recompensa de todos estos esfuerzos se fundamenta en la posibilidad de lograr una organización flexible ante los movimientos de sus competidores, los mercados y las nuevas tecnologías, otorgando ventajas ante su entorno. A continuación se presentan las posturas de diversos autores donde se muestra la perspectiva de cada uno con base a los ciclos de la gestión del cambio:

- Las fases a seguir para una gestión de cambio eficaz según Kotter, J. (1995) se basan en el cumplimiento de los siguientes pasos:

**a) Establecer un sentido de urgencia**

Para establecer el sentido de urgencia se debe examinar el mercado y la realidad competitiva para detectar posibles crisis y oportunidades sin explotar. También es necesario convencer al 75% de sus gerentes que el “statu quo” es más peligroso que el desconocido, puesto que implica quedarse estancado en procesos que no son adecuados por simple sentido de cotidianidad.

Cabe destacar que se pueden presentar dificultades al momento de conducir a las personas fuera de su zona de confort, o terminar paralizándose por los riesgos.

**b) Forma una fuerte coalición guiadora**

Se logra mediante reuniones donde se refuerce el compromiso que comparte el grupo, generando el poder suficiente para dirigir el esfuerzo de cambio, alentándolos a trabajar como equipo hombro a hombro y fuera de la jerarquía habitual. En esta etapa pueden presentarse problemas si no se posee experiencia previa dirigiendo trabajo en equipo, o si se relega el liderazgo a alguien que no posea las habilidades óptimas, como un ejecutivo de recursos humanos de planificación estratégica en lugar de un administrador de nivel “Senior”.

**c) Crear la visión**

Es el primer paso de esta fase, ya que mediante la creación y establecimiento de una visión se van a implantar las bases de apoyo para desarrollar estrategias que permitan el logro de la misma. En este sentido, es importante tener en cuenta que la visión a crear debe ser práctica, objetiva y sencilla de transmitir. No es recomendable una visión demasiado complicada o vaga que en líneas generales sea difícil de comunicar en un lapso de tiempo no mayor a cinco minutos.



#### **d) Comunicar la visión**

Se pueden aplicar todos los vehículos posibles y disponibles para comunicar de forma eficaz la nueva visión y las estrategias que la acompañan para lograrla. Este proceso también puede ser facilitado si se hace mediante la enseñanza de nuevas conductas con el ejemplo de la coalición guiadora.

Cabe acotar que los mayores errores que se pueden cometer en este paso radican en no comunicar bien la visión y comportarse de manera antitética a la misma.

#### **e) Otorgar autoridad a otro para actuar según la visión**

La delegación de autoridad forma parte del ideal de equipo, y del fomento de la estructura organizativa plana. Esto se puede lograr mediante la eliminación o modificación de los sistemas o estructuras que socaban y limitan la ejecución de la visión. Otra parte importante para lograr esta fase se da en promocionar la toma de riesgos e ideas, actividades y acciones no tradicionales.

#### **f) Planear y crear victorias a corto plazo**

Es sencillo lograr esto, si se definen y diseñan mejoras visibles al desempeño, mientras que se lleve a cabo un programa de reconocimiento y recompensa a empleados en pro de contribuir a las mejoras y como una herramienta que motive a la participación activa de los mismos para alcanzar estas victorias.

En este sentido es importante establecer que éxitos se quieren alcanzar a corto plazo, y no dejar estos a la casualidad, puesto que esta será la única manera de palpar dentro de los primeros 12 a 24 meses del proceso de cambio si se está logrando lo previamente planificado.

### **g) Consolidar mejoras y producir más cambio**

Una vez creada las victorias a corto plazo, se puede utilizar la credibilidad aumentada de las mismas para establecer la retroalimentación que permita cambiar sistemas, estructuras y políticas que puedan estar desmejorando la visión. Esto se puede lograr al contratar, promover y desarrollar a los empleados que pueden poner en práctica dichas mejoras en la visión, revitalizando el proceso de cambio con nuevos proyectos y agentes de cambio.

Es necesario comprender que a pesar de lo antes dicho, es un gran riesgo declarar una victoria demasiado apresurada, es decir, apenas con la primera señal de mejora en el desempeño, se debe esperar un avance considerable del proceso y más de una señal fructífera para esto.

### **h) Institucionalizar nuevos enfoques**

Consiste principalmente en articularlas conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito empresarial a través de la creación y desarrollo del liderazgo y de planes de sucesión coherentes con el nuevo enfoque. Se debe cuidar de no crear nuevas normas sociales y valores compartidos que estén en consonancia con los cambios y promover a personas a posiciones de liderazgo que no personifiquen el nuevo enfoque.

- Por otra parte, existe un ciclo que consta de cinco etapas, basado en el modelo de Hinings (1983), citado por Arenas. F. (2005) el cual se define de la siguiente manera:

### **a) Diagnóstico**

Esta etapa tiene como finalidad alcanzar la comprensión clara del origen de las necesidades o problemas de la organización, es decir, examinar la necesidad o el problema con tanto detalle como sea posible para establecer claridad. Las actividades básicas en esta fase consisten en recopilación de datos y análisis de los mismos.

### **b) Identificar la resistencia**

Todo individuo tiene pocas probabilidades de estar a favor de un cambio significativo en su entorno, más aun si dicho cambio no lo considera como atractivo y benéfico. Obviamente es importante saber dónde hay probabilidades de que surja la resistencia como parte del manejo de un cambio planificado, en esencia este es el propósito de esta etapa.

### **c) Asignación de las responsabilidades**

Esta etapa tiene por objeto especialmente fomentar la dedicación al cambio planeado. Esto significa nombrar individuos y delegarles la realización del cambio. Es decir, dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso del cambio. La finalidad es comprometer a la gente con el cambio y generar relación de afinidad con el mismo, pasándolo de ser un objetivo organizacional a personal.

### **d) Desarrollo y ejecución de estrategias**

Esta tiene que ver con la ejecución del cambio planificado. El propósito primordial de esta etapa, es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante el origen de la necesidad o problema y esto requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización.

### **e) Supervisión**

Esto nos lleva a la parte final del proceso, la cual consiste es la fijación de metas con una escala de tiempo determinado para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios, y evaluar el progreso. No podemos supervisar lo que no es posible ver o medir. La parte final de la etapa es una evaluación de si se ha logrado el cambio planificado y si se ha superado la necesidad o los problemas.

- Mientras que Lewin, K. (1946), citado por Arenas. F. (2005), que propone un modelo de cambio, o un ciclo de cambio mucho más resumido, enfocado en tres etapas:

#### **a) Descongelamiento**

Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir, sacarlas de lo habitual para que se desacostumbren a realizar siempre lo mismo de la misma forma.

#### **b) Cambio o movimiento**

Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Una vez que perdieron la habitualidad de sus acciones es más sencillo indicarles un nuevo rumbo de acción, en este caso, es el momento de implementar el cambio.

### c) **Recongelamiento**

Consiste en hacer del paso anterior un cambio permanente. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente se apoyara en mecanismos preestablecidos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin. K. (1946), citado por Arenas. F. (2005), sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- ✓ Se determina el problema
- ✓ Se identifica su situación actual
- ✓ Se identifica la meta por alcanzar
- ✓ Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- ✓ Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

Con referencia a los ciclos antes nombrados y en base a las entrevistas realizadas a supervisores y gerentes de FARMASIGO, en las cuales se llevó a cabo por parte de los entrevistados una breve descripción del proceso o ciclo aplicado por la empresa para gestionar los cambios referentes a los horarios, se pudo evidenciar que el ciclo aplicado por ellos concuerda con el proceso antes descrito de Kotter J., por esta razón se tomará este modelo para analizar el proceso de FARMASIGO. A continuación se describe las actividades llevadas a cabo por la empresa en cada etapa:

#### → **Establecer un sentido de urgencia**

En esta etapa, FARMASIGO inicia su proceso de cambio organizacional reconociendo y estableciendo la importancia de cambiar y adaptarse. En el caso de la modificación de los turnos y bloques de horario, el sentido de urgencia vino dado por

el lapso de tiempo que se les dio a las empresas para adaptarse a las reformas de la LOTTT, el cual fue de 1 año, y posteriormente, por la crisis eléctrica que durante el periodo 2015-2016 se ha intensificado. Siendo una empresa regional, su nivel de adaptación tiene que abarcar todas y cada una de sus sucursales, por lo que el sentido de urgencia es establecido e iniciado por las líneas principales de mando, es decir, la alta gerencia, la cual comunica las modificaciones pertinentes y los gerentes y supervisores de cada sucursal deben encargarse de implementarlas.

→ **Forma una fuerte coalición guiadora**

Como se estableció previamente, en el proceso establecido por John P. Kotter, se resalta la importancia de crear grupos que sean los guías a lo largo del cambio, que representen a la gerencia y su estrategia de cambio, y que también sean los individuos a las que el personal acuda cuando existan dudas, quejas o recomendaciones sobre el cambio. FARMASIGO vio la necesidad de hacer uso de al menos 2 empleados, que cumplieran el papel de delegados por sucursal, para llevar a cabo esta actividad durante la transición de una jornada a otra, los cuales estuvieron encargados de realizar las siguientes tareas:

- Aclarar dudas que pudiesen surgir a los empleados referente a los horarios.
- Aportar ideas que pudieran agilizar el proceso de adaptación.
- Aportar soluciones a los empleados en referencia a choques de horas y actividades.
- Imponer el ejemplo a seguir a través del cumplimiento a cabalidad de los nuevos horarios.

### → **Crear la visión**

Al igual que las actividades que se realizan en la organización, los procesos de cambio necesitan contar con un norte al que los involucrados puedan seguir. En la implementación de este cambio de jornada, FARMASIGO comunico la siguiente visión:

“Adaptarnos a la ley lo antes posible sin perjudicar a nuestro personal”

Sus estrategias consistieron en:

- Modificar los días libres de los empleados.
- Unificar los bloques de horario en las sucursales que se amerite.

### → **Comunicar la visión**

La comunicación de la visión se dio de dos maneras, primeramente la comunicación a los gerentes de sucursal a través de las líneas de mando de la alta gerencia. Posteriormente la comunicación a los empleados del cambio a realizar en los horarios de trabajo, su visión y estrategias a lo largo de todo el proceso, la cual se llevó a cabo en las reuniones al final de la jornada laboral en conjunto con los gerentes, supervisores y delgados. Cabe destacar que estas reuniones no se iniciaron a causa del proceso de cambio, por el contrario, estas forman parte de la cultura de la empresa y tienen una duración de 5-10 minutos.

### → **Otorgar autoridad a otro para actuar según la visión**

Así como es importante contar con guías en el proceso de cambio, también lo es reconocer el esfuerzo de los empleados, sus ideas e iniciativas. Durante el proceso,

según la información aportada por el Sr. Richard Abreu, en FARMASIGO se encontraron ciertas situaciones en algunas sucursales durante esta etapa, puesto que una parte de los delegados no cumplieron su función de guías, no se apoyaron entre si y tuvieron problemas compartiendo sus ideas con los empleados, situación que dio paso a que otros individuos fueran voluntarios en realizar esta tarea. A pesar de la buena voluntad de estos, los conflictos de comunicación y choque de personalidades tuvieron como resultado la eliminación de la responsabilidad de los delegados, la cual pasó a ser realizada por los supervisores directos de cada sucursal.

→ **Planear y crear victorias a corto plazo**

Establecer victorias a corto plazo es algo que FARMASIGO ha realizado a lo largo de los años como una estrategia de motivación en el desarrollo de sus actividades. En las reuniones al final de cada jornada se realizan reconocimientos al trabajo destacado de algunos empleados, reforzar los valores que tiene establecida la empresa y comunican información de interés para la sucursal. En este proceso de cambio, las victorias a corto plazo consisten en disminuir el porcentaje de ausentismo, fortalecer las normas internas e incrementar el trabajo en equipo.

→ **Consolidar mejoras y producir más cambio**

A través de experiencias y situaciones vividas durante este proceso de cambio los supervisores de FARMASIGO, notaron que luego de los tropiezos iniciales y la resistencia encontrada se ha logrado fortalecer el trabajo en equipo de todo el personal, sobre todo los que pasaron por la transición de dos bloques de horario a uno solo. Actualmente el personal está más receptivo a los cambios en la jornada, y los supervisores y encargados tienen más experiencia sobre cómo gestionarlo.



### → **Institucionalizar nuevos enfoques**

En este aspecto resalta el reforzamiento de la supervisión del horario, la Sra. Maylen Vásquez, Supervisora Junior de farmacia, recalco que debido a esto, los empleados son más responsables con respecto a su hora de llegada, puesto que se ha tomado como medida ser más “estrictos” en cuanto a este punto; además de esto se ha reforzado la actitud positiva al cambio, aun cuando este sea perjudicial en algún aspecto. En cuanto a institucionalizar el horario como elemento fijo, resulta una tarea imposible a causa los constantes cortes de luz y decretos de días no laborales por el Ejecutivo Nacional.

Según lo antes expuesto se puede evidenciar que FARMASIGO cumple con las fases que conforman el modelo de Kotter, J. donde se ha explicado de forma breve como estos han llevado a cabo sus actividades para gestionar el cambio, lo cual se logró mediante la aplicación de estrategias para realizar las modificaciones necesarias de la forma más eficiente posible. Lo que permitió a la organización y a su personal adaptarse a la nueva legislación laboral, a los decretos y regulaciones dictadas por el ejecutivo nacional sin influir de forma considerable en su productividad y disminuyendo las resistencias. Esto queda claro en el proceso mostrado anteriormente, donde se palpa la iniciativa de adaptación y mejora con el fin de mantener en marcha de la manera más eficaz a la organización.

### **1.5.3 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional**

La gestión de cambio requiere de una serie de elementos vitales para su ejecución, puesto que estos representan las herramientas necesarias para ello. Según Brusse, J. (2012) el cambio inevitablemente afecta la productividad de la empresa. En otras palabras, cuando una organización gestiona cambios en sí misma, mientras se lleva a cabo el proceso, se lidia con la resistencia y se logra la adaptación a dichos

cambios, transcurre un periodo de tiempo determinado según los tipos de cambio que se apliquen y las causas de los mismos, es durante ese periodo que se pueden dar bajas en la productividad por diversos factores o situaciones que se presenten. Para que la productividad no se vea altamente perjudicada, este autor propone que es necesario gestionar el cambio a través de los siguientes elementos:

- **Liderazgo**

Es la parte más importante ya que se necesita para dar el ejemplo a seguir. Si se desea que el cambio suceda, es necesario mostrar el deseo por que suceda. No sólo hace falta hablar de ello, sino también predicar con el ejemplo.

- **Comunicación y compromiso**

La comunicación eficaz tiene dos objetivos, el primero es que la gente esté consciente de lo que está sucediendo y el segundo es que la gente entienda lo que está sucediendo. Los líderes a menudo no se dan cuenta que son dos cosas diferentes.

- **Interiorización**

Las personas deben interiorizar el cambio. El cambio se vuelve sostenible cuando se interioriza, logrando así la obtención de beneficios. Una vez interiorizado el cambio el personal estará convencido de que las nuevas prácticas son mejores que las viejas prácticas. Sin este elemento el cambio no ha sucedido realmente, queda solo en ideas y deseos.

Por otra parte, Addington, T.J. (2013), establece su enfoque sobre los elementos necesarios para la gestión de cambio organizacional, resaltando la importancia de ciertos elementos en los líderes de la gestión:

- **Convicción**

Los cambios importantes no sucederán a menos que los líderes tengan una convicción absoluta e inquebrantable de lo que debe suceder. Por lo general, esto gira en torno a la necesidad de la organización para redefinir la visión para adaptarse a las oportunidades o hacer frente a una amenaza específica. La convicción proviene de la creencia de que si la organización no cambia va a estar en problemas. Esta trae paz a la mente en los momentos de duda, sobre si se está en el camino correcto y si el cambio necesita llevarse a cabo. Muchos líderes entienden la necesidad de cambio, pero carecen de una convicción convincente de que deben ayudar a la organización a atravesarlo.

- **Valor**

Si el cambio fuera fácil sería común, pero este no es ni lo uno, ni lo otro. Lo que sugiere que para realizar grandes cambios se necesita una gran cantidad de valor por parte de los líderes. Ellos saben que si son rechazados o si el cambio no se realiza correctamente, su trabajo está en peligro.

- **Riesgo**

El cambio significa que las viejas metodologías y formas de pensar se deshicieron por unas nuevas. A menudo las empresas son inexpertas en esas nuevas formas de pensar, por lo tanto hay una cierta cantidad de riesgo calculada en cuestión. La voluntad de asumir los riesgos necesarios requiere la convicción y coraje que ya se ha señalado.

- **Proceso**

Dado que el cambio es inquietante para la mayoría de las personas, la forma en que se aborda es tan importante como el cambio en sí mismo. La gente tiene que

entender el porqué y el cómo y lo que el futuro “pinta”. El cambio es un proceso de pensar distinto, actuar de manera diferente y que necesita tiempo para ser asimilado. El cambio no gestionado, o el que carece de procesos adecuados probablemente fallará porque el propio personal que necesitan para ejecutar el cambio no se les da el tiempo necesario para asimilarlo. Nunca se debe subestimar la necesidad de un proceso. Gran parte del mismo es un diálogo constante con los líderes y el personal acerca de lo que se está haciendo, por qué lo están haciendo y cómo va para ellos.

- **Nuevas prácticas**

La mejor manera de asimilar el cambio es comprometerse a nuevas prácticas. El cambio es teórico hasta que realmente se pone en práctica. No sólo eso, sino que en realidad hacer algo nuevo canaliza la ansiedad entre el personal sobre el cambio en energía productiva y a medida que prueban nuevas prácticas los líderes deben mantener un diálogo activo con el personal en cuanto a cómo se sienten, cuáles son sus frustraciones y animarles a seguir incitando el cambio hacia lo nuevo. Debido a que las prácticas son generalmente impulsadas por los hábitos, se necesita una gran cantidad de tiempo para que los nuevos hábitos se formen, para las organizaciones puede tomar años.

- **Determinación**

Las personas y organizaciones buscan, naturalmente, lo familiar y cómodo, por lo tanto, incluso con nuevas prácticas siendo probadas, habrá un impulso de volver a las viejas formas de hacer y de pensar. Esto es natural puesto que los hábitos son difíciles de romper. Esto puede provenir de resistencias que simplemente no quieren cambiar. Aquí es donde la organización tiene que sentir la determinación de sus líderes de que el cambio va a suceder, que no hay marcha atrás sin importar las presiones y resistencias que se puedan presentar.

Mientras que Kotter y Heskett (1992), mencionan que los elementos necesarios para el proceso de cambio son:

- **Líder Fuerte**

El papel de líder en una organización, depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La habilidad técnica está referida a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Por su parte, la habilidad humana influye en las personas, a partir de la motivación y de una utilización efectiva de la conducta del grupo para lograr determinados propósitos y la conceptual es aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto. En otro orden de ideas, el líder ha de convencer y conmover, debe ser capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado y los líderes pueden aplicar un modelo simple de cuatro etapas para asegurarse de la participación del grupo y aumentar la productividad; estos son: propósitos definidos, poder de participación, propuesta por consenso y proceso dirigido.

- **Visión clara de lo que se necesita hacer**

Es importante que en las empresas Venezolanas los implicados en el cambio estén informados del mismo y de sus objetivos así sea tan solo la parte que a ellos les afecta. Debido a que si el cambio los toma por sorpresa, provocaría incomprensión, falta de implicación y resistencia al cambio.

- **Desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo**

En las grandes organizaciones para la gestión del cambio se suelen constituir equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento. Además, de estos

equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio. Por otra parte, el papel del gestor del cambio lo suele jugar el directivo, sin embargo, en muchas ocasiones, debido a que él está inmerso en su tarea diaria, no aporta el empuje y seguimiento necesario para el éxito del cambio llegando incluso a no implantarse.

- **Organización abierta al aprendizaje**

Este está referido a la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas. Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas.

Asimismo, Ruiz, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J. (s.f.) establecen que un cambio organizacional debe contar con los siguientes elementos:

- **Equipos**

Son los grupos de personas que se crean en la organización como apoyo para que impulsen el cambio.

- **Comunicación**

Sistemas de comunicación para informar, formar, motivar e integrar a los implicados en el cambio.

- **Cultura**

Introducir en la cultura las nuevas normas aportadas por el cambio es una forma de garantizar la permanencia del mismo.

- **Liderazgo**

Los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora.

- **Fijación de objetivos**

Esto permite establecer que se quiere cumplir con el cambio.

- **Medir rendimiento**

Estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo sus actividades.

- **Aprendizaje**

Convertir experiencias individuales en colectivas mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas.

- **Reconocimientos y recompensas**

Estímulos psicológicos o materiales asociados al cambio.

Mediante este punto y según los datos ya mencionados, se puede dilucidar los elementos que emplea FARMASIGO para gestionar el cambio en su jornada laboral, los cuales se definen en base a las características de la información recolectada en la organización. A continuación se presentan dichos elementos:

- **Grupos impulsores de cambio**

Como se estableció anteriormente, por las declaraciones del Sr. Abreu, supervisor de farmacia, FARMASIGO formó equipos de delegados para que guiaran el cambio pero lamentablemente, no hubo apoyo entre ellos, por lo que las funciones de estos cayeron sobre los hombros de los supervisores.

Esto demuestra que pese a la intención de aplicar este elemento como herramienta de apoyo para gestionar el cambio en los horarios, los resultados obtenidos no fueron los esperados, por lo cual se llevó a cabo una modificación en la estrategia, pasando esta responsabilidad directamente a los supervisores, quienes hasta ahora han

podido dar cumplimiento a la misma, dado a su experiencia en la empresa con el manejo de personal.

- **Sistemas de comunicación**

Su sistema de comunicación se basa en el hábito previo de la empresa de realizar pequeñas reuniones luego de la jornada laboral. Cabe destacar que según, el Sr. Abreu, en algunas sucursales, la comunicación se realiza directamente Supervisor – empleado, en cualquier momento de la jornada. Esto dado al tamaño y la cantidad de empleados de la sucursal.

En concordancia con lo anterior, se considera que este elemento es uno de los más importantes, ya que de la comunicación depende de que la visión y los objetivos sean comprendidos por todos de igual manera. No basta con decir qué se va a hacer y cómo, es necesario transmitir la idea y obtener retroalimentación y acuse de recibo por parte del personal no solo en palabras, también en hechos.

- **Normas**

Pese a que en FARMASIGO no se llevó a cabo la implementación de nuevas normas, se hizo un reforzamiento en la supervisión y cumplimiento de las ya existentes, puesto que los cambios implementados han sido referentes a horarios y jornada, es necesario mantener la durabilidad de los mismos, y esto se logra mediante un control estricto sobre los reportes de llegada y salida de los empleados.

- **Aprendizaje**

Respecto a este elemento, el Sr. Richard Abreu resaltó que la sensibilidad y el sentido de trabajo en equipo lentamente se fueron incrementando, además de una



mejora considerable en la comunicación. Esto gracias al proceso de cambio, ya que este les exigió que su mente se “abriera” a nuevas personas, nuevas opiniones y nuevas personalidades. Aunado a esto, la vivencia y experiencia que ha generado el proceso de adaptación y cambio en la jornada, les permitió como organización probar mediante ensayo y error como ejecutar estos cambios de la forma más eficiente posible, lo que les ha brindado aprender el “Qué, cómo y cuándo” llevar a cabo los mismos, proceso que actualmente les proporciona una ventaja, ya que los cambios que se viven recientemente en el aspecto de los horarios por las regulaciones dado a la crisis eléctrica requieren de respuestas más rápidas y oportunas ante las contingencias.

- **Reconocimientos**

FARMASIGO le demuestra a su personal mediante su política de reuniones cortas a final de jornada, el reconocimiento por las pequeñas victorias obtenidas a nivel personal y de equipo, dándoles el valor y reconocimiento al trabajo de los mismos e impulsándolos al cumplimiento y la voluntad de cambio.

Con relación a estos elementos aplicados en la gestión de cambio de la jornada laboral de FARMASIGO, cabe destacar que coinciden con los aportados por los autores Ruiz, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J. aunque no todos han funcionado y no se aplican en su totalidad, estos que se han utilizado como herramienta han generado experiencia en los procesos de cambio y han permitido que los mismo cada vez sean aplicados de mejor manera.

## **1.6 Resistencia al cambio**

Una organización es interactiva con su entorno; cada cambio ambiental afectará el trabajo y las actuaciones de la organización, y debido a esto tendrá que adaptarse en relación con los cambios en el medio ambiente. Por lo tanto, el cambio organizativo es

la actividad de diferenciación o la modificación de la organización con el objetivo principal de llevar mejoras de procesos de negocio globales y para traer la adaptación en relación con los cambios en curso en su entorno. En todo cambio, aparecen barreras que la organización debe superar para cumplir el objetivo o meta que desean alcanzar, uno de estas barreras es la resistencia al cambio.

Si los empleados a menudo se resisten al cambio, es porque el mismo es asociado con varios tipos de pérdida: pérdida de la seguridad, habilidades, relaciones, poder y territorio. Cada una de estas pérdidas probablemente desencadene una respuesta emocional, que puede ser dolor, ansiedad, disgusto, apatía, entre otros.

En la siguiente sección, se definirá en primer lugar la resistencia al cambio para poder entender su significado y seguidamente se presentaran los factores de resistencia al cambio.

Según Quirant, A. y Ortega, A. (2006, p.52) la resistencia al cambio “*constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente*”. Generalmente, la resistencia al cambio se produce por miedo a lo desconocido o cuando la persona siente que el cambio amenaza su seguridad y lo saca de su zona de confort.

Por otro lado, Kumar, A. (s.f.) comenta que resistencia al cambio organizacional “*aparece como un comportamiento del empleado que bloquea el proceso de cambio*”. Los empleados generalmente están acostumbrados a la manera constante y rutinaria en la que realizan sus tareas, a su rol y responsabilidades dentro de la organización. El cambio representa entonces para ellos, una ruptura en esa rutina y manera de hacer las cosas, por lo que, en la mayoría de las casos esto genera resistencia.

Mientras que Bareil y Savoie (1999, p 51) definen la resistencia al cambio como:

*“Implicita o explícita expresión de reacciones negativas o defensivas para cambiar, o de las fuerzas restrictivas que se oponen a la reorganización de las formas y adquirir nuevas habilidades, la resistencia al cambio es sin duda, la pesadilla de todos los que transmiten ideas para el cambio”.*

Las resistencias se pueden manifestar de muchas maneras. Como se ve con estas definiciones, esta puede darse de forma implícita, es decir, indirecta o explícita, cuando se traducen en la hostilidad o rechazo.

Los gerentes deben reconocer que la resistencia al cambio es una parte normal del proceso de adaptación y deben ser consideradas como respuestas racionales y razonables por los receptores de la modificación., mientras se encuentren equipados para manejar efectivamente esta reacción, más rápido la podrán superar.

Según Piderit, S. citado por Van de Ven, A. (2008), establece que las personas muestran resistencia cuando el cambio:

1. No se entiende por lo cual resulta conveniente ofrecer demostraciones de prueba.
2. Los costos son mayores que los beneficios.
3. Es impuesto o amenazante.
4. Es Incompatible con los compromisos en la estructura e incentivos.
5. Ataca las actividades por lo que necesitan facilitadores del proceso y el apoyo del liderazgo
6. Va a la deriva y no tiene una agenda o plazos que seguir.

Por el contrario, Cialdini, R., citado por Van de Ven, A. (2008) dice que las personas son más propensas a cumplir con las solicitudes para adoptar innovaciones y cambios cuando:

1. Se proporciona un motivo de la solicitud.
2. Existe reciprocidad: proporcionar un incentivo inicial antes de hacer la solicitud.
3. Se hacen un pequeño compromiso inicial, luego se basan en la consistencia.
4. Existe prueba social de que muchos otros (empresas, empleados, industrias) similares están cumpliendo.
5. La solicitud proviene de una persona que conocen y les agrada
6. La solicitud proviene de una autoridad legítima
7. La oportunidad de cambio es escasa, limitada o difícil de obtener.

Debido a que el cambio en FARMASIGO involucra modificaciones que influyen en todo su personal, es de esperarse que aparezca resistencia y descontento por parte de ellos, y resulta tarea de los gerentes y supervisores gestionarla, ya sea volcando su impulso o motivación negativa de manera que se transforme en aspectos e influencias positivas o intentar de lo contrario disminuirla lo más posible.

La resistencia se evidenció inicialmente en el descontento de los empleados por los cambios en sus condiciones de trabajo, lo cual dio lugar a “rumores de pasillos” y creó un sentido de incertidumbre y angustia a los empleados, más aun cuando el periodo de tiempo que se les dio para ajustar su vida a los horarios, a diferencia de antes que su horario se ajustaba a su vida, fue de tan solo seis meses, ocasionando así una potencial fuente de resistencia. Posteriormente, a medida que se llevaba a cabo el proceso de cambio y se modificaban los horarios de las sucursales, los trabajadores demostraban descontento por razones particulares y específicas como:

- Algunos empleados cuyos horarios se modificaron de manera que tenían que laborar los domingos en la mañana, reclamaban que no podían asistir a reuniones de culto religioso al que pertenecen.
- Mientras que otros empleados que antes trabajaban solo en la mañana y pasaron a la tarde, reclamaron que tenían otras actividades que atender como estudios o compromisos familiares.
- Asimismo habían empleados que solo demostraban descontento por encontrarse reacios al cambio.

Además de las razones mencionadas, en las sucursales donde se unieron dos bloques de horario ocurrieron situaciones como choques de personalidades, doble supervisión, problemas de comunicación y confusión en la realización de las tareas. La mayoría de esos problemas se fueron solucionando a medida que se implementaba el cambio y los trabajadores volvían a acostumbrarse a sus labores diarias.

Por las razones antes mencionada, FARMASIGO manejó esta resistencia de la siguiente manera:

- Los supervisores se encargaron de explicar que la empresa estaba abierta y flexible a propuestas y soluciones a los problemas y conflictos que iban surgiendo por el cambio. Esto lo lograron mediante la aplicación de diferentes vías de comunicación, y sobretodo afianzando la misma durante las reuniones.
- Brindaron seguridad de manera que se pudiera reconfortar a los empleados haciéndoles entender que el cambio no representaba una amenaza para sus puestos de trabajo.
- Pidieron la colaboración de los trabajadores que estuvieran dispuestos a intercambiar horario con los empleados que exponían motivos por los cuales no les convenía o no podían asistir al trabajo en el horario nuevo.
- Ofrecieron a los empleados cambiar de sucursal, así conseguir acoplarse al nuevo horario sin afectar su vida personal.

## 1.7 Cultura Organizacional

La cultura de una organización es uno de los elementos intangibles de mayor importancia debido a que esta define límites, transmite sensación de identidad, mantiene unida la organización creando sentido y permitiendo el control que da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. En pocas palabras, la cultura es, de hecho, el ADN de su organización, se puede considerar como el "pegamento" que dirige el comportamiento de sus empleados.

Según Robbins, S. (2004) la cultura organizacional es *“un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”*. Se puede decir que la cultura organizacional es el espíritu de la empresa. Es la base que describe los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización. En otras palabras, se puede decir también que es como el conjunto de normas, reglas y valores de comportamiento, a menudo no escritas pero siempre compartidos, lo que afecta el funcionamiento de sus empleados, es decir, la cultura es cómo funcionan las cosas dentro de su organización.

Por otro lado, cualquier cambio que se implemente en la empresa, puede modificar su cultura explícita o implícitamente. Sobre esto Zimmerman, A (2000, p.103) establece que *“en el curso del cambio es evidente que cambiamos la cultura organizacional a través de nuevas estrategias, de la implementación de nueva repartición de tareas y responsabilidades, de nuevos métodos de trabajo”*. Este tipo de modificaciones pueden cambiar los valores y costumbres del personal, por lo cual, al implementar un cambio, siempre resulta importante analizar el grado de transformación que puede sufrir la cultura organizacional.

Cabe destacar que la cultura presente en FARMASIGO, según datos aportados por la Sra. Maryleida García, gerente de compras de farmacia, se evidencia como una cultura fuerte que se enfoca en crear sentido de pertenencia al empleado, además de

fomentar el trabajo en equipo y otorgar un excelente servicio al cliente como enfoque principal. A través de esta transformación en la jornada laboral, la cultura de la empresa se vio fortalecida, una vez que se pudo superar la resistencia y mejorar la gestión de la misma, lo cual se ha logrado con experiencia y evaluación de los resultados de los cambios que se han ido efectuando durante los años.

Es importante resaltar que la cultura organizacional es un factor crítico de éxito que no debe ser pasado por alto y en el cual los gerentes deben confiar a pesar de que es difícil de describir, medir y gestionar.

En resumen, se puede decir que FARMASIGO es una cadena de farmacias que cuenta con 2 (dos) tipos de farmacia entre sus sucursales: “Farmacias Expendio-Misceláneos” y “Farmacias en Cadenas de Consumo Masivo”. Así mismo, es una empresa que no es ajena al cambio, pues al formar parte de la corporación SIGO, S.A., la cual tiene una larga trayectoria en el oriente del país, inevitablemente ha pasado por modificaciones planeadas e impulsadas por la misma organización como por cambios a causa del entorno en el que se desarrolla normalmente.

Estas modificaciones, de origen interno o externo, evocan la capacidad de la empresa a adaptarse y transformarse en virtud de seguir adelante con el cumplimiento de sus objetivos y su misión organizacional. Esta capacidad se evidencia en la gestión de cambio analizada a través del proceso de adaptación llevado a cabo en lo referente a la modificación de la jornada laboral de sus sucursales a causa de factores externos como lo es un decreto con valor y fuerza de ley y crisis en un elemento tan básico y necesario para el desarrollo de sus actividades como la energía eléctrica. Este proceso, analizado a través de lo establecido por Kotter, J., refleja la habilidad de la empresa para superar cambios inesperados que pueden afectar su desenvolvimiento normal y cotidiano, así como también, refleja los elementos empleados por la misma para lograrlo.

Por otro lado, como es de esperarse en todo cambio, la resistencia a este se evidencio en el proceso de adaptación. El manejo y disminución de la resistencia es una demostración de una buena gestión de cambio, y, como se demostró la empresa llevo la resistencia de manera profesional, haciendo uso nuevamente de elementos de gestión como la comunicación con los empleados, para poder solventar inquietudes y tratar de buscar solución a los reclamos de los trabajadores.

Por último, la cultura es el alma de toda organización, por lo tanto cualquier modificación la afecta de manera positiva, negativa o ambas. Por esta razón, la gestión de cambio se emplea para canalizar las alteraciones a esta en búsqueda de mantener o mejorar la cultura, tratando siempre que esta se fortalezca como fue el caso de FARMASIGO luego de superar la resistencia al cambio en la jornada laboral, según las personas entrevistadas.



## **CAPITULO II: Bases Legales**

### **2.1 Farmacia**

La Ley de Medicamentos de la República Bolivariana de Venezuela publicada el 03 de Agosto del año 2000 en la gaceta oficial N° 37.006, define a las farmacias según el artículo 56 de la misma como:

*“...los establecimientos que dispensen al público medicamentos y demás artículos del ramo; en ellos se efectuarán todo género de preparaciones medicamentosas, oficiales y magistrales realizadas por un farmacéutico”.*

Este artículo se refiere a la definición de farmacia como todos aquellos establecimientos que poseen la permisología necesaria para comercializar productos ya terminados o formulas creadas en las instalaciones por el profesional encargado que sirvan como tratamiento a cualquier afección médica. Lo cual coincide con la descripción de las labores llevadas a cabo en la farmacia FARMASIGO en el capítulo anterior.

### **2.2 Jornada laboral**

El artículo 167 de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, que entro en vigencia el 07 de Mayo del año 2012, publicada en la Gaceta Oficial N° 6.076 define la jornada laboral como:

*“... el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora está a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo”.*

Entendiéndose por jornada laboral a la cantidad de horas de cada día que dedica el trabajador a la prestación profesional inherente al contrato de trabajo adquirido con cualquier empresa u organización.

La mayor o menor flexibilidad de la jornada dependerá de la concreta regulación jurídica del sistema de relaciones laborales y de la menor o mayor amplitud de estos. En este aspecto, la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras establece que la jornada de trabajo.

*“...no excederá de cinco días a la semana y el trabajador o trabajadora tendrá derecho a dos días de descanso, continuos y remunerados durante cada semana de labor”.*

En virtud de lo antes dicho, el artículo 173 de esta ley, define los tipos de Jornada Laboral de la siguiente manera:

- La jornada diurna, comprendida entre las 5:00a.m. y las 7:00p.m., no podrá exceder de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta (40) horas semanales.
- La jornada nocturna, comprendida entre las 7:00p.m. y las 5:00a.m. no podrá exceder de siete (7) horas diarias ni de treinta y cinco (35) horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerara como hora nocturna
- Cuando la jornada comprenda períodos de trabajos diurnos y nocturnos se considera jornada mixta y no podrá exceder de las siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas y media semanales. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro horas se considerará jornada nocturna en su totalidad.

A razón de lo antes dicho, se resalta que los tipos de jornada aplicados en las farmacias FARMASIGO son Jornada Diurna y Jornada Mixta, entendiéndose por esto

la existencia de dos bloques o turnos comprendidos en el horario antes mencionado referente a estos tipos de jornada. Así mismo

Ahora bien, en el Art 168 de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, establece que *“Durante los períodos de descansos y alimentación los trabajadores y las trabajadoras tienen derecho a suspender sus labores y a salir del lugar donde prestan sus servicios. El tiempo de descanso y alimentación será de al menos una hora diaria, sin que puedan trabajarse más de cinco horas continuas.”*; este artículo representa un factor importante al momento de establecer los nuevos horarios de trabajo en FARMASIGO, ya que se deben respetar los periodos antes mencionados bajo las disposiciones de la ley.

Es importante resaltar que posteriormente en el Reglamento de esta Ley publicado el 30 de abril del 2013, se estableció en el Art. 17 que entidades destinadas al suministro y venta de alimentos y víveres en general y farmacias formaban parte del grupo de empresas que entran dentro de la excepción en lo que a días libre se refiere. Es decir, no es obligatorio para ellos que el día libre de los trabajadores incluya el día domingo, pueden ser otros días, con tal de que sean consecutivos.

## **CAPITULO III: Planteamiento de Caso Local FARMASALUD 3000, C.A.**

### **3.1 Farmacia**

FARMASALUD, es una farmacia ubicada actualmente en el C.C. Aquacenter, en el sector Jorge Coll, Pampatar municipio Maneiro, Estado Nueva Esparta, inicio sus actividades en el año 2010, bajo la idea de negocio del tipo Farmacéutico, cuya actividad comercial se basa en la venta de producto de uso personal, para la mejora y bienestar de la salud tales como, medicinas, productos de dietética y nutrición, cuidado para la piel, cuidado intimo femenino, cuidado e higiene corporal, entre otros.

En este sentido, según la clasificación establecida por la Cámara Venezolana de Farmacias (CAVEFAR), para las formas de negocio o empresas tipo farmacia, se destaca que FARMASALUD 3000 entra en la rama de farmacias bajo la clasificación “Farmacia Expendios-Misceláneos”, dado a las características de los productos que se venden en la misma.

### **3.2 Jornada Laboral**

Esta farmacia funcionaba con un horario de atención al cliente de lunes a domingo de 8:00 am a 9:00 pm, el cual se cumplía con dos bloques o grupos de empleados que laboraban de la siguiente manera, el primero es de 8:00am a 5:00pm y el segundo es de 12:30pm a 9:00pm.

En este sentido, a razón de las circunstancias presentadas por el factor legal, inicialmente dadas con la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras en el año 2012, y más recientemente por el incremento de la crisis eléctrica en el país que ha traído consigo regulaciones en todos los centros comerciales y establecimientos de ventas a nivel nacional, este horario se ha ido reduciendo paulatinamente. Actualmente la empresa trabaja de 9:00am a 6:00pm, y han disminuido

sus turnos de dos bloques a uno solo en las mismas horas que comprende el horario de atención al cliente modificando considerablemente su jornada laboral.

### **3.3 Cambio**

Los cambios, ya sean representativos, es decir, grandes cambios o de lo contrario insignificantes o pequeños cambios, FARMASALUD 3000 no escapa de ellos. Esto se puede evidenciar en lo antes mencionado referente a la jornada laboral, en virtud a las modificaciones de los horarios de los empleados, pese a que ha sido un proceso lento a medida que nacen los requerimientos y las necesidades de la empresa, se han llevado a cabo con la finalidad de ajustarse al entorno de forma eficiente y sin afectar la productividad del negocio.

### **3.4 Cambio Organizacional**

Entendiéndose como cambio organizacional cualquier cambio que afecte las dimensiones de la organización, bien sea su estructura, la cultura, y las personas, se puede considerar entonces que FARMASALUD 3000 ha sufrido cambios a nivel organizacional.

Sobre dicha base se presenta que los cambios más significativos que ha sufrido la empresa, son los referentes a su jornada y horarios por los factores ya mencionados, pues esto, según información aportada por el gerente de la farmacia, el Sr. Giovanni Fornarelli han afectado directamente a su personal, generando incertidumbre en los mismos, razón por la cual, él en calidad de gerente, trata de mantenerse al tanto de cualquier decreto o información oficial que conlleve un cambio en la jornada, con la finalidad de poder prever cualquier acontecimiento y planificar a tiempo como se van a abordar las modificaciones en base a la información manejada.

Asimismo el Sr. Fronarelli hizo referencia a los decretos más recientes de días no laborables como medida de ahorro de energía, donde nos indicó que una evidencia de esto es que en el asueto de semana santa la farmacia solía trabajar durante toda la semana y el presente año, solo trabajaron 3 días.

### **3.4.2 Tipos de Cambio Organizacional**

Existen diversos autores que hablan de diferentes tipos de cambio que se pueden presentar en las empresas, entre los más resaltantes, y que concuerda con la información obtenida en esta farmacia, se puede expresar que el tipo de cambio aplicado a la misma es el de McNamara, C. (2005), cambios correctivos, ya que estos le permiten al Sr. Giovanni Fornarelli ajustar su jornada a la actualidad, de manera que pueda dar cumplimiento a las exigencias de la ley de una forma fácil y eficiente.

### **3.4.3 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional**

El factor o fuerza de cambio que predomina en el caso FARMASALUD 3000 a nivel externo es el legal, ya que al igual que el caso principal FARMASIGO, los cambios impulsados en la jornada laboral y los horarios de la farmacia tienen origen en la reforma de ley de trabajo, y por los diversos decretos y regulaciones imputados por el ejecutivo nacional como medidas de ahorro energético para paliar la grave crisis que se vive actualmente en el país. Todos estos factores antes mencionados son el origen de las modificaciones nombradas por el gerente de la farmacia, y son los que han dado pie a gestionar cambios de forma inesperada en su jornada laboral.

Por otra parte, a pesar de que FARMASALUD 3000, dada a su estructura se encuentra considerada en lo que se define como una pequeña y mediana empresa, esto no la hace ajena a que existan fuerzas internas de cambio. En términos generales, la fuerza o influencia de cambio a nivel interno de esta farmacia, nace como efecto de los cambios por causas legales, es decir, externa. Por esta razón, y como una medida

para reducir costos, en una época en la cual la productividad de la empresa no es igual, han tenido que llevar a cabo reducciones en el personal, por lo que hoy el equipo de trabajo se encuentra conformado por tres aprendices de ventas, una auxiliar de farmacia, una regente y el gerente general, el Sr. Giovanni Fornarelli.

### **3.4 Gestión del Cambio Organizacional**

El cambio es un elemento constante en actualidad del país, por esto FARMASALUD 3000 trata de mantener una postura abierta a los cambios, que le permita adaptarse a los mismos y establecer planes referentes al negocio y como mantenerse en el mercado. Es difícil para una empresa que se ubica en un entorno comercial altamente competitivo, puesto que esta no es la única farmacia de la región, y tampoco la más importante. Pero a pesar de sus competidores, FARMASALUD ejecuta una gestión de cambio en los horarios del personal que se adecua a sus requerimientos, la cual es impulsada por el Sr. Giovanni, el cual dice que esta no se encuentra definida o plasmada en ninguna parte, simplemente consiste en evaluar el medio ambiente externo a fin de implementar los cambios de la mejor manera posible.

#### **3.4.1 Ciclos de la gestión del cambio**

El ciclo de cambio que más se adecua a los procesos descritos por el gerente de FARMASALUD 3000, es el aportado por Lewin K. el cual propone un ciclo de cambio mucho más resumido, enfocado en tres etapas, la primera de estas es el descongelamiento, que según lo dicho por el Sr. Fornarelli, este lo aplica mediante una reunión con sus empleados informándoles de la situación actual y las consecuencias que puede tener esta, de este modo logra que los mismos salgan del estado actual de equilibrio y se queden atentos a la espera de un cambio; en segundo lugar está la fase del cambio o movimiento, es allí donde el gerente indica cuales son las modificaciones a realizar, es decir, el ¿Qué? ¿Cómo? Y ¿Cuándo?, y por ultimo esta la fase de recongelamiento, la cual puede variar dependiendo del tipo de cambio que se está

implementando, es decir, si es permanente o provisional. En el caso de los cambios en la jornada laboral aplicados recientemente, los que son ocasionados por la reforma de ley se implementaron de forma permanente, mientras que los causados por la crisis eléctrica se consideran provisionales, ya que estos últimos se encuentran sujetos a cambios constantemente.

### **3.4.2 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional**

El elemento del cambio a nivel de jornada laboral que destaca en FARMASALUD 3000, es el liderazgo, tomando en consideración que esta cuenta con muy poco personal, este elemento es personificado por el gerente de la farmacia, el Sr. Giovanni Fornarelli, quien es el encargado y responsable de gestionar los cambios en la organización, y el cual trata siempre de adoptar una posición comprensiva con sus empleados, de manera de reforzar la comunicación y de fomentar la acción de seguimiento por parte de estos.

### **3.5 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional no es más que el conjunto de normas, reglas y valores de comportamiento, a menudo no escritas pero siempre compartidos, lo que afecta el funcionamiento de sus empleados, es decir, la cultura es cómo funcionan las cosas dentro de su organización o empresa, y en el caso de FARMASALUD 3000, esta se encuentra implícita en la convivencia y los procedimientos que se llevan a cabo para mantener el negocio y pese a las modificaciones sufrida por la empresa a nivel de horarios y turnos, los empleados que hoy trabajan ahí, poseen gran sentido de pertenencia por ella y tratan de poner su mayor esfuerzo en que esta siga andando y superando los obstáculos que se le presentan, dispuestos a conservar su empleo en las mejores condiciones posibles.



Sin duda alguna FARMASALUD 3000, C.A. siendo una farmacia pequeña, ha logrado mantenerse dentro del escenario de un país en crisis pero, incluso con aciertos, debe seguir buscando formas de manejar situaciones externas, tales como las modificaciones en materia de jornada laboral bien sea, por reformas de ley o regulaciones en el servicio eléctrico, que repercuten directamente en su actividad las cuales han tenido que gestionar de la mejor manera posible para que no afecten la operatividad de la farmacia y protegerse así de cualquier situación venidera en Venezuela.

Desde el punto de vista administrativo, se puede dilucidar en base al tamaño de la empresa, que FARMASALUD 3000, no posee una gestión de cambio preestablecida en su estructura, sino que esta se majea según las circunstancias que producen el cambio, para solventar cualquier inconveniente si afectar ninguna otra área de la organización.

Generalmente, las empresas pequeñas como FARMASALUD, están inconscientemente en constante cambio por razones como incertidumbre, contar con un pequeño número de clientes y unos recursos limitados, que pueden obstaculizar su supervivencia y desarrollo. Aunado a esto, sin importar su tamaño, estas también se ven afectadas por todo el entorno y acontecer actual, y dependen de la industria en la cual operan.

## **CAPITULO IV: Planteamiento de Caso Nacional: FARMATODO C.A.**

### **4.1 Farmacia**

FARMATODO tiene 95 años de presencia en Venezuela y es pionera en el concepto de farmacias de autoservicio. El Sr. Rafael Zubillaga funda en Barquisimeto la Farmacia Lara, la primera de esta empresa con capital 100% nacional. Desde su fundación, la familia Zubillaga mantiene el control accionario de la firma. Durante el año 1955, la Farmacia Lara cambia de nombre y se convierte en la “Droguería Lara” con el objetivo de vender medicinas al mayor.

En 1988, la firma contaba con 60 locales, seguidamente estas se unificaron como cadena FARMATODO bajo el concepto de farmacia autoservicio y luego en 1990, introduce en el mercado farmacéutico el sistema de turno permanente (24 horas). Cuatro años después su presencia se expande en Venezuela con la compra de la red de tiendas Sarela. En 1997, la red comienza a unificar su formato de tienda con casitas de techos azules y ofrece el servicio de autofarmacia, por otra parte se hace pionera en brindar servicio farmacéutico los días domingos.

En la actualidad, FARMATODO puede ser considerada bajo la clasificación de “tienda de conveniencia” según la Sra. Ana Crespo, Presidenta de la Cámara Venezolana de Farmacias, ya que dentro de los productos que ofrece a sus clientes, no solo se encuentran medicinas, sino también ofrecen otro tipo de productos, de los cuales destacan los productos de limpieza, belleza, comestibles, papelería, entre otros.

### **4.2 Jornada Laboral**

En referencia a la jornada laboral, FARMATODO, según información aportada por la Sra. Ana Ortiz, sub gerente de la farmacia, cumple con las estipuladas en la ley como jornada diurna, jornada nocturna y jornada mixta en turnos rotativos. A nivel

nacional la cadena de farmacias ha tenido que adaptar sus horarios en base a las zonas de ubicación. Uno de los cambios que ha afrontado FARMATODO ha sido la reducción de horarios en una cantidad considerable de sus sucursales; ejemplo claro de esto, es la ciudad de caracas, distrito federal, en la cual se han recortado horarios de ventas de 24 horas a una jornada de 8:00 am a 9:00 pm de lunes a viernes y fines de semana de 9:00 am a 6:00 pm en el 59,5% de las sucursales establecidas en el estado.

Esta adaptación en el horario fue dada debido a una serie de factores tanto internos como externos, que forzaron a modificar la estructura de la franquicia en busca de reducir costos en los que se incurrían por los decretos, leyes y regulaciones establecidas a nivel nacional.

### **4.3 Cambio**

Según información aportada por el Sr. Carlos Vera, gerente de la sucursal FARMATODO Playa El Ángel, mediante una entrevista, donde informa que la empresa siempre está en constante cambio, algo que está considerado por sus políticas organizacionales, porque la idea de FARMATODO es ser una tienda de conveniencia vanguardista. El gerente también hace mención, de que ellos como empresa siempre están en permanente aprendizaje y en búsqueda de alternativas que le permitan mejorar su servicio.

Asimismo, indica que uno de los factores al cual ha tenido que poner atención la cadena de farmacias, es la crisis eléctrica que se vive en el país, puesto que en muchas de sus sucursales ubicadas en tierra firme les hacen recortes de energía por motivos de ahorro, razón por la cual se ha tenido que implementar ajustes en la jornada laboral de la tienda como los antes señalados en la ciudad de caracas.

## **4.4 Cambio Organizacional**

En base a lo antes expresado en los cambios que ha sufrido FARMATODO, se da razón al porque muchas de sus sucursales han modificado horarios, en inclusive han programado cierres completos los fines de semana; esto es debido a que las empresas como la Electricidad de Caracas les exigen un límite máximo de consumo de energía eléctrica, y si este se excede, recaen en ellos costos adicionales por multas. En este sentido, su decisión de eliminar los turnos de 24 horas en diferentes sucursales, incluso no aperturar los domingos o el fin de semana completo, se ha implementado como una medida para reducir costos y cumplir con los requerimientos y las regulaciones implementadas por agentes externos a la organización.

### **4.4.1 Tipos de Cambio Organizacional**

El tipo de cambio implementado en la cadena FARMATODO, es el Causado o Provocado de los autores Grouard y Meston, ya que las regulaciones que se aplican a la empresa fueron notificadas por los entes reguladores, por lo tanto estos tuvieron la posibilidad de planificar el cambio que se llevaría a cabo, y tomaron la decisión en base a una serie de factores que pudieron evaluar con cuidado, tales como las regulaciones de servicio eléctrico por motivo de la crisis existente en esta área, de manera que dicho cambio no ocasionara mayores problemas a la organización a nivel de horarios y jornada.

Así como lo definen los autores, este tipo de cambio se logró implementar exitosamente, ya que fue percibido de forma más aceptable por los empleados, y proporciono a los ejecutores de los mismos más flexibilidad al momento de gestionarlos. Cabe destacar, que estos cambios aplicados por FARMATODO, guardan estrecha similitud con los cambios en FARMASIGO, ya que las estrategias están en concordancia con las aplicadas por la empresa regional.

Por otra parte, se puede acotar que la reducción de horario influye significativamente en la modificación de los bloques o turnos, en los que en algunos casos, se unió y condensó personal de varios turnos, situación que también se dio en FARMASIGO.

#### **4.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional**

Los factores o fuerzas que han influido en las modificaciones de los horarios en FARMATODO han sido principalmente externos, específicamente las regulaciones en materia de energía eléctrica, las cuales, además de los racionamientos, establecen límites y parámetros para que la empresa utilice el servicio eléctrico sin caer en multas, causando así que esta modifique su jornada laboral en la medida de lo posible, tratando de no perjudicar el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, en lo que se refiere a factores internos, se puede destacar, que a pesar de que el cambio es causado por un elemento externo, la empresa tomo cartas en el asunto ideando una agenda de modificaciones que permitieran reorganizar al personal para que este se adaptara de forma más sencilla al nuevo horario y así estar acorde a lo exigido por las regulaciones, impulsando el cambio tanto como la necesidad de cambiar impuesta por los elementos externos a través de la motivación al personal a nivel interno.

#### **4.5 Gestión del Cambio Organizacional**

La gestión de cambio organizacional está conformada por todas aquellas actividades realizadas para procurar el desenvolvimiento natural del proceso de adaptación al cambio. En la actualidad, más aún en el acontecer diario del país, gestionar los cambios es un elemento clave para mantener a flote las empresas adaptándose a elementos internos y externos que surjan como generadores de cambio,

de este modo continuar el desarrollo de las actividades de la empresa a pesar de las modificaciones que deban implementar. FARMATODO como empresa nacional está consciente de esto, de la importancia de una buena gestión, razón por la que planificaron cambios en vista de la problemática presente en el servicio eléctrico, los cuales consistieron principalmente en una disminución de la jornada laboral como medida para mantenerse en el mercado nacional a pesar de todas las adversidades actuales y se ha expandido más allá de la frontera Venezolana

#### **4.5.1 Ciclos de la Gestión del Cambio Organizacional**

Según la información obtenida mediante entrevistas realizadas a diferentes supervisores, se puede decir que el ciclo de cambio de FARMATODO guarda similitud con varios elementos descritos en el ciclo de Hinings (1983) aunque quizás no en el mismo orden. El proceso de la empresa inicia con el diagnóstico o estudio de la situación que está originando o impulsando el cambio, en este caso, la disminución o interrupción del servicio eléctrico; luego asigna las responsabilidades que se distribuyen por todas las líneas de mando de las sucursales hasta llegar al supervisor o gerente de cada sucursal.

Como se especificó anteriormente, el cambio implementado por FARMATODO fue un cambio planeado, por ende el siguiente paso para poder llevar a cabo la transición se realizó a través de la ejecución del plan establecido mediante estrategias que aseguraran la consecución del mismo. Posteriormente, en el modelo de Hinings se continúa con la supervisión de las modificaciones realizadas, pero, en el caso de FARMATODO, en esta etapa se realizó la retroalimentación del plan, así como la detección y manejo de la resistencia.

#### **4.5.2 Elementos de la Gestión del Cambio Organizacional**

Los elementos de cambio aplicados a la jornada laboral de FARMATODO son varios de los establecidos por los diferentes autores contemplados, entre los cuales resaltan los siguientes: Comunicación, compromiso y una visión clara de lo que se necesita hacer. La comunicación como en todo cambio es primordial para poder dar a conocer la modificación que se desea implementar en la organización, más aun cuando la misma afecta directamente al personal. Esta se llevó a cabo mediante varios mecanismos entre los cuales el Sr. Carlos Vega, gerente de tienda, resalta los emails, llamadas telefónicas para la comunicación a lo largo y ancho de todas las sucursales, y posteriormente, reuniones informativas con el personal de cada sucursal en donde se establecía una comunicación formal directa. Así mismo, el compromiso consta de unir al personal en un solo pensamiento, el cual es lograr los objetivos establecidos, en este caso, la implementación eficaz de un nuevo horario de trabajo, por tal razón se debe tener una visión clara para poder guiar a los empleados a través del cambio con un norte y no a la deriva. La visión, meta u objetivo de FARMATODO se basa en impulsar el cambio con elementos internos para adaptarse a las regulaciones externas.

#### **4.6 Resistencia al Cambio**

Como se estableció anteriormente, FARMATODO considero la resistencia al cambio en la etapa de retroalimentación del proceso implementado, lo cual no resulta la acción o guía más adecuada a seguir, debido a que esta debe manejarse a medida que se desarrolla el ciclo, no en una sola etapa. Sin embargo, la resistencia fue reconocida y manejada como un elemento que se considera consecuencia normal y rutinaria al cambio.

Por otra parte, FARMATODO contó con la ventaja de que el cambio de horario fue comunicado y conversado previamente a la aplicación del mismo, disminuyendo

así las probabilidades de tener tropiezos en proceso de cambio a causa de una resistencia

#### **4.7 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de FARMATODO, según el Sr. Carlos Vega, es una cultura avocada al servicio al cliente, siendo ellos una tienda de conveniencia, que busca otorgar todo lo que el cliente puede necesitar además de medicamentos. Esta, se encuentra basada en principios de accesibilidad, proximidad, transparencia, ética y compromiso con sus empleados y la comunidad a la que sirve y es fomentada mediante las labores ejecutadas por su personal.

En virtud de que la cultura es uno de los valores primordiales que caracteriza a la empresa desde sus inicios, esta no se vio gravemente afectada por las modificaciones en la jornada laboral, puesto que es una organización que está acostumbrada a cambiar por diversos factores, y siempre lo han hecho en pro a mantener y mejorar su calidad.

En conclusión, y en base a la información obtenida, FARMATODO es una empresa grande, con una larga trayectoria en el país y con 167 sucursales en formato “tienda de conveniencia” a nivel nacional. Tomando en cuenta sus 95 años en el mercado, se puede decir que las modificaciones en la jornada laboral no fueron el primer cambio por el que la empresa ha pasado, ni será el último.

FARMATODO está al tanto de que el cambio es un elemento constante que proviene tanto de fuerzas internas como externas, por lo que emplea herramientas de la gestión de cambio para adaptarse a situaciones inesperadas o planeadas. Conociendo que el cambio en una empresa de su magnitud requiere de esfuerzo y planificación exhaustiva para poder implementar modificaciones en todas las sucursales del país sin afectar el desenvolvimiento normal de sus actividades ni las personas que conforman su capital humano.



En este sentido, a pesar de que su ciclo de cambio no se realizó en el orden lógico establecido por el autor, esto no quiere decir que el mismo no haya resultado exitoso. De igual manera, la resistencia que surgió a causa de la modificación de los horarios fue manejada haciendo uso de la comunicación como elemento clave para disminuirla.

## **CAPITULO V: Planteamiento de Caso Internacional Landys Pharmacy**

### **5.1 Farmacia**

LANDYS PHARMACY es una farmacia ubicada en el Noreste de Columbia, Estados Unidos, la cual se ubica en la clasificación venezolana de farmacias según CAVEFAR, como “Farmacia de Expendio-Misceláneos” ya que, despacha medicamentos con o sin prescripción facultativa y comercializa otros productos de cuidado de la salud, mientras que en el país donde está ubicada se denomina una “farmacia de vecindario” debido a que se encuentra ubicada en un suburbio.

### **5.2 Jornada Laboral**

La jornada laboral de LANDYS PHARMACY estaba conformada inicialmente por un solo turno comprendido entre el horario de 8:30am a 6:30pm. Cabe destacar que en Estados Unidos no existe una Ley que regule el ámbito laboral a cabalidad como en Venezuela existe la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras; mas sin embargo existen leyes federales que abarcan todo el país, pero en cada estado se manejan reglamentos o normas diferentes, por lo que las jornadas laborales pueden variar.

En este sentido, esta farmacia sufrió un cambio a causa de la creación de la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (en inglés Patient Protection and Affordable Care Act, abreviada PPACA), llamada ObamaCare por los medios norteamericanos. Esta ley trajo consigo el “Mandato al Empleador”, en el cual se implementan una variedad de limitaciones y exigencias de parte del patrón para con los trabajadores, que ameritan que la empresa tome medidas referentes al manejo de su personal y su jornada laboral.

Por otro lado, LANDYS PHARMACY cuenta con 53 trabajadores en su plantilla, los cuales laboran más de 30 horas por semana, situación que bajo la definición establecida por esta ley los clasifica como trabajadores de tiempo completo; por lo que esta empresa debe acatar el “Mandato del Empleador” y ofrecerles seguro médico a sus empleados de acuerdo a ObamaCare.

### **5.3 Cambio**

LANDYS PHARMACY es una empresa relativamente nueva, con 3 años en el mercado, por lo que se puede decir que previamente no tenía una cultura de cambio establecida, ni proceso o actividades de esta índole. No obstante, la empresa atravesó un cambio a finales del año pasado e inicios del presente año, por lo que requirió aplicar estrategias de transformación para ajustarse y tomar ventaja ante situaciones establecidas en el “Mandato del Empleador”.

Cabe destacar que dentro de lo establecido en el “Mandato del Empleador” resaltan factores importantes, que motivan los cambios en las jornadas laborales de muchas empresas, entre estas LANDYS PHARMACY, ya que al ajustarse la jornada y los respectivos horarios de la misma, el patrono logra sacar a sus trabajadores de la clasificación de empleado de tiempo completo (que labora más de 30 horas semanales), evitando así incurrir en costos adicionales para pagar el seguro médico de los mismos.

### **5.4 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional llevado a cabo en LANDYS PHARMACY para enfrentar el “Mandato del Empleador”, según información obtenida vía email, tuvo como estrategias a considerar las siguientes en orden de cumplir la ley o evadirla:

- Recortar horas de trabajo de al menos 23 trabajadores de piso de ventas, convirtiéndolos en trabajadores a medio tiempo.

- Aprovechar lo dictado en la ley, que deja exento al pago de seguros de 30 trabajadores por empresa, y reducir horario de los 23 empleados restantes pagando la sanción por los mismos.
- Asegurar a todo su personal y evitar sanciones.
- Reducir el personal, así como sus horas de trabajo.

Cabe destacar que, como se ha establecido anteriormente las modificaciones que involucran personal deben ser llevadas a cabo de manera que estos entiendan el cambio y pueden opinar sobre él, situación que no se evidenció en este caso.

#### **5.4.1 Tipos de Cambio Organizacional**

El cambio en LANDYS PHARMACY clasifica como un cambio no planeado, debido a que la empresa elaboró estrategias en reacción al elemento externo que causó el cambio, en este caso, la implementación y puesta en acción del “Mandato del Empleador”.

#### **5.4.2 Factores o Fuerzas para el Cambio Organizacional**

En el caso de LANDYS PHARMACY, el factor que impulsa el cambio es un factor externo legal, específicamente la promulgación con carácter de ley por el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, de la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (en inglés Patient Protection and Affordable Care Act, abreviada PPACA). A pesar de promulgarse en el 2010 las modificaciones referentes al “Mandato del Empleador”, que depende de esta ley, iniciaron a finales del 2015.

Esta ley exige a la mayoría de los adultos no cubiertos por un plan de salud, ya sea proporcionado por sus empleadores o patrocinado y regulado por el gobierno a través de su Mercado de Seguros Médicos, que mantengan una cobertura, arriesgándose en caso contrario a ser penalizados con una multa. Quienes ganen por

debajo del cuádruple (400%) del umbral de pobreza (\$46,000 anuales para individuos y \$93,500 para las familias compuestas por cuatro personas) y asistencia financiera, la cual se puede proveer de tres maneras: Créditos fiscales para la reducción del costo de la prima, subsidios para compartir los costos de los gastos adicionales, y Medicaid. La elegibilidad de Medicaid, el programa de salud de los Estados Unidos para personas de bajos recursos, se amplía para incluir a personas que ganen hasta el 133 % del umbral de pobreza. Este tipo de exigencia es comúnmente llamada mandato individual.

Ahora bien, así como está el “mandato individual”, también se creó el “Mandato del Empleador” también conocido en el mundo empresarial como penalidad al empleador, el cual inicio su implementación a mediados del 2015. Este mandato adscrito a ObamaCare, establece ciertas reglas, normativas y sanciones donde las empresas que cuenten con cierta cantidad de empleados de tiempo completo equivalente deben asegurarlos o pagar una penalización. Si un empleador no proporciona cobertura, o proporciona una cobertura que no califique con el “valor mínimo” establecido, o que sea impagable por los empleados, entonces deben hacer un pago mensual por empleado que ayude a compensar el costo de aquellos que no están cubiertos para ayudarles a comprar seguros médicos en lugar de utilizar servicios de emergencia.

El mandato del empleador establece los siguientes parámetros a seguir:

- El mandato se basa en trabajadores de tiempo completo equivalente, no sólo los empleados a tiempo completo.
- Los empleados que trabajan al menos 30 horas por semana o cuyas horas igual al menos 130 horas al mes de servicio durante más de 120 días en un año se consideran trabajadores de tiempo completo.
- Los empleados que trabajan menos de 130 horas por mes son considerados trabajadores a medio tiempo.

- Los trabajadores de tiempo equivalente se determinan sumando la cantidad completa de horas trabajadas a medio tiempo y dividiendo este número entre 30. El resultado de este cálculo se le agrega la cantidad de empleados que trabajan tiempo completo para así determinar la cantidad de “empleados equivalentes” con los que cuenta la empresa y, para propósitos de la ley, saber si esta es grande o pequeña.
- Empresas con más de 50 empleados a tiempo completo equivalente son consideradas grandes y deben acatar el mandato.
- Empresas con menos de 50 empleados a tiempo completo equivalente son consideradas pequeñas y quedan excluidas.
- La cobertura debe ser ofrecida a los dependientes hasta la edad de 26. Una vez que un dependiente cumple 26 años, la cobertura ya no tiene que ser ofrecida.
- Cobertura ofrecida a los empleados debe ser considerada asequible (no puede costar más de 9,56% de los ingresos familiares de los empleados) y debe proporcionar un valor mínimo (debe tener una distribución de costos promedio de 60%). Si la cobertura no es asequible empleados pueden utilizar el mercado de seguros subsidiados y el empleador pueden ser multados.
- Para los empleadores que no proporcionen la cobertura, el costo es de la sanción es de US\$ 2,000 por empleado a tiempo completo.
- Los empleadores con más de 200 empleados de tiempo completo debe inscribir automáticamente a tiempo completo las nuevas contrataciones.
- Los empleadores con menos de 25 trabajadores de tiempo completo equivalente con los salarios medios anuales de menos de \$ 50,000 califican para cuidados de salud subsidiados. Para ser elegible para un crédito fiscal, el empleador debe aportar al menos el 50% del costo total de la prima o el 50% de una prima de referencia.
- Los primeros 30 empleados a tiempo completo quedan exentos.

En este caso, al igual que el caso de FARMASIGO, el cambio es causado por un factor externo del ámbito legal, siendo modificado por esta razón características del factor interno de personal.

## **5.5 Gestión de Cambio Organizacional**

Como se evidencia en la explicación de la Ley, no todos los establecimientos deben acatar el mandato del empleador, pero los que si se ven afectados por este deben enfrentar este cambio aplicando estrategias acordes. Además de esto, se evidencia que existen vacíos legales de los cuales las empresas pequeñas pueden hacer provecho para evadir la Ley. Este es el caso de LANDYS PHARMACY, al ser una empresa con solo 53 empleado puede tomar ventaja de la excepción de los primeros 30 trabajadores y hacer modificaciones en base a esto adaptándose a los elementos externos que la perjudican. La gestión de cambio en esta empresa, se realiza en concordancia con los deseos de la gerencia, la cual no considera necesario pagar el seguro médico de los empleados ni acatar la ley, desarrollando el cambio en base al siguiente objetivo:

- Mantener 30 trabajadores a tiempo completo y reducir el horario de 23, de manera tal que en lugar de cumplir 8 horas por día, pasarían a cumplir 5 en horarios rotatorios de 8:30 am a 1:30pm y de 1:30pm a 6:30pm

### **5.5.1 Ciclos de la Gestión de Cambio Organizacional**

El proceso de cambio de LANDYS PHARMACY guarda relación con el proceso de Lewin, K., debido a que se inició reconociendo la necesidad de actuar debido a la nueva Ley (descongelamiento), lo cual dio paso a la consideración de estrategias nombradas para luego decidir por la establecida en el ítem anterior. Posterior a esto la empresa notificó a sus empleados los cambios a implementar (movimiento). Por último, se llevó a cabo la tercera y última etapa del proceso (recongelamiento), al implementar los cambios y reducciones de horarios.

Cabe destacar que el proceso se implementó arbitrariamente, a diferencia del proceso de gestión de cambio de FARMASIGO, este se realizó con el objetivo de salvaguardar los deseos y beneficios de la empresa; en lugar de acatar la ley, esta empresa decidió tomar provecho de los vacíos legales y disminuir costos en la realización de sus actividades.

### **5.5.2 Elementos de la Gestión de Cambio Organizacional**

Luego de analizar el proceso de gestión de cambio de LANDYS PHARMACY y según la información recabada, se evidencia una clara visión de lo que se quiere hacer en el cambio, así como convicción para llevarlo a cabo de parte de los gerentes y dueños. Sin embargo, las modificaciones aplicadas desde una perspectiva ética, no son las más adecuadas, puesto que el deber ser era que la empresa respondiera ante la ley cubriendo las pólizas de seguro a todos sus empleados, y no desmejorándolos.

### **5.6 Resistencia al Cambio**

Evidentemente, como consecuencia de las acciones tomadas por los directivos de la empresa, el personal mostró descontento y enfado a la modificación y reducción de su jornada laboral sin previo aviso. Si bien esto es rentable para la empresa, no es bueno para los empleados, los cuales obtienen un ingreso inferior y no tienen cobertura de salud a través del empleador.

Además de esto, las relaciones entre los empleados se vieron perjudicadas, ya que el grupo al que se le redujo el horario exigía cual había sido el criterio de elección para las reducciones. A pesar del enfado inicial, según la información recabada, las personas no renunciaron y prefirieron buscar un segundo trabajo a no tener ninguno.



## **5.7 Cultura Organizacional**

Antes del cambio, según los datos obtenidos, se evidenciaba en la empresa la existencia del sentido de compañerismo, buena comunicación y respeto, luego del cambio en la jornada de prácticamente la mitad de los trabajadores, “la cultura se quebró”, las relaciones interpersonales se tornaron tensas durante y luego de dicha modificación.

En la actualidad, las actividades de LANDYS PHARMACY se desarrollan con normalidad, a pesar que los trabajadores perdieron el sentido de pertenencia que anteriormente poseían como consecuencia de las acciones tomadas por la empresa.

Se observa entonces, que a diferencia con el cambio implementado en FARMASIGO, esta empresa realizó el recorte de horas, modificación de horarios, no en aras de adaptarse a la ley sino con la intención de evadirla. Su objetivo se centra en evitar perjudicar su nivel de ganancias y rentabilidad al tener que invertir en el seguro de sus empleados, a diferencia de FARMASIGO, la cual mantiene como objetivo adaptarse a las leyes tratando de no perjudicar a su capital humano.

Se debe considerar, que en Estados Unidos el sistema económico y legal es diferente al Venezolano, por lo tanto, es de esperarse que las situaciones se manejen de manera distinta a como se realizaron en FARMASIGO y en los otros casos venezolanos. Si bien salvaguardar las ganancias y reducir costos resulta en un beneficio para la empresa, también es importante recordar que el capital humano es una parte indispensable de las organizaciones, y debe ser manejado con técnicas de comunicación y elementos de gestión efectiva que permitan evitar la resistencia.

## **CAPITULO VI: Relación de Gestión de Cambio Organizacional con el Marketing Digital**

### **6.1 Marketing Digital**

Tradicionalmente, marketing o mercadeo, significa e incluye las *“actividades de una empresa asociadas a la compra y venta de un producto o servicio. Incluye la publicidad, venta y entrega de productos a la gente”*. Investopedia (s.f.), Diccionario Financiero Online. Al principio el marketing se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. En la actualidad, tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

En este sentido, The American Marketing Association ha definido el marketing como *“el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”*. Se puede considerar marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. De manera más amplia, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa.

Por otra parte, cae en relevancia acotar que el mundo de los medios digitales está cambiando a un ritmo fenomenal; la constante evolución de la tecnología y la forma en que las personas la están usando, están transformando no solo como se obtiene acceso a la información, sino cómo interactúan y comunican entre sí en una escala global. Esta evolución también está modificando la manera en que se elige y compran productos y servicios, razón por la cual los medios digitales resultan una herramienta

ventajosa que ayuda a las empresas a publicitar sus productos y darse a conocer en el mercado.

De acuerdo con este enfoque, se puede definir el Marketing Digital, según López, R. (2013) como “*la forma de marketing tradicional (offline) llevada a internet, a través de recursos y herramientas propios de la red para conseguir algún tipo de conversión*”. Es decir, consiste en aplicar los elementos del marketing tradicional a los medios digitales, como el ámbito web y móvil, para alcanzar grandes masas de clientes potenciales, así como para mantenerse en contacto con sus clientes actuales.

Igualmente, The Business Dictionary (s.f.) establece al Marketing Digital como “*la promoción de productos o marcas a través de una o más formas de medios de comunicación electrónicos*”. Es decir, una estrategia de marketing digital puede incluir esfuerzos de promoción realizados a través de Internet, redes sociales, teléfonos móviles canales de televisión y radio digitales, entre otros. Así mismo, estos elementos o herramientas pueden ser utilizados para hacer llegar información importante sobre la empresa a sus clientes actuales y potenciales.

Según López, R. (2013), existen dos características que diferencian al marketing digital del tradicional:

- Personalización: Ante la necesidad del usuario de obtener información cada vez más personalizada, las nuevas técnicas de marketing permiten que cada internauta reciba o se le sugiera automáticamente información sobre aquello en lo que está interesado y que previamente ha buscado o definido entre sus preferencias. De esta manera, es más fácil conseguir un mayor ratio de conversión (convertir clientes potenciales en ventas reales) en el mundo online, que en el mundo tradicional.
- Masivo: Por mucho menos dinero que en el marketing offline se puede llegar a un gran número de usuarios que forman parte del público objetivo establecido por la

empresa. Por lo tanto, las inversiones estarán mejor definidas y el ratio de conversión será también mayor por esta razón.

Entonces, se puede decir que el Marketing Digital, tiene más alcance al aplicar los elementos del marketing tradicional en el ambiente digital y web. El continuo crecimiento del Marketing Digital y el uso de tecnologías digitales conforman una fuerza de cambio a la cual las empresas se ven en la necesidad de adaptarse. Ya no es suficiente contar con el marketing tradicional para llegar a los clientes potenciales, se necesita llegar a ellos a través de los medios que más usan como las redes sociales. Esto requiere llevar la manera en que la empresa realiza estas actividades al mundo digital, un mundo dinámico donde las comunicaciones son rápidas y los clientes esperan respuestas inmediatas.

En el caso de SIGO, S.A., no son ajenos a las herramientas y técnicas del marketing digital, ya que cuentan con una página web informativa donde detallan la historia de la empresa, misión, visión, valores, los tipos de sucursales que poseen como por ejemplo: sucursales de Bodegón, Sigo Electronics y FARMASIGO, así como información de contacto y atención al cliente. También poseen cuentas en redes sociales tales como FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, entre otras, donde, por su facilidad de manejo, comparten información al instante con sus “seguidores” en materia de productos, eventos y sus horarios de apertura y cierre de las diferentes sucursales, lo cual representa una excelente herramienta de apoyo ya que las modificaciones que se llevan a cabo constantemente en sus horarios se hacen de forma muy rápida, tanto así que es difícil llevar una información a sus clientes por medias de comunicaciones formales manteniendo al tanto de los cambios, y resulta poco práctico y muy costoso hacer publicaciones mediante técnicas de marketing tradicional, más cuando estas son temporales, es decir, pueden cambiar de un día para otro.

## 6.2 Elementos del Marketing Digital

Los elementos o herramientas que llevan el marketing tradicional a la era digital según La Cruz, V. y Soriano, E. (s.f.) son los siguientes:

- **Email marketing (O marketing por email):**

Es una de las primeras formas de marketing digital. Se refiere a hacer mercadeo con una base de datos, segmentando los datos de los consumidores y enviando mensajes dirigidos y personalizados de forma exclusiva para ellos en el momento adecuado. A medida que el email marketing ha ido evolucionando, se ha ido incrementando el nivel de personalización en los envíos de correos.

- **S.E.O Posicionamiento Web en buscadores (Search Engine Optimisation en inglés):**

Consiste en incrementar la visibilidad de una web en los motores de búsqueda a través de palabras clave; un ejemplo claro sería que la página web de una empresa de zapatos en Caracas se encuentre entre los primeros resultados mostrados por Google al ingresar palabras como “zapatos” y “caracas”.

- **P.P.C. Pago por Click (Pay per Click en inglés):**

Es la forma de publicidad por internet donde los anunciantes pagan al dueño de una página web cada vez que los usuarios que entran en dicha página hacen click sobre el anuncio de la empresa.

- **Social Media o Redes Sociales:**

Consiste en gestionar la imagen de una marca o producto a través de múltiples canales sociales. Esto podría incluir a Twitter y a Facebook por supuesto, pero también podría incluir Google Plus, YouTube, LinkedIn, Pinterest y mil redes sociales más. Es importante tener en cuenta que se pueden usar como herramientas para el desarrollo de negocio en webs como LinkedIn y por supuesto como herramientas para atención al cliente y soporte.

- **Gestión de la reputación online u ORM (Online Reputation Management en inglés):**

Se basa en gestionar adecuadamente los artículos negativos, videos o cualquier tipo de comentario online. Este aspecto guarda relación con el anterior, es decir, manejar la reputación online en redes sociales y cualquier medio electrónico también se trata de gestionar las Relaciones Públicas a través de estos canales. A pesar de que este elemento no requiera tanta planificación como una campaña publicitaria a gran escala, si debe tomarse en cuenta que requiere una gran inversión de tiempo debido a que en la actualidad los clientes esperan respuestas inmediatas a sus quejas y comentarios.

- **Publicidad Display:**

La publicidad de Display se hace en las páginas web de otras personas. Por ejemplo, comprar espacio para un banner en una web específica, y pagarle al dueño de esa web en base al número de impresiones (veces que se muestra el anuncio), o el número de clics que el anuncio recibe.

- **Marketing de Afiliación o de Afiliados:**

Puede resultar bastante parecido a la publicidad de display, salvo que en este caso, la web en la que se muestra el anuncio solo recibe el dinero cuando se realiza una venta. Se trata del Coste por Adquisición o CPA. El pago, por lo tanto, será más alto y le dará al propietario de la web que muestre el anuncio la motivación para promocionar el anuncio de forma prominente. El Marketing de Afiliación no se ciñe solo a la publicidad con banners. Muchos afiliados hacen dinero a través de enlaces sencillos, e-mail marketing y otras técnicas diferentes.

- **Mensajes en Móviles:**

El Marketing Móvil es una de las grandes áreas en crecimiento en el mundo del Marketing Online. El incremento en el uso de teléfonos inteligentes a lo largo de todo el mundo ha resultado en una gran dependencia sobre este tipo de dispositivos a la hora de tener información en tiempo real y de forma rápida, además que la mayoría de las personas acceden a las redes sociales o realizan búsquedas a través de estos dispositivos, razón por la cual las empresas deben tomar en cuenta generar ideas que estén dirigidas a este elemento.

- **Marketing de Contenidos:**

El marketing viral combina diferentes elementos del mix de marketing. Algunos lo llaman “marketing de contenidos” ya que siempre implica diseminar un elemento de contenido a través de múltiples canales haciendo que dicho contenido se convierta en “viral”.

- **Analítica:**

A través de la analítica web podemos analizar el contenido, las imágenes y su posición para comprender mejor las prácticas más adecuadas que generan mejores resultados. Se lleva a cabo a través de la recopilación de información sobre las visitas a la página web de la empresa, duración de estas visitas, vistas, entre otras, para así medir el éxito o fracaso de los esfuerzos aplicados.

- **Desarrollo y diseño web:**

Hace referencia a la usabilidad, accesibilidad y practicidad de la página de la empresa, si esta es útil y llamativa, y fácil de usar por los clientes.

- **E-commerce o comercio electrónico:**

Esta es un área que ha ido creciendo de forma exponencial desde que se originó, se trata de los negocios que desarrollan a través de internet utilizando e-mails, carritos de compra y servicios web, entre otras.

En el caso de FARMASIGO, el elemento de Marketing Digital que aplican a la gestión de cambio en la jornada laboral y la modificación de sus horarios y turnos, es el Social Media o también conocido como las redes sociales, debido que a través de sus cuentas en Facebook, Twitter e Instagram informan al público en general sobre nuevos horarios en las diferentes sucursales, además de comunicar horarios especiales de días feriados y temporadas vacacionales de forma inmediata.

En conclusión, se puede decir que el Marketing Digital lleva la atención al cliente en empresas como SIGO, S.A. a un nivel dinámico y sumamente público, por lo que el manejo de esta requiere de esfuerzo e inversión de tiempo por parte de la empresa, puede requerir que la misma modifique su departamento de mercadeo



creando una división exclusiva que se dedique al amplio y creciente mundo del Marketing Digital, que desarrolle estrategias de marketing para cada uno de los formatos de tiendas con los que cuentan, bien sea, MiniMarket, SuperMarket, Bodegón o las sucursales de FARMASIGO, que estén enfocadas en mantenerse a la vanguardia de las tendencias y las exigencias actuales de los consumidores y, que a su vez, estén al alcance de un click para estos.

Aunado a esto, elementos como las redes sociales, son excelentes herramientas que sirven no solo para promocionar productos ofrecidos por SIGO, S.A., sus diferentes sucursales y su marca, sino que también funcionan como plataformas de comunicación Empresa – Cliente, donde los primeros puede “publicar” y “compartir” información pertinente que sirva de referencia al público en general, como se ha dado en el caso de las modificaciones de horario, las cuales notifican a través de estos y otros medios. Cabe destacar que la relación costo-beneficio que ofrece el marketing digital a este tipo de empresas, es considerablemente buena, ya que ofrece una excelente herramienta de difusión masiva de información a un costo mínimo, el cual en el caso de las redes como Facebook, Twitter e Instagram, el uso de las mismas es gratuito, así que el gasto se incurre en el equipo o capital humano contratado especialmente para el manejo y administración de las mismas.

## CONCLUSIONES

- Según los datos aportados por esta investigación a través de los instrumentos empleados se puede determinar que el cambio es un elemento constante en el mundo empresarial, un elemento al que tarde o temprano las empresas deben adaptarse. Así mismo, se puede decir que existen elementos de gestión que ayudan a adaptarse y superar los cambios bien sean internos o externos.
- A pequeña o gran escala, nacional o internacional, las empresas se ven afectadas por factores externos que no pueden controlar e inevitablemente las forzan a implementar cambios bien sea en su estructura, personal, cultura o tecnología.
- No todas las empresas gestionan el cambio de la misma manera, sus objetivos no siempre son los mismos, por tal razón sus procesos de cambio varían de unas a otras.
- En relación a FARMASIGO, se puede concluir que es una empresa que posee una gestión de cambio efectiva y latente en su organización, están acostumbrados a implementar cambio y adaptaciones en orden de seguir realizando sus actividades de manera eficaz. Resalta de esta empresa, su característica de tratar de incluir al personal en los cambios por lo que pasa la empresa, como lo hicieron al momento de llevar a cabo modificaciones de horarios y jornada laboral, comunicándoles los cambios y animándolos a participar en ellos.
- Por otra parte en FARMASALUD 3000, se denota la diferencia de la aplicación de la gestión de cambio en la jornada en una empresa pequeña en comparación con una empresa con varias sucursales a nivel regional como FARMASIGO. Sus procesos no están establecidos formalmente, lo que resulta beneficioso al tener libertad de adaptarse al cambio de la manera que se considere conveniente. Sin embargo, el no poseer procesos y elementos de gestión establecidos significa que

al momento de un cambio brusco e inesperado, la empresa no cuenta con una guía a la cual acudir para enfrentar dicho cambio.

- Mientras que en FARMATODO, se puede concluir que al igual que FARMASIGO es una empresa que posee cultura de cambio, así como disposición y proactividad hacia él. Buscan realizar los cambios antes de que elementos externos e internos los puedan perjudicar; esto se evidencio en su manera de gestionar los cambios a nivel de jornada laboral, horarios y turnos, puesto que los mismos los aplicaron de forma efectiva, lo que disminuyo en gran medida los casos de resistencia.
- Sin embargo, LANDYS PHARMACY realizo modificaciones en su jornada laboral, turnos y horarios para evitar el cumplimiento de lo establecido en el mandato del empleador, considerando mantener los beneficios y rentabilidad de la empresa como objetivo a lograr con dichas modificaciones. En contraste, FARMASIGO, FARMASALUD 3000 y FARMATODO, han implementado cambios en aras de acatar la reforma de la ley del trabajo, tratando de no afectar a su personal. Cabe destacar que el sistema económico y judicial varían de un país a otro, por lo cual es de esperarse que los cambios sean diferentes en algunos aspectos.

## RECOMENDACIONES

En base a lo concluido en la presente investigación se pueden tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Para llevar a cabo una Gestión de Cambio eficiente, es necesario que las organizaciones integren procesos de cambio en sus planes a corto, mediano y largo plazo, y se documente respecto a los procesos y tipos de cambio que se pueden implementar en las organizaciones, de manera que se maneje información suficiente al respecto y así cualquier cambio inesperado que se les presente por motivos ajenos a ellos, los tome por sorpresa mas no desprevenidos.
- Referente a FARMASIGO, a pesar de que esta es una empresa que posee métodos adecuados para implementar y gestionar cambios, se recomienda que mantengan una constante retroalimentación con sus procedimientos, y que estos constantemente revisen información y se asesoren respecto a qué y cómo se están haciendo la cosas a medida que pasa el tiempo, aplicando lo antes mencionado como una medida de apoyo y constante actualización.
- Por su parte, FARMASALUD 3000, considerando que es una pequeña empresa, lo ideal es que permanezcan aplicando los cambios en la jornada laboral como lo han venido haciendo durante los últimos años, pero poniendo mayor empeño en pulir su proceso mediante el reforzamiento del liderazgo, trabajo en equipo y la motivación al personal. Cabe destacar que para este tipo de cambio enfocado como objeto de estudio en el presente trabajo, va bien los métodos que utiliza esta farmacia, sin embargo deberían establecer un proceso de cambio y plasmarlo como política empresarial si requieren de efectuar modificaciones de otro índole, los cuales requieran de mayor atención y una evaluación previa.

- De la misma manera, se hace hincapié en el caso FARMATODO, para que continúen como han seguido trabajando, y al igual que FARMASIGO, mantenga un constante aprendizaje en referencia a las tendencias y procesos más actuales de cambio, que les permitan mejorar los ya existentes en la empresa y aumentar la calidad de servicios que ofrece la organización
- Por último, en relación con LANDYS PHARMACY, se considera que es buen caso de estudio para tomar como referencia, ya que mediante esta comparación se pudo palpar otra perspectiva distinta de cambio de jornada. En este caso en particular, el equilibrio ideal estaría en poder realizar una gestión de cambio que posea tanto beneficios a los dueños, accionistas, entre otros, como estabilidad laboral y transiciones que no afecten al personal de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Textos:

ARIAS, Fideas. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Sexta Edición. Editorial Episteme.

AUDIRAC, Carlos. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas.

BÉLANGER, Laurent; Côté, Nicole y Jacques Jocelyn. (1994). Le changement organisationnel et le développement. In La dimension humaine des organisations. Editorial Gaëtan Morin.

CHALMERS, Johnson. (1966). Revolutionary Change. Boston, Massachusetts. Editorial Little Brown, University Press.

CHIAVENATO, Idalberto (2012). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

COLLERETTE, Pierre; Gilles, Delisle y Perro, Richard. (1997). Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Editorial Presse de l'Université du Québec.

FARIA, Fernando. (2004). Desarrollo organizacional: enfoque integral. Editorial LIMUSA.

DUPUIS, Jean-Pierre y Kuzminski, André. (1998). Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Editorial Gaëtan Morin.

GROUARD, Benoit y Meston, Francis. (1998). L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Editorial Dunod.

KOTTER, Jhon. (1995). Leading Change. Editorial United Way.

TAMAYO y Tamayo, Mario (1998). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial LIMUSA.

ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial: Pearson Education.

### Documentos Electrónicos:

ACOSTA, Carlos.(2002). Cuatro Preguntas para Iniciarse en Cambio Organizacional. Revista Colombiana de Psicología. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>

- ADDINGTON, T (2013). Six Elements of Successful Organizational Change. Disponible en: <http://leadingfromthesandbox.blogspot.com/2013/01/six-elements-of-successful.html>
- AMERICAN HERITAGE DICTIONARY. (s.f.). Change. Disponible en: <http://www.dictionary.com/browse/change>
- ARENAS, Fernando. (2005). Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio. Disponible en: [www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/.../Fernando%20Arenas.doc](http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/.../Fernando%20Arenas.doc)
- BAREIL, Céline y André Savoie (2002). Transformer l'organisation. Editorial: Racines du Savoir.
- BRUSSE, Joshua. (2012). 3 Elements for Management of Organizational Change. Disponible en: <http://community.hpe.com/t5/HPE-Business-Insights/3-elements-for-management-of-organizational-change/ba-p/5437447#.VxbQPy4eSkr>
- BUSINESS DICTIONARY. (s.f.). Drug Store. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/drug-store.html>
- CARCELÉN, Javier. (2000). El Sistema de Trabajo a Turnos y su Problemática. Editorial FC. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=tp25hQXdI8QC&source>
- CHAPMAN, Alan. (s.f.). Change Management. Disponible: <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
- DEMERS, Christine. (1999). De la Gestion du changement á la Capacité de Changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 á aujourd'hui. Revista Gestion, Vol 24. No 3.
- ERNST & Young. (2013). Gestión del Cambio. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento\\_-\\_Gesti%C3%B3n\\_del\\_Cambio\\_Organizacional/\\$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evento_-_Gesti%C3%B3n_del_Cambio_Organizacional/$FILE/Ernst%20%26%20Young%20-%20Gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacional.pdf)
- FRANCIS, Abey. (s.f.). Factors Affecting Organizational Change. Disponible en: <http://www.mbaknol.com/management-concepts/factors-affecting-organizational-change/>
- GARCIA, Vilma. (2010). Jornada laboral: cantidad de horas establecida por ley. Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/leyes-laborales/cantidad-horas-jornada-laboral>
- GARZÓN, Manuel. (2005). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Centro Editorial: Universidad del Rosario. Disponible en: [https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-fNWNMC&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-fNWNMC&source=gbs_navlinks_s)

- GÓMINA, Camilo. (2012). Revisión Documental. Disponible en: <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- GONZÁLEZ, Marien. (2011). Los Cambios en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
- HARRINGTON, James. (2006). Change Management Excellence: The Art of Excelling in Change Management. Editorial Paton Professional. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=3-n0tAqQp80C&dq>
- KUMAR, Anil, (s.f.). Organisational Change and Interventions. Disponible en: <http://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/mba/obh-413.pdf>
- MANENT, Martí (s.f.). Jornada Laboral. Disponible en: [http://www.derecho.com/c/Jornada\\_laboral](http://www.derecho.com/c/Jornada_laboral)
- MAR, Anna. (2013). Objetivos de la Gestión del Cambio. Disponible en: <http://management.simplicable.com/management/new/22-change-management-objectives>
- MCNAMARA, Carter. (2005). Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning. Editorial: Authenticity Consulting, LLC.
- MERINERO, Antonio (1997). Marketing y Ventas en la Oficina de Farmacia. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=5DO3smsXJ3kC&dq>
- QIU, L (2012). Public funding and private investment for R&D: A Survey in China's Pharmaceutical Industry. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4066693/>
- QUIRANT, Amparo y Alfonso Ortega. (2006). El Cambio Organizacional: La importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. Revista de Empresa. Disponible en: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimetre%20IV/Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20los%20Sistemas%20Administrativos%20Empresariales/La-importancia-del-factor-humano-para-lograr-el-cambio.pdf>
- RODRÍGUEZ, Juan Manuel (2004). Horario de Trabajo. Disponible en: <http://www.elergonomista.com/dtr20.html>
- RUIZ, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J. (s.f.). Modelo para la Gestión del



Cambio Organizacional en las Pymes. Disponible en:  
[www.upct.es/.../MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20...](http://www.upct.es/.../MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20...)

URDANETA, Mary Josefina. (2008). La responsabilidad social en la industria farmacéutica del estado Zulia. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000100004](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100004)

VAN DE VEN, A. (2008). Facilitating Change. Disponible en:  
<http://www.wmich.edu/science/facilitating-change/Products/VandeVenTalk.pdf>

### **Documentos Legales:**

Ley de medicamentos. (3 de agosto de 2000). Gaceta Oficial N° 37.006.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. (07 de Mayo del año 2012). Gaceta Oficial N° 6.076

## **GERENCIA ESTRATÉGICA**

## INTRODUCCIÓN

La Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, ofrece a su estudiantado tres alternativas diferentes para llevar a cabo la culminación de su carrera, en la etapa de pre-grado, a través de las siguientes modalidades: Tesis, Pasantías y Cursos Especiales de Grado. Algunos de los estudiantes que actualmente nos encontramos cursando el último semestre en la carrera de Administración, hemos optado por esta última modalidad con la finalidad de adquirir nuestro Título de Licenciados en Administración.

Los Cursos Especiales de Grado dictados para la carrera Licenciatura en Administración consisten en tres seminarios enfocados en áreas específicas de conocimiento, como lo son Gestión del Cambio Organizacional, Sistemas de Información Gerencial y Gerencia Estratégica. Dichos cursos o seminarios, permiten al estudiante y futuro profesional, especializarse en estos tres temas mediante el desarrollo de un trabajo de investigación orientado a afianzar los conocimientos adquiridos por el estudiante en su proceso de formación académica, y a su vez medir sus capacidades de manejo de las áreas antes mencionadas, donde se refleje la aplicación y dominio de la información obtenida a lo largo de los seminarios.

A través de los Cursos Especiales de Grado se reúnen y obtienen un mayor número de conocimientos que permiten reforzar los ya antes obtenidos durante nuestra carrera universitaria, garantizando a futuro un mejor desarrollo en el ejercicio de nuestra profesión. La aplicación del trabajo de grado bajo esta modalidad representa una herramienta de análisis, orientación y guía en tópicos de gran utilidad e importancia en el campo laboral para el cual nos formamos como profesionales, y es considerada una plataforma sólida al momento de emprender estudios y futuras especializaciones mediante proyectos de investigación y aplicación de criterios personales desde la perspectiva adquirida como expertos en el área administrativa. En general, estas tres

áreas de conocimiento a tratar, representan pilares fundamentales para nosotros como futuros gerentes.

Así como es importante poseer información para la toma de decisiones y poseer capacidad de adaptación al cambio, también es de suma importancia idear planes o estrategias. La gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. Esta es realizada generalmente por el nivel más alto de la actividad directiva, y proporciona la dirección total a la empresa entera.

Formular estrategias requiere la identificación de las debilidades y fortalezas internas, las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de una misión y una visión acertada, la fijación de objetivos realistas, la factibilidad de desarrollar estrategias alternativas y el análisis de dichas alternativas dentro de la organización, esto aunado a la decisión de cuáles escoger según las características del entorno competitivo, las condiciones actuales y potenciales de la empresa, y la asignación de recursos para su posterior ejecución.

La estrategia óptima para cualquier entidad empresarial bien estructurada debe integrar metas de la organización, políticas, y las secuencias de la acción en un entero, así como también, desarrollar su capacidad de respuesta ante un entorno que cambia constantemente a nivel económico, tecnológico, político y social. Sin estrategia no puede haber una guía a consultar, ninguna dirección clara que seguir o plan de acción coherente que genere los resultados anhelados y la adaptación de la empresa al entorno, tampoco pueden haber lineamientos a seguir para realizar mejoras competitivas, lo que hace de la gerencia estratégica una importante área en la cual profundizar conocimientos y especializarnos para aplicarla de forma óptima, pudiendo hacer uso de ella en nuestra vida profesional, a través de la implementación de técnicas y modelos para formular estrategias.

Estos tres seminarios facilitan los elementos claves para el manejo de situaciones, conflictos o problemas que podamos enfrentar en el ejercicio de nuestra profesión, al enseñarnos el manejo de información para toma de decisiones (sistemas de información), estudio, formulación, aplicación y seguimiento de estrategias (gerencia estratégica) y la habilidad y capacidad de adaptar nuestra empresa al cambio (gestión del cambio organizacional).

### **ALCANCE**

Los Cursos Especiales de Grado, constituyen un complemento para incrementar nuestros conocimientos y de esta manera tener una mejor formación profesional, ya que abarcaremos y profundizaremos temas de gran importancia y utilidad que nos permitirán un mayor desenvolvimiento y desempeño en el aspecto laboral, facilitándonos a través de la investigación un acercamiento a las situaciones reales que se presentan en el ámbito profesional.

A diferencia de la experiencia que pueda ofrecer las pasantías o la información que pueda aportarnos una tesis, los Cursos Especiales de Grado son una especialización en tres áreas de gran importancia para los que aspiramos manejar nuestro propio negocio o ser líderes dentro de una organización. Adquiriendo altos conocimientos en gerencia que en un futuro harán de nosotros profesionales íntegros, éticos, responsables y exitosos.

### **JUSTIFICACIÓN**

Los Cursos Especiales de Grado, también conocidos como áreas de grado, forman parte de las tres modalidades que ofrece la carrera Licenciatura en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta, para llevar a cabo

la elaboración del trabajo de grado, requisito fundamental para culminar la carrera de pregrado y obtener nuestro título universitario.

Nosotros, en calidad de estudiantes, hemos concursado por la oportunidad de culminar nuestra formación académica como futuros profesionales de la administración mediante esta modalidad, dado a las herramientas que esta nos ofrece en sus tres áreas de estudio permitiéndonos así adquirir, no solo conocimientos integrales en el campo administrativo, sino la capacidad de llevar a cabo una gestión como gerentes especializados en Gestión del Cambio Organizacional, Sistemas de Información Gerencia y Gerencia Estratégica.

De estos tres temas, destaca la gerencia estratégica; esta nos otorga herramientas de planeación y control que nos permite como administradores de una empresa un correcto establecimiento de planes de acción, haciéndolos acordes a los objetivos, metas y políticas ya preestablecidas. El estudio de esta disciplina nos facilita la formulación de estrategias a través de un análisis interno y externo de la empresa, dichas estrategias servirán a la empresa como solución a problemas o como ventajas competitivas, dependiendo el caso. Permite evaluar la mejor estrategia a implementar a través del análisis de las distintas alternativas posibles y su posterior implementación.

## **OBJETIVOS**

Los Cursos Especiales de Grado, en su papel de modalidad de trabajo de grado, tienen como objetivo principal el desarrollo de un compendio de tres trabajos de investigación para cada área de estudio. Dicho compendio será posteriormente defendido como requisito final para obtener el título universitario como Licenciados en Administración.

Las tres cátedras impartidas buscan afinar y los conocimientos previamente adquiridos por los participantes a lo largo de la carrera universitaria, además de brindar conocimientos nuevos y útiles a estos, a través de los tutores a cargo de impartir los seminarios.

Por otro lado, el objetivo de la Gerencia Estratégica, como cátedra que conforma los cursos especiales de grado, consiste en formar futuros profesionales capaces de alcanzar las metas de la organización haciendo uso de estrategias. Cabe destacar, que la formulación de estrategias no solo funciona como apoyo a la realización de los propósitos empresariales, también cumple un gran papel en la resolución de problemas, debido a que el gerente puede implementar cambios estratégicos cuando existan inconvenientes.

## **CAPITULO I: Conceptos y Aspectos Filosóficos de la Gerencia Estratégica.**

A continuación se muestran los diferentes aspectos que conforman la teoría de gerencia estratégica, dando a conocer de forma libre y racional los conceptos y definiciones del tema desde una perspectiva filosófica, que hace del conocimiento un pensamiento universal, permitiendo estudiar la gerencia estratégica de manera realista, analítica y a su vez cuestionable.

### **1.1 Estrategia**

En el sentido más simple, las estrategias ayudan a explicar lo que los gerentes y las organizaciones hacen. Estas acciones o actividades están diseñadas y realizadas en orden de lograr ciertos propósitos designados, algunos de naturaleza corta, otros de largo plazo. La organización tiene una dirección y propósito que siempre debe ser claro y entendible, siendo la estrategia un modelo de ayuda para establecer las guías o pautas a seguir para lograr ese propósito.

Según Quinn, J. (1993), una estrategia es *“el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”*.

Así mismo, Glueck (1980) citado por Mintzberg, H, establece la estrategia como *“un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”*.

Puede afirmarse entonces, que las estrategias son un medio para un fin. Todas las organizaciones, bien sean grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, del sector privado o público, tienen un propósito, que puede o no estar articulado en la forma de una misión y/o visión. Este propósito constituye la razón de ser de la empresa, el “¿Qué



queremos hacer?” mientras que las estrategias son la manera de cumplirlo, el ¿Cómo lo haremos?.

## **1.2 Gerencia Estratégica**

Formular y crear estrategias no es tarea fácil, requiere un amplio y exhaustivo conocimiento de la posición en la que se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir, los recursos que posee y el ambiente externo que lo rodea. El estudio de estos elementos hace referencia a la gerencia estratégica.

Rouse, M. (2014), define la gerencia estratégica como *“la planificación continua, seguimiento, análisis y evaluación de todo lo que es necesario para una organización para cumplir con sus metas y objetivos”*.

La Gerencia estratégica se preocupa por el manejo del proceso de determinación de acciones que necesitan realizarse en aras de alcanzar el propósito de la organización e incrementar su desempeño. La decisión de acciones inevitablemente dependerá en como la organización define su propósito o misión.

Por otra parte, el Business Dictionary, establece la gerencia estratégica como *“el análisis sistemático de los factores asociados con los clientes y competidores (el ambiente externo) y la propia organización (medio interno) para proporcionar la base para el mantenimiento de las prácticas óptimas de gestión”*.

Principalmente, la gerencia estratégica involucra reconocer oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización, provengan desde dentro de la organización o de sus competidores, y la identificación de cómo la organización se destaca en comparación con sus competidores, de este modo, establecer objetivos, formular estrategias, evaluarlas e implementarlas en la organización.

Las empresas que son inflexibles pueden tener dificultades para tener éxito en un entorno empresarial cambiante. Crear una barrera entre el desarrollo de estrategias y su aplicación puede hacer que sea difícil para los administradores determinar si los objetivos se cumplieron de manera eficiente, por esta razón, un negocio necesita convertir los objetivos en estrategias concretas y concentrar sus recursos en ellas.

### **1.3 Origen y Evolución de la Gerencia Estratégica**

El origen de la gerencia estratégica como disciplina se remonta a los años 50. Ghemawat, P. (1997), comenta que el término *estrategia* puede ser rastreado a la antigua Grecia, para quienes significaba “comandante en jefe militar” pero el uso del término en los negocios solo data desde el siglo XX y su uso en un contexto conscientemente competitivo solo a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Dado al enorme trabajo de reconstrucción de Europa y gran parte de Asia a causa de la Segunda Guerra Mundial las empresas se centraban en satisfacer la inmensa demanda y expandirse, sin considerar la competencia, por esta razón, no fue hasta finales de los años 1950 y 1960 que muchas grandes corporaciones multinacionales se vieron obligados a considerar la competencia global como un factor en la planificación y el uso de pensamiento estratégico formal para guiar el manejo de decisiones dando origen a lo que se conoce como gerencia estratégica.

Ghemawat, P. (1997), destaca a Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff, y Bruce Henderson como los primeros colaboradores a la disciplina de la gerencia estratégica. El primero de ellos, Ducker, P. (1954), estableció la necesidad que tiene cada empresa de considerar detalladamente la siguiente pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio y qué debería ser?” Instigando así a los gerentes

a derivar sus objetivos en una serie de áreas claves a partir de la definición de su misión y propósito.

Drucker determinó que la respuesta a su pregunta, el método para definir dicha misión y propósito, se encontraba en el cliente. En lugar de producir bienes y tratar de venderlos a los clientes, Drucker proponía investigar al cliente, conocer sus gustos y necesidades para luego producir y satisfacer demanda.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, la Marina de los Estados Unidos trató de diferenciarse de los demás servicios de seguridad nacional argumentando que poseían ciertas “competencias distintivas”. El término lo utilizó Philip Selznick, quien también formalizó la idea de relacionar los factores internos de la organización con las circunstancias ambientales externas. Esta idea central fue desarrollada por Kenneth R. Andrews en 1963 en lo que ahora llamamos el análisis FODA. Ghemawat, P. (1997), recalca que Andrews, profesor de Políticas de Negocio en Harvard, se centró en coincidir las fortalezas y debilidades de la compañía (su competencia distintiva) con las oportunidades y amenazas o riesgos que enfrentaba en el mercado, siendo esta matriz un paso adelante en incluir en pensamiento competitivo en cuestiones de estrategia.

En el año 1962 Alfred D. Chandler Jr. en su libro *Estrategia y Estructura*, reconoció la importancia de la coordinación de la actividad de gestión bajo una estrategia que lo abarque todo. Creó la teoría “Estructura sigue a la Estrategia” refiriéndose a que una estrategia coordinada a largo plazo era necesaria para dar a una empresa estructura, dirección y enfoque. Chandler, A. (1962) escribió que *“la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos”*, representando así la creciente relevancia de la gerencia estratégica en las empresas de la época y posteriormente en la modernidad.

Dos años después, Igor Ansoff se basa en la obra de Chandler para desarrollar una rejilla que compara las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y la integración horizontal y vertical en los mismos, y la diversificación. En su opinión, la administración podría usar la rejilla para prepararse de forma sistemática para el futuro. La revista *The Economist*, comento en el 2009 sobre la obra de Ansoff escribiendo que:

“(Ansoff)... señaló una distinción crucial entre planeación estratégica y lo que él llamaba gerencia estratégica. Él sostenía que la gerencia estratégica se divide en tres partes: Planificación estratégica; la habilidad de una empresa para convertir sus planes en realidad; y la habilidad de una empresa en la gestión de su propia resistencia interna al cambio”.

En los inicios de los años 70, se evidencio el ascenso de un número de firmas consultoras. Entre estas firmas, resalta Boston Consulting Group (B.C.G.), fundada en 1963, la cual tuvo un gran impacto en el campo mediante la aplicación de la investigación cuantitativa a los problemas de negocios y estrategias corporativas. Su fundador, Henderson, B. (1985), citado por Ghemawat, P. (1997), dijo que *“una buena estrategia debe estar basada primeramente en lógica, no... en experiencia derivada de la intuición”*.

El Boston Consulting Group (B.C.G.) desarrolló por primera vez su versión de la curva de experiencia en 1965-1966. La firma trataba de explicar con esta curva, el comportamiento de la competencia y los precios, tratando de dar respuesta a como un competidor superaba al otro, suponiendo que las capacidades de gestión de ambos eran comparables.

La implicación estratégica de la curva de experiencia, según Hernderson, B. (1968) fue que *“por cada duplicación de la experiencia acumulada, el coste total sería disminuir aproximadamente un 20 a un 30 por ciento debido a las economías de escala, el aprendizaje e innovación tecnológica”*. Es decir, para un segmento de determinado

producto “*el productor que ha hecho la mayoría de las unidades deben tener los costos más bajos y los más altos beneficios*”. Henderson, B. (1968) determinó que con la curva de experiencia la estabilidad de las relaciones de competencia debe ser predecible, el valor de cambio de la cuota de mercado debe ser calculable, y los efectos de la tasa de crecimiento deberían ser cuantificables.

Posteriormente, en la década de los 70, el análisis de los costos fue acompañado por el estudio de la atención al cliente en el proceso de análisis de la posición competitiva. Ghemawat, P. (1997) comenta que “*una mayor atención al análisis del cliente involucró la reconsideración de la idea de que la consecución de bajos costes y ofrecer bajos precios a los clientes siempre era la mejor manera de competir*”.

Con el tiempo, el cliente se convirtió en la fuerza impulsora detrás de todas las decisiones estratégicas de negocio, volviendo a lo que establecía Drucker en 1954 cuando hablaba de investigar al cliente antes de elaborar productos nuevos. Este concepto de marketing, en las décadas desde su introducción, ha sido reformulada bajo nombres que incluyen la orientación al mercado, la orientación al cliente, relación con el cliente, la atención al cliente, enfoque orientado al cliente y del mercado.

#### **1.4 Principios de la Gerencia Estratégica**

Según Porter, M. (1996), los tres principios básicos de la estrategia corporativa son los siguientes:

*“La estrategia se basa en actividades únicas.*

*Una posición estratégica requiere concesiones.*

*El “encaje” correcto impulsa tanto la ventaja competitiva como la sostenibilidad.”*

Ahora bien, actividades únicas como base de una estrategia quiere decir ofrecer una mezcla única de valor escogiendo hacer las actividades a las que se dedica la empresa de manera diferente a como las realizan los rivales. Por otra parte, hacer concesiones hace referencia a que una empresa, al evaluar los aspectos competitivos que le darán valor a sus productos o servicios, debe escoger que características desea tener, aun cuando esto signifique ceder o renunciar a otros aspectos que le agregarían valor competitivo.

Por último, el “encaje” se refiere a como las actividades en función de lograr ventaja competitiva que realiza la empresa se complementan las unas a las otras. Porter, M. (1996) considera que *“mientras la efectividad operacional trata sobre alcanzar la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia es sobre combinar actividades”*. Es decir, el valor de una actividad puede ser mejorada por otras actividades de la empresa, así “encajar” y combinar los servicios y productos correctos crearan ventajas competitivas.

### **1.5 Ventaja Competitiva**

El Business Dictionary, define la ventaja competitiva como *“una superioridad obtenida por una organización cuando puede proporcionar el mismo valor que sus competidores, pero a un precio más bajo, o puede cobrar precios más altos, proporcionando un mayor valor a través de la diferenciación”*.

La ventaja competitiva consiste en ofrecer productos y servicios de más valor referente a la calidad de los mismos y no precisamente a su precio, causando así, una mayor atención por parte del mercado objetivo, superando lo que sus competidores pueden ofrecer. Esto se puede lograr a través de muchas vías, incluyendo la oferta de un producto o un servicio de mejor calidad, reducir los precios y el aumento de los esfuerzos de marketing. Una ventaja competitiva sostenible se refiere a mantener una

posición favorable en el largo plazo, lo que puede ayudar a impulsar la imagen de una empresa en el mercado, su valoración y su futuro potencial de ingresos.

### **1.6 Papel que representa la Gerencia Estratégica para la empresa**

La gerencia estratégica incorpora grandes cambios en la dirección de un negocio entero, tales como diversificación y crecimiento, también involucra pequeños cambios en estrategias para productos individuales y servicios, y funciones particulares.

Digman, L., citado por Barnat, R., establece que la gestión estratégica *“es un proceso continuo que implica hacer coincidir o adaptarse a la organización con su entorno cambiante de la manera más ventajosa posible”*.

Las empresas que desean mantenerse o entrar en un mercado, deben encontrar en sí mismas la capacidad constante de adaptación a su medio ambiente, así como también, deben saber aplicar estrategias relevantes internamente.

### **1.7 Papel que representa la Gerencia Estratégica para el Gerente**

Los gerentes son el eje del proceso de realización de estrategias. Individualmente estos deben tomar responsabilidad por formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva, y poner en efecto esas estrategias. Las decisiones tomadas por los gerentes, en relación a sus particulares áreas de responsabilidad, tienen un impacto transcendental que a su vez permite contribuir al cambio estratégico.

Sadler, P. (2003) establece que la clave de la gerencia estratégica es *“saber cuándo es necesaria una transformación y tener la voluntad y competencia de manejar el proceso de transformación efectivamente”*. En tal sentido, el gerente representa el

elemento impulsor del cambio estratégico. El éxito de la empresa al momento de plantear una estrategia depende de la habilidad del gerente para formularla e implementarla.

### **1.8 Modelo Estratégico**

Existe la definición de "modelo de estrategia" dentro del propio término. Según Gish, W. un modelo de estrategia *“constituye un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso”*. Los modelos de estrategia son de diferentes grados de complejidad y las organizaciones los utilizan para mejorar las operaciones y cumplir con sus objetivos.

El desarrollo de un modelo de este tipo, requiere del reconocimiento de los principales objetivos de una organización, la identificación de los componentes o etapas del proceso que conduce desde un punto de partida para la consecución de los mismos y la creación de formas que permitan maximizar el proceso para un resultado óptimo y el logro de la objetivos declarados.

### **1.9 Relación entre Cultura Organizacional y Gerencia Estratégica**

La cultura organizacional es un conjunto de normas, valores y creencias que pueden tener un enorme impacto en la forma en que opera una organización. También es un elemento que puede ser evaluado y, si es necesario, cambiando con el tiempo.

Rick, T. (2013) expresa que *“una estrategia que está en desacuerdo con la cultura de una empresa está condenada”*. Las estrategias corporativas representan el enfoque y dirección, es racional y lógica mientras que la cultura es el hábitat emocional, orgánico en el que la estrategia de una empresa puede ser exitosa o fracasar.



Tomando en cuenta los antes mencionado, es sencillo clarificar la relación existente entre la cultura organizacional y la gerencia estratégica, puesto que para obtener el mayor nivel de eficiencia en cada una, se debe considerar la repercusión de una sobre la otra como entes o aspectos independientes que se interrelacionan de manera funcional, es decir, para llevar a cabo una correcta implementación de estrategias, es necesario tomar en cuenta el entorno de aplicación, el cual lo representa la cultura organizativa, y adaptar o moldear la estrategia para que encaje de forma perfecta sin causar grandes alteraciones al comportamiento, o en caso contrario vender la estrategia a los participantes de la forma más positiva posible haciéndolos parte de esta, y dándoles responsabilidad en la misma.

En ocasiones las estrategias impuestas desde un alto rango, están en desacuerdo con las prácticas y actitudes de la cultura organizacional existente en la empresa. No importa que tan excelente sea una estrategia, las personas que conforman la empresa siempre son un factor clave para el éxito a largo plazo.

Desde una perspectiva simple, la implementación de una nueva estrategia y la relación de esta con la cultura organizacional la podemos visualizar de la siguiente manera: supongamos que un tren de carga está conformado por cinco vagones, los cuales son controlados por un personal especializado que se encarga de su montaje y mantenimiento. A este tren se le ha incorporado un sexto vagón para cargar mercancía y esta acción causa cierta molestia sobre el personal de mantenimiento ya que su trabajo se ha visto incrementado por dicha decisión. Si observamos los 5 vagones como estrategias habituales en la organización, y el personal como la cultura, se sobre entiende que se ha incorporado una nueva estrategia a la organización, lo cual causo molestias en su cultura. Para mejorar y adaptar la cultura a la nueva estrategia y que esta no fracase, lo ideal es vender la idea no como una sobre carga de trabajo, si no como una mejora de las condiciones del mismo, pese que ahora son seis vagones que mantener, esta nueva unidad alivianara las cargas de los otros disminuyendo su nivel de desgaste, que a la larga facilitara su mantenimiento.

## **CAPITULO II: Proceso de Gestión Estratégica**

En el siguiente capítulo se precisara punto por punto el orden mediante el cual se ejecuta un proceso de gestión estratégica orientado hacia la construcción, implementación y control o monitoreo de la estrategia, de manera que se pueda garantizar a través su aplicación la supervivencia y desarrollo de la empresa en el futuro.

### **2.1 Planteamiento del problema**

El proceso de gestión estratégica, generalmente es empleado para crear ventajas competitivas o para solucionar problemas. En ambos casos, es necesario para el gerente conocer con exactitud qué elementos se quieren mejorar y a qué situación se le debe dar solución; dicha información se la ofrece un planteamiento del problema. Este consiste en una breve descripción de los temas que deben ser abordados por un equipo de resolución de problemas, en este caso por el gerente o grupo de gerentes de la empresa.

El planteamiento contiene todos los aspectos relacionados al problema, incluyendo contexto y ubicación en tiempo y espacio, los cuales deben ser analizados para determinar los conflictos y elementos que se encuentran en este y que afectan el bienestar de la organización, así como también, se deben deducir aquellos detalles que se encuentran implícitos. Es decir, existen situaciones que el problema puede desencadenar como consecuencia del mismo y resulta necesario encontrarlos y tomarlos en cuenta en la formulación de estrategias. Se puede dar el caso que el planteamiento no ofrezca a primera vista una razón o raíz del problema, lo que convierte en tarea del gerente determinar cuáles son los factores que lo ocasionaron. Cabe destacar que, aun cuando el planteamiento si establezca las causas, el gerente debe realizar un estudio que corrobore la exactitud de dicha información.

Mediante el análisis del planteamiento del problema, el gerente obtiene el conocimiento o respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema?, ¿Qué área afectará de la empresa?, ¿Qué personas se verán afectadas?, entre otras.

A través del planteamiento se da inicio al proceso de gestión estratégica, ya que este establece la situación que activa los mecanismos de análisis ambientales y formulación de estrategias. Para poder formular estas estrategias es necesario que el gerente y los miembros de su equipo de trabajo estén absolutamente claros y conscientes de cuál es el problema por el que están trabajando en obtener una solución. Si diferentes miembros del equipo entienden el problema de manera diferente, esto puede resultar de manera positiva o negativa. Resulta positivo cuando cada punto de vista aporta información de relevancia para la solución del problema. Por otro lado, puede resultar negativo si el gerente se ve bajo la necesidad de hacer frente a conflictos y confusiones que se presenten, aclarando dudas al personal, en lugar de crear y fijar de las prioridades para la solución.

## **2.2 Análisis Interno**

Una vez analizado el problema, se debe determinar de qué manera la empresa responderá a esta situación. El éxito consiste en responder de manera genuina y diferente, que pueda ser apreciada por los clientes y difícilmente superada por sus rivales. La habilidad de hacer esto se reduce a las competencias y capacidades inherentes de la empresa, que a su vez, son emanadas por los recursos de la organización. Los recursos, por lo tanto, hacen la diferencia, por esta razón se debe realizar un análisis interno para así conocer la destreza actual y potencial con la que cuenta la empresa. Este análisis exhaustivo y objetivo, pretende distinguir y detectar puntos fuertes que puedan ser maximizados y puntos débiles que deban ser minimizados antes de formular e implantar una estrategia.

El análisis interno inicia con la revisión de las estrategias implementadas actualmente en la empresa, desde las estrategias funcionales en cada área, la misión, visión y objetivos, así como también, las alianzas o sociedades competitivamente valiosas con otras empresas. Esto, en aras de conocer que tan radical deben ser las medidas a implementar; si la empresa tiene un desempeño general fuerte, será poco probable que necesite cambios en su estrategia actual o, inclusive, que sea necesario implementar una nueva, solo modificar la ya existente. Por el contrario, un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia débil, una ejecución mediocre, o de ambas, por lo que sería necesario formular estrategias nuevas.

No todos los recursos que posee una organización son de gran significado estratégico. Puede resultar tentador tomar en cuenta todos y cada uno de los recursos positivos pero esto no resultaría práctico, por esta razón, el análisis interno debe realizarse desde un punto de vista objetivo. Para lograr esta visión objetiva, es precisa la participación de los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Los recursos que un gerente de mercadotecnia considera valiosos quizás no lo sean para un gerente de producción, por ello deben escogerse colectivamente los factores clave más relevantes y pertinentes para la realización de las estrategias a implementar.

Llevar a cabo una evaluación interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa, además de representar un gran beneficio debido a que el desempeño mejora cuando comprenden cómo sus trabajos afectan en forma general otras áreas y actividades de la empresa.

Igualmente, este análisis requiere la recolección de información sobre las operaciones de las distintas funciones como:

Mercadotecnia: El análisis de esta área permitirá conocer la mezcla de productos, el nivel y determinación de precios, condiciones de pago, fuerza de ventas, canales de distribución, localización, transporte, publicidad, patrocinio, imagen de la empresa, estudios de mercado realizados, productos en demanda, entre otros.

Producción y operaciones: Consta de procesos y actividades que transforman los distintos insumos en bienes o servicios. Analizar esta área le dará a conocer al gerente las posibilidades de ampliación con las que cuenta la empresa, la naturaleza y estado de los edificios, proximidad de los proveedores y los clientes, el tipo de materia prima utilizada, la maquinaria y equipos, características de calidad, capacidad de producción, grado de automatización, almacenamiento, entre otros.

Finanzas: Esta área abarca el estudio de mercados financieros e instituciones, así como la asignación de recursos, las inversiones y el financiamiento. La función de finanzas aporta información como la rentabilidad financiera, rendimiento de inversión, el financiamiento, el estado de las deudas. Además ofrece información a través de estados de resultados e indicadores financieros.

Los estados financieros son una herramienta de gestión que permiten tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la rentabilidad generada, entre otros aspectos de gran relevancia para la formulación de estrategias. Entre estos estados, destaca el estado de resultados, el cual es un reporte financiero que en base a un periodo determinado de tiempo, muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa.

Por otra parte, los estados financieros proporcionan información que permite realizar cálculos para obtener indicadores financieros, los cuales representan una relación de las cifras extraídas de estos estados y otros informes de la empresa con el

propósito de aportar una visión acerca del comportamiento de la misma. Los indicadores constituyen una herramienta de análisis útil que mejora la comprensión de los resultados financieros y las tendencias en el tiempo, además de proporcionar indicadores clave de rendimiento de la organización.

Estos se pueden utilizar para identificar oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa. Adicionalmente, los indicadores financieros pueden ser objeto de comparación con algún nivel de referencia y así determinar desviaciones o debilidades que deban ser corregidas o minimizadas antes de formular la estrategia.

Por otro lado, también es relevante resaltar en punto de equilibrio, el cual sirve para conocer la relación del nivel de producción y ventas con los costos incurridos. Además, establece el nivel de producción que se debe alcanzar como mínimo para no caer en pérdida. Este permite establecer metas o estándares de producción y ventas que sirvan de comparación y posterior evaluación.

Es importante que el gerente haga uso del estado de resultados, los indicadores financieros y el punto de equilibrio al momento de realizar el análisis interno, debido a que ellos le aportaran información oportuna y confiable que le permitirá medir el desempeño operativo de la empresa, podrá identificar en qué parte del proceso se están consumiendo más recursos económicos, medir la rentabilidad, su capacidad de generar utilidades, el nivel de producción, y en qué aspectos está fallando, de igual manera es importante para conocer de qué manera podrá hacer uso estos recursos financieros para formular estrategias.

Recursos Humanos: El análisis de esta área permite determinar la cantidad y calidad de personal con el que cuenta la empresa, su proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, evaluación de puestos, sistemas de remuneración, capacitación, planes de carrera, contratos colectivos, manejo de disciplina, motivación, fortalezas del personal, entre otros.

En esta área también destaca la cultura organizacional, el cual es un aspecto sumamente importante que el gerente o administrados debe tomar en cuenta al formular e implementar estrategias ya que estas pueden suponer una amenaza para muchos gerentes y empleados de una organización. Nuevas relaciones de poder se predicen y logran. Nuevos grupos (formales e informales) se forman cuyos valores, actitudes, creencias y preocupaciones puede no ser conocida. Con el cambio en los roles de poder y de estado, los gerentes y los empleados pueden emplear comportamiento de confrontación lo que entorpecería el proceso de gestión estratégica.

En consecuencia, resulta útil estudiar cómo estas funciones están relacionadas y coordinadas en la estructura organizacional, los sistemas de control y los sistemas de información gerencial de la empresa.

El análisis del proceso administrativo dentro de la empresa permite tomar en cuenta los pronósticos, objetivos, metas y políticas establecidas en la planeación, detalles importantes al momento de formular estrategias, debido a que es necesario saber hacia dónde quiere ir la empresa, cuáles son sus metas y así no crear estrategias que estén en discordancia con la razón de ser de esta. Este proceso también considera la estructura organizacional, unidades de mando y diseño de procesos establecidos en la organización, lo cual permitirá saber de qué manera, con que departamentos y con qué personal se debe llevar a cabo la implantación de la estrategia y, de venir al caso, modificar la estructura de manera que beneficie y mejore el desarrollo de la organización. Así mismo, analizar el proceso administrativo da a conocer elementos de dirección como el liderazgo, la motivación, comunicación, delegación de autoridad, moral de gerentes y empleados y el comportamiento humano en general de la empresa el cual representa importancia en la implantación de estrategias al determinar cómo, a través de los gerentes, sub gerentes, supervisores y demás empleados, se desarrollará y afectara la estrategia en toda la empresa. Finalmente, es de suma importancia conocer los mecanismos de control con los que se cuenta, ya que con ellos se realizará la

evaluación de la estrategia, de manera que los resultados reales concuerden con los resultados esperados.

Por otra parte, que se debe comprobar si los recursos están administrados de manera efectiva y eficiente. Los recursos, no son fuertes o débiles puramente por existir o no, su valor depende en cómo están siendo administrados, controlados y usados. Una vez identificados y clasificados toda la gama de recursos que posee la empresa, estos deben ser analizados nuevamente, con detenimiento, de manera que se establezca cuáles de ellos agregaran valor significativo en la creación e implementación de estrategias que permitan a la empresa obtener la solución al problema existente

El análisis interno representa una herramienta vital para los gerentes, pues este evalúa los activos competitivos de la empresa y determina si pueden sentar las bases necesarias para la formulación e implementación exitosa de la estrategia. Los gerentes o administradores deben identificar los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia.

### **2.3 Análisis Externo**

La formulación de estrategias continua con el análisis de las fuerzas que le dan forma a la industria en la cual una compañía está basada. La meta es entender las oportunidades y metas que confronta la empresa, y usar este entendimiento para identificar estrategias que permitan que supere a sus rivales. Las oportunidades emergen cuando una compañía puede tomar provecho de las condiciones en su ambiente industrial para formular e implementar estrategias que les haga posible ser más rentables; mientras que las amenazas aparecen cuando condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio.



En el contexto de la formulación de estrategias, el entorno empresarial es tomado en cuenta a través de los siguientes factores:

La Economía: Las condiciones económicas afectan que tan fácil o que tan difícil es ser exitoso y rentable en un momento dado, porque estas afectan tanto el capital disponible y el costo, como la demanda, las tasas de interés, de desempleo, las fluctuaciones de las divisas, la inflación, tasas de ahorro, producto interno per cápita, entre otros. La fortaleza de la economía influye en la disponibilidad de crédito y la buena disposición de las personas para endeudarse, situación que afecta el nivel de demanda. Si la demanda es optimista, por ejemplo, y el costo del capital es bajo, sería atractivo para las empresas invertir y crecer con expectativas de ser rentables. En circunstancias opuestas las empresas podrían encontrar que la rentabilidad en toda la industria es baja.

El momento y el éxito relativo de estrategias particulares pueden ser influenciados por las condiciones económicas. Cuando la economía en su conjunto o ciertos sectores de ella están creciendo, puede existir demanda para un producto o servicio que no sea objeto de demanda en circunstancias más pesimistas. Igualmente, la oportunidad de aprovechar exitosamente cierta estrategia en particular puede depender de la demanda, la cual existe en condiciones de economía creciente, no en recesión. Aunque una economía deprimida representaría generalmente una amenaza que resultaría en cierto número de empresas desapareciendo, para otros puede proveer oportunidades. Por esta razón, es de suma importancia analizar la economía que se desarrolla en el país donde está establecida la empresa.

Factor Gubernamental: El Gobierno maneja las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir, las cuales, a su vez, influyen en las condiciones económicas. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Mientras las condiciones

económicas y las políticas gubernamentales están cercanamente relacionadas, ambas influyen otras fuerzas externas que pueden afectar una organización. Los mercados de capital determinan las condiciones para tipos alternativos de financiamiento para las organizaciones; estos pueden estar sujetos a controles gubernamentales. La tasa de interés cobrada por préstamos estará afectada por la inflación y por economías internacionales y, aunque la determinación de la tasa puede estar establecida por un banco central, está siempre estará influenciada por prioridades fijadas por el gobierno. El gerente o grupo de gerentes les conviene conocer qué tipo de regulaciones son las que rigen su empresa y que tipo de leyes podrían regular las actividades que se llevaran a cabo en la implementación de la estrategia.

Demografía: Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. El mercado laboral también representa un factor importante a estudiar. La disponibilidad de habilidades e intelecto, así como los cambios en la estructura organizacional con una población más joven e incluyente y los sindicatos son puntos a considerar, pues la empresa debe estar consciente de la influencia que tiene este factor en el desarrollo de estrategias competitivas. En la formulación de estrategias, es necesario estudiar este aspecto para determinar tanto la mano de obra a contratar, de ser necesario, para la implementación y los clientes potenciales que puedan existir.

Tecnología: Los avances tecnológicos pueden crear nuevas industrias las cuales podrían resultar amenazas para las organizaciones existentes cuyos productos o servicios pueden resultar redundantes, y aquellas empresas que puedan ser afectadas de esta manera, deberían estar atentas a esta posibilidad. Igualmente, nuevas tecnologías pueden proveer contribuciones útiles, tomando en cuenta que su adquisición requerirá financiamiento y, posiblemente, entrenamiento de empleados antes de que pueda ser usada. Estos avances tienen amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las

tecnologías de comunicación. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias y ser de gran utilidad como herramienta para lograr la solución de problemas o generar ventajas competitivas.

Fuerzas Globales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales. Estas condiciones vienen dadas por sucesos políticos y políticas que regulen el comercio internacional o prácticas socioculturales que influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, haciendo necesario estudiar cómo estas fuerzas pueden afectar la empresa.

Clientes: Los clientes están sujetos a valores, actitudes, cultura y estilos de vida en la sociedad en la que hacen vida. Esta sociedad puede modificar sus preferencias al igual que un cambio en su poder adquisitivo puede hacerlo. Los clientes y la sociedad varían por localidad y cambian con el tiempo, lo cual hace de ellos un punto válido de análisis para formular estrategias.

La eficacia de una estrategia, mientras se desarrolla en el tiempo, dependerá en gran medida en lo que está sucediendo en el macro ambiente económico y social, los acontecimientos políticos y el progreso tecnológico. Estos desarrollos pueden ofrecer nuevas oportunidades; igualmente pueden constituir amenazas. Para cualquier organización ciertas influencias ambientales constituirán poderosas fuerzas que afectaran la toma de decisiones significativamente. Para algunas empresas manufactureras y de servicio la fuerza más poderosa son los clientes; para otras puede ser la competencia.

El entorno empresarial es inherentemente inestable, incluso turbulento. Las tasas de inflación varían con el tiempo y entre las naciones. Las monedas fluctúan en valor. Las nuevas tecnologías desplazan a industrias enteras. Estos tipos de

inestabilidad son obviamente importantes a tener en cuenta al formular la estrategia y la evaluación del riesgo.

Al mismo tiempo, los responsables de la formulación de la estrategia no escapan de la necesidad de construir resultados tanto ambientales o “verdes” y sociales, así como los económicos, en las metas de sus empresas. La doble presión de la creciente regulación gubernamental y la manifestación pública es poco probable que disminuya en el futuro previsible. Esto significa, en efecto, que la formulación de la estrategia actual es un proceso radicalmente diferente, en el cual se hace uso de diferentes tipos de análisis.

## **2.4 Formulación de Estrategias**

Luego de realizar el análisis ambiental se procede a generar “ideas” que constituyan el resultado de conjuntar las oportunidades y las capacidades corporativas en un nivel aceptable de riesgo. Formular estrategias significa elegir entre diversas opciones; buscando hacer cosas nuevas o hacer las mismas de forma innovadora o mejor. Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores y con una buena actitud emprendedora.

Para iniciar la formulación es necesario identificar donde enfocar esfuerzos, conocidos como ejes estratégicos. Ejemplos de ejes estratégicos incluyen el enfoque sobre los productos y servicios existentes, creación, eliminación o potenciación de funciones, el desarrollo de empresas conjuntas y alianzas estratégicas, la diversificación o la liquidación, posicionamiento, expansión. De igual manera, las estrategias técnicas o funcionales deben ser compatibles con la estrategia global de negocios para que tengan un impacto benéfico.

Es importante destacar que, al momento de evaluar las opciones, estas contengan objetivos cuantitativos. La idea detrás de esto es poder realizar comparaciones que permitirán en el futuro evaluar el desempeño de la estrategia. Así mismo, resulta conveniente y necesario establecer indicadores críticos de éxito (ICS), que son sólo una forma de medir el progreso hacia la misión de la organización. Los indicadores deben incluir una fecha límite de destino. Los indicadores pueden incluir cosas tales como el retorno de la inversión, los márgenes de beneficio, lealtad del cliente y la retención de empleados.

Una vez establecidos los elementos anteriores, se procede a elegir el mejor curso de acción. La determinación de la estrategia requiere de la consideración de qué opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

## **2.5 Implementación de la Estrategia**

La implementación es la traducción de la estrategia elegida en acción organizacional a fin de lograr las metas y los objetivos estratégicos. Consiste en la manera en que una organización desarrolla, utiliza, y combina su estructura organizacional, sistemas de control, recursos, y cultura para seguir las estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva y un mejor rendimiento.

Transformar los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de

desempeño. El tiempo que tardara la implementación completa de la estrategia dependerá de la cantidad de cambios internos necesarios, los cuales, a su vez, dependerán de la magnitud y tipo de elementos nuevos incluidos en la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral apoye la ejecución.

Esta etapa del proceso de gestión de estrategias es la más exigente y consumidora de tiempo. Las estrategias formuladas de excelente manera, fracasarán si no se aplican correctamente. Es fundamental tener en cuenta que la implementación de la estrategia no es posible a menos que haya una estabilidad entre la estrategia y cada dimensión de la organización tales como la estructura organizacional, la estructura de recompensas, el proceso de asignación de recursos, entre otros.

La implementación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica.

## **2.6 Evaluación de la Estrategia**

Esta etapa es tan significativa como la formulación de estrategias, ya que arroja luz sobre la eficiencia y la eficacia de los planes integrales para lograr los resultados deseados. La evaluación consiste en supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los administradores, grupos o departamentos a través del control de rendimiento. Esta representa el desarrollo de nuevos insumos para la

planificación estratégica, el impulso para la retroalimentación, evaluación y recompensa, el desarrollo del proceso de gestión estratégica, a juzgar la validez de la estrategia elegida, entre otros.

Todas las estrategias están sujetas a futura modificación debido a que los factores internos y externos están cambiando constantemente. Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, los gerentes y administradores deben describir las causas y emprender acciones correctivas, además, deberán cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia.

A través del aprendizaje organizacional se logra una ejecución eficiente y eficaz de estrategias. Dicho aprendizaje se logra más rápido en algunas áreas mientras que en otras toma un poco más de tiempo. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

## **CAPITULO III: Modelos de Gestión Estratégica**

Existen diferentes métodos y maneras la cuales una empresa puede utilizar para llevar a cabo la implementación de cualquier estrategia, y así lograr las metas y objetivos propuestos. Una de estos métodos es mediante la aplicación de modelos de gestión estratégica, los cuales no son más que planes estratégicos que la organización usa como herramientas es sus funciones.

### **3.1 Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado**

El Business Dictionary (2016) define la participación el mercado como “*un porcentaje del volumen total de ventas en un mercado capturado por una marca, producto o compañía*”. La participación de mercado, entonces, es un índice de competitividad, que nos indica nuestro nivel de desempeño en el mercado con relación a nuestros competidores, es decir, que cuota del mercado meta abarca nuestra empresa, producto o marca. Este índice nos permite conocer el estado creciente o decreciente del mercado actual, tendencias de compras, preferencias de clientes, entre otros.

Aumentar el porcentaje de participación en el mercado es una meta fundamental de la mayoría de los negocios. Una mayor cuota de mercado por lo general se traduce en mayores ventas, menor esfuerzo para vender más y una fuerte barrera de entrada para otros competidores. Una mayor cuota de mercado también significa que si el mercado se expande, el líder gana más que los otros.

Incrementando la rapidez de crecimiento de la empresa o robando clientes de la competencia, son maneras de agrandar la participación en el mercado. Este aumento se logra a través de un riguroso análisis de los mercados en los que la firma compete, un estudio de las preferencias de los consumidores, el diseño de un plan de marketing y, quizás, el desarrollo de un sistema de recompensa para los vendedores. Cabe destacar,



que la empresa puede iniciar analizando su base de clientes, de esta manera conocer otros modos de aumentar las ventas entre sus mejores clientes.

Una forma de aumentar la cuota de mercado es mediante la reducción de los precios. Por ejemplo, en los mercados donde hay poca diferenciación entre los productos, un precio más bajo puede ayudar a una empresa a aumentar su participación en el mercado.

### **3.2 Estrategia de Crecimiento**

Las empresas constantemente tienen en sus planes establecidos hacer crecer sus negocios y aumentar las ventas y ganancias. Existen ciertos métodos que las organizaciones utilizan para la aplicación de una estrategia de crecimiento; la elección del mismo depende, en gran parte, de su situación financiera, la competencia e incluso la regulación gubernamental. Algunas estrategias de crecimiento en los negocios comunes incluyen penetración en el mercado, la expansión del mercado, la expansión del producto, la diversificación y la adquisición.

Penetración del mercado: Una empresa utiliza una estrategia de penetración en el mercado cuando decide comercializar productos existentes dentro del mismo mercado que ha estado utilizando. Es decir, busca obtener una mayor proporción del mercado objetivo. La única manera de hacer crecer el uso de productos y mercados existentes es aumentando la cuota de mercado.

Expansión de mercado: La expansión del mercado involucra la venta de productos actuales o existentes en un nuevo mercado. Esta estrategia puede ser tomada en cuenta cuando la competencia sea tal que no exista espacio para el crecimiento en el mercado actual o cuando encuentre nuevos usos para sus productos. Si un negocio no encuentra nuevos mercados para sus productos, no puede aumentar las ventas o beneficios.

Expansión del producto: Una empresa también puede ampliar su línea de productos o añadir nuevas características para aumentar sus ventas y ganancias. La expansión del producto como estrategia a menudo funciona bien cuando la tecnología empieza a cambiar. Así mismo, una empresa puede verse en la obligación de añadir nuevos productos cuando los más viejos se vuelven obsoletos.

Diversificación: Las estrategias de crecimiento en los negocios también incluyen la diversificación, donde una empresa crea nuevos productos para incursionar en nuevos mercados. Este tipo de estrategia puede ser muy arriesgada, por lo que la empresa tendrá que planificar cuidadosamente cuando utilizarla. La investigación de mercados es esencial porque una empresa tendrá que determinar si los consumidores en el nuevo mercado pueden potencialmente adquirir los nuevos productos. La ventaja de esta estrategia consiste en desvincular una operación de la otra, así los efectos de una no afecta a las demás, disminuyendo la vulnerabilidad de la empresa en conjunto.

Adquisición: Comprende la transacción que realiza la empresa para comprar otra empresa y así expandir sus operaciones. Se puede utilizar este tipo de estrategia para ampliar la línea de productos de la organización y entrar en nuevos mercados. Esta estrategia tiene cierto grado de riesgo pero, a su vez, aporta beneficios, pues los productos y mercado ya están establecidos. Una empresa debe saber exactamente lo que quiere lograr cuando se utiliza una estrategia de adquisición, principalmente debido a la importante inversión necesaria para su ejecución.

### **3.3 Estrategia de Concentración de Mercado**

Son estrategias que se centran en la mejora de productos y/o mercados actuales sin necesidad de cambiar cualquier otro factor. El Business Dictionary (2016), define la estrategia de concentración de mercado como *“un enfoque estratégico en el que una*

*empresa se centra en un solo mercado o producto*”. Considerando esto, la empresa dirige sus recursos para el crecimiento rentable de un solo producto, en un mercado único, y con una sola tecnología. Una estrategia de concentración permite una gama considerable de acción: la empresa puede tratar de captar una gran cuota de mercado mediante el aumento de la tasa actual de clientes, mediante la atracción de clientes de los competidores, o por los no usuarios en los productos o servicios.

El objetivo de una estrategia de concentración es el de proporcionar un enfoque singular a la línea de productos y el mercado en el que la empresa opta por competir. A veces, la aplicación de esta estrategia puede dar lugar a que el negocio sea visto como un especialista o experto en una determinada industria, ya que todos los recursos están dirigidos a crear y comercializar los mejores productos posibles en ese campo. Esto, a su vez, auspicia que el éxito y especialización de la empresa establezca el estándar en esa industria, proporcionando una excelente reputación y el punto de referencia al que los competidores deben aspirar con el fin de permanecer en el negocio.

Mientras que una estrategia de concentración puede funcionar muy bien, hay algunas trampas potenciales a este enfoque. Los cambios en las demandas de los consumidores podrían significar que el mercado para ese producto en singular comienza a encogerse, una situación que podría dejar la empresa en dificultades financieras. Las innovaciones en la tecnología pueden hacer que el producto sea obsoleto. Las empresas que no diversifican con frecuencia están expuestas durante las desaceleraciones económicas, especialmente si el producto en cuestión se percibe como un lujo más que una necesidad. A no ser que la empresa tenga suficientes reservas financieras para sobrellevar la recesión, hay una buena posibilidad de que la compañía desaparezca.

### **3.4 Estrategia de Contramarcha**

La organización Marketing Schools (2012) define en su página web a las estrategias de marketing inverso como *“cualquier estrategia de marketing que anima a los consumidores a buscar una empresa o un producto por su cuenta, en lugar de una empresa que trata de vender productos específicos para los consumidores”*.

En la comercialización inversa o de contramarcha, la idea es conseguir que el cliente busque el negocio en lugar de los vendedores buscar los clientes. Por lo general, esto se realiza a través de medios tradicionales de publicidad, como los anuncios de televisión, anuncios en revistas de impresión y medios de comunicación en línea, proporcionando información valiosa a los consumidores sobre los productos. Mientras que el marketing tradicional se ocupa principalmente con el vendedor para encontrar el conjunto adecuado de clientes y orientarlos, revertir la comercialización se centra en que el cliente se acerque a los vendedores potenciales que puedan estar en condiciones de ofrecer el producto deseado.

Un ejemplo de este tipo de estrategia lo encontramos en la Campaña Dove por la Belleza Real, lanzada en 2004 por la empresa Dove, la cual se centra en la belleza natural de la mujer en lugar de la publicidad de su producto. Esta campaña provocó que sus ventas se disparan por encima de \$ 1 mil millones y causó que la empresa reinventara su marca en torno a esta estrategia.

### **3.5 Estrategia de Descremado o Desnatado de Precios**

El diccionario en línea InvestorWords (2016), define el desnatado de precios como *“una técnica de fijación de precios diseñada para permitir a una empresa cobrar a cada cliente potencial el máximo que él o ella estarían dispuestos a pagar por un producto o servicio determinado”*. El producto o servicio se ofrece por primera vez en el precio más alto posible que los clientes más interesados pagarán, luego, conforme

avanza el ciclo de vida del producto, el precio “cae” gradualmente hasta que alcanza un nivel diseñado para ser viable a largo plazo y alcanzar segmentos de mercado más grandes.

Esta estrategia está dirigida a alcanzar objetivos como proveer márgenes de utilidad sanos que permitan recuperar costos, connotar alta calidad, restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades de producción de la compañía, proporcionar flexibilidad a la empresa pues resulta más fácil bajar un precio inicial que topa con la resistencia del consumidor que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos.

La aplicación de esta estrategia debe llevarse a cabo con extremo cuidado, ya que a pesar de aportar beneficios, de ser mal ejecutada puede traer problemas a la organización. El descremado de precios puede resultar en una tasa de rotación de inventario muy baja. Esto podría causar problemas para la cadena de distribución del fabricante, por esta razón es necesario establecer si el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables, de lo contrario la organización se verá en la necesidad de proporcionar a los minoristas mayores márgenes de convencerlos para manejar el producto con entusiasmo.

El desnatado también fomenta la entrada de competidores. Cuando otras empresas ven los altos márgenes disponibles en la industria, entrarán rápidamente. Esto se contrarresta cuando el producto está protegido de la competencia por una o más barreras de entrada, como una patente. De la misma manera, el fabricante podría desarrollar una publicidad negativa si bajan el precio demasiado rápido sin realizar cambios significativos a los productos. Algunos compradores tempranos sentirán que han sido estafados si sienten que hubiera sido mejor esperar y comprar el producto a un precio mucho más bajo. Este sentimiento negativo será transferido a la marca y la empresa en su conjunto.

### **3.6 Estrategias de Crecimiento Integrativo**

Es una variante de la estrategia de crecimiento que se enfoca en adquisiciones. El Diccionario de Marketing de la Universidad Monash (2015) la define como “*una estrategia de crecimiento en la que una empresa adquiere algún otro elemento de la cadena de distribución de la que es un miembro*”. Esta consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

Integración hacia atrás: Una estrategia de crecimiento integrador hacia atrás implicaría la compra de uno de sus proveedores como una manera de controlar mejor su cadena de suministro. Si lo hace, podría ayudar a desarrollar nuevos productos más rápido y potencialmente más barato.

Integración hacia adelante: Las adquisiciones también se pueden centrar en la compra de empresas de componentes que forman parte de su cadena de distribución.

Integración horizontal: El empleo de una estrategia de este tipo no sólo se suma al crecimiento de la empresa, sino que también elimina otra barrera en su camino de crecimiento futuro, como lo es un competidor real o potencial. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada, pero dentro del hospital o centro médico.

### **3.7 Estrategia de Expansión de Línea de Producto**

Según el Business Dictionary (2016) la expansión de línea de producto es “*una estrategia de marca multiproducto mediante la cual una firma comercializa uno o más*

*productos nuevos bajo un nombre de marca ya establecida conocida*”. El objetivo es servir a diferentes necesidades de los clientes o segmentos de mercado, aprovechando el reconocimiento del nombre generalizado de la marca original.

Uno de los activos más valiosos de una empresa es su valor de marca, la combinación de cuántos consumidores son conscientes de la marca y la visión positiva que estos tienen de los productos y servicios de la compañía. Una empresa puede aprovechar la fuerza de su marca mediante la aplicación de una estrategia de extensión de la línea de productos, ya que la fortaleza de la marca permite que los productos se introduzcan más rápidamente con menos costos de comercialización, porque los consumidores ya conocen y confían en la marca.

Esta estrategia permite a una organización vender más productos a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes que prefieren las características diferenciadas de los nuevos productos. Los consumidores aprecian tener más de una opción, y la extensión de la línea permite a la compañía ofrecer una variedad de productos relacionados con la línea, pero que posean características ligeramente diferentes, como sabor distinto, color, tamaño, olor, entre otros. La extensión de una línea de productos también puede permitir a una empresa para asegurar más espacio en las estanterías de los minoristas a medida que los clientes buscan los nuevos productos, así como los ya existentes.

La oportunidad de aplicación de esta estrategia puede detectarse a través de las tendencias y los cambios en las preferencias del cliente en la industria y así despertar ideas sobre nuevos productos. Si se identifica un cambio en las preferencias de los clientes o los hábitos de compra, es importante asegurarse de que el cambio es una tendencia propia en lugar de una moda.

## **CASO PRÁCTICO: FARMASALUD 3000, C.A.**

### **Planteamiento del Problema**

FARMASALUD 3000, C.A., es una farmacia ubicada actualmente en el C.C. Aquacenter, en el sector Jorge Coll, Pampatar municipio Maneiro, Estado Nueva Esparta, inicio sus actividades en el año 2010, bajo la idea de negocio del tipo Farmacéutico, cuya actividad comercial se basa en la venta de producto de uso personal, para la mejora y bienestar de la salud tales como, medicinas, productos de dietética y nutrición, cuidado para la piel, cuidado intimo femenino, cuidado e higiene corporal, entre otros.

A nivel estatal FARMASALUD se maneja en un entorno comercial altamente competitivo, puesto que esta no es la única farmacia de la región, y tampoco la más importante. Sus competidores directos son las grandes cadenas de farmacias y tiendas de conveniencia tales como FARMATODO, LOCATEL, FARMASIGO, FARMAHORRO, y entre otras de escala menor como lo son FARMACIA SANTA RITA, FARMA TAWIL, FUNDAFARMACIA. A pesar de sus competidores, FARMASALUD posee una ventaja importante dada a su ubicación estratégica, la cual le da accesibilidad a una enorme comunidad que se ubica en sus alrededores.

No posee una gran departamentalización, ya que actualmente cuenta solo con el personal necesario para mantenerse operativa. Su equipo de trabajo se encuentra conformado por tres aprendices de ventas que le reportan directamente a una auxiliar de farmacia y una regente, quienes a su vez se encuentran bajo el mando del gerente general, el Sr. Giovanni Fornarelli, el cual representa a los dueños de forma directa en las actividades cotidianas de la farmacia.



Sin duda alguna FARMASALUD 3000, C.A. ha logrado mantenerse dentro del escenario de un país en crisis pero, incluso con aciertos, debe seguir buscando formas de manejar situaciones externas que repercuten directamente en su actividad para que no afecte en gran manera la operatividad de la farmacia y protegerse así de cualquier situación venidera en Venezuela. El Sr. Giovanni Fornarelli se encuentra preocupado por la situación económica actual, y ha notado una baja considerable en sus ingresos en el último periodo, por esta razón y tomando en cuenta la problemática actual en el mercado, y en busca de sacar mejor provecho de los ingresos percibidos, la empresa, decide contratar un asesor con la finalidad de evaluar la razón por la cual se dio esta disminución y que se puede hacer para mejorar el panorama. Según información obtenida directamente de la gerencia en el año 2015 se vendieron un total de 5763 productos de las diferentes variedades que ofrece la farmacia.

### **Análisis Interno**

**FARMASALUD 3000, C.A**  
**J-31443364-4**  
**ESTADO DE GANANCIA Y PÉRDIDA**  
**AL 31-12-2015**  
**(EXPRESADO EN Bs.)**

<b><u>INGRESOS</u></b>		
Ventas	2.895.663,40	
Rebajas en Ventas	(56.000,00)	
	2.839.663,40	<b>2.839.663,40</b>
<b><u>COSTOS DE VENTAS</u></b>		
Inventario Inicial de Mercancía	250.000,00	
Compras Netas	210.202,00	
Mercancía después de la Venta	460.202,00	
Inventario Final de Mercancía	(120.000,00)	
	(340.202,00)	<b>2.499.461,40</b>
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>		
Gastos de Personal	376.000,00	
Gastos de Servicio	105.710,64	
Gastos de Oficina y Local	39.061,79	
Impuestos, Tasas y Contribuciones	30.000,00	
Gastos Financieros	599,47	
Gastos no Deducibles	72.089,50	
Gastos del ISLR	26.000,00	
	(649.461,40)	<b>1.850.000,00</b>
<b>Total Gastos Operacionales</b>		
<b>UTILIDAD NO DISTRIBUIDA</b>		<b>1.850.000,00</b>

El estado de ganancias o pérdidas reporta como la compañía actuó durante el año y muestra si las operaciones tienen resultados de ganancias o pérdidas. Por lo tanto se puede apreciar que la empresa FARMASALUD 3000, C.A obtuvo una utilidad no distribuida de 1.850.000,00 para el año 2015, lo cual indica que la empresa generó ganancias con las ventas realizadas y pudo de esta misma manera cubrir los gastos que se presentaron en la ejecución de actividades.

## Balance General

**FARMASALUD 3000, C.A**  
**J-31443364-4**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31-12-2015**  
**(EXPRESADO EN Bs.)**

<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		
Caja	250.000,00	
Banco	3.000.000,00	
Pagados por Anticipado	2.228.000,00	
Inventario Inicial de Mercancía	430.000,00	
Inventario Final de Mercancía	(120.000,00)	
<b>Total Activo Corriente</b>		<b>5.778.000,00</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		
Propiedad Planta y Equipo	370.000,00	
Depreciación	(25.000,00)	
Construcciones en Proceso	1.200.000,00	
<b>Total Activo No Corriente</b>		<b>1.545.000,00</b>
<b>Total Activo</b>		<b>7.333.000,00</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>		
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		
Obligaciones Financieras	880.000,00	
Cuentas por pagar a Proveedores	920.000,00	
Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.450.000,00	
<b>Total Pasivo Corriente</b>		<b>3.250.000,00</b>
<b><u>PASIVOS DIFERIDOS</u></b>		
Apartado para Prestaciones Sociales	620.000,00	
<b>Total Pasivos Diferidos</b>		<b>620.000,00</b>
<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>		
Cuentas por Pagar Accionistas	513.000,00	
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>		<b>513.000,00</b>
<b>Total Pasivo</b>		<b>4.383.000,00</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		

Capital Social	1.000.000,00	
Reserva Legal	100.000,00	
Utilidad no Distribuidas	1.850.000,00	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>2.950.000,00</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>7.333.000,00</b>

El Balance General nos muestra la fuerza financiera de la compañía, lo que ésta posee y lo que debe en cierta fecha, comparándose como un cuadro instantáneo de resultados en donde todos los activos de la empresa deben ser iguales a los pasivos y patrimonio de la misma.

Al analizarlo desde un punto porcentual la empresa FARMASALUD 3000, C.A. para el año 2015 tuvo un 79% de activos corrientes y 21% de activos no corrientes; por lo tanto al tener suficientes activos corrientes la empresa no presentará dificultades en su liquidez. Por otra parte, el total de los pasivos está representando por un 60% y el patrimonio lo restante 40% por lo cual se genera dicho equilibrio.

## Indicadores

### Indicadores de Actividad:

#### Rotación de Inventarios:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Invn. de Prod. Terminados}} = \frac{2.839.663,40}{180.000,00} = 15,78$$

#### Rotación de Activos Totales:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Totales de Activos}} = \frac{2.839.663,40}{7.333.000,00} = 0,39$$

### Indicador de Liquidez

#### Indicador Actual:

$$\frac{\text{Activos Actuales}}{\text{Pasivos Actuales}} = \frac{7.333.000,00}{4.383.000,00} = 1,67$$

Indicador Rápido:

$$\frac{\text{Activos Actuales-Inventario}}{\text{Pasivos Actuales}} = \frac{7.333.000,00-250.000,00}{4.383.000,00} = 1,62$$

### **Punto de Equilibrio**

Precio de venta unitario: 2.895.663,40Bs/5763 Unds= 502,46 Bs/und

Costo variable unitario: 340.202,00 Bs/5763 Unds= 59.03 Bs/und

Margen de contribución unitario: 502,46-59,03=443,43 Bs/und

Costo fijo: 649.461,40 Bs.

$$\text{Punto de equilibrio Bs} = \frac{\text{Costo fijo}}{\frac{\text{Margen de contribucion}}{\text{precio de venta und}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio Bs} = \frac{649.461,40 \text{ Bs.}}{\frac{443,43 \text{ Bs/Und}}{502,46 \text{ Bs/Und}}} = 735.918,58 \text{ Bs}$$

$$\text{Punto de equilibrio unds} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{margen de contribucion}}$$

$$\text{Punto de equilibrio unds} = \frac{649.461,40 \text{ Bs.}}{443,43 \text{ Bs/Und}} = 1.464,63 \text{ unds} \approx 1.465 \text{ unds aprox}$$

FARMASALUD 3000, C.A. muestra como resultado en la evaluación realizada previamente que según los indicadores financieros señala que la rotación de inventarios se realizó cada 16 días, lo cual ayuda a interpretar en base a la actividad de la empresa que su rotación de inventarios es eficiente mientras que la rotación de activos totales representa que generó un volumen suficiente de negocios para el tamaño de los recursos invertidos, por otra parte, se observa mediante el indicador de liquidez que la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo venta o no su inventario disponible.

Se puede dilucidar el punto de equilibrio de la farmacia está en un nivel adecuado, y que sus ventas superan este por más de la mitad, esto indica que internamente la empresa se encuentra estable, obtiene buenas utilidades y tiene

excelentes posibilidades de crecimiento siempre y cuando los factores económicos externos se mantengan equilibrados y no representen un gran impacto en las finanzas.

### **Análisis Externo**

FARMASALUD 3000, C.A. cuenta con un entorno diverso que puede ser muy influyente en sus operaciones. Factores como los económicos, tecnológicos, gubernamentales, son solo algunos de los muchos que pueden afectar la organización. En el contexto de la formulación de estrategias para FARMASALUD, el entorno empresarial es tomado en cuenta a través de los siguientes factores:

La Economía: por condiciones económicas que presenta el país actualmente, es inevitable que el factor económico no afecte las operaciones normales de las empresas. En el caso FARMASALUD, afecta las condiciones del mercado, es decir, el equilibrio de oferta y demanda se ha roto, ya que los productos que se ofrecen a nivel de medicinas no son suficientes para suplir la oferta promedio.

Factor Gubernamental: las regulaciones aplicadas a las empresas a nivel de precios, control sobre la distribución, aumentos en los salarios, regulaciones en cantidad de productos por venta, y control de horas y días de ventas a un cierto fragmento del mercado, son parte de los problemas que aquejan a la organización.

Tecnología: las empresas han tenido que adaptarse también tecnológicamente, ya que a través de las regulaciones impuestas por el estado, se han tenido que implementar y/o modificar los sistemas existentes según las características necesarias para controlar y poder monitorear la correcta aplicación de dichas regulaciones.

Fuerzas Globales: los cambios referentes al mercado petrolero mundial han tenido repercusión directa en la economía venezolana, afectando a las diferentes industrias del país, entre estas la industria farmacéutica.

Clientes: los diferentes factores antes mencionados han impactado directamente en el poder adquisitivo de la sociedad, lo que ha causado un cambio en sus costumbres y preferencias al momento de adquirir cualquier producto.

### **Formulación de la estrategia**

FARMASALUD 3000, C.A. luego de ser analizada se ha observado que cuenta con una plataforma sustentable para mantenerse en el mercado, más sin embargo esta tiene potencial para llegar al mismo nivel de las farmacias más reconocidas en la localidad. Por esta razón se plantea que lo más adecuado es la implementación de una **Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado**, ya que esta permite evaluar el desempeño del negocio en relación a la competencia.

### **Implementación de la Estrategia**

Para llevar a cabo la estrategia, se debe dar a conocer con los empleados la estrategia a aplicar, educarlos referente a los nuevos planes y objetivos, fomentar el trabajo en equipo, llevar una comunicación activa con la clientela para informarse acerca de sus gustos y preferencias, evaluar las ventas y en base a ello reponer los inventarios a la velocidad posible, incorporar nuevas marcas y productos para abarcar nuevos mercados, diseñar y aplicar campañas publicitarias que ayuden al cumplimiento de los nuevos objetivos y por ultimo hacer promociones y descuentos que inciten a clientes nuevos y frecuentes a comprar más.

## **Evaluación de la Estrategia**

Es fundamental hacer un buen uso de esta etapa para que la estrategia perdure en el tiempo y no fracase. Una vez aplicada la estrategia su mantenimiento dependerá de la retroalimentación de los procesos existentes, de manera que se pueda corregir desviaciones a tiempo y garantizar el éxito de los planes.

En esta etapa se puede medir el rendimiento del personal y su nivel de participación en los objetivos. En el caso de FARMASALUD lo ideal es que a medida que se lleven a cabo los cambios y se apliquen los planes esperados, se observe detenidamente el desenvolvimiento del personal y su afinidad en la actividad, tanto individual como grupal. Y por supuesto medir a través de resultados cuantitativos si se están reflejando cambios en la empresa y si estos son positivos o no.

## CONCLUSIONES

No hay una gran tradición o herencia para el pensamiento estratégico en muchas organizaciones, puesto que la habilidad para establecer y poner en práctica la estrategia es a veces insuficiente y hay barreras que impiden dar cumplimiento a la misma. Todo esto hace del pensamiento estratégico y su ejecución un duro desafío, en el cual lo más esencial es encontrar la motivación para comenzar.

Según la idea antes expuesta se puede entender entonces, que la gerencia estratégica es el proceso mediante el cual los individuos que guían a la organización imaginan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro.

Por esta razón se dice que la gestión estratégica ha evolucionado hasta el punto de que su valor principal es ayudar a que una organización funcione con éxito en los diferentes entornos dinámicos y complejos que las retan día a día. Ya que para aumentar el nivel de competitividad en dichos entornos, las organizaciones tienen que ser menos burocráticas y adoptar modelos más flexibles. En ambientes estables, tales como los que han existido en el país durante periodos pasados, una estrategia competitiva simplemente involucraba la definición de una posición competitiva y luego su respectiva defensa. Mientras que en la actualidad, debido a que cada vez es menor el tiempo que se requiere para que un nuevo producto o tecnología sustituya a otro, las empresas están descubriendo que no hay tal cosa como una ventaja competitiva, o por lo menos que este concepto es inexistente a largo plazo.

Entonces queda claro que las empresas deben desarrollar la flexibilidad estratégica, que no es más que la capacidad de pasar de una estrategia dominante a otra de forma rápida y eficiente. Evitando de este modo la obsolescencia en la gestión y el estancamiento de la misma.



## **RECOMENDACIONES**

Conservar esta cátedra, Gerencia Estratégica, en el programa de Cursos Especiales de Grado, ya que proporciona herramientas y conocimientos fundamentales que refuerzan la formación profesional de los concursantes a optar por el título de licenciados en administración mediante esta modalidad.

Ampliar el programa de Gerencia Estratégica que posee la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, de manera que se pueda incorporar más información en el mismo, acerca de nuevas tendencias que influyen directamente en este tema, con la finalidad de mantener la vanguardia en información y conocimientos en la carrera

Crear un programa extra curricular que le permita a los aspirantes a administradores en conjunto con otros estudiantes, participar de manera activa mediante la organización de equipos multidisciplinarios que trabajen en conjunto con la universidad, donde se lleve a cabo la evaluación y formulación de estrategias en pro a buscar soluciones y propuestas de mejora, que permitan seguir el curso de funcionamiento de las actividades académicas en el núcleo aportando soluciones a la problemática presente debido a la situación país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PORTER, Michael E. (1996) What is Strategy. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing.

CHANDLER, Alfred. (1962). Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Segunda edición. Cambridge. The M.I.T. Press.

DRUCKER, Peter F. (1954). Management. Segunda revisión. Harper Collins E-Books.

QUINN, James B. y Mintzberg, Henry. (1993). El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos. Segunda edición. México. Prentice Hall Hispanoamérica.

SADLER, Philip. (2003). Strategic Management. Segunda edición. Londres y Sterling. Kogan Page.

### Fuentes Electrónicas:

BARNAT, Ryszard. (s.f.). The Nature and Value of Strategic Management. Disponible en: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en201>

GHEMAWAT, Pankaj. (1997). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. HBS Comp. & Strategy Working Paper No. 798010. Disponible en: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=264528>

GISH, Will. (s.f.). Definition of Strategy Models. Disponible en: <http://smallbusiness.chron.com/definition-strategy-models-15431.html>

HENDERSON, Bruce. (1968). La curva de la Experiencia. Consultado el 08-02-2016. Disponible en: [https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy\\_the\\_experience\\_curve/](https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_experience_curve/)

INVESTOWORDS, online dictionary. Price Skimming. Consultado el 01-03-2016. Disponible en: [http://www.investorwords.com/5731/price\\_skimming.html](http://www.investorwords.com/5731/price_skimming.html)

MARKETING DICTIONARY, Monash University. Integrative Growth. Consultado el 01-03-2016. Disponible en: <http://business.monash.edu/marketing/marketing-dictionary/i/integrative-growth>

- RICK, Torben. (2013). What is the relationship between corporate culture and strategy. Disponible en: <http://www.torbenrick.eu/blog/strategy/relationship-between-culture-and-strategy/>
- ROUSE, Margaret. (2014). Strategic Management. Consultado el 06-02-2016. Disponible en: <http://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>
- THE BUSINESS DICTIONARY. (s.f.). Competitive advantage. Consultado el 08-02-2016. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>
- THE BUSINESS DICTIONARY. (s.f.). Concentration Strategy. Consultado el 10-03-2016. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/concentration-strategy.html>
- THE BUSINESS DICTIONARY. (s.f.). Line Extension. Consultado el 03-03-2016. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/line-extension.html>
- THE BUSINESS DICTIONARY (s.f.). Market Share. Consultado el 02-03-2016. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>
- THE BUSINESS DICTIONARY. (s.f.) Strategic Management. Consultado el 06-02-2016. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-management.html#ixzz3zRs7gwoe>
- THE ECONOMIST. (2009). Strategic Planning. Consultado el 09-02-2016. Disponible en: <http://www.economist.com/node/13311148>

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA DE NEGOCIO  
COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICO EN LA  
EMPRESA RATTAN HYPERMARKET, C.A. PARA APOYAR LA TOMA DE  
DECISIONES**

## CAPITULO I: EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

A medida que avanza el siglo XXI, la demanda de nuevas tecnologías se vuelve mayor, lo cual lleva a que estas se mantengan a la vanguardia de las necesidades de los usuarios, permitiendo así una constante retroalimentación que facilita las mejoras de los sistemas aplicados en los diversos ámbitos de la sociedad.

En este sentido, las organizaciones se ven en la constante obligación de aplicar nuevos modelos de información que sean de mayor utilidad y beneficio a las mismas, facilitando a los diversos niveles que conforman las empresas un proceso de toma de decisiones más acertado, fundamentado en información útil que proporcionan una base de mayor solidez y menos nivel de riesgo, encaminando a un logro de metas y objetivos de forma eficiente.

Partiendo de esta idea, nacen en las organizaciones los Sistemas de Información Gerencial, que según Laudon, K. y Laudon, J. (2004), “...*Son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización...*”. En términos generales, se entiende que los sistemas de información proporcionan a las organizaciones una serie de elementos o herramientas que permiten una utilidad más lógica de la información registrada por las mismas respecto a sus operaciones, lo que a su vez le permite coordinar de forma más efectiva el rumbo de las decisiones organizacionales a uno que les permita superar sus estándares y expectativas a mediano y largo plazo.

Es preciso que todas las empresas cuenten con un sistema de información gerencial, que mediante las estrategias, planes y políticas correctamente establecidas proporcionen el suministro de información necesario, en carácter de datos coherentes,

que permita apoyar las actividades administrativas y operativas de la organización y la función de toma de decisiones ejercida por el gerente o administrador.

En Venezuela, no se perciben con la misma velocidad los avances tecnológicos como en otras partes del mundo, sin embargo, existe un constante esfuerzo por parte de los visionarios de hacer que los mercados estén en la búsqueda de mejoras con la finalidad de generar competitividad entre ellos a través de la oferta de productos innovadores y de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores. Es imperativo comprender la influencia que posee lo antes mencionado, debido a que afecta directamente la posibilidad que puedan tener las empresas de aumentar su productividad, puesto que si no existe el apoyo generado mediante la automatización de ciertos procesos manuales, que simplifiquen las operaciones, y den cabida a otras áreas de análisis, difícilmente la organización podrá implementar mejoras considerables que repercutan positivamente en su actividad comercial.

Es por ello que los sistemas de información gerencial representan actualmente una pieza de gran importancia para el manejo ideal de las organizaciones, aportando una base consolidada en donde se pueden apoyar los gerentes al momento de tomar decisiones de vital importancia para una gestión eficiente y eficaz.

En el Estado Nueva Esparta, específicamente en el Municipio Maneiro, se encuentra ubicada la sede principal de RATTAN HYPERMARKET, C.A. una de las tiendas por departamento más grande de la isla, donde se ofrece una gama de productos muy variada, ofertándole a su clientela víveres, lencería, juguetes, licores, electrodomésticos, entre otros. Dentro de la organización, la empresa presenta una problemática a nivel ejecutivo, la cual se refleja directamente al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, dado a que los sistemas de información aplicados en los distintos departamentos y áreas que conforman la organización son, en su mayoría, sistemas transaccionales. Estos sistemas fungen como bases de datos muy específicas para cada área, sin embargo, carecen de una interrelación entre ellos.

Esto, aunado a que el lenguaje usado por cada departamento al momento de registrar los datos en el sistema se encuentra personalizado según el área, dificulta a la gerencia poder obtener una perspectiva de la situación actual de la empresa respecto a cómo influye un indicador específico sobre otro de forma cuantitativa, disminuyendo la posibilidad de analizar de forma más precisa en qué estado se encuentran las finanzas, cual es el mercado que abarca la organización, como es la rotación de inventario de los diferentes productos, que necesidades existen en almacén según dicha rotación, y como afectan estos factores el desempeño empresarial y la proyección de la empresa hacia los consumidores.

En función a la información presentada, se observa que la empresa maneja una cantidad numerosa de información, que sin un adecuado procesamiento, no permiten que esta sea de real utilidad, más que para el propio departamento donde se genera, por lo que resulta indispensable que cuente con un sistema de información estratégica que permita medir los valores reflejados en datos, combinando información de diferentes departamentos y arrojando informes concretos y relevantes para la toma de decisiones gerenciales que le ayuden a mejorar la situación empresarial a mediano y largo plazo, prediciendo las tendencias y mejorando el posicionamiento de la tienda en el mercado.

Este estudio tiene como finalidad evaluar las ventajas de la aplicación de un sistema que le permita a la gerencia general predecir información futura respecto al desempeño empresarial, y los factores internos y externos que pueden afectar la productividad de Rattan Hypermarket, C.A. a través del análisis de los diferentes indicadores que influyen en la organización, facilitando el establecimiento y modificación de nuevas metas y estrategias.

Siguiendo el orden de ideas antes expuesto, se puede analizar que la problemática existente está dada a que la organización no posee un sistema del tipo estratégico que sea capaz de unificar los diferentes datos registrados en las distintas áreas de la organización a través de sistemas transaccionales, y hacer de estos un todo,

permitiendo obtener reportes más específicos de la información que desea evaluar la gerencia, mejorando el proceso de toma de decisiones.

Esto permite analizar las diferentes alternativas para la mejora de la situación actual con respecto a los sistemas de información transaccionales implementados en la organización, promoviendo la aplicación de un sistema de información estratégico basado en inteligencia de negocios, el cual abarca un conjunto de herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimientos mediante el análisis de datos ya existentes dentro de la organización. Este sistema consiste en la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, y la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimiento para respaldar las decisiones gerenciales.

En virtud de lo planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones aplicado por la administración y gerencia de la empresa?

¿Qué ventajas y mejoras ofrece la Inteligencia de Negocios como un sistema de información estratégico?

¿Qué tipo de información ofrecen los sistemas transaccionales actuales de la empresa?



## **OBJETIVOS**

### **1.2 Objetivo General**

Proponer la aplicación de la Inteligencia de Negocios como un sistema de información estratégico en la empresa Rattan Hypermarket, C.A. para apoyar la toma de decisiones.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Determinar el proceso de toma de decisiones que aplica la administración de la empresa, en base a la información obtenida a través de los sistemas transaccionales existentes.
- Describir el tipo de información que obtiene la empresa Rattan Hypermarket, C.A. a través de los sistemas transaccionales actuales.
- Analizar las ventajas y mejoras competitivas que ofrece la Inteligencia de Negocios como sistema de información estratégico.
- Realizar una propuesta de sistema de información estratégico basado en la Inteligencia de Negocios.

## 1.4 IMPORTANCIA

Todo gerente sabe la importancia que recae sobre ellos al momento de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones, y lo relevante e indispensable que es que dicho proceso se lleve a cabo durante el tiempo estimado de respuesta.

A nivel gerencial, existe la capacidad de decidir mediante el apoyo que otorgan los sistemas transaccionales a través del flujo de datos que estos manejan, y de los informes detallados arrojados por los mismos, más sin embargo no es factible invertir tiempo, esfuerzo y recursos adicionales llevando a cabo los procesos de análisis a través de las herramientas limitadas que puede ofrecer un sistema transaccional, cuando un sistema estratégico, como lo es la inteligencia de negocio, puede agilizar este proceso, ofreciendo un menor índice de riesgo en sus resultados, y a su vez optimizando los procesos gerenciales.

Un sistema estratégico como el antes mencionado, permite a sus usuarios el acceso inmediato a todo tipo de datos estructurados y no estructurados que sean de relevancia para las actividades que se llevan a cabo en la organización, tales como ventas, marketing, finanzas, entre otras, facilitando a su vez la fuente de los mismos.

Mediante la aplicación de este sistema, los gerentes tienen mayor probabilidad de dar una respuesta rápida y asertiva a los retos que puede llegar a proporcionar el entorno económico de un país como lo es Venezuela. Inteligencia de negocios, también es considerada una herramienta de gran utilidad al momento de llevar a cabo análisis de información necesaria para identificar qué factores, tanto internos como externos, resultan críticos para el negocio.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Las grandes organizaciones que hacen vida en Venezuela, han sido en su mayoría, fruto del trabajo de jóvenes emprendedores que hoy en día luchan contra los altos y bajos que le presenta la situación país. Parte importante de estos esfuerzos han sido volcados en la necesidad existente de modernizar las empresas a pequeña, mediana y gran escala, en la búsqueda constante de sistematizar técnicas y tareas, que pueden ser complejas si las lleva a cabo el recurso humano, pero que se pueden resolver de manera sencilla y eficaz mediante la aplicación de un algoritmo.

Esta necesidad existente por aplicar sistemas dentro de las organizaciones nace por el hecho de hacer más al menor costo posible. Ahorrar recursos es parte fundamental del desempeño óptimo organizacional.

Según lo antes expuesto, se toma el caso de la empresa RATTAN HYPERMARKET, C.A. puesto que se puede obtener un mayor provecho a sus recursos si se plantea de modo más eficiente la toma de decisiones gerenciales. Actualmente la empresa no posee un sistema que apoye a la gerencia en este proceso, que le permita ahorrar tiempo y obtener una perspectiva clara y actualizada sobre el estado del negocio y los indicadores que influyen en él de forma negativa.

Existen diferentes alternativas que se pueden aplicar en la empresa con la finalidad de solucionar la problemática existente, entre las más resaltantes se ubica la posibilidad de implementar un sistema estratégico, como herramienta a la toma de decisiones, en este caso, el más óptimo y que cubre las necesidades del usuario es la inteligencia de negocio. Este sistema abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, y la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos para respaldar las decisiones gerenciales.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Efectuada la revisión de literatura especializada sobre Inteligencia de Negocios y su aplicación en las distintas empresas, se encontraron algunos trabajos, antecedentes a esta investigación, las cuales se señalan a continuación:

Arellán, Ivany (2006), desarrollo un trabajo de investigación denominado “Implementación de un Sistema de Inteligencia de Negocios, Basado en Minería de Datos, para la Gerencia de una PyME”. Utilizando técnicas de Minería de Datos en un DataWarehouse se obtuvieron modelos descriptivos para la representación de la situación actual de la empresa y modelos predictivos para la clasificación de clientes, productos y vendedores de la empresa.

El sistema implementado, facilitó a usuarios de los Niveles Gerenciales Operativo, Táctico y Estratégico, la consulta a través de formularios, gráficos, reportes de resultados de la aplicación de Minería de datos para dar soporte a la toma de decisiones en la aprobación de créditos de sus clientes, rotación del inventario de sus productos y calificación del desempeño de sus vendedores.

Por otro lado, Díaz, Marcelo (2011), realizó una tesis de grado denominada “Desarrollo de un Sistema Automatizado Basado en Inteligencia de Negocio, que Integre los Procesos Administrativos del Almacén, del Súper Mercado Bello Monte”. Este trabajo tenía como objetivo automatizar los procesos de petición de compras a los vendedores, registro en el almacén y ventas de los alimentos. Luego de una serie de pruebas, se logró la integración de estos procesos, logrando obtener rápidos, confiables y actualizados datos que facilitan la toma de decisiones.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

A continuación, se presentan los siguientes fundamentos teóricos que permiten apoyar esta investigación, mediante la muestra de diferentes citas y análisis referentes a los sistemas de información gerencial y sistemas de información estratégica mediante la aplicación de inteligencia de negocios.

### 2.2.1 Sistemas de Información Gerencial (SIG)

Los autores Laudon, K. y Laudon, J. (2004) definen los sistemas de información Gerencial como *“Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar el proceso de toma de decisiones y de control de una organización”*.

Cabe resaltar, que los sistemas de información son herramientas, y como toda herramienta tienen la posibilidad de facilitar cualquier tarea siempre y cuando se les dé el uso adecuado. Dentro de las organizaciones actuales los sistemas son de vital utilidad, sus bases de datos facilitan el manejo de áreas o departamentos que tienden a registrar mucha información, tales como almacén, compras, cuentas por pagar, recursos humanos, entre otros.

Laudon, K. y Laudon, J (2004) también destacan en sus conceptos referentes a sistemas, que en los mismos se llevan a cabo actividades o procesos que son en sí, la esencia de los SIG, y que son los necesarios para que las organizaciones puedan tomar decisiones, controlar sus operaciones, analizar los problemas e inclusive generen productos o servicios nuevos, estas actividades son: entrada, procesamiento y salida. *“la entrada captura o recolecta los datos en crudo desde el interior de la organización o a través de su entorno externo. El procesamiento convierte esta entrada en bruto en*

*un formato significativo. La salida transfiere la información procesada a las personas que harán uso de ellas”.*

Según O’Brien, (2001) un Sistema de Información Gerencial *“Es un método, herramienta o técnica de poner a disposición de los Gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones”*, en este sentido, los SIG representan un aporte tanto histórico como actualizado que ofrece a la gerencia la posibilidad de comparar diferentes escenarios presentados en la organización a través del tiempo, evaluando las decisiones pasadas y minimizando errores en las futuras.

### **2.2.2 Importancia de los Sistemas de Información Gerencial**

La importancia que radica en los sistemas de información gerencial, se basa en que actualmente se ha incrementado la inversión en dichos sistemas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos de negocios estratégicos, tales como alcanzar la excelencia operacional; generación de nuevos productos, servicios y modelos de negocios; aumentar la afinidad, la relación y la comunicación (ARC) con clientes y proveedores; lograr una toma de decisiones mejorada y más asertiva; alcanzar mayor ventaja competitiva y la sobrevivencia de la organización.

Según Laudon, K. y Laudon, J.(2004) , la importancia de los SIG está dada al hecho de que *“hay una interdependencia cada vez mayor entre la habilidad de una empresa de usar la tecnología de la información y su destreza para implementar estrategias corporativas y lograr los objetivos...”* es decir, la capacidad que poseen las organizaciones para aplicar el uso de herramientas como SIG de forma eficaz y eficiente, está relacionada directamente con los resultados que obtienen en su proceso de toma de decisiones, a mayor y mejor uso de los SIG, tendrán mayor acierto y control sobre las consecuencias de las decisiones tomadas por la gerencia.

### 2.2.3 Clasificación de los Sistemas de Información

➤ Según Laudon, K. y Laudon, J.(2008), tenemos la siguiente:

<b>Tipos de sistema de información:</b>	<b>Grupo servido:</b>
• Nivel Estratégico	Directores, gerentes y administradores de alto nivel.
• Nivel Administrativo	Gerentes y Administradores de nivel intermedio.
• Nivel de Conocimiento	Trabajadores del conocimiento y la información.
• Nivel Operativo	Gerentes Operativos.

Según esta clasificación, los sistemas de información se dividen en cuatro escalafones, en los cuales se maneja información referente a ventas y mercadotecnia, manufactura, finanzas, contabilidad y recursos humanos; más sin embargo la capacidad de manejo de dicha información se encuentra limitada según el nivel al cual pertenezca el usuario, es decir, a nivel operativo se maneja solo la información básica en esta área, a nivel de conocimiento, estos usuarios pueden acceder a parte de la información referente a su área y nivel, y la información que proporcione el nivel operativo que sea referente a las actividades que ellos lleven a cabo, a nivel administrativo, este usuario se encuentra autorizado para manejar información de los niveles que se encuentran por debajo de su posición, de igual manera ocurre con los niveles restantes.

Los sistemas de información gerencial también se pueden clasificar según su uso y utilidad de la siguiente manera:

### 2.2.3.1 Tipo de sistema y sus Características

- Transaccionales: Estos sistemas son los encargados de integrar gran cantidad de la información que se maneja en la organización, la cual será utilizada posteriormente para apoyar a los mandos intermedios y altos.

#### Características

- ◆ Ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- ◆ Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples y poco sofisticados.
- ◆ Son recolectores de información, es decir, a través de estos sistemas se cargan las grandes bases de información para su explotación posterior.
- ◆ Fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones.

- Sistema de Apoyo a las Decisiones: La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.

#### Características

- ◆ Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.
- ◆ No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de este sistema es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.



- ◆ Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de Informática.
- ◆ Este tipo de sistemas puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventario.
  - Estratégicos: Apoyan el proceso de innovación de productos y procesos dentro de la empresa, debido a que buscan ventajas.

#### Características

- ◆ Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones.
- ◆ Su función es lograr ventajas que los, competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores.
- ◆ Suelen desarrollarse dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.

#### **2.2.4 Sistema de Administración de Bases de Datos (SABD)**

Según Laudon, K. y Laudon, J. (2008) los SABD se definen como “...*Software que permite a una organización centralizar los datos, administrarlos eficientemente y proporcionar, mediante programas de aplicación, el acceso a datos almacenados... Cuando el programa de aplicación solicita un elemento de datos,..., el SABD encuentra este elemento en la base de datos y lo presenta al programa...*”.

Esto quiere decir, que mediante la aplicación de SABD es más fácil el manejo de información existente en la base de datos de las organizaciones, puesto que a través de la búsqueda tradicional se requiere de la ayuda de un programador o usuario

capacitado para comprender la ubicación exacta de los datos, haciendo del proceso de búsqueda más tedioso, en el cual se le debe indicar al sistema específicamente el tamaño y formato del archivo que se busca e incluso la computadora en que se encuentra.

Un SABD reduce la redundancia y la inconsistencia de los datos al minimizar la cantidad de archivos aislados en los cuales se repiten los mismos datos.

### **2.2.5 Capacidades de los Sistemas de Administración de Base de Datos**

Un SABD incluye las capacidades y herramientas para organizar, manejar y acceder a la información de una base de datos. Las más importantes son su capacidad de definición de datos, su diccionario de datos y su lenguaje de manipulación de datos.

### **2.2.6 Bases de datos y su aporte al desempeño empresarial y toma de decisiones**

Las bases de datos permiten dar seguimiento a las transacciones básicas (proveedores, pedidos, clientes y empleados), suministran información que facilita el manejo de los negocios de manera más eficiente, ayuda a los gerentes y empleados en el proceso de toma de decisiones. Si una empresa desea saber cuál producto es más popular o quién es su cliente más rentable, puede encontrar la respuesta en los datos.

### **2.2.7 Inteligencia de negocios, análisis de datos multidimensionales y minería de datos**

Los autores Laudon, K. y Laudon, J.(2008) nos ofrecen sus aportes respecto a este tema en un artículo referente a lo siguiente:

*“Una vez que se han capturado y organizado los datos en almacenes de datos y mercados de datos, están a disposición para análisis más profundos. Una serie de herramientas permite a los usuarios analizar estos datos para descubrir nuevos patrones, relaciones y conocimientos profundos para orientar la toma de decisiones. Estas herramientas para consolidar, analizar y dar acceso a extensas cantidades de datos para ayudar a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocio con frecuencia se denomina inteligencia de negocios”.*

La inteligencia de negocios ofrece a las organizaciones la capacidad de acumular información que permita desarrollar conocimientos sobre clientes, competidores y operaciones internas, y cambiar la manera en la cual se lleva a cabo la toma de decisiones, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y mejorando la rentabilidad de negocio.

Por otra parte, cuando se habla de análisis multidimensional en inteligencia de negocios, se refiere específicamente a que a través de este modelo se lleva a cabo un procesamiento analítico en línea (OLAP de sus siglas en inglés), el cual a su vez forma parte de las herramientas que apoyan la minería de datos, que es el que soporta el análisis de datos multidimensional, el cual permite al usuario ver los mismos datos en diferentes formas utilizando múltiples dimensiones. Estas dimensiones se representan a través de la formación de un cubo de información que consta de seis caras, y que se puede girar a placer con la finalidad de contrastar y analizar los datos existentes en el mismo, de forma conjunta.

La inteligencia de negocios requiere de la minería de datos para poder llevar a cabo los análisis multidimensionales antes mencionados, esta es la que se encarga de proporcionar la información y conocimientos acerca de los datos corporativos que no se podrían obtener por si solo con OLAP, al encontrar patrones y relaciones ocultas en enormes bases de datos e infiriendo reglas de ellos para predecir el comportamiento

futuro. Entre la información que proporciona la minería de datos se encuentran asociaciones, secuencias, clasificaciones, agrupaciones y pronósticos.

### **2.2.8 Toma de Decisiones**

Para poder tomar buenas decisiones es imprescindible llegar a comprender bien de qué modo toman sus decisiones las personas y qué deben hacer para mejorarlas. Las que hacen no siempre llevan a cabo el proceso lógicamente, incluso cuando cuentan con modelos de toma de decisiones para realizarlo.

Según Stonner, J. (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. En síntesis, se entiende que la toma de decisiones no es más que la cualidad que tiene un individuo para seleccionar una alternativa que le ofrezca las mejores soluciones a un problema o situación en específica durante un tiempo de espera estimado.

#### **2.2.8.1 Proceso de Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar.

Las etapas de la toma de decisiones surgen a raíz de una necesidad que conlleva a decidir, pero para tomar la decisión correcta debemos guiarnos según Valdés Herrera, C (2009) por las siguientes etapas:

a) Definir o conocer el problema

Identificado y definido el problema se impone la ejecución de un diagnóstico efectivo que permita poder realizar un análisis adecuado de las causas que lo provocan, para determinar los objetivos que se deben perseguir con la decisión, los que deben permitirnos alcanzar una solución satisfactoria.

b) Analizar el problema

No debe limitarse la determinación de alternativas, mientras más se hallen, existen más posibilidades de encontrar la adecuada. Muchas veces el responsable de tomar la decisión es capaz de detener la búsqueda de las alternativas apenas consiga tres, dos o incluso una, por esta razón es importante resaltar que mientras más alternativas tengan, mejor será la decisión que se escoja.

c) Evaluar las alternativas

El grupo de alternativas encontradas debe someterse a un análisis y evaluación rigurosa ya que no todas las encontradas reúnen los requisitos para aplicarlas con la efectividad necesaria.

Para su análisis y evaluación debemos ver si existen posibilidades para su aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para llevarla a vía de hecho, si cumple con los objetivos propuestos, que riesgos o consecuencias pudiera traernos para las distintas áreas de la organización o para ella integralmente.

d) Elegir entre las alternativas

Con todos los elementos aportados con anterioridad, así como otros en función de la organización que se trate, debemos seleccionar la alternativa que cumpla con más integralidad los objetivos propuestos.

Aspectos que deben tenerse en cuenta para ello son: si la solución que permite es parcial o total, nivel de riesgos, flexibilidad ante los cambios, nivel de certidumbre en la solución, relación costo- beneficio y otras en función de la situación.

e) Aplicar la decisión

Seleccionada la alternativa a utilizar se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para aplicar la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

f) Retroalimentación

No basta con la confección del plan y la buena voluntad de los realizadores y ejecutores, debemos darle un seguimiento y control adecuados al proceso no sólo para verificar su correcta ejecución, la disposición y estado de ánimo de los ejecutores, sino para realizar las correcciones y su respectiva retroalimentación en los casos necesarios.

## 2.3 BASES LEGALES

Artículo 4, numeral 6 de Decreto con fuerza de Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, que cita lo siguiente:

*“Estimular la capacidad de innovación tecnológica del sector productivo, empresarial y académico, tanto público como privado”.*

Este numeral se refiere, en principio, a la importancia que radica para un país en proceso de desarrollo, la búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías que proporcionen avances significativos en el ámbito económico, siempre y cuando que mediante estos se logren beneficios a nivel general. En el caso de este proyecto, donde su enfoque principal está dado a la aplicación de inteligencia de negocio en organizaciones venezolanas, como lo es Rattan Hypermarket, C.A. con la finalidad de mejorar su proceso de toma de decisiones, en pro de maximizar los beneficios para la organización y los empleados que la conforman, enfocados en satisfacer de forma eficaz y eficiente las necesidades del público, esto traería consigo beneficios directos al consumidor y la sociedad en general, que repercutirían positivamente en el aparato productivo y la economía nacional.

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**2.4.1 Agrupamiento:** funciona de forma semejante a la clasificación cuando aún no se han definido grupos.

**2.4.2 Asociaciones:** son ocurrencias enlazadas a un solo evento.

**2.4.3 Bases de datos:** una colección grande y organizada de información a la que se accede mediante el software y que es una parte integral del funcionamiento del sistema.

**2.4.4 Clasificación:** patrones que describen el grupo al cual pertenece un elemento por medio del análisis de los elementos existentes que se han clasificado y por medio de la inferencia de un conjunto de reglas.

**2.4.5 Competitividad:** búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas, entidades empresariales y corporaciones realizan en pos de posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidores.

**2.4.6 Datos:** es una representación simbólica de un atributo o variable cuantitativa o cualitativa. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades.

**2.4.7 Hardware:** los dispositivos electrónicos que proporcionan la capacidad de computación y que proporcionan las funciones del mundo exterior.

**2.4.8 Información:** un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.



**2.4.9 OLAP:** solución utilizada en el campo de inteligencia de negocios cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales (o cubos OLAP) que contienen datos resumidos de grandes bases de datos.

**2.4.10 Procesamientos:** los pasos que definen el uso específico de cada elemento del sistema o el contexto procedimental en que reside el sistema.

**2.4.11 Sistemas:** es el que permite almacenar y procesar información; es el conjunto de partes interrelacionadas: hardware, software y personal informático.

**2.4.12 Software:** es el equipo lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.

**2.4.13 Usuario:** individuo que utiliza una computadora, sistema operativo, servicio o cualquier sistema informático.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se establecen las técnicas e instrumentos de recolección de información que permiten el análisis y comparación de los sistemas de información transaccionales aplicados en Rattan Hypermarket, C.A. con respecto a las ventajas que otorga la aplicación del sistema de información gerencial propuesto mediante este estudio. Cabe destacar que esta etapa es de gran importancia, ya que, mediante la misma se indica el curso de acción metodológico llevado a cabo para desarrollar el proceso de investigación con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

### **3.1. Diseño de la investigación**

El diseño corresponde a una Investigación de campo, de tipo no experimental, aplicada a Rattan Hypermarket, C.A. ya que mediante su desarrollo se observa de manera directa los datos a analizar, recolectando la información pertinente a la investigación de las fuentes de la organización.

Arias, F. (2006) define la investigación de campo como “...*aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna...*”. Según lo antes expuesto, la investigación de campo permite obtener información factible de una serie de variables, sin alterar dicha información, obtenidas concisamente de la unidad de estudio.

### **3.2. Nivel o tipo de investigación**

De acuerdo al nivel de conocimiento, la investigación es considerada de tipo descriptiva, por la participación y relación entre las variables de estudio, también de acuerdo a las características de la situación y los hechos que involucran la búsqueda de

la información pertinente, lo cual otorga el punto de partida para realizar las comparaciones y análisis respectivos, que permitan evaluar de forma cualitativa las necesidades de mejora en los sistemas de información gerencial aplicados actualmente.

Tamayo (1999) se refiera a la investigación descriptiva de forma que *“comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual...trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación concreta.”*

Esto quiere decir, que va directo al grano, evaluando, analizando y describiendo la problemática presente en la unidad de estudio.

Este diseño permite obtener la información actual como dato primario, y desarrollar la investigación referente al factor específico a estudiar, y a su vez se puede analizar y comparar con otros datos de tipo secundario que ofrecen referencias y aportes importantes a la modalidad aplicada.

### **3.3. Unidad de estudio**

Rattan Hypermarket, C.A., realiza sus operaciones enmarcadas en la actividad netamente económica como la compra y venta al mayor y detal de artículos para el hogar, construcción, ferretería, jardinería, legumbres, carnicería, bodegón, plomería, juguetería, lencería entre otros, tanto nacionales como importados.

#### **→ Antecedentes Históricos**

Rattan, C.A., fue constituida el 21 de Septiembre de 1.978, sus fundadores son Juan Martín Klip y Carlos Fushan, ambos de origen venezolanos, esta empresa fue creada con el objeto principal de comercializar mercancía bajo Régimen de Puerto Libre de Margarita. Comenzó sus actividades durante ese año en un local comercial

propio de aproximadamente 1.000 m2. Los principales rubros que ofrecía en venta eran artículos del hogar, ferretería, mueblería y alfombras. En el año de 1.984 la tienda fue ampliada y se incorporaron líneas de juguetería, electrodomésticos y línea blanca. En 1.991, se introdujo el concepto de “HYPERMARKET”, lo que significó la integración de la tienda por departamentos con supermercado y bodegón, todo ubicado en un área aproximada de 17.000 m2.

En Diciembre de 1.996 se inician las operaciones de nuevas tiendas Rattan Depot y Rattan Cash & Carry, las cuales operan en locales contiguos con un área aproximada de 17.000 m2. Estas tiendas ofrecen alrededor de 40.000 productos diferentes, estando la primera orientada fundamentalmente al sector construcción y la segunda a la distribución al por mayor y al detal de víveres e insumos para hoteles, restaurantes, entre otros. Posteriormente el 28 de Abril del 2005 se constituye Rattan Hypermarket C.A producto de la incorporación de nuevos socios al negocio.

→ **Misión**

Ser líderes en cadenas de tiendas por departamento diferenciados por la innovación, la calidad de servicio, la variedad y calidad de los productos ofrecidos con el fin de satisfacer en forma óptima las necesidades de nuestros clientes y obtener una rentabilidad adecuada, contando para ello con un personal altamente comprometido con la organización.

→ **Visión**

Ser la tienda líder, por departamento garantizando el mejor servicio a sus Clientes, así como la mayor variedad y calidad en sus productos nacionales e importados.

→ **Valores organizacionales**

◆ **Liderazgo**

Basado en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo. Necesitamos ejercer un liderazgo que impulse a la Organización hacia la nueva Visión, comprometiéndola y movilizándola en todos sus niveles. Debemos fomentar el trabajo en equipo y la ejemplaridad, reconociendo y valorando la iniciativa y la contribución de cada persona. Supone promover conductas proactivas de aportación y cooperación en todos los niveles de la empresa.

▪ **Orientación a resultados**

Debemos continuar orientándonos a resultados a través de una gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes.

▪ **Innovación**

Una actitud de permanente mejora e innovación.

▪ **Orientación al cliente**

El conocimiento y la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes para mejorar continuamente la competitividad y calidad de nuestros productos y servicios, anticipándonos a las necesidades con rapidez y agilidad.

◆ **Integridad**

Debemos mantener un comportamiento intachable, necesariamente alineado con la rectitud y la honestidad. Promoveremos una rigurosa coherencia entre las prácticas corporativas y nuestros valores.

◆ **Transparencia**

Supone la difusión de información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable. Una comunicación clara y oportuna, tanto interna como externamente.

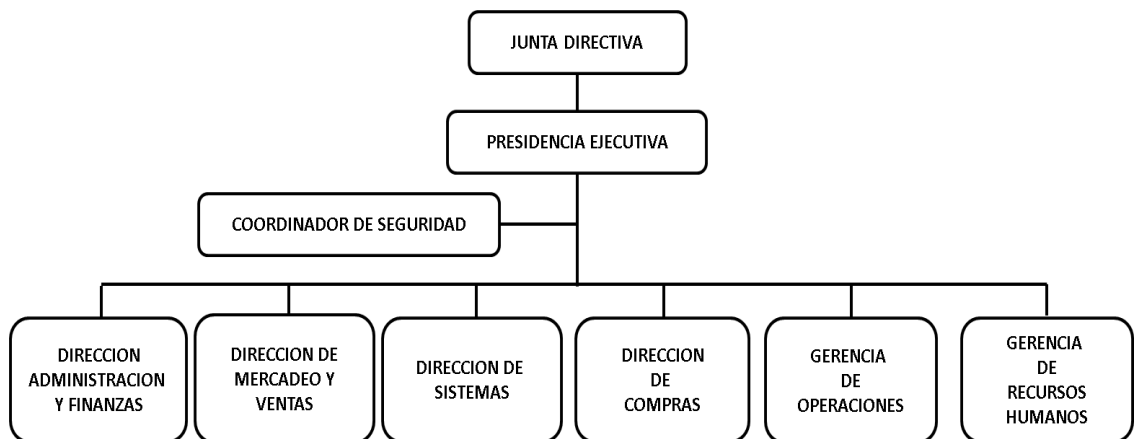
◆ **Responsabilidad**

Asumir nuestras responsabilidades y actuar conforme a ellas, comprometiendo todas nuestras capacidades para cumplir el objetivo

→ **Estructura Organizativa**

Está estructura se encuentra definida mediante diferentes cargos de alta responsabilidad, los cuales realizan funciones relacionadas con la administración de la organización, con el objetivo de llevar a cabo un manejo óptimo de los recursos y herramientas, y la búsqueda permanente de mejoras competitivas organizacionales.

La estructura organizacional, expresa los diferentes niveles que la integran de forma vertical, identificando las líneas de mando y las relaciones de dependencia entre las unidades organizativas que la conforman. A continuación se aprecia la estructura gráficamente:



FUENTE: ELABORACION PROPIA

### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Mediante el desarrollo de esta investigación, se aplicaron una serie de técnicas e instrumentos de recolección de información con la finalidad de obtener los datos necesarios para la elaboración de la misma. Según lo antes mencionado, referente al diseño de la investigación, la cual es de campo no experimental, se sobrentiende que la información principal es obtenida de datos primarios, y el análisis de la misma se apoya en información recolectada de datos secundarios.

Por estas razones las técnicas aplicadas en esta ocasión son las siguientes:

#### **→ Observación directa**

Es una forma de adquirir información directamente del entorno que se estudia a través de los sentidos, el autor Tamayo (1999), dice que la observación directa “...*es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación...*”.

Esta técnica permitirá verificar la investigación de los datos obtenidos y visualizar como se efectúan los procesos actuales, además de ofrecernos una perspectiva más directa de la situación problema.

#### **→ Revisión documental**

Consiste en la revisión de documentos históricos y los antecedentes en cualquiera de sus modalidades que permita al investigador, conocer las diferentes teorías, evento, normativas, aportes o noticias sobre la situación objeto a estudio.

En la presente investigación esta técnica es de vital importancia ya que se pretende comparar los resultados la gestión actual según los sistemas transaccionales

que se utilizan en la organización con las ventajas que le otorgaría la aplicación de sistemas estratégicos, los cuales se estudiarán mediante la revisión y evaluación de artículos, textos, trabajos del mismo índole, entre otros, con la finalidad de mostrar las mejoras que puede tener la gestión empresarial a través de la propuesta de un sistema de inteligencia de negocios en la gerencia general de Rattan Hypermarket, C.A.

#### → **Entrevista semi-estructurada**

Para complementar a la observación directa se escoge la entrevista semi-estructurada aplicada a la Gerencia General de Rattan Hypermarket, C.A. para obtener información sobre las necesidades que posee esta área en su proceso de toma de decisiones, y los datos que requieren como departamento para que este proceso se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente.

Arias (2006) señala “...aun cuando existan una guía de preguntas el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente...”

#### → **Cuestionario**

Como parte de las herramientas aplicadas para recolectar datos, se selecciona el cuestionario debido a su versatilidad, y a que apoya la investigación aportando datos mediante la resolución de incógnitas de preguntas en abanico.

Según Tamayo (1999) “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se considera esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.” Por otra parte, este autor define las preguntas en abanico como “...una serie de posibilidades para responder, entre las cuales el entrevistado escogerá la que crea conveniente.”



Mediante la aplicación de un cuestionario a los miembros del departamento de sistemas de la empresa Rattan Hypermarket, C.A. se pueden recopilar datos referentes al funcionamiento actual de los sistemas que se utilizan en la organización, permitiendo analizar más claramente las deficiencias que pueden presentar los mismos, dando cabida a la propuesta de un sistema estratégico.

### **3.5. Técnica de Procesamiento de Datos**

Esta se llevara a cabo mediante un análisis cualitativo de los datos y respuestas obtenidas en la observación directa, aplicación de entrevista semi-estructurada y cuestionario antes mencionado, permitiéndonos clasificar la información y visualizar las alternativas de mejora que esta nos proporcione.

No es suficiente con recolectar los datos ni cuantificarlos apropiadamente, esto no constituye la investigación. Es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos.

Tamayo (1999) se refiere al procesamiento de datos de la siguiente manera, *“cualquiera que sea la técnica empleada para ello no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica.”*

Simplificando lo antes mencionado, la base del procesamiento de datos no se fundamenta en la cantidad sino en la calidad de los mismos. Es necesario interpretar lo que los cómputos hechos a la información quiere decir, por eso se habla de un análisis cualitativo, más que cuantitativo.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan y analizan la información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos aplicada a los supervisores y gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.

Cuadro N°1: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la Antigüedad en el Cargo de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.*

Antigüedad en el Cargo	FA	%
Menos de 1 año	2	17%
1 a 3 años	5	42%
4 a 6 años	3	25%
7 a 9 años	0	0%
10 años o más	2	17%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°1

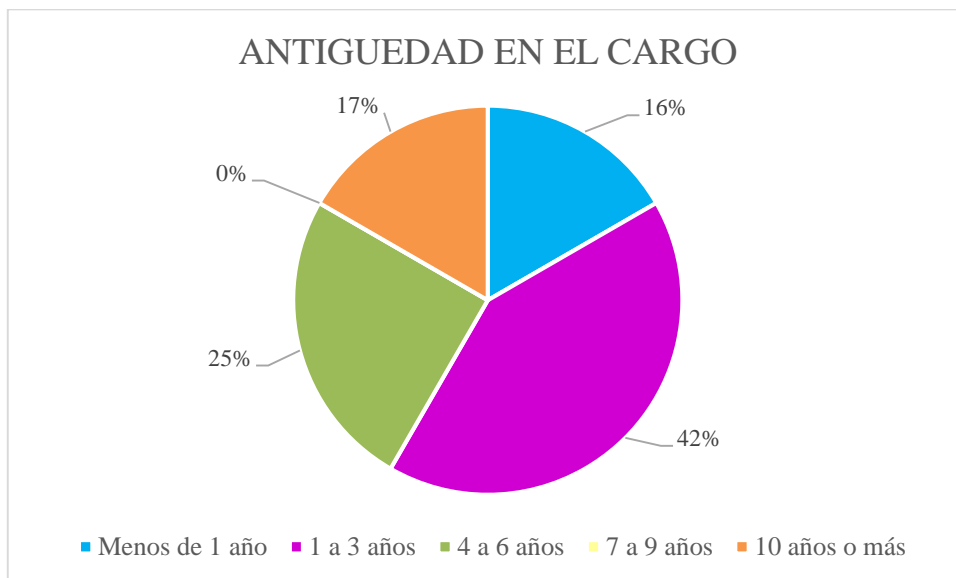


Gráfico N°1: Antigüedad de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Referente a la antigüedad de los participantes en el cuestionario, se puede observar que la mayoría está representada por los que han laborado en la organización un periodo no mayor a tres (3) años, mientras que el restante lleva laborando periodos

mayores o iguales a cuatro (4) años en adelante. Estos índices pueden influir directamente en la manera con la cual estos evalúen la organización y sus procesos, así como el tiempo que las personas llevan en el cargo puede influir en el método que utilizan para la toma de decisiones.

Cuadro N°2 *Frecuencia Absoluta y Porcentual de los pasos empleados para la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A.*

Pasos Empleados en la Toma de Decisiones	FA	%
Definir o conocer el problema	5	42%
Analizar el problema	5	42%
Evaluar las alternativas	3	25%
Elegir entre las alternativas	1	8%
Aplicar la decisión	5	42%
Retroalimentación	0	0%
Todas las anteriores	6	50%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°2

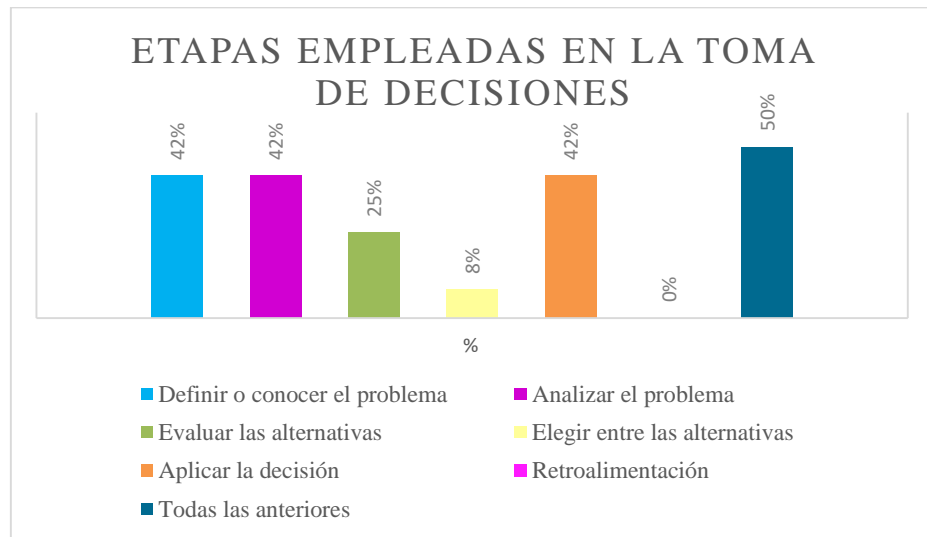


Gráfico N°2: Etapas empleadas en la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Tomando como guía un proceso de toma de decisiones básico, que consta de seis pasos claves, se puede visualizar en el gráfico N°2 que no todos los participantes

cumplen con dicho proceso en su totalidad, mostrando que solo el 50% de los participantes llevan a cabo el proceso completo, mientras que solo un 42% del restante define, analiza el problema y aplica la decisión, por otra parte, nada más un 25% evalúa las alternativas y un 8% elige entre las alternativa. De este modo se determina que el proceso de toma de decisiones que aplica la administración de la empresa no se encuentra estandarizado o es un proceso establecido, lo cual necesariamente no indica que esta sea defectuosa, sino que existen diferentes estilos a la hora de realizar decisiones en base a la información obtenida a través de los sistemas transaccionales existentes.

Cuadro N°3: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la cantidad de decisiones gerenciales o estratégicas tomadas en un día por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A*

Cantidad de Decisiones	FA	%
De 1 a 5	5	42%
De 5 a 10	5	42%
De 10 a 15	1	8%
De 15 en adelante	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°3

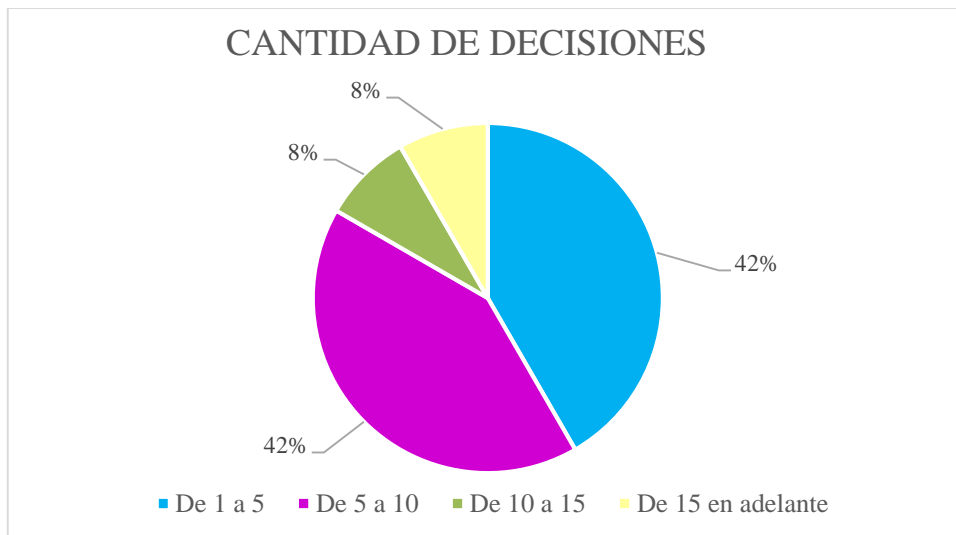


Gráfico N°3: Cantidad de decisiones tomadas en un día por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

En el gráfico N°3 se puede observar que la mayoría de los participantes ejecutan día a día en sus labores cotidianas en la organización el proceso de toma de decisiones entre uno a diez veces, mientras que el restante lo lleva a cabo de diez veces en adelante por día. Cabe destacar que para todos los usuarios que se benefician de los sistemas existentes para tomar decisiones, sería de gran utilidad un sistema que facilite el proceso, puesto que los mismos lo llevan a cabo repetidas veces. Esto sería un apoyo considerable que proporcionaría mayor eficacia en la gestión.

Cuadro N°4: Frecuencia Absoluta y Porcentual del uso de la información de los Sistemas de Información Transaccional en la toma de decisiones por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A

Uso de Información de S.I.T. en la Toma de Decisiones	FA	%
Si	11	92%
No	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°4

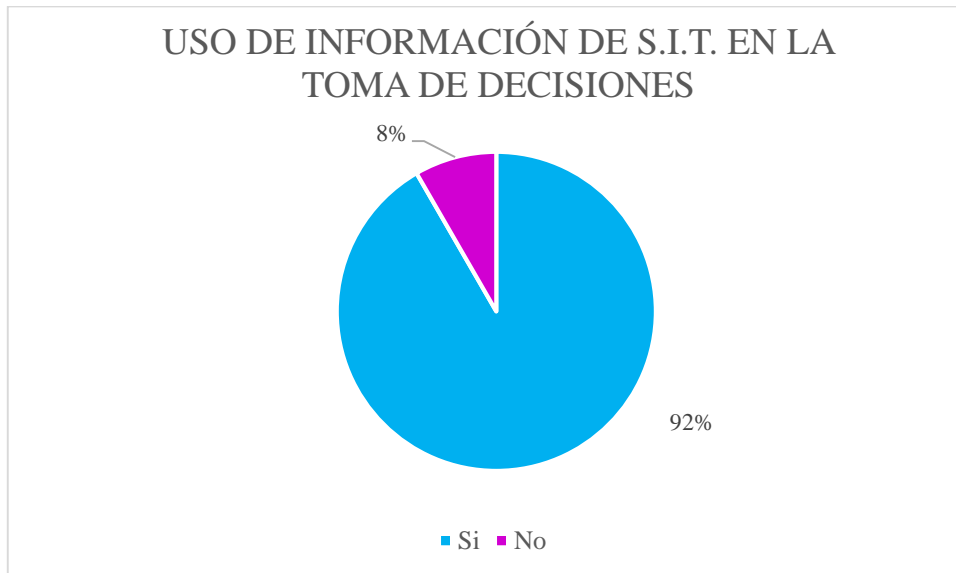


Gráfico N°4: Uso de la Información de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

En el gráfico N° 4 se mide la cantidad de personas que hacen uso de la información e interactúan con ella mediante los sistemas transaccionales, que en este

caso están representados por el 92%. Esto evidencia la necesidad de aplicar un sistema que permita el uso de la información de los sistemas transaccionales en su totalidad de forma rápida y eficiente para todos los autorizados a acceder a ella.

Cuadro N°5: *Frecuencia Absoluta y Porcentual del tipo de información obtenida de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A*

Tipo de Información obtenida de los S.I.T.	FA	%
Contable	6	50%
Financiera	4	33%
Indicadores de Rendimiento	3	25%
Reportes Estratégicos	5	42%
Informes de Errores	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°5

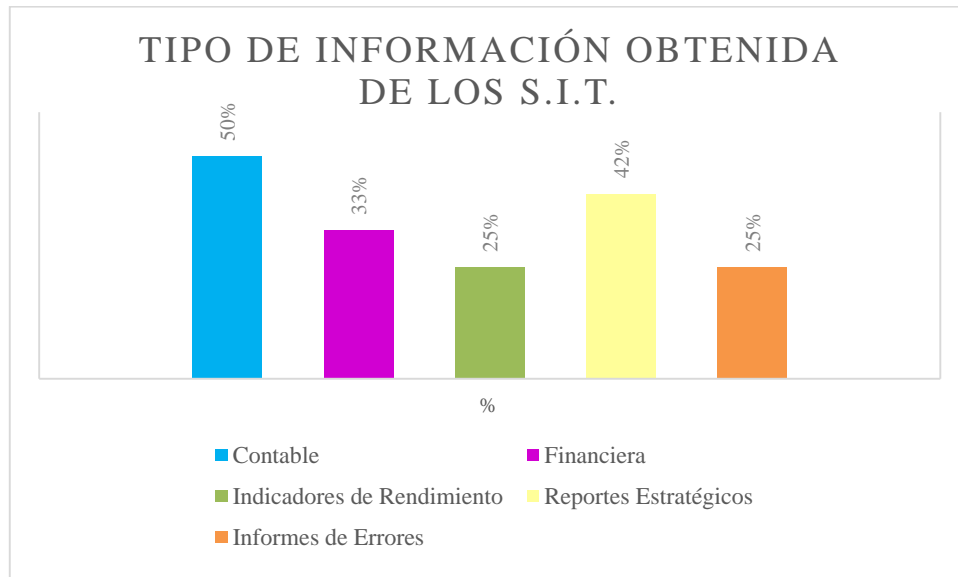


Gráfico N°5: Tipo de información obtenida por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket de los Sistemas de Información Transaccional. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Con el gráfico N°5 se puede visualizar el tipo de información que obtiene la empresa Rattan Hypermarket, C.A. a través de los sistemas transaccionales actuales, la cual es, según lo encuestado, 50% de información del tipo contable como estados de

situación financiera y la situación de sus pasivos, 42% de reportes estratégicos como reportes de ventas, 33% de información del tipo financiera, 25% de información acerca de indicadores para medir el rendimiento, y 25% de informes de errores referente a las áreas donde se generen.

Cuadro N°6: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la rapidez con la obtienen la información de los Sistemas de Información Transaccionales para la toma de decisiones.*

Rapidez de obtención de Información de los S.I.T.	FA	%
Lento	2	17%
Moderado	9	75%
Rápido	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°6

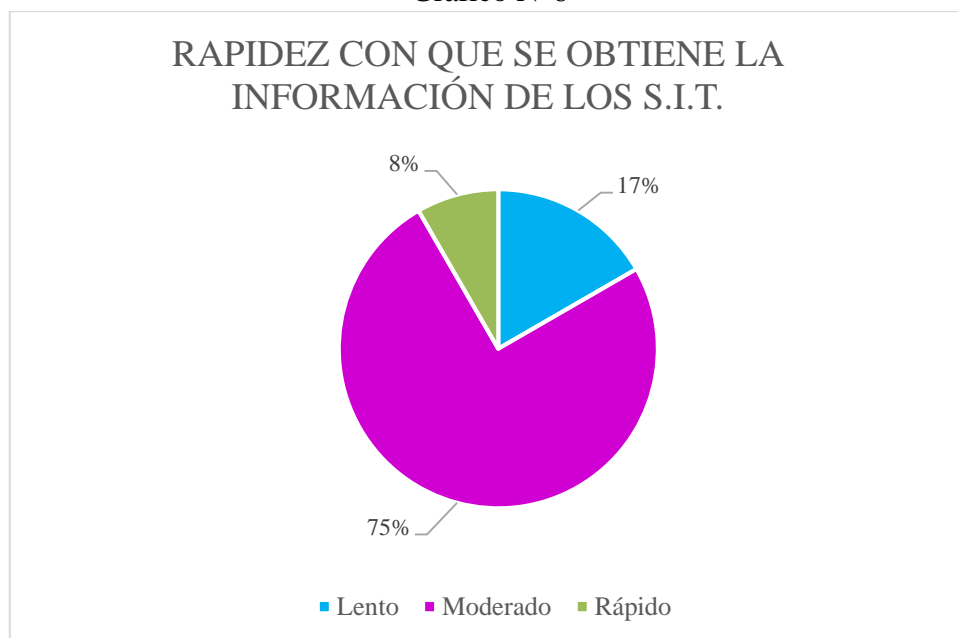


Gráfico N°6: Rapidez con la que obtienen información de los Sistemas de Información Transaccional los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Esto demuestra que la velocidad con la que se recibe la información de los sistemas transaccionales es en su mayoría, el 75%, es en un tiempo de espera moderado, un 8% es en un intervalo considerablemente rápido y un 17% de forma

lenta. Este tiempo puede demorar la toma de decisiones, debido a que, mientras más información tenga disponible el gerente o supervisor, mejor basadas serán sus decisiones, por lo que si este debe esperar un tiempo considerable, ralentiza todo el proceso y disminuye la eficiencia de su gestión.

Cuadro N°7: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la calidad de la información de los Sistemas de Información Transaccionales para la toma de decisiones.*

Calidad de la Información de los S.I.T.	FA	%
Mala	0	0%
Regular	3	25%
Buena	8	67%
Excelente	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°7

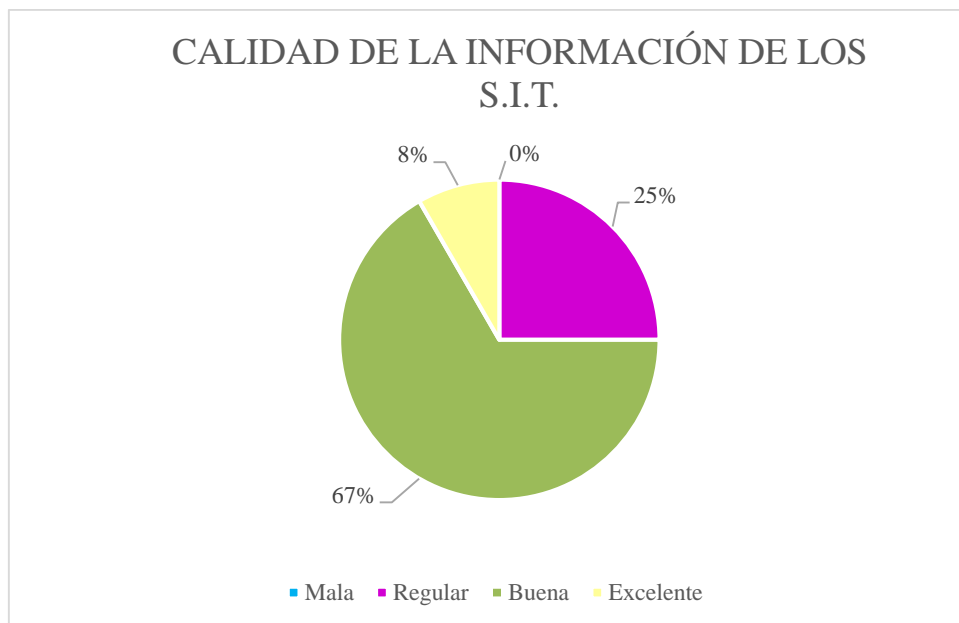


Gráfico N°7: Calidad de la información obtenida de los Sistemas de Información Transaccional por los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Como se puede observar en el gráfico N°7, la mayoría, 67% de los encuestados consideran que la información que obtienen de los SIT existentes es de buena calidad mientras que un 25% considera que es regular, lo que indica que quizás la información



debe mejorar y así poder optimizar la toma de decisiones. A pesar de esto, se puede decir que la información esta apta para ser utilizada por un sistema estratégico.

Cuadro N°8: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la existencia de un Sistema de Predicción para la toma de decisiones.*

Existencia de Sistema Predictivo	FA	%
Si	2	17%
No	9	75%
No Responde	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°8



Gráfico N°8: Existencia de Sistema Predictivo según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Un sistema predictivo es aquel que anticipa eventos a través del análisis de data histórica, de manera de que estas situaciones puedan ser evitadas, manejadas o apaciguadas. El personal de Rattan Hypermarket entrevistado, en su mayoría, consideran que la empresa no cuenta con un sistema de este tipo, mientras que dos (2) de ellos (17%) opinan lo contrario. Al hondar más sobre el tema, los dos entrevistados nos informaron que ellos mismos realizaban predicciones de ventas con información

de los sistemas, por lo cual, se llega a la conclusión de que el sistema no existe en la empresa.

Cuadro N°9: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a la utilidad de la aplicación de un Sistema de Predicción para la toma de decisiones.*

Utilidad de Aplicación de Sistema Predictivo	FA	%
Si	11	92%
No	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°9



Gráfico N°9: Utilidad de la aplicación de un Sistema Predictivo según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

El 92% de los gerentes y supervisores de la empresa consideran que sería de gran utilidad un sistema que aporte predicciones que sirvan como base para la toma de decisiones. Contar con este tipo de información puede tener como resultado decisiones y acciones más acertadas, así como la disminución de riesgos al tomarlas.

Cuadro N°10: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a mejorar la toma de decisiones con información más relevante y oportuna.*

Información Relevante y Oportuna	FA	%
Si	12	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°10



Gráfico N°10: Mejorar toma de decisiones con información relevante y oportuna según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

El gráfico N°10, denota que la totalidad de los entrevistados opinan, actualmente, que el proceso de toma de decisiones realizado por ellos puede mejorar significativamente con información más relevante y oportuna, características y elementos con los que cuenta un sistema estratégico. Anteriormente se determinó que la información arrojada por los SIT, según los entrevistados, es en general buena y se obtiene en un tiempo moderado, estos aspectos pueden ser optimizados con un sistema estratégico que, a su vez, apoye la toma de decisiones.

Cuadro N°11: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a tener un sistema único en lugar de varios sistemas para llevar a cabo la toma de decisiones.*

Preferencia por Sistema Único	FA	%
Si	9	75%
No	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°11



Gráfico N°11: Preferencia de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket por un sistema único en lugar de varios. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

A pesar de lo observado en el gráfico N°10, en el gráfico N°11 se puede notar que un 25% de los supervisores y gerentes de Rattan, prefieren continuar tomando decisiones con los diferentes sistemas existentes en la empresa, lo cual pudiese significar que, de implementarse un sistema único, se encuentre resistencia en algunos de los entrevistados al momento acostumbrarse a ellos. Por otro lado, la gran mayoría de estos muestran su preferencia por un sistema único en lugar de varios.

Cuadro N°12: *Frecuencia Absoluta y Porcentual de la opinión de los Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, C.A en cuanto a ahorrar tiempo con un sistema estratégico que analice la información arrojada por los Sistemas de Información Transaccional para la toma de decisiones.*

Ahorrar Tiempo con Sistema Estratégico	FA	%
Si	11	92%
No	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Gráfico N°12



Gráfico N°12: Ahorrar tiempo con sistema estratégico según Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket. Cuestionario Aplicado a Supervisores y Gerentes de Rattan HyperMarket, Marzo 2016.

Se puede observar una gran aceptación del 92% a la idea de ahorrar tiempo al tener un sistema que analice la información que se obtiene de los SIT, mientras que se observa la minoría del 8% que considera que agregar otro sistema no ahorrar tiempo.

## CONCLUSIONES

Rattan Hypermarket, C.A., tiene como finalidad comercial la compra y venta de productos de diversa categoría, al mejor estilo de una tienda por departamento. Desde el punto de vista organizacional, estos llevan a cabo una serie de actividades con la finalidad de administrar a su máximo potencial el negocio. Una vez analizado sus procesos administrativos y de toma de decisiones, se llevó a cabo la aplicación de una serie de instrumentos de recolección de datos (investigación documental, entrevistas, encuestas) que permiten concluir lo siguiente:

Se ha determinado la necesidad de aplicación de un sistema de apoyo a las decisiones, que permita a la empresa unificar los datos arrojados por los sistemas transaccionales que poseen actualmente, con la finalidad de generar una base sólida que sirva como herramienta a los ejecutivos, gerentes y supervisores para evaluar las alternativas óptimas que les proporcionen solución en los diversos escenarios o problemas que se presentan dentro de la organización. Por estas razones se ha llevado a cabo la evaluación y elaboración de una propuesta de aplicación de la Inteligencia de Negocios como un sistema de información estratégico en la empresa Rattan Hypermarket, C.A.

Un sistema de esta categoría permitiría a la empresa llevar a cabo la transformación de la información que generan en su actividad cotidiana, en un conglomerado de datos útiles para la toma de decisiones estratégicas, en pocas palabras, hacer de datos conocimiento, y de conocimiento poder obtener beneficios a corto, largo y mediano plazo.

La implementación un sistema estratégico apoyaría significativamente los procesos administrativos y gerenciales, ya que este proporciona una ventaja adicional a la organización, permitiendo estudiar las características y necesidades de sus clientes, y a sus vez vincular estos datos con la parte operativa de la empresa para mantenerse a

la vanguardia en deseos y necesidades del público en general, con la capacidad de evaluar y medir el rendimiento en indicadores, transformando rápidamente estos datos cuantitativos en información cualitativa que le otorgara un mayor nivel de competitividad en el mercado de la forma más eficaz posible.

## RECOMENDACIONES

Luego de la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

- Unificar las bases de datos existentes en una sola, de esta manera facilitar el proceso de análisis de esta información y disminuir el tiempo en el que es obtenida por el gerente o supervisor.
- Implementar un Sistema Estratégico basado en la Inteligencia de Negocios para apoyar la toma de decisiones que contenga funciones de asociar, secuenciar, agrupar, clasificar y pronosticar la data existente en la base de datos.
- Localizar expertos en base de datos y expertos en análisis de datos y programadores que desarrollen el sistema, estudien el recorrido de los procesos, es decir, conocer las actividades claves de la empresa, para que estos puedan ser debidamente analizados.
- Para beneficio del sistema estratégico a implementar, se recomienda la reactivación del sistema de fidelidad del cliente que posee la empresa, en este caso sistema Rattan Premier, y su integración en la base de datos global.
- Se propone un sistema que contenga los siguientes módulos:

→ **Clientes**

Funciones:

- ◆ Clasificar clientes por sexo y edades
- ◆ Asociar la compra de los clientes según los horarios de las compras.



- ◆ Pronosticar las compras de los clientes, agrupándolos por los horarios de compra por temporada, por sexo y por edades.
- ◆ Categorizar a los clientes según el valor de las compras y el horario de las mismas.
- ◆ Categorizar a los clientes según los tipos de productos que adquieren.

→ **Productos**

- ◆ Clasificar artículos, por popularidad y reposición según sus ventas.
- ◆ Asociar el tipo de artículo, con los horarios de compra de los usuarios.
- ◆ Pronosticar las reposiciones en el inventario según la popularidad del artículo entre los usuarios.
- ◆ Pronosticar las reposiciones en el inventario de los artículos según la temporada.
- ◆ Categorizar los artículos según las edades de los usuarios que los compran y su sexo.
- ◆ Categorizar los artículos según su valor de venta.

→ **Ventas**

- ◆ Detección de clientes importantes según cantidad, tipo y precios de productos que adquiere.
- ◆ Analizar las ventas de todas las áreas de la tienda.
- ◆ Pronosticar las ganancias de un producto, según la compra de los usuarios.
- ◆ Generar informes de pronósticos y proyección de venta en general.

→ **Finanzas**

- ◆ Analizar los gastos.
- ◆ Analizar los ingresos.
- ◆ Analizar las pérdidas por mermas.
- ◆ Aplicar análisis mediante indicadores financieros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Referencias Bibliográficas

LAUDON, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2008). Sistemas de Información Gerencial: Administración de la Empresa Digital. Décima edición. México. Pearson Educación.

LAUDON, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2004). Sistemas de Información Gerencial. Octava edición.

O'BRIEN, James. (2001). Sistemas de Información Gerencial. Cuarta edición. Madrid. McGraw-Hill.

STONER, James A., R. Freeman, Edward y Gilbert, Daniel R. Jr. (2003), Management. Sexta edición. Prentice Hall.

### Referencias Electrónicas

VALDÉS Herrera, Clemente. Técnicas y métodos para la toma de decisiones. GestioPolis. 19 junio 2009. Web. Consultado el 25/03/2016. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-metodos-toma-decisiones/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

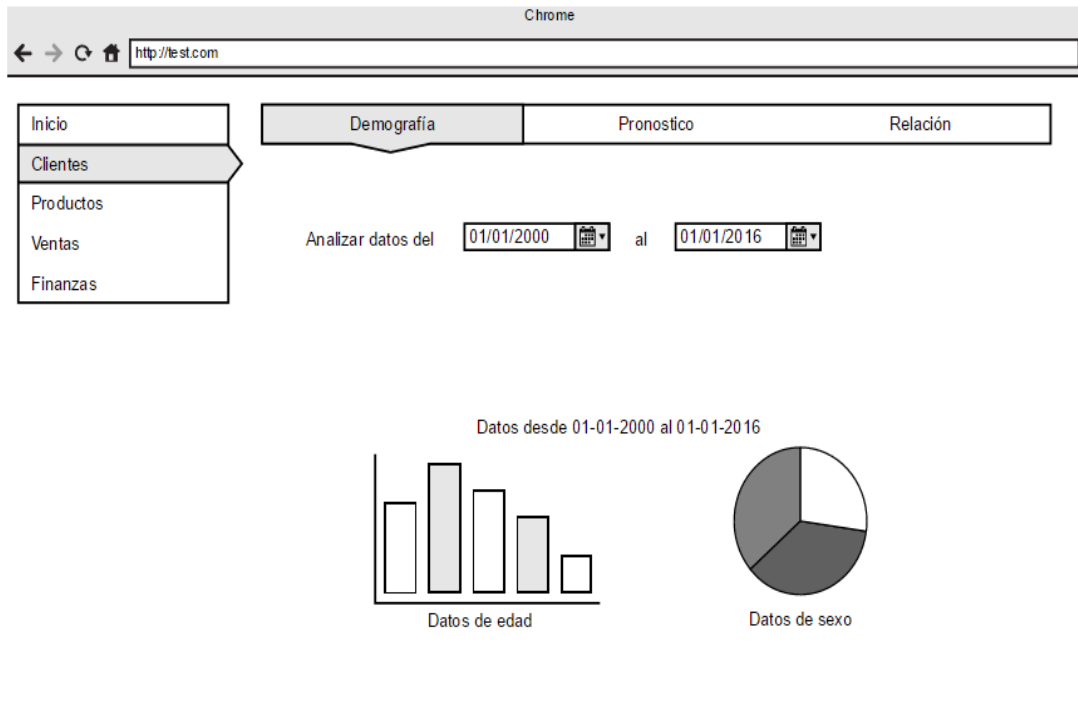
CARGO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL  
CARGO: \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles de los siguientes pasos toma en cuenta al tomar decisiones?  
 Definir o conocer el problema  
 Analizar el problema  
 Evaluar las alternativas  
 Elegir las alternativas  
 Aplicar la decisión  
 Retroalimentación  
 Todas las anteriores
- Aproximadamente, ¿cuántas decisiones gerenciales o estratégicas toma al día?  
 De 1 a 5  
 De 10 a 15  
 De 5 a 10  
 De 15 en adelante
- ¿Utiliza información de los Sistemas Transaccionales existentes para realizar la toma de decisiones?  
 Si  
 No
- ¿Cuáles de los siguientes tipos de información obtiene de los sistemas existentes?  
 Contable  
 Financiera  
 Indicadores de rendimiento  
 Reportes estratégicos  
 Informes de errores
- ¿Qué tan rápido obtiene la información de los SIT para la toma de decisiones?  
 Lento  
 Moderado  
 Rápido
- ¿Cómo describiría la información obtenida de los SIT en relación de su relevancia para la toma de decisiones?  
 Mala  
 Regular  
 Buena  
 Excelente
- ¿Actualmente cuentan con sistemas de predicción de información para orientar las decisiones?  
 Si  
 No
- ¿Sería beneficioso la aplicación de un sistema predictivo para enfocar las decisiones?  
 Si  
 No
- ¿Considera que podría tomar mejores decisiones con más información relevante y oportuna?  
 Si  
 No

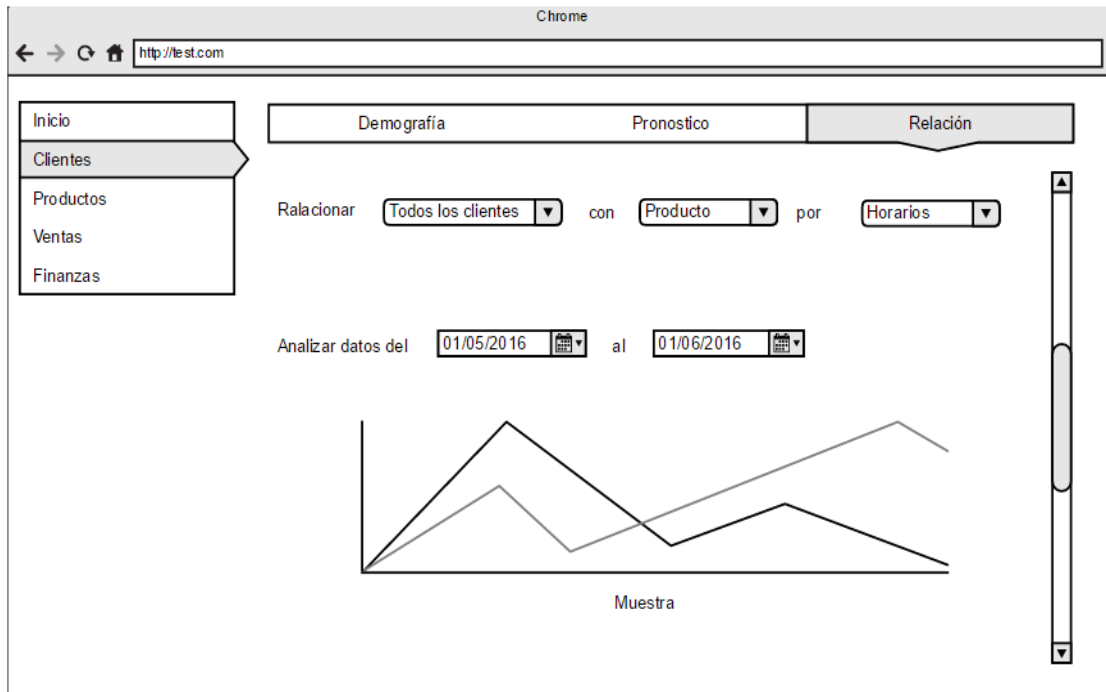
10. ¿Preferiría tener un sistema único para toma de decisiones en lugar de varios sistemas específicos con diferente información cada uno?
- Si  No
11. ¿Cree que ahorraría tiempo teniendo un sistema que le otorgue informes y análisis de los datos arrojados por los SIT?
- Si  No

## Anexo 2. Pantalla Clientes/Demografía



El sistema puede contar con cuatro áreas principales “Clientes”, “Productos”, “Ventas” y “Finanzas”. El área “Cliente” puede contar con las pestañas “Demografía” la cual se observa en el anexo 1 y muestre los datos de edad y sexo de los clientes del supermercado en un rango de tiempo solicitado. Además una pestaña de “Pronostico” y otra de “Relación”.

### Anexo 3. Pantalla Clientes/Relación



La pestaña “Relación” puede contener elementos que permitan cruzar y relacionar datos sobre qué tipo de clientes compra que tipo de productos y en que horarios en un rango de tiempo predeterminado y mostrarlo de manera gráfica permitiendo así detectar tendencias que sirvan de provecho a la empresa.

## Anexo 4. Pantalla Productos/Inventario

Chrome

http://test.com

Inicio  
Clientes  
Productos  
Ventas  
Finanzas

Clasificación Compras **Inventario** Relación

Generar pronóstico de reposición de

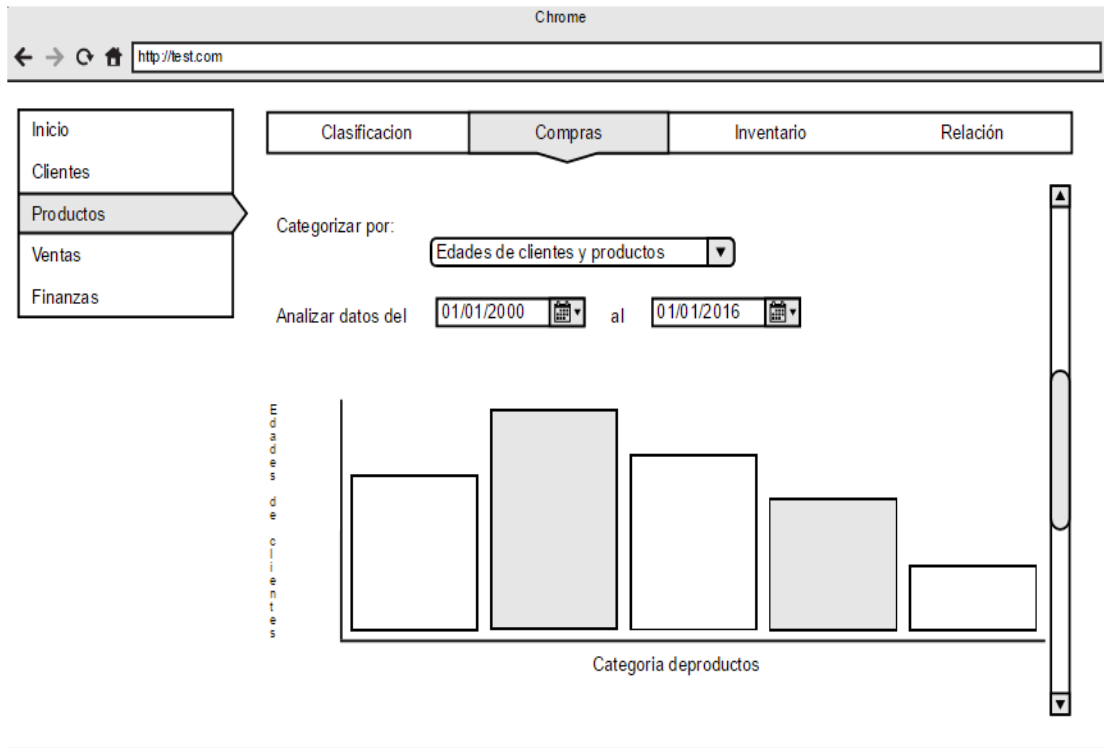
Fecha futura  al

▼ Producto	▼ Última reposición	▼ Reposición estimada
Cloro	10-02-2016	10-06-2016
Jabón líquido	15-03-2016	10-05-2016
Anti-bacterial	01-01-2016	02-05-2016

El área “Productos” puede contar con una pestaña “Clasificación” que permita dividir los productos según rangos y parámetros que considere relevantes como ‘Productos de alta demanda en temporada’. Una pestaña de “Inventario” que contenga elementos que generen pronósticos sobre reposición de productos según categoría o producto específico y ultima reposición. Además, una pestaña de “Compras” y una de “Relación” que al igual que el área “Clientes” permita cruzar datos para detectar tendencias.

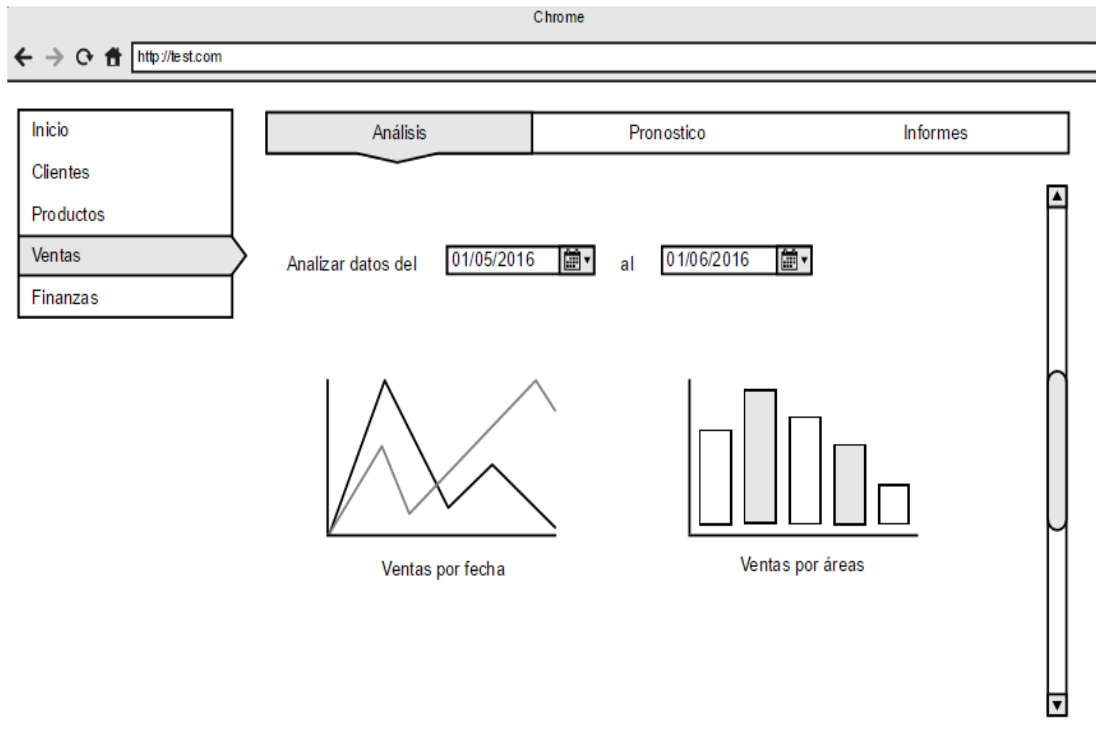


## Anexo 5. Pantalla Producto/Compras



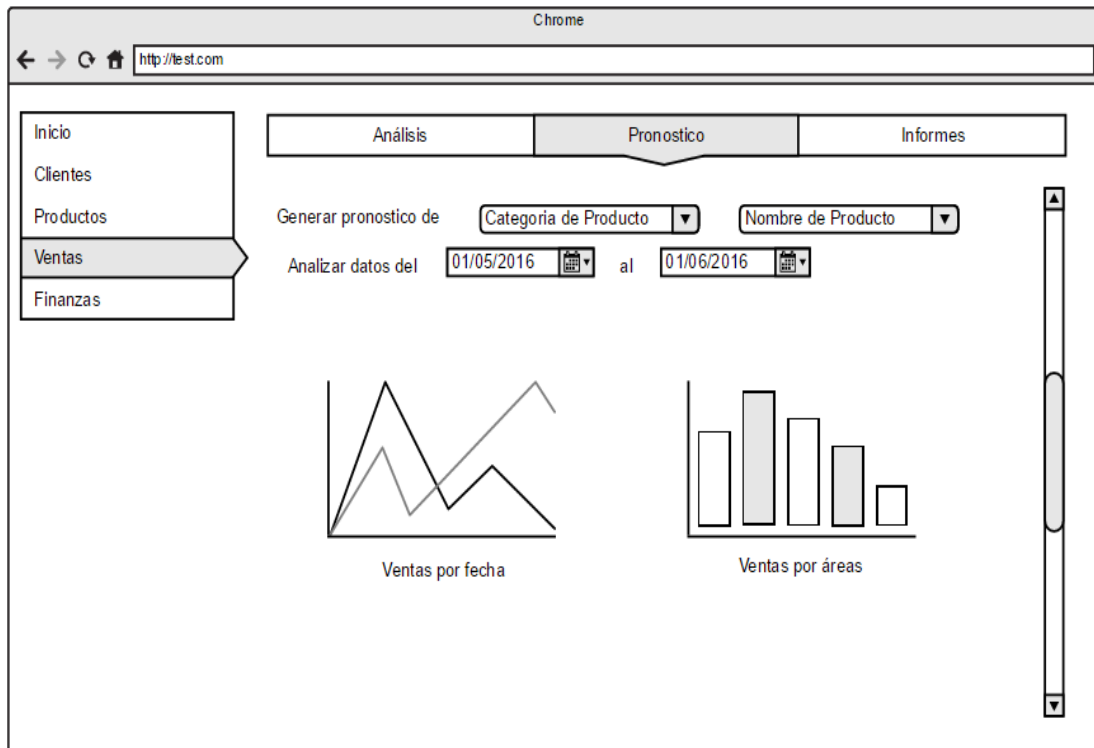
La pestaña “Compras” puede analizar datos de los productos en relación a la edad o sexo del cliente y los productos que este obtiene en un rango de tiempo determinado haciendo énfasis en la categoría de productos más populares.

## Anexo 6. Pantalla Ventas/



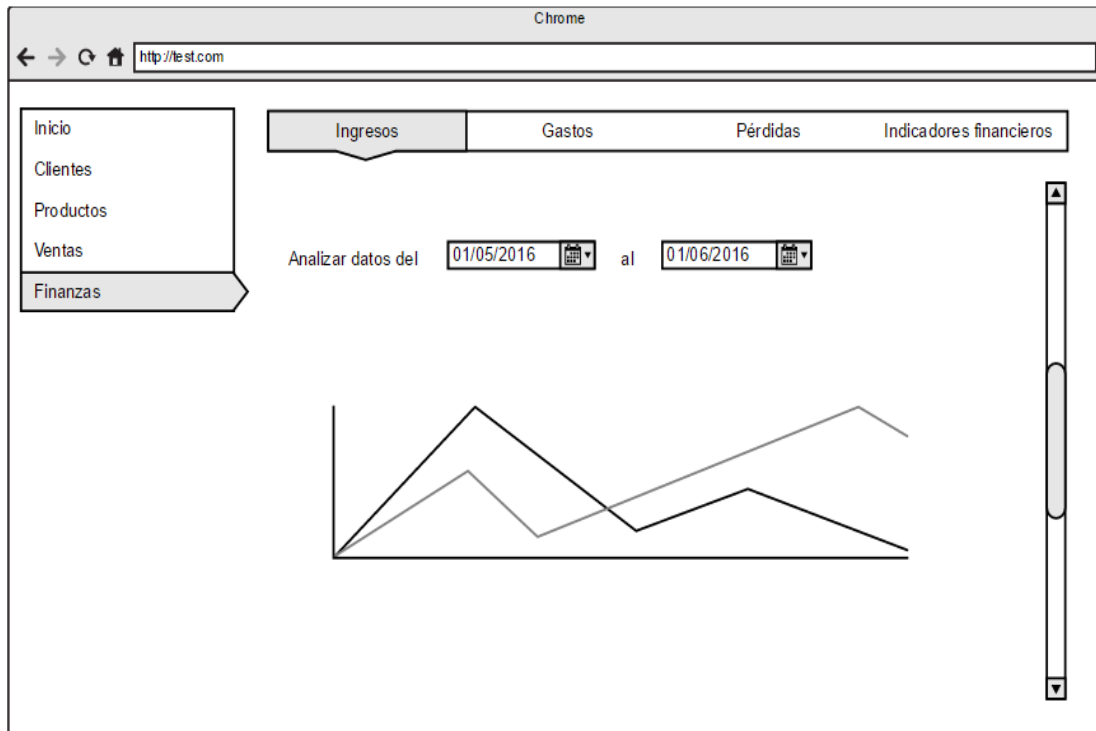
La sección “Ventas” puede contener una pestaña “Análisis” en la cual se determinen tendencias en las ventas por fechas determinadas, así como por áreas del supermercado en un rango de tiempo determinado. Además, puede contar con una pestaña “Pronostico” y una pestaña “Informes” la cual genere informes de ventas según parámetros y preferencias de la empresa.

## Anexo 7. Pantalla Ventas/Pronostico



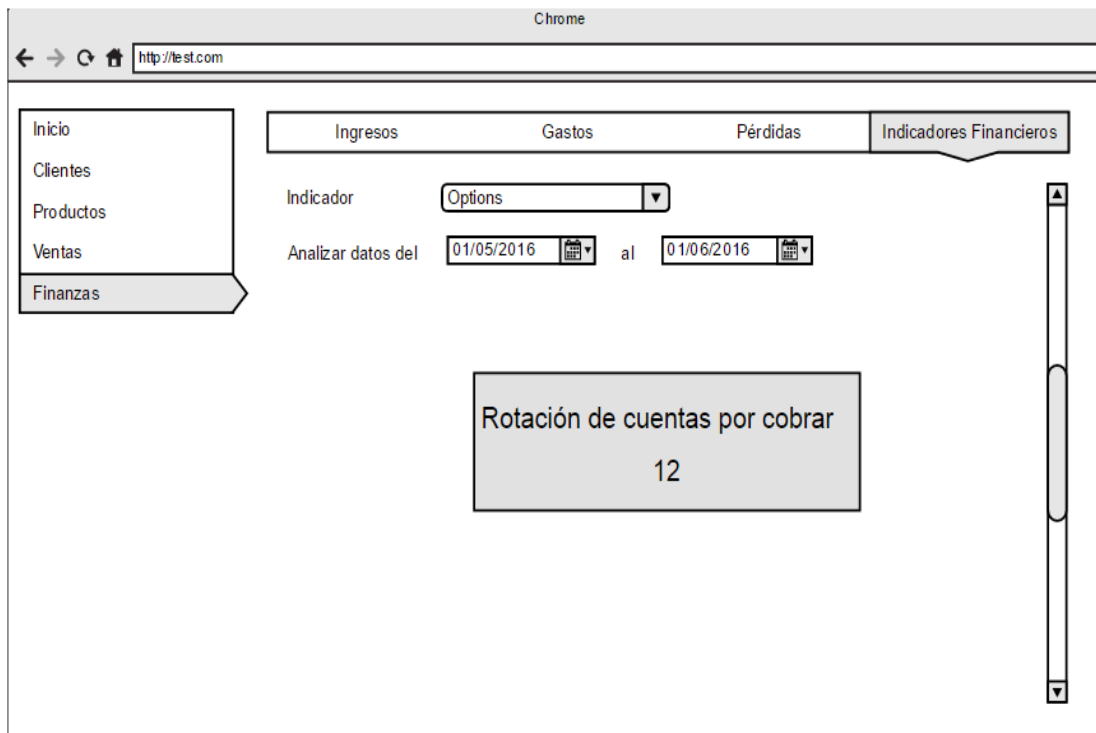
La pestaña “Pronostico” del sistema estratégico puede contener elementos que generen proyecciones sobre los productos en determinadas fechas y sobre determinadas áreas de la empresa en un rango de tiempo determinado, tomando como base datos históricos.

## Anexo 8. Pantalla Finanzas/Ingresos



El área “Finanzas” puede contener una pestaña “Ingresos” que muestren gráficamente tendencias y anomalías en los ingresos generados por el supermercado en un rango de tiempo determinado. Así mismo, puede contar con una pestaña “Gastos” y otra “Pérdidas” que realice las mismas acciones que la pestaña “Ingresos”.

## Anexo 9. Pantalla Finanzas/Indicadores Financieros



La pestaña “Indicadores Financieros” puede contener todos los indicadores que la gerencia pueda necesitar en la toma de decisiones. Estos pueden ser agregados en el sistema de manera que puedan ser editados sus cálculos o mostrar solo el resultado como se observa en el anexo 9.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Szulczuk Gómez, Andreina del Pilar</b>	<b>CVLAC: 20.903.735 E MAIL: Szulczuk1@gmail.com</b>
<b>Villarreal Pernia, Dayana Alexandra</b>	<b>CVLAC:20.424.821 E MAIL: Dayanaavp@gmail.com</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>
	<b>CVLAC: E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

**Gestión, Cambio, Gerencia, Estrategia, Sistemas de Información,**  
**Inteligencia de Negocios, Sistema Estratégico**

---

---

---

---

## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
<b>Ciencias Administrativas</b>	<b>Administración</b>
<b>Administración</b>	<b>Gestión del Cambio Organizacional</b>
	<b>Gerencia Estratégica</b>
	<b>Sistema de Información Gerencial</b>

### **RESUMEN (ABSTRACT):**

La gestión a nivel de gerencia estratégica, cambio organizacional y sistemas de información gerencial, son herramientas específicas del área administrativa, que le proporcionan a las organizaciones en su nivel jerárquico más elevado, las capacidades de llevar a cabo una gestión administrativa eficiente. En virtud de esto se llevó a cabo en la presente investigación el análisis de estas áreas específicas por individual a través del planteamiento de casos prácticos que ejemplificarán la información de manera más comprensible y concreta. En el área de gestión del cambio organizacional, se llevó a cabo el análisis de cómo se implementaron cambios en empresas del tipo farmacéutica en referencia a al proceso de adaptación de las reformas de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras, específicamente en lo que a jornada laboral refiere. Seguidamente en la sección de gerencia estratégica se estudiaron los modelos de gestión estratégicos y las técnicas de selección en implementación de estrategias en las organizaciones; por último, en referencia a sistemas de información gerencial se estudiaron las ventajas de proponer un sistema de información estratégico como lo es inteligencia de negocios en la empresa Rattan Hypermarket, C.A. que apoye el proceso de toma de decisiones gerenciales.

## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

### **CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
<b>Salazar, Daniel</b>	<b>CVLAC:</b>	<b>12.919.907</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>Daniel77espana@hotmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
<b>Díaz, David</b>	<b>CVLAC:</b>	<b>4.910.182</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>David.diaz@cantv.net</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
<b>Figueroa, Ángel</b>	<b>CVLAC:</b>	<b>11.145.560</b>			
	<b>E_MAIL</b>	<b>avfigueroa@gmail.com</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>

### **FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2016</b>	<b>04</b>	<b>26</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**



**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
<b>TRABAJODEGRADO_SZULCZUK_A_VILLARREAL_D</b>	<b>DOCX</b>
<b>TRABAJODEGRADO_SZULCZUK_A_VILLARREAL_D</b>	<b>PDF</b>

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H  
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v  
w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.**

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_

**(OPCIONAL)**

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_

**(OPCIONAL)**

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

**PREGRADO**

**ÁREA DE ESTUDIO:**

**ADMINISTRACIÓN**

**INSTITUCIÓN:**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO NUEVA ESPARTA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**DERECHOS**

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009).

**"Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"**



**AUTOR**

**Szulczuk, Andreina**



**AUTOR**

**Villarreal, Dayana**



**TUTOR**

**Salazar, Daniel**



**JURADO**

**Díaz, David**



**JURADO**

**Figueroa, Ángel**

**POR LA SUBCOMISION DE TESIS**