



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA
INDUSTRIA FARMO QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMETICOS**

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DE TIPO MAYORISTA QUE ABARQUE
UN SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN EN LA ZONA CENTRAL DEL PAÍS.**

AUTORES:

LIC. LARA D., ÁLVARO S.
LIC. ZUGNA R., STELIO A.

Caracas, Noviembre de 2014



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA
ALIMENTARIA Y COSMETICA**



**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DE TIPO MAYORISTA QUE
ABARQUE EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN EN LA ZONA
CENTRAL DEL PAÍS**

AUTORES:

Lic. LARA D., ÁLVARO S.

Lic. ZUGNA R., STELIO A.

Trabajo presentado ante la ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al
título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria
Farmaquímica Alimentaria y Cosmética

TUTOR:

MSc. Pablo Lira Durán

VEREDICTO

DEDICATORIA

A Dios que me cuida, me ilumina, me protege de todo mal y peligro, por otorgarme los minutos, horas y días en la elaboración de este trabajo especial de grado en mi alma mater la universidad más hermosa y con más historia del país. Dios bendiga la UCV por siempre.

A mi amada madre Edie Díaz, que me enseñó a ser educado, digno, sobre todo una persona agradecida y de bien. Así como su inmenso cariño y apoyo dado en el desarrollo de este trabajo de grado.

A mi amada esposa Aura Lynette Gutiérrez, por tener la paciencia y comprensión en esos momentos difíciles, quien también está cumpliendo su sueño en su nueva carrera profesional.

A mis adorables hijos Isabella y Francisco por motivarme a ser mejor persona y un modelo a seguir sus vidas.

Álvaro Lara.

Diciembre 2014

DEDICATORIA

A Dios, que siempre está en cada instante de mi vida y que con la fe me ayudó a cumplir un reto ya hecho realidad. A todo el personal Académico y Administrativo de la prestigiosa casa de estudio Universidad Central alma mater donde muchos sueños se han cumplido y otros los han deseado.

A mis amados padres, Stelio (Q.E.P.D.) y Ana, que me dieron la dicha de ser su hijo, que con todo el esfuerzo me dieron la educación y me enseñaron el camino recto para alcanzar las metas y sueños. Los que me cuidaron e hicieron de mi lo que hoy estoy escribiendo y presentando para defender mi proyecto especial de grado.

A mi esposa Yngrid, por ser la persona que durante la mitad de mi vida me ha acompañado en todo momento y parte del logro es por ella. A mis hijos, por motivarme y tener la paciencia en todo momento, valorar el tiempo que dedique para alcanzar tan importante proyecto de estudio y que sirva de ejemplo en sus vidas.

A mi amigo y compañero Álvaro, gracias por permitirme ser tu compañero. Antonia María, tu gran apoyo es inolvidable y a cada persona que de una forma u otra me ayudaron y colaboraron en todo sentido y momento que lo necesité.

Stelio Zugna

AGRACEDIMIENTOS

Al Postgrado de Gerencia de la Facultad de Farmacia de la UCV, por brindarme la oportunidad de mejorar profesionalmente y ayudarme a abrir los ojos a un montón de visiones gerenciales que estaban fuera de mi conocimiento mejorando como profesional.

Al cuerpo profesoral del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios, por ser más, mucho más de lo que esperaba, demostrando nuevamente que la UCV es sin duda una gran universidad con profesores extraordinarios y sobretodo grandes seres humanos.

A mi tutor, Dr. Pablo Lira por confiar en nuestras capacidades e ideas para el desarrollo de este trabajo especial de grado, y su apoyo incondicional en cada una de las etapas del mismo.

A mi gran Amiga Dra. Alirica Suarez, por ser un profesional extraordinario, un gran ejemplo y modelo a seguir.

A mi estimada Antonia Claret que siempre nos brindó la palabra justa para no aflojar en nuestro esfuerzo.

AGRACEDIMIENTOS

A los dignos e ilustres profesores del Postgrado de Gerencia Estratégica de Negocios de la Facultad de Farmacia de la UCV, por dedicarnos el tiempo y transmitir los conocimientos que nutrieron y ampliaron mi capacidad y visión. Ayudarme a ser mejor profesional, ser mejor persona y socialmente responsable ante toda acción que haga.

A mi tutor, Dr. Pablo Lira por aceptar y creer en este proyecto y trabajo especial de grado, que en tan corto tiempo la dedicación y los conocimientos son invaluable para desarrollar el potencial de nuestra capacidad.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA
ALIMENTARIA Y COSMETICA**

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DE TIPO MAYORISTA QUE ABARQUE EL
SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN EN LA ZONA CENTRAL DEL PAÍS**

AUTORES:

Lic. Lara D., Álvaro S.
Lic. Zugna R., Stelio A.
November, 2014

RESUMEN

This is the design, approval and implementation of a business model of wholesale distribution of products of a chemical manufacturing company, for the central region of the country. This development is a result of the ever-changing economic environment of the country, where new laws fair prices, force perfectly differentiate your customer segment and its cost structure. Making prohibitive to ship directly from manufacturing plants to retail customers or retail type, because the price groups assigned to different channels cannot be changed by law, consequently, a retail seller would have the same benefits and price groups a dealer who makes a strong financial investment and takes many more risks than a retail customer. The development of a new type business wholesale distributor, is a management strategy that can lead to financial risks, and generate significant costs for industry, but the analysis of the feasibility, the latent market and the estimated results are a promise of success for stakeholders who believe in a country having a hard time, but was always put back on the right track

Key Word: Business model; Wholesale distribution ;Descriptive study ;Field study;

Management strategy

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO DE GERENCIA ESTRATEGICA DE
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMOQUIMICA
ALIMENTARIA Y COSMETICA**

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO DE TIPO MAYORISTA QUE ABARQUE EL
SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN EN LA ZONA CENTRAL DEL PAÍS**

AUTORES:

Lic. Lara D., Álvaro S.
Lic. Zugna R., Stelio A.
Noviembre, 2014

RESUMEN EN ESPAÑOL

Se trata del diseño, aprobación e implementación de un modelo de negocio de distribución mayorista de productos de una empresa química de manufactura, para la región central del país.

Este desarrollo viene a consecuencia del entorno económico siempre cambiante del país, donde las nuevas leyes de precios justos, obligan a diferenciar perfectamente el segmento de cliente y la estructura de costos. Haciendo prohibitivo el despachar directamente desde las plantas de manufactura a clientes tipo retail o detallista, debido a que los grupos de precios asignados a los distintos canales de distribución y de clientes no pueden ser modificados por la leyes, en consecuencia un vendedor retail tendría los mismos beneficios y grupos de precios que un distribuidor quien realiza una fuerte inversión financiera y asume muchos más riesgos por su mismo tipo de estructura que un cliente pequeño.

El desarrollo de un nuevo negocio tipo distribuidor mayorista, es una estrategia gerencial que puede originar riesgos financieros, y generar gastos importantes para la industria, pero el análisis de la factibilidad, el mercado latente y los resultados estimados son una promesa de éxito para los accionistas que creen en un país que pasa dificultades, pero que siempre se ha vuelto a poner en el camino correcto.

Palabras clave: Modelo de negocio; Distribuidor mayorista; Estudio descriptivo; Estudio de campo; Estrategia gerencial

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I	03
EL PROBLEMA	03
1.1 Planteamiento del Problema	03
1.2 Formulación del Problema.....	08
1.3 Objetivos de la Investigación	09
1.3.1 Objetivo General.....	09
1.3.2 Objetivos Específicos.....	09
1.4 Justificación de la Investigación.....	10
1.5 Alcance y Delimitación.....	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 El Emprendimiento.....	13
2.1.1 Teoría de Andy Freire.....	14
2.1.2 Emprendimiento según Schumpeter.....	15
2.1.3 Emprendimiento según la escuela austríaca.....	16
2.1.4 Diferencias entre la escuela austríaca y Schumpeter.....	17
2.1.5 El emprendedor según Howard Stevenson	18
2.1.6 Teoría de Allan Gibb.....	19
2.2 Esquema mundial de distribución.....	21
2.2.1 Capacitación y la Empresa.....	25

2.2.2 Transmisión de conocimientos.....	29
2.2.3 Participación de los trabajadores en el aprendizaje.....	30
2.2.4 Contratación de un entrenador profesional.....	31
2.2.5 Ambiente apropiado para el aprendizaje.....	32
2.2.6 Transición entre el aula y el lugar de trabajo.....	32
2.2.7 Resultados del programa.	33
2.2.8 Adiestramiento en Mayor BTX, C.A.....	33
2.3 Reseña Histórica.....	34
2.3.1 La Fábrica de Productos BTX, C.A.....	34
CAPÍTULO III	36
MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 Tipo de Investigación.....	36
3.2 Diseño de La Investigación.....	37
3.3 Procedimiento de levantamiento y procesamiento de la información.....	38
3.4 Alcance de la Investigación.....	48
3.5 Tipo de Muestreo.....	48
3.5.1 Población.....	48
3.5.2 Muestra.....	52
3.5.3 Procesamiento de datos.....	54
3.5.4 Viabilidad.....	57

CAPÍTULO IV	58
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
4.1 Diagramas DOFA	58
4.1.1 Análisis de La matriz DOFA	65
4.2 Organigrama Empresarial	69
4.3 Determinación de la estrategia de segmentación del mercado	70
4.4 Estructura de costos del modelo	72
4.5 Análisis de retorno sobre inversión ROI	75
4.6 Planificación de la rentabilidad trimestral del modelo de negocios	76
4.7 Reajuste de cumplimiento de objetivos financieros del modelo de negocios	78
4.8. Identificación de las fuentes de ingreso que alimentan el modelo de negocio	79
4.8.1 Fuentes de Ingreso	79
4.8.2 Propuesta de valor	86
4.8.3 Marco Estratégico	87
 CAPÍTULO V	 89
Propuestas y Discusión de resultados	
5.1 Análisis DOFA	89
5.2 Misión, Visión, Objetivos, Valores y ventajas diferenciadoras	90
5.3 Posicionamiento estratégico	91
5.4 Personalidad de la marca	92
5.5 Estrategia de Segmentación	92

5.6 Estructura de Costos.....	93
5.7 Análisis ROI.....	94
5.8 Planificación de Rentabilidad Trimestral.....	94
5.9 Evaluación de Desviaciones.....	95
5.10 Fuentes de Ingreso.....	96
5.11 Encuesta de Satisfacción.....	97
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	105
ANEXOS.....	107

LISTA DE TABLAS

TABLA N° I ESTADOS DEL PROYECTO.....	41
TABLA N° II CENSO POR ESTADO	49
TABLA N° III CENSO ESTADO ARAGUA.....	49
TABLA N° IV ZONA DE VENTA VENDEDOR N°01.....	50
TABLA N° V ZONA DE VENTA VENDEDOR N° 02.....	50
TABLA N° VI CENSO ESTADO CARABOBO (I).....	50
TABLA N° VII CENSO ESTADO CARABOBO (2).....	51
TABLA N° IIX ZONA DE VENTA VENDEDOR N°03.....	51
TABLA N° IX ZONA DE VENTA VENDEDOR N° 04.....	51
TABLA N° X MODELO DE CATASTRO O FICHA DE CLIENTE.....	56
TABLA N° XI PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	61
TABLA N° XII PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	61
TABLA N° XIII PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO.....	61
TABLA N° XIV PERSPECTIVA FINANCIERA.....	62
TABLA N° XV PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN.....	62
TABLA N° XVI PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	62
TABLA N° XVII ENTORNO ECONÓMICO.....	63
TABLA N° XVIII ENTORNO POLÍTICO.....	63
TABLA N° XIX ENTORNO SOCIAL.....	64
TABLA N° XX ENTORNO TECNOLÓGICO.....	64
TABLA N° XXI ENTORNO GEOGRÁFICO.....	64
TABLA N° XXII ENTORNO CULTURAL.....	65

TABLA N° XXIII NIVEL DE FORTALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	65
TABLA N° XXIV NIVEL DE AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN	66
TABLA N° XXV ESTRUCTURA DE COSTOS	72
TABLA N° XXVI COSTOS DE NOMINA ANUALES	73
TABLA N° XXVII OBLIGACIONES ANUALES	74
TABLA N° XXVIII OBLIGACIONES ANUALES (II)	75
TABLA N° XXIX DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO	75
TABLA N° XXX PLANIFICACIÓN TRIMESTRAL DE RENTABILIDAD	76
TABLA N° XXXI OBJETIVOS EN UNIDADES AF14	78
TABLA N° XXXII OBJETIVOS EN BOLIVARES AF14	78
TABLA N° XXXIII OBJETIVOS DE VENTAS VS. RESULTADOS	80
TABLA N° XXXIV ANÁLISIS DE VENCIMIENTO AL 30 DE ABRIL 2014	81
TABLA N° XXXV OBJETIVOS VS. RESULTADOS DE COBRANZA	82
TABLA N° XXXVI ANÁLISIS DE VENCIMIENTO CONSOLIDADO	83
TABLA N° XXXVII ANÁLISIS DE VENCIMIENTO POR CANAL	83
TABLA N° XXXVIII SALDOS POR CANAL	84
TABLA N° XXXIIX RESULTADOS DE VENTAS EN UNIDADES AF14	84
TABLA N° XXXIX RESULTADOS DE VENTAS EN BOLIVARES AF14	84
TABLA N° XL PONDERADO DE VENTAS SPLIT AF-14	84

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N°1 SISTEMA DE IMPERMEABILIZACIÓN	04
FIGURA N°2 SISTEMA DE MANTO ASFALTICO	05
FIGURA N°3 TRIÁNGULO DE EMPRENDIMIENTO	14
FIGURA N°4 MODELO DE ALLAN GIBB	20
FIGURA N°5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
FIGURA N°6 ORGANIGRAMA INICIAL	69
FIGURA N°7 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	71
FIGURA N°8 ESCENARIOS TRIMESTRALES	77
FIGURA N°9 ANÁLISIS DE VENCIMIENTO PONDERADO	81
FIGURA N°10 ANÁLISIS DE VENCIMIENTO CONSOLIDADO	83
FIGURA N°11 PONDERADO DE VENTA SPLIT	85

INTRODUCCIÓN

Con el entorno actual, la nueva realidad económica y legal de la República Bolivariana de Venezuela, las empresas multi -nacionales, trasnacionales y nacionales no importando sus dimensiones, necesitan adaptarse a las nuevas condiciones legales y económicas que enmarca la carta magna y las nuevas leyes de carácter habilitante que deben cumplirse.

Para lograr los objetivos y ajustar los gastos hasta alcanzar la rentabilidad de la operación sin arriesgar el punto de equilibrio, es necesario analizar y diseñar según las políticas de cada empresa, estrategias que permitan operar a través de sistemas de distribución, esto con la finalidad de llegar hasta el último eslabón de la cadena de comercialización (cliente final) y lograr minimizar las intermediaciones. El proceso de llegar directamente a los canales bajos (*Down of Train*), el control de la operación, la distribución de marcas, cuantificación de los costos y ganancias que intervienen en cada etapa de la operación. Para finalmente optimizar cada recurso y poder proyectar mejor los objetivos lo que se denomina (*Forecast*).

Cada día la complejidad en las operaciones de distribución, en la optimización de cada recurso de ventas como financieros, va aumentando y complicándose con las realidades del día a día, las imposiciones legales crean necesidades que obligan a las empresas a adaptarse para alcanzar las metas que

se proyectaron y así lograr en cada cierre de periodo económico la utilidad esperada.

La idea de competir directamente y de ofrecer mejor el servicio, es una de las herramientas para conquistar el mercado, capitalizar oportunidades de negocio y mejorar la atención a los ya existentes.

El siguiente trabajo especial de grado, describe de manera ordenada como se desarrolla un modelo de negocio dirigido a la distribución mayorista de una empresa fabricante de productos químicos utilizados en la protección del hogar y la industria, desde el inicio conceptual hasta la puesta en marcha de la operación con atención a toda la región central del país.

Este modelo de distribución, se adapta a las necesidades administrativas y operativas con características robustas y no vulnerable a cualquier área de comercialización; en este sentido, el diseño, la aplicación, las pruebas, ensayos pilotos, adiestramiento y la puesta en marcha del distribuidor garantizará a la administración, gerencia, supervisores y personal asesor tener las herramientas de gestión de distribución con indicadores KPI'S (*Key Performance Indicator*) provenientes de las ventas, y medición de chequeos de movimientos de la competencia.

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA.

1.1 Planteamiento del Problema.

La Fábrica de Productos BTX, C. A., nace en 1969 en Valencia Estado Carabobo y es fundada por el Sr. Ernesto Lurman emigrante de origen italiano, un gran conocedor de la aplicación de productos químicos e impermeabilizantes para techos. El nombre es de fantasía debido a protección de nombres y secretos del área comercial, por solicitud explícita de la empresa.¹

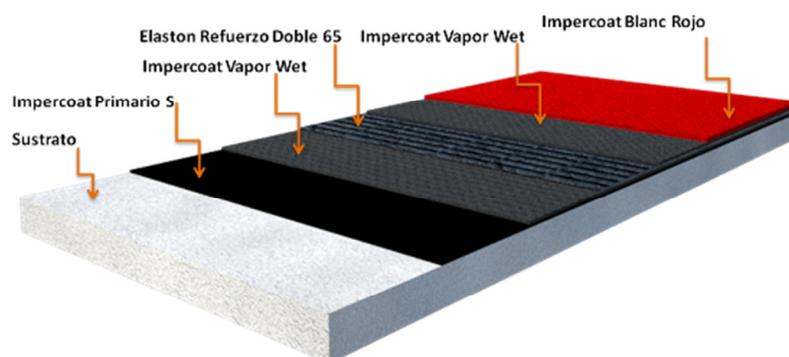
En 1973 la empresa se traslada a la ciudad de Tinaquillo (estado Cojedes) es allí donde la empresa prospera y llega a ser la primera empresa del país que fabrica membranas de tipo asfálticas con la más moderna tecnología. Inicia sus actividades con una producción de 5.000 rollos mensuales, actualmente posee una producción de 50.000 rollos mensuales, teniendo una capacidad instalada para producir 100.000 rollos mensuales.

La empresa BTX, C.A. ha rebasado las fronteras venezolanas cubriendo los mercado de los países del Norte, Centro y Sur América destinando más del 30% de su producción a la exportación exponiendo con orgullo la bandera venezolana en todos estos países como símbolo de alta calidad de sus productos.

En Venezuela, ocupa uno de los primeros lugares en la escala de consumo nacional de mantos y demás productos asfálticos. Los productos que fabrica la empresa BTX, C.A. fueron utilizados para la construcción de importantes obras como lo son: el Aeropuerto de Maiquetía, el Teatro Teresa Carreño, la Central Hidroeléctrica del Gurí, el Complejo Hidroeléctrico Macagua II, los Hoteles Margarita Hilton y Margarita Suite, el Metro de Valencia y el Domo de Maracaibo, también los productos han sido utilizados en la construcción de lagunas de oxidación, protección de silos y en galpones destinado a actividades de la agroindustria.

Dentro de los productos que se ofrecen están los mantos asfálticos que abarcan desde los que se usan para clima frío (temperatura que oscila por debajo de los 10°C) hasta los productos diseñados para uso en climas tropicales como los de Venezuela; con refuerzos que van desde los de fibra de vidrio hasta los de fibra de poliéster.

Figura N° 1 Sistema de Impermeabilización



Fuente: www.imperquimia.mx/web/sistemas-impermeabilizacion-asfaltica-losas-concreto-

impercoat-vapor-wet.html 2012

Figura N° 2 Sistema de Manto Asfáltico.



Fuente: www.tuconstru.com/noticias/TC-NOTICIAS-3349-claves-para-la-instalacion-de-un-manto-.asfaltico.html 2013.

Todos los productos permiten una aplicación en una vasta gama de edificaciones y estructuras sometidas a grandes movimientos estructurales, expansión y contracción, desplazamiento para aplicación en techos de cualquier inclinación hechos con sistemas convencionales como sistemas ultralivianos, prefabricados como metálicos, fibro - cemento o madera.

Además se ofrecen productos novedosos como lo son los mantos auto adhesivos y tejas asfálticas de tipo canadiense. Con la intención de complementar la gama de productos laminados la empresa ofrece también una gran variedad de masillas, emulsiones, primer (fondos) y pinturas protectoras para los mantos impermeabilizantes.

Actualmente la empresa está bajo la dirección de los tres hijos de su fundador: Mauro, Marga y Henry Lurman, los cuales continúan desarrollando la ideología y mística de este gran representante de la industria venezolana.

Gracias a la gerencia de los hijos del fundador se le inyecta a la empresa modernos conocimientos en las áreas tecnológica, económica y comercial las cuales son pilares fundamentales para su desarrollo y liderazgo en los mercados nacionales e internacionales.

Como estrategia y objetivos para la Fábrica de Productos BTX, C. A.

- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión Integrado basado en las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2007.
- Mejorar el índice de Satisfacción del cliente en un 5% con respecto al año anterior.
- Cumplir con las unidades de ventas presupuestadas en un 95%.
- Cumplir con los precios de ventas presupuestados en un 95%.
- Mantener el porcentaje de productos de segunda inferior al 2% con respecto al total de las unidades producidas.
- Mantener el porcentaje de unidades rechazadas por el cliente, inferior al 1,5% con respecto al total de unidades vendidas.

Tomando en cuenta la necesidad de generar un **mayor** distribuidor que cubra el servicio de ventas de la zona central del país de los productos BTX, y, como manera de optimizar el proceso de atención, distribución y coordinación de las ventas de los productos fabricados, al igual que los nuevos lineamientos de la ley de precios justos, se ha considerado oportuno abrir un negocio mayorista que pueda ofrecer otros productos adicionales y complementarios al mercado que ellos atienden.

Para la fábrica de Productos BTX, C.A., el factor que agrupa esta nueva estrategia es poder establecer una conexión **directa** entre la potencialidad del universo de cliente de la zona, de los clientes actuales, y la realidad de la atención al igual que la distribución de los productos de las categorías que se manejan.

Ampliar y proporcionar una gama de productos químicos en los clientes ferreteros y contratistas de productos para el techo, cuidados del hogar, revestimientos y pinturas, haciendo su negocio más rentable ya que comercializarán variedad y calidad, normalmente no habitual en los puntos de ventas. Además de la asesoría y de la diversidad de nuevos productos químicos del área de la construcción con los que contará el ramo ferretero y de construcción a corto plazo.

En realidad, es necesario capacitar a los gerentes, coordinadores y supervisores para transformar en metas específicas y objetivos inteligentes el plan de negocios elaborado por la alta gerencia de la Fábrica de Productos BTX, C. A, a fin de asegurar que cada supervisor y sus representantes de ventas, tengan un plan de negocio cuatrimestral concatenado con el plan de negocio anual de la empresa BTX, C. A.

1.2 Formulación del Problema.

En función de lo planteado y analizando el proceso de cambio que actualmente vive el país, el aumento del nivel de competencias y las exigencias de la fuerza laboral, las nuevas leyes establecidas en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, obliga a las empresas públicas y privadas a adecuarse a nuevas perspectivas.

En tal sentido, ¿Cuáles serían los factores y procesos que conformarían un modelo de negocios para la distribución mayorista de productos químicos de la empresa BTX, C. A., ubicada en el Estado Carabobo para el período 2014-2015?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar los procesos y factores que conformarían un modelo de negocio de tipo mayorista para el servicio de distribución de los productos químicos BTX en la zona central del país para los años 2014 -2015.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar una matriz DOFA de la distribución actual y zona geográfica de los productos químicos de la empresa BTX, C. A.
- Establecer la misión, visión, objetivos, valores y ventajas diferenciadoras del proceso de distribución de la empresa BTX, C. A.
- Determinar la estrategia de segmentación del mercado y posicionamiento del producto.
- Definir estructura de costos del modelo de negocio de tipo mayorista.
- Determinar el retorno sobre inversión (ROI) del modelo de negocios de tipo mayorista.
- Formular la planificación de rentabilidad del modelo de negocio.
- Proponer reajustes de cumplimiento de objetivos financieros del modelo de negocio.
- Identificar las fuentes de ingreso que alimentan el modelo de negocio.

1.4 Justificación de la Investigación.

Siendo el modelo de negocio, el mapa hacia el éxito de la gerencia de las organizaciones para alcanzar el desarrollo armónico del mercado y tomando como base los planes anuales presentados por la alta gerencia y la inquietud de los directores y accionistas, que los modelos de negocio se estructuren sobre análisis de las variables del mercado, competencia, obstáculos y oportunidades de desarrollar el potencial de los productos, existe la necesidad de establecer de manera específica los procesos y mecanismos a través de los cuales se podrá operar y dar seguimiento al plan, valiéndose de una plataforma y del respaldo de la Fábrica de Productos BTX, C. A,

Para llevar a la realidad el negocio mayorista, la zona central de país, está comprendida por los estados Aragua, Carabobo, Cojedes, Vargas, Miranda y Zona Metropolitana de la Gran Caracas, teniendo la mayor concentración poblacional, de redes viales y de adyacencias, así como la zona de mayor construcción, modificación y recuperación de viviendas del país.²

Es normal observar como en las zonas urbanas se transforman en zonas comerciales, esto debido al incremento de pequeños negocios que manejan volúmenes considerables, haciendo que los costos de atención directa se incrementen, dificultando su despacho por el tipo de sistema vial proporcional y no acorde a la gran cantidad de vehículos que por ellas transitan diariamente.

Las vías urbanas, suburbanas e interurbanas se entrelazan por varios sectores de las zonas, además de estar densamente pobladas, con espacios limitados y notables desequilibrios entre las zonas urbanas planificadas y sus alrededores.

Con la eliminación de los espacios, la concentración de la población y su distribución no estructurada, además de la saturación en zonas no apropiadas ni aptas o con limitaciones de espacios y de accesos, se requiere cada vez más adaptar nuevos sistemas y principios de distribución para llegar hasta el último eslabón de la cadena que son los consumidores finales.²

Un cambio de paradigma, crea la necesidad de estructurar una nueva plataforma comercial; que contemple en primer orden, el servicio y la rentabilidad sostenida en todas las partes involucradas y que principalmente la relación ganar-ganar sea la prioridad.

1.5 Alcance y Delimitación.

El presente trabajo es un estudio descriptivo y de campo que se realizó para la Fábrica de Productos BTX, C. A., con la intención de desarrollar una unidad de negocio mayorista denominada Mayor BTX, C.A., tomando en cuenta: las fases, procesos y actividades para la comercialización de los productos químicos.

Para cumplir con los objetivos y materializar el arranque del “**mayor**” se empleará un periodo aproximado de seis meses. Los autores establecieron los instrumentos que se consideraron necesarios y revisaron la documentación relacionada con el tema en estudio con el fin de obtener el resultado final del proyecto.

El presente estudio se basó específicamente en el diseño de un modelo de distribución, para el canal ferretero (cliente final) y canal contratista para toda la región central del país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 El Emprendimiento

La indecisión nunca ha sido eficaz y la incertidumbre en el desarrollo de nuevos emprendimientos en Venezuela, ha hecho que la ética haya llegado a ser una preocupación de las organizaciones en las últimas décadas, hasta el análisis de la ética en la administración, porque su importancia es vital en la toma de decisiones y en perpetuar la organización.

Esto indica el valor de objetivos claros, que son la base de las decisiones y el pilar fundamental del liderazgo. Pero lo significativo es lo que le parece a cada uno cuando observa la organización, las condiciones que obtienen para lograr la mayor eficacia de la empresa en un entorno competitivo. Trabajando con calidad hace posible la visión de una nueva empresa en suelo venezolano.³

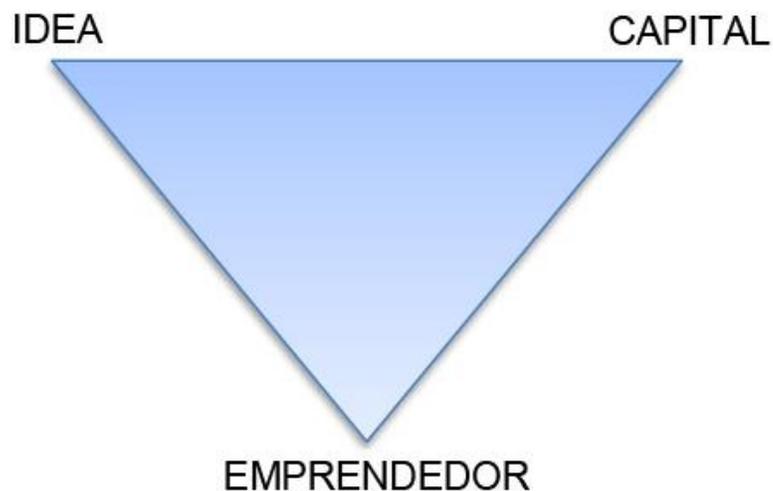
El emprendimiento, siempre ha estado ligado a una persona que tomo una decisión difícil en un momento. Para el resto, la indecisión, los miedos, son los principales elementos en su actuación, cuando un emprendedor toma esta decisión, este enfoca toda su energía y concentración en conquistar esta nueva meta, utilizando la gerencia y sus recursos, de no ser así, no existirían empresas de gran renombre y consolidadas en la memoria de la gente y en el tiempo, casos como Ford, General Electric, Lamborghini, entre otros, pero siempre, estos

ejemplos partieron de una premisa común, expuesta dentro de las diferentes teorías del emprendimiento:

2.1.1.- Teoría de Andy Freire:

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire⁴ (figura N° 3), todo proceso emprendedor combina tres elementos (una idea, capital y emprendedor).

Figura N°3 TRIÁNGULO DE EMPRENDIMIENTO



Fuente: Teorías del Emprendimiento Por: Eco. Luis Alberto Gómez. 2013

<http://www.aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.html>

El punto de apoyo, es el emprendedor quien necesita dos componentes adicionales para llegar: La idea de negocio con viabilidad de mercado y el capital. Cuando un emprendimiento no es exitoso, generalmente se debe a la falla de una de estas tres variables, o la combinación de estas.

De la firmeza del emprendedor depende, en gran medida, de que el proyecto no se derrumbe; el emprendedor “exitoso” siempre logra el capital o el gran proyecto.

Por eso el problema trascendental no es el capital o la idea, porque emprender va más allá de una mera actitud mercantil o un conjunto de conceptos.

2.1.2.- Emprendimiento según Schumpeter:

Para Joseph Alois Schumpeter⁵ creador de la teoría general del capitalismo de origen Austriaco y destacado investigador sobre el ciclo económico, percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones.

La función del emprendedor es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada.

Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil, y constituye una función económica distinta, primero porque se encuentran fuera de las actividades de rutina, que todos entienden y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. ^{Ibídem}

La naturaleza de este sistema económico no permite un equilibrio estático, ya que sería interrumpido por los esfuerzos de los emprendedores para establecer nuevas posiciones monopólicas a través de la introducción de innovaciones y los incentivos para las actividades serían las ganancias o rentas monopólicas que los emprendedores recibieran.

2.1.3.- Emprendimiento según la escuela austríaca.

Varios autores rechazaron las ideas de Schumpeter, entre ellos Ludwig Von Mises, Friedrich Hayek, e Israel Kirzner. Si bien compartían la percepción de la importancia de la contribución del emprendimiento en el proceso del desarrollo capitalista, diferían en la concepción de la naturaleza de la persona, y actividad en el impacto de estos en el proceso y en la visión futura del capitalismo.⁶

Para Mises, el emprendedor es aquel que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas.

El conocimiento generado por esta situación aumenta con el tiempo, por lo que la incertidumbre se reduce progresivamente. Para Kirzner, el emprendedor gana por estar alerta a las oportunidades que existen en situaciones inciertas, de desequilibrio. ^{Ibidem}

Esta alerta permite al emprendedor percibir las oportunidades antes que los demás. Más aun, el emprendimiento no está encapsulado en la mera posición de un mayor conocimiento de las oportunidades del mercado.

Según los austriacos, el énfasis de Schumpeter en el cual el emprendedor está realmente empujando la economía en el sentido contrario al equilibrio, ayuda a promover la percepción errónea de que el emprendimiento es, de alguna manera innecesario para entender la manera en el que mercado tiende a la posición de equilibrio.

2.1.4.- Diferencias entre la escuela Austríaca y Schumpeter

Los austriacos enfatizan la existencia continua de la competencia, y la oportunidad emprendedora, mientras que Schumpeter, se concentra en la naturaleza temporal de la actividad y las distorsiones generadas por las nuevas combinaciones ofrecidas al mercado. ^(ob.cit, pag)

Para Schumpeter, el emprendedor se ubica como iniciador del cambio y generador de nuevas oportunidades. En contraste los austriacos sugieren que los cambios generados por la actividad emprendedora tienden a equilibrar los mercados.

Schumpeter se basa en los emprendedores que generan el cambio de una situación existente a otra, la escuela austriaca se centra en la creación del

equilibrio, por lo tanto los emprendedores generan el cambio dentro de una situación existente.

2.1.5.- El emprendedor según Howard Stevenson

Howard H Stevenson⁸ es un profesor emérito de la Universidad de Harvard quien en la década de los 80`s, interpretó la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión, apoyado más en las oportunidades que en los recursos.

La enseñanza del emprendimiento tiene un gran impacto en la formación de líderes comerciales y por eso es considerada imprescindible en los principales currículos de MBA (*Master Business Administration*).

El método tradicional contempla la formación de personas cuyo desarrollo personal esté ligado a la escalera empresarial, subiendo con mucho esfuerzo y buen trabajo a puestos superiores.

Cuando se plantea un método alternativo de creación de generadores de riquezas, los cuales, partiendo de una base pequeña van conformando un equipo cada vez más grande. En este caso, el desarrollo personal y el de la empresa van de la mano. ^(ob.cit, pag)

La enseñanza del emprendimiento no está ligado al número de empresas creadas, o a las PYME (Pequeñas Y Medianas Empresas) sino que están ligadas a:

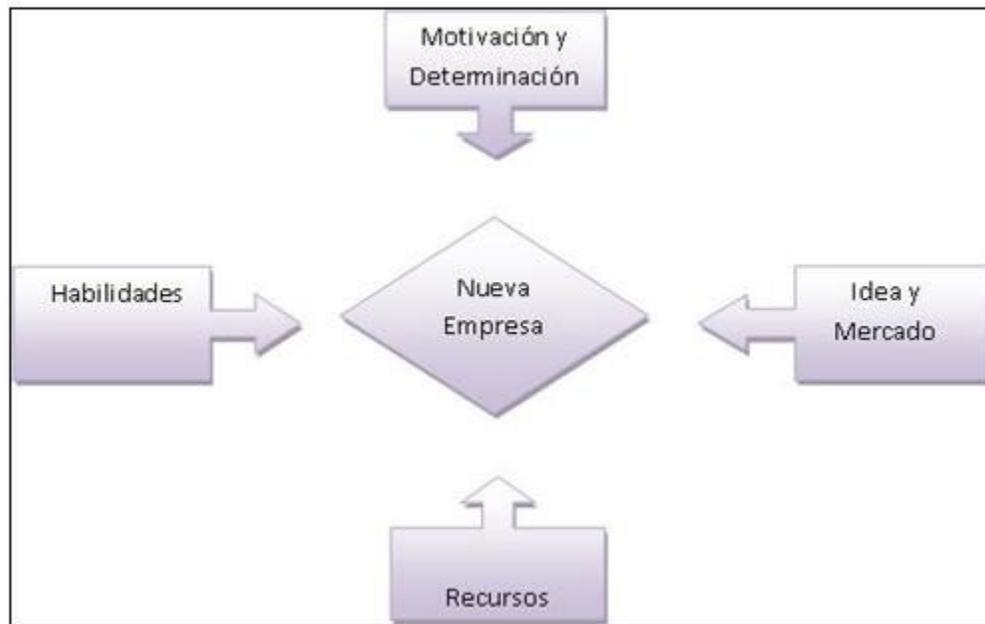
- La facultad de crecer y crear empresa, orientada bien a la creación de desequilibrio (Schumpeter) o de equilibrio (escuela austríaca).
- La Orientación al crecimiento (Teoría de Peter Drucker y Stevenson).
- El encaje de tres puntos básicos: El mercado, las personas y los recursos (Modelo de Timmons).

Las nuevas condiciones de competitividad deben permitirles a los jóvenes tomar decisiones sobre su destino profesional con un mayor abanico de oportunidades.⁹

2.1.6.- Teoría de Allan Gibb

El empresario, ingeniero y economista Neozelandés, creó un modelo de cuatro factores que se complementan para obtener como resultado el proceso empresarial para la constitución de una nueva empresa. (ob.cit, pag)

Figura N°4 Modelo de Allan Gibb



Fuente: <http://empresario.wikispaces.com/modelodeallangibb.html> 2008

Muestra un ejemplo de cómo las entidades de educación deberían enfocar esfuerzos en la formación empresarial. De allí parte el análisis de la educación empresarial. En esta se tienen en cuenta las siguientes características:

- Comparte los valores de las PYME.
- Está arraigada en las prácticas de la comunidad.
- Valora tanto el conocimiento tácito como el explícito.
- Fuertemente comprometida con todos los interesados.
- Fuertes vínculos con los empresarios.
- Diseñada como una organización empresarial.

- Enfocada en diseñar un ambiente empresarial con todo tipo de organizaciones.
- Entiende como los empresarios construyen sus enfoques a partir de esta base.
- Usa cuidadosamente el conocimiento adquirido de otras fuentes.

2.2.- Esquema Mundial de Distribución

Con frecuencia empresas nuevas como el caso de MAYOR BTX, C. A. se lanzan al amparo de empresas ya establecidas con los recursos de casa matriz. Pero esto no asegura que la empresa se mantenga, o crezca en el tiempo, por esta razón deben tomarse en cuenta y como propias las buenas prácticas de otras empresas en el área de distribución a nivel mundial.

Todas las nuevas empresas tienen que pasar por las mismas dificultades iniciales. Después de todo el mercado no diferencia de quien está aportando el capital tras bastidores.

La cuestión es que se requiere el mismo análisis minucioso aunque rara vez lo reciben. Las nuevas empresas se proponen en forma de peticiones presupuestarias de capital. Estos documentos están sujetos a un detallado escrutinio financiero y a un proceso de consenso a medida que el proyecto se va abriendo paso a través de la cadena de mando.

Solamente después de poner en marcha este emprendimiento es cuando las cifras explotan en la puerta principal de la casa “matriz”. Es un modo de aprovechar oportunidades subyacentes en un mercado sumamente golpeado por la economía nacional en la última década.¹⁰

En relación al desarrollo del emprendimiento, la aplicación de un sistema sólido, indiscutiblemente son las normativas de la ISO (*International Standard Organization*), se piensa en un proyecto apalancado en la calidad y que puede ser trasladado a cualquier parte, si cumplen con normas que son reconocidas globalmente.

En este aspecto lo primordial a ser cuantificado o medido son las necesidades de los clientes, el registro de los procesos internos, la medición y el control.

Todos estos son aspectos fundamentales en una empresa seria, sólida y consistente con estrategias comerciales proyectadas al mundo globalizado de hoy.

Otro paso en el desarrollo de este proyecto está en la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter¹¹, el mismo fue desarrollado en 1976 por el profesor Michael Porter, quien es un aclamado estratega y profesor de la escuela de negocios de Harvard.

Este modelo de Porter, se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afectan a un sector de la industria, según este, la empresa debe evaluar las oportunidades, amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación conferida a sus clientes y proveedores. Debe determinarse la posición de la empresa en comparación de sus competidores. Para ello es importante medir la competitividad por grado de penetración en el mercado y concentración de la industria.

Todo lo siguiente debe realizarse para estar en conocimiento de las fuerzas que están afectando entorno a la nueva empresa y su futuro desarrollo según el modelo de M. Porter.¹¹

- Comparando los precios de los productos, la tecnología, la innovación y la calidad con respecto a la competencia.
- Desarrollando estrategias de Publicidad y Mercadeo para los productos. Asegurando que más personas las conozcan, ayudando a obtener una ventaja competitiva.
- Revisando las políticas gubernamentales para la incursión en un mercado específico. Generalmente hay restricciones de entrada de nuevos actores en el mercado porque el gobierno actúa como agente regulador.

- Analizando patentes y licencias para ingresar en una determinada línea de negocio. Analizando los procedimientos en el desarrollo para determinar el nivel de dificultad de la penetración en la industria.
- Calculando la “economía interna de escala”. Esto permitirá determinar la cuota del mercado que se espera abarcar o capturar, y ayudará al análisis de rentabilidad de la operación.
- Analizando las relaciones existentes con proveedores de materias primas y mano de obra. También, se analizará el escenario esperado en caso de aumentos de precios de los productos o se nieguen a suministrarlos.
- Determinando los costos asociados en el cambio de nuevos proveedores. Creando una matriz que resalte los costos adicionales y los ahorros involucrados al aplicar el cambio.
- Determinando el nivel de control de los proveedores que tienen las redes de distribución.
- Analizando la sensibilidad de los clientes a los cambios de precio esto ayuda a predecir los efectos potenciales en caso de ajustar el precio de los productos.
- Revisando las redes de distribución y analizando el grado de dependencia de ellos para llegar a los clientes.
- Realizando una investigación de mercado para determinar el tipo de clientes. Utilizando datos demográficos para hacer un registro geoposicionado.

- Estudiando a profundidad la lealtad de los clientes y su propensión a encontrar sustitutos para nuestros productos. Analizando los costos asociados con los productos cambiantes.
- Evaluando la calidad de los productos que pueden ser sustituidos por nuestros producto.
- Creando una matriz de ventajas y desventajas en mantener el mismo producto o encontrar sustituto.

Originando un sistema de distribución sólido, avalado y compartido por empresas de envergadura global, de fácil seguimiento en sus diferentes etapas debido a la generación de indicadores que son completamente trazables a lo largo de cualquier etapa del proceso.

2.2.1 Capacitación y la empresa.

La capacitación en una organización competitiva, la tecnología es el principal propulsor del crecimiento y de la competitividad, aceptamos que el capital humano es la base, tanto de la competitividad, como de la creación y buen uso de esa tecnología. De ahí la importancia de la selección, educación y entrenamiento de la fuerza laboral a todos los niveles.

La educación y el entrenamiento no deben limitarse a los niveles jerárquicos medios de la organización, ni a los obreros y empleados, sino que por el contrario debe comenzar por la alta gerencia por muy buena que ella se considere que es.

En Venezuela al igual que en otros países de América Latina existe una brecha tecnológica y deficiencias de recursos humanos, particularmente en las ciencias matemáticas, químicas, biológicas e ingeniería con una alta tasa de fuga de talentos al exterior motivados por la realidad económica existente hoy en día. Sí esto se extrapola a áreas comerciales, el vacío es aún más grande y con deficiencias que deben ser tomadas en cuenta al momento de establecer lineamientos en el plan de negocios.¹⁴

La capacitación en todos los niveles de la empresa, es de fundamental importancia si se desea que la empresa sea exitosa, la permanencia del talento humano es de primordial valor y que factores clave como la descripción de cargo, plan de carrera, proyección a mediano y largo plazo, sean elementos atractores de talento.

Los reclutadores de talento humano, hacen análisis de múltiples variables psicológicas y ayudan a que la capacitación pueda reducirse drásticamente con la cuidadosa selección del personal.

Pero aun en este caso, los supervisores, pueden y deben actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencias.

Según Peter O'Toole,¹² el ambiente es el ecosistema, es el contexto externo, las organizaciones dependen de los recursos dentro de su contexto, para este trabajo, el contexto externo lo conforman las tendencias tecnológicas, tendencias económicas, gobierno, leyes, entre otras, y el contexto interno lo hace el personal que labora diariamente en las instalaciones.

Los gerentes influyen fuertemente en el contexto Interno poniendo en práctica estilos que desean imprimir una marca en la organización. Los dirigentes moderados pueden esperar reciprocidad por parte de su equipo de trabajo, y crean un ambiente de confianza, la gerencia compartida y el empoderamiento rinde mejores resultados en el clima de la organización. (Ibidem, pag)

Para esto la empresa debe realizar en primera instancia un estudio o prueba piloto de selección, enfocados en la trayectoria y donde lo que busque evaluarse sea el desempeño de cada uno de los empleados a incorporar en la empresa.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- Datos de selección de personal.
- Evaluaciones de desempeño.
- Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores.
- Introducción de nuevos métodos de trabajo.
- Planificación para vacantes o ascensos en el futuro.
- Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con objetivos de aprendizaje específicos.

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el primer momento. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimiento, comprensión por timidez o temor.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que puedan desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

2.2.2 Transmisión de conocimientos.

La capacitación propiamente tal consiste en:

- Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.
- Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión.
- Luego permitir su desempeño solo.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

Es muy posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona (efecto multiplicador de la información).

Hay una enorme diferencia entre explicarles a los trabajadores como hacer una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito.

Aun después de una demostración, los trabajadores pueden cometer errores cuando hay conceptos difíciles de aprender u exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario:

- Evaluar constantemente el nivel de comprensión y atención.
- Adecuar el nivel de capacitación a los participantes.
- Presentar un número limitado de conceptos por vez.
- Separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples.
- Involucrarlos para una participación activa en el aprendizaje.
- Usar material audiovisual.
- Estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Como cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores deben sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

2.2.3 Participación de los trabajadores en el aprendizaje.

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo.

Y también porque observar a un trabajador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.¹³

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí, afianza sus conocimientos y acorta el periodo necesario para la capacitación de todos ellos.

De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas, muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a los compañeros.

2.2.4 Contratación de un entrenador profesional.

En ciertas ocasiones, las empresas prefieren contratar un entrenador profesional para que capacite a los trabajadores en el predio o en otro lugar. Se recomienda que parte del mando medio asista a dichas sesiones ya que permite examinar problemas sugeridos durante la capacitación.

En caso contrario, un empleado entrenado puede descubrir que no está autorizado para poner en práctica conocimientos aprendidos o que las ideas expuestas contradicen la política o normas de la empresa.

2.2.5 Ambiente apropiado para el aprendizaje.

Las clases deben ofrecerse en el idioma familiar a todos, o con ayuda de traducción, con las ayudas tecnológicas apropiadas como proyector o video beam, las prácticas deben llevarse a cabo en condiciones reales de trabajo y las mismas deben ser evaluadas con una escala numérica y no subjetiva. Así adquieren confianza en sus conocimientos.

Por el contrario, cuando los empleados no tienen la oportunidad de demostrar sus conocimientos y progreso a su nivel, la capacitación puede desmoralizarlos, particularmente cuando esta es lenta y tediosa, o cuando los apresura más de la cuenta. Regalarles calificaciones a los estudiantes que no se las merecen solo sirve para disminuir su autoestima.

2.2.6 Transición entre el aula y el lugar de trabajo.

Los participantes sabrán dónde aplicar sus nuevos conocimientos después de las sesiones en el aula. Además, el programa ayuda a los trabajadores a pasar de la teoría a la práctica en el manejo de diferentes equipos y maquinaria.

2.2.7 Resultados del programa.

Los patrones y los trabajadores quedarán conformes con los nuevos conocimientos. Ahora viene la parte de poner a prueba esos nuevos conocimientos, delegando o empoderando a esos empleados formados para ver el nuevo "Performance", mientras más pronto sea llevado este paso, más expedito consolidarán los conocimientos y confianza en sus nuevas destrezas.¹³

2.2.8 Adiestramiento en Mayor BTX, C. A.

La capacidad de adaptación a los cambios observada en el staff de la fuerza de venta y su manejo y asimilación nueva información técnica, ha sido validada por los resultados obtenidos en el primer trimestre de operaciones. Manuales de procedimientos operacionales, acceso a herramientas informáticas como computadoras portátiles, sistema de registro de pedidos e información desde y hacia la empresa, ha mostrado los resultados esperados.

Se tiene planificado dentro de la operación normal del Mayor BTX, C.A, la actualización anual de la gestión comercial de cada asesor comercial, así como la realización de estudios de actualización en el área tributaria a los miembros del departamento de finanzas, motivado por la gran cantidad de nuevos decretos en la nueva ley de precios justos.

2.3 RESEÑA HISTORICA

2.3.1. LA FABRICA DE PRODUCTOS BTX, C.A.

La fábrica de productos BTX, C. A., y el Mayor BTX, C.A, que cumplirá la función de apoyar a la gestión comercial como aliado estratégico y/o distribuidor mayor ferretero (MAYOR BTX, C. A.) para zona Central del país. Ambos nombres de fantasía debido a exigencias de la empresa para resguardar la confidencialidad, el secreto industrial y productos, ambos existen físicamente y se encuentran en operaciones en la actualidad.

La puesta en marcha del Mayor BTX, C.A. obedece a la necesidad de desarrollar una estructura de apoyo a las operaciones de planta, el mejor uso de recursos y talento humano, debido a las dificultades intrínsecas de la gestión de manufactura, la logística de distribución y las complejidades relativas a la fabricación perturban directamente la calidad del servicio a los clientes finales y afectando financieramente la planta.

Para lograr ser un Mayor de Distribución, se requiere cumplir con aspectos legales que establecen las empresas, además de contar con estructura física suficiente que cumpla con los requisitos legales que impone la alcaldía del municipio San Diego del Estado Carabobo, los aspectos legales del SENIAT, condiciones de seguridad logística y operacional, solvencia económica y respaldo

financieros de entidades bancarias, personal administrativo, operativo y de ventas como los exigen los aspectos legales.

En lo relacionado al diseño organizacional del Mayor BTX, C.A., el modelo a utilizar está basado en un frente apalancado, donde se poseen diferentes categorías de productos como; materiales eléctricos, sistemas impermeabilización, pinturas y revestimientos, pero cada categoría utiliza una fuerza de venta común para producir ofertas a segmentos específicos del mercado, combinando todos los esfuerzos de ventas en un solo equipo de vendedores, mismo que posee la experiencia y contacto en toda la comunidad del gremio ferretero del centro del país.¹⁴

Además, el Mayor BTX, C.A. cuenta con un sistema (soporte) de gestión comercial, que se denomina músculo operativo del proceso, ya que la misión es el servicio al cliente, incremento en la participación de mercado, crecimiento en la atención de clientes en el canal ferretero, minimizar los costos de los clientes finales, incrementar rotación de los productos en los puntos de ventas, minimizar las devoluciones por daño y por productos no conforme por los clientes.

La creación y operación del Mayor BTX, C.A, ha demostrado que puede incrementarse la rentabilidad de las ventas desde el DTT y operar de manera programada y más eficiente en planta como puede evidenciarse en los estados de ganancias y pérdidas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible¹⁵. Al respecto, se conceptualiza proyecto factible como:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo en una investigación de campo o en una investigación de tipo documental y puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnológicos, métodos o procesos.

Esta investigación incorporó una definición ajustada al objetivo establecido en el estudio realizado, en virtud de lo cual, se diseñaron y aplicaron a través de la investigación de campo, ya que los datos tomados directamente de la población en estudio y descriptivo, permitiendo crear un modelo de distribución en la región central del país para la fábrica de productos Químicos BTX, C. A.

El control operacional bajo parámetros técnicos globalizados en forma de eficiencia, enfatiza la auto gestión y el entrenamiento continuo refuerce y actualice el dominio del área de actuación de la distribución.

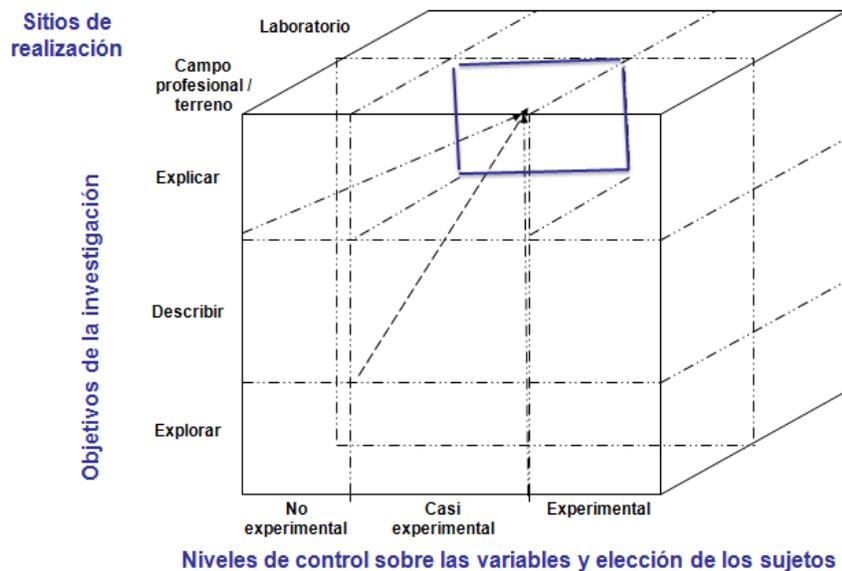
El significado de segmentar a los tipos de clientes después de censado garantiza el tipo de servicio y comercialización que se les da, como es el caso de clientes del canal ferretero de tipo pequeños, medianos y grandes. Así como los

constructores y contratistas resultando factible el desarrollo de un negocio mayorista orientado a solucionar y medir la oportunidad de dónde, cómo y con qué crecer sostenida y rentablemente, garantizando la orientación al cliente a través de servicio y con entregas a tiempo satisfaciendo al consumidor final.

3.2 Diseño de la Investigación.

Este proyecto está diseñado como una investigación **no experimental realizada en campo** con el uso de data financiera, durante un periodo de un año durante el ejercicio fiscal del año 2014. Como puede observarse en la fig. N° 5.

Figura N°5 Diseño de la Investigación



Fuente: Lira, P, Trabajo especial de Grado, UCAB, 2014

3.3 Procedimiento de levantamiento y procesamiento de la información

La recopilación y tratamiento de la información se realizó a través de siete fases, las cuales se describen de la siguiente manera:

- La primera fase, se identificaron las oportunidades presentadas en el mercado y se definieron las premisas; así como los lineamientos estratégicos en los cuales se sustentó el modelo de negocios ya existente y aprobado por la junta directiva.

- La segunda fase, se definieron las metas y objetivos que se lograron a través del plan de negocio. Así como la elaboración de una matriz DOFA de la distribución actual y zona geográfica de los productos químicos de la empresa BTX, C.A. Esta es elaborada a partir de una entrevista en profundidad a gerentes de la empresa. Misma matriz DOFA debe incluir necesariamente:

Debilidades: Son las carencias de habilidades y las vulnerabilidades (controlables internamente por la organización) que presenta una organización para el aprovechamiento de las oportunidades de negocios o para neutralizar riesgos ambientales.

Fortalezas: Son las habilidades (creadas internamente por la organización) que posee una organización para alcanzar el éxito ante las oportunidades presentes o para neutralizar riesgos ambientales.

Oportunidades: Son los eventos o retos importantes (no controlables internamente por la organización) planteados a la organización por una tendencia, de desarrollo favorable del ambiente, que conducirían, en presencia de una acción estratégica, a una mejora en la posición competitiva de la organización.

Amenazas: Son los riesgos o retos importantes (no controlables internamente por la organización) planteados a la organización por una tendencia, de desarrollo desfavorable del ambiente, que conducirían, en presencia de una acción estratégica, a una desmejora en la posición competitiva de la organización.

La matriz DOFA, es puntuada en una base que está diseñada para el uso exclusivo de la organización durante el tiempo que dure el proceso de reorganización iniciado en enero del 2013, cuya finalización se prevé para Marzo del 2013. Se detallan las variables referidas al ámbito interno (variables o eventos controlables por la empresa) y externo (variables o eventos incontrolables por la empresa). Este modelo de matriz DOFA denominado Ciclo Integral de Gestión, se basó en la metodología del Profesor y Economista Francisco José Contreras M., egresado de la prestigiosa Universidad de Carabobo.

- La tercera fase, se diseñaron los instrumentos para obtener la información, y seguidamente se procedió al proceso de la validación del mismo a través del juicio pertinente de la experiencia de campo. Se diseñó la hoja modelo (Formato N° 1

Ficha de Cliente y el Formato N° 2 Perfil de Cliente), con la finalidad de salir al campo a realizar el censo.

Este proceso se realizó por bloques o cuadrículas en cada sector o municipio de los estados denominado área de incidencia.

Los asesores comerciales, salieron al campo de lunes a viernes, desde las 8 am hasta las 12 m y desde las 2:30 pm hasta las 5:30 pm.

El proceso de censo se realizó en un periodo de tres meses trasladando y llenando la data u hoja de censo, los asesores comerciales las entregaban en la oficina de BTX, C. A., a fin de descargar la información en la hoja de control (archivo Excel) para analizar y estructurar la zonificación de cliente vs el mapa político de las regiones o estados censados.

- La cuarta fase, contempló la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a la totalidad de clientes.

El modelo del Instrumento de recolección de datos se describe en Instructivo de la Ficha de Cliente (Formato N° 1), Perfil del cliente (Formato N° 2) y presentación de resultados para cada enunciado del instrumento.

- En la quinta fase, se presentaron los resultados obtenidos en el análisis del estudio diagnóstico.

El número de cliente determinado en el censo es de (1.800), de manera aleatoria y según el peso ponderado de la zona, se realizó una revisión de la hoja de censo a 439 clientes siendo el 24 % del universo censado.

Además de la validación del censo, se aplicó la encuesta de satisfacción de servicio a 166 clientes (ver tabla N° I), representando el 9 % del total del universo censado.

La encuesta aplicada determinó que el 97 % de los clientes encuestados demuestran aceptación y necesidad por un proveedor confiable, que cumpla con los despacho a tiempo y completo, con frecuencia de visita programada, con asesoría de productos y aplicación, asesoría técnica, respaldo financiero (créditos), despachos en obras para minimizar gasto de flete, programación de la producción para cumplir con las entregas y servicio de post venta con garantía.

Tabla N° I Estados del proyecto

Estados	Representación	Validación	Encuesta
Aragua	11%	21	18
Carabobo	30%	166	50
Miranda	30%	164	50
Dtto. Capital	21%	76	34
Vargas	8%	12	13
Total General	100%	439	166

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

- La sexta fase, tomando en cuenta los resultados se diseñó el programa que se propone presentados en el capítulo V, en este trabajo especial de grado.

- La séptima fase, seguimiento continuo del plan de negocio. Para la formación, consolidación y seguimiento a la gestión comercial de Mayor BTX, C. A., el gerente debe destinar 30% de su tiempo hábil en actividades con la fuerza de venta (FDV), discriminadas de la siguiente forma: 12,5 % a la asistencia de reuniones y 17,5% en actividades de calle.

Las actividades relacionadas con la asistencia a reuniones se concentrarán en las siguientes reuniones estipuladas en esta guía:

1. Reunión Semanal.
2. Reunión Mensual.
3. Reunión de Ciclo de Mayor BTX, C. A.

Las actividades a realizar en calle se concentrarán en:

1. Contactos de entrenamiento, dirigidos principalmente a la fuerza de ventas (FDV) de Mayor BTX, C. A.
2. Contactos operacionales.
3. Contactos de auditorías administrativas y de procesos.

COORDINADOR DE VENTAS DE MAYOR BTX, C. A.

El Coordinador de Ventas de Mayor BTX, C. A. debe destinar el 50% de su tiempo a actividades en calle y el 50% restante a actividades de oficina.

Las actividades a realizar en calle se concentrarán en los tres (3) tipos de contactos estipulados:

1. Contactos de entrenamiento, dirigidos principalmente a capacitar a los asesores de ventas.
2. Contactos operacionales.
3. Contactos de auditorías administrativas y de procesos.

Las actividades a realizar en oficina se concentrarán principalmente en:

1. Reuniones.
2. Planificación y trabajo administrativo requerido por Mayor BTX, C. A.
3. Análisis de información.
4. Análisis de indicadores de gestión y de realidades de mercado.
5. Otros trabajos administrativos.

Contacto de Entrenamiento:

Se define como aquel contacto de calle que el “Entrenador” tiene con su pupilo, con la finalidad de asegurar el desarrollo de sus habilidades, monitoreo de las competencias y nivel de madurez requerido para la gestión comercial y la ejecución del procedimiento de la visita.

Coordinador de Ventas de Mayor BTX, C. A.:

Se recomienda que estos contactos sean dirigidos principalmente a la fuerza de ventas (FDV), focalizados a desarrollar la forma correcta de cómo detectar oportunidades de entrenamiento y como aplicar de manera eficiente el ciclo de entrenamiento, los mismos podrán realizarse en medios días de trabajo a excepción de: asesores comerciales iniciales cuyo nivel de aplicación de la metodología requiera refuerzo según la brecha de madurez que exista.

A fin de velar por el adecuado entrenamiento continuo a la fuerza de ventas y garantizar el seguimiento a cada contacto de entrenamiento impartido, se recomienda que, partiendo como base, al menos 3 asesores de negocios (ADN) reciban 1 y ½ día de entrenamiento mensual y los otros 3 restantes reciban al menos ½ día de entrenamiento, de esta manera se garantizará que en un bimestre toda la Fuerza de Ventas recibirá la misma proporción de tiempo para su continua formación y desarrollo.

Antes de realizar un contacto de entrenamiento con un supervisor y uno de sus asesores de negocio, se deben analizar los últimos reportes diarios de ventas, pertenecientes al mismo día de trabajo, con el fin de comparar los resultados del asesor cuando está acompañado y cuando está sólo.

Adicionalmente, se deberá revisar el último informe de entrenamiento con el fin de dar seguimiento a los compromisos asumidos por el asesor y el coordinador de ventas en su último contacto.

Es recomendable que antes de realizar cada contacto de entrenamiento verificar, que el asesor disponga de la planificación del día de trabajo, garantizando el establecimiento de objetivos de negocio y de entrenamiento, validando o reconduciendo los mismos en función de los resultados obtenidos a la fecha.

Contactos Operacionales:

Se definen como las salidas al campo dirigidas a lograr resultados de negocio específicos, tales como: Apoyo al coordinador, supervisor y asesor con clientes top, visualizando y/o monitoreando aspectos claves del negocio, Ej.: conocer y monitorear la situación del mercado; visitas a los principales clientes del Mayor BTX, C. A., lanzamiento de marcas o productos, captación de nuevos clientes, volúmenes incrementales, solucionar problemas con clientes, etc.

No se deben dejar de realizar los contactos de entrenamiento o las auditorías administrativas y de procesos por realizar los contactos operacionales; sin embargo, se recomienda un máximo de tres (3) contactos al mes por parte del coordinador de ventas.

En todos los casos de contactos de operaciones, es recomendable elaborar un informe donde se resuman los objetivos y trabajo realizado en dicho contacto para garantizar el debido seguimiento.

Contactos de Auditorías Administrativas y de Procesos:

Son los contactos dirigidos a revisar la gestión de ventas tanto en calle como en oficina (Administrativa) del asesor y del coordinador de ventas del Mayor BTX, C. A.

Para realizar una auditoría administrativa y de procesos, el coordinador de ventas de Mayor BTX, C. A., debe revisar la ruta visitada por el asesor el día anterior, a fin de verificar: el cumplimiento de la misma, hora de finalización del trabajo, nivel de distribución e inventarios, nivel de merchandising, relación con los clientes, etc. Al final del día, se deberá tener una reunión con el asesor para explicarle el resultado obtenido y generar un acuerdo con él para aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas encontradas en su territorio.

Estos acuerdos se dejarán por escrito para luego hacerles seguimiento mediante un informe de auditoría.

Se recomienda invertir en estos contactos dos días y medios (2,5) al mes del coordinador de ventas por rutas a auditar.

En cada auditoria se visitarán los tres (3) primeros clientes de la ruta, los tres (3) asociados al medio día de trabajo y los últimos tres (3) del día, con los cuales se podrá obtener una idea global de la atención y servicio que presta el asesor a su territorio; así como, en el caso del coordinador de ventas de la calidad con que se levanta la información en las auditorías realizadas y en particular el nivel de exigencia con el que se evalúa a los asesores.

Al final del día, el coordinador de ventas deberá tener una reunión con la fuerza de ventas (FDV), para explicar el resultado obtenido y establecer un acuerdo para aprovechar las oportunidades y maximizar las fortalezas detectadas en su territorio. Estos acuerdos se dejarán por escrito para luego hacerles seguimiento.

3.4 Alcance de la investigación

Esta investigación será limitada por motivos prácticos a la puesta en funcionamiento del Mayor BTX, C.A. para la distribución de productos de la empresa BTX, C.A. Y será desarrollada en campo y el modelaje de la información mediante simulación a escala de laboratorio a través del uso de data financiera durante el periodo 2014 -2015

3.5 Tipo de Muestreo

3.5.1 Población

La población en una investigación se refiere a las personas y a los elementos a la cual va dirigida el estudio, en este sentido, un universo o población de investigación, está constituido por todas las personas, objetos o cosas que sirven de base para plantear el problema y que por su naturaleza presentan características importantes dentro del contexto determinado.

En lo que respecta a la población¹⁷ “es el conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes”.

Por esta razón, la población objeto de estudio está conformada por la región central del país, involucrando a los estados Aragua, Carabobo, Cojedes, Miranda, Gran Caracas y Vargas.

Se catastraron mil ochocientos (1.800) clientes (universo de clientes de la empresa), clasificados según el tipo de cliente, canal de comercialización y geocodificados (creando una base de datos) para estructurar las rutas de ventas, tal y como se especifica en las siguientes tablas:

Tabla N° II
Censo Por Estado

COBERTURA POR ESTADOS	
ESTADOS	NÚMERO DE CLIENTES
ARAGUA	196
CARABOBO	546
MIRANDA	543
DTTO. CAPITAL	370
VARGAS	145
TOTAL GENERAL	1.800

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° III
Censo Estado Aragua

ESTADO ARAGUA	
CIUDAD	NÚMERO DE CLIENTES
CAGUA	19
LA VICTORIA	20
MARACAY	79
PALO NEGRO	14
SANTA CRUZ	7
SANTA RITA	22
TURMERO	22
VILLA DE CURA	13
TOTAL GENERAL	196

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° IV Zona de Venta Vendedor N° 01

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MARACAY	MARACAY	MARACAY	CAGUA	PALO NEGRO / MAGDALENO
MARACAY	MARACAY	MARACAY	CAGUA	PALO NEGRO / MAGDALENO
MARACAY	MARACAY	MARACAY	CAGUA	PALO NEGRO / MAGDALENO
MARACAY	MARACAY	MARACAY	CAGUA	PALO NEGRO / MAGDALENO
Vendedor No. 01				

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° V Zona de Venta Vendedor N° 02

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
MARACAY	SANTA RITA	TURMERO	LA VILLA	SANTA CRUZ
MARACAY	SANTA RITA	TURMERO	LA VICTORIA	MARIARA
MARACAY	SANTA RITA	TURMERO	LA VILLA	SANTA CRUZ
MARACAY	SANTA RITA	TURMERO	LA VICTORIA	MARIARA
Vendedor No. 02				

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° VI Censo Estado Carabobo (Uno)

ESTADO CARABOBO	
CIUDAD	NÚMERO DE CLIENTES
GUACARA	44
GUIGUE	10
LOS GUAYOS	23
MIRANDA BEJUMA	49
MORON	6
NAGUANAGUA	33
PUERTO CABELLO	22
SAN DIEGO	27
SAN JOAQUIN	7
TUCACAS	8
VALENCIA	275
TOTAL GENERAL	504

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° VII Censo Estado Carabobo (Dos)

ESTADO CARABOBO DOS	
CIUDAD	NÚMERO DE CLIENTES
EL PAO	3
MACAPO	2
SAN CARLOS	19
TINACO	5
TINAQUILLO	13
TOTAL GENERAL	42

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° IIX Zona de Venta Vendedor N° 03

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
VALENCIA	MORON/TUCACAS	GUIGUE	NAGUANAGUA	SAN CARLOS
VALENCIA	LOS GUAYOS	BEJUMA	NAGUANAGUA	SAN CARLOS
VALENCIA	MORON/TUCACAS	GUIGUE	NAGUANAGUA	SAN CARLOS
VALENCIA	LOS GUAYOS	BEJUMA	NAGUANAGUA	SAN CARLOS
Vendedor No. 03				

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

Tabla N° IX Zona de Venta Vendedor N° 04

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
VALENCIA	PTO CABELLO	SAN DIEGO	GUACARA	GUACARA
VALENCIA	LOS GUAYOS	SAN DIEGO	GUACARA	TINAQUILLO
VALENCIA	PTO CABELLO	SAN DIEGO	GUACARA	GUACARA
VALENCIA	LOS GUAYOS	SAN DIEGO	GUACARA	TINAQUILLO
Vendedor No. 04				

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

3.5.2 Muestra.

Por razones prácticas, se tomaron muestras o partes representativas de la población, pues se ha determinado que no es necesario investigar todos los tipos de clientes, cosas o elementos presentes en el universo. Con una muestra no ajustada de 166 clientes y una confianza del 99%, es estadísticamente significativo para demostrar el modelo.

En este orden de ideas, Ballestrini, define la muestra como “una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”.¹⁸

Para efectos de este trabajo, el procedimiento empleado para la selección de la muestra es el muestreo al azar simple, “En el muestreo aleatorio simple todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”.¹⁹

Considerando lo expuesto en cuanto a la muestra de estudio de esta investigación, se realizó mediante un muestreo aleatorio simple, del universo de mil ochocientos (1.800) clientes del canal ferretero y constructoras se tomó una cantidad representativa de los distintos clientes en cada una de sus diferentes zonas. Para la selección se utilizó el muestreo probabilístico o aleatorio, en el cual se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de la población para integrar la muestra, el muestreo fue del tipo al azar simple, donde todos los elementos

tendrán la misma probabilidad de ser seleccionados de esta manera se obtiene resultados confiables.

Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (N \cdot p \cdot q)}{(e^2) (N-1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Dónde:

n= Muestra
k= Distribución de Gauss (1,96)
p= Probabilidad de éxito (0,99)
q= Probabilidad de fracaso (0,01)
N= Universo población (1800)
e= Error muestral (0,001)

Esta fórmula señaló que la muestra queda conformada por 166 clientes. A los cuales se les aplicó una encuesta de satisfacción que se puede observar en los anexos de este trabajo. Los resultados de la misma pueden observarse en el capítulo IV de este trabajo especial de grado.

En la captación, selección y/o censo catastro de los clientes no se discriminó a ninguno, o sea, el propósito es la atención y servicio a los clientes pequeños no importando la cantidad de producto que compre.

3.5.3 Procesamiento de Datos.

Para efecto de este estudio, la técnica seleccionada para la recolección de datos, se diseñó un formato donde se recolectó toda la información pertinente a los datos completos del cliente / negocio en la modalidad de entrevista y verificación de documentos personales como Cédula de Identidad, Registros Mercantiles y el R.I.F.

La técnica de recolección de datos “es el conjunto de procedimientos organizados que se utilizan durante un proceso de recolección de datos”; mientras que el instrumento se define como “...un formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección”.²⁰

Igualmente²¹ se señala que: “La encuesta es un medio a través del cual se puede recabar información rápida de un acontecimiento específico, sondear opiniones, recibir sugerencias a partir de las experiencias de la gente, sobre un hecho o fenómeno”.

También señala “El cuestionario es un instrumento de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante”. Para la recolección de los datos inherente al estudio, el instrumento que se empleó estuvo orientado de acuerdo con las variables de la investigación. (ob.cit, pág.)

Para el Diccionario Enciclopédico (Edición del Milenio) OCEANO UNO

COLOR:

- **Censo.** "Registro general de ciudadanos con derecho al sufragio activo".
- **Catastro.** "Censo y padrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas".

Para el Diccionario de la Real Academia Española la definición es:

- **Censo.** "1.- Padrón o lista de la población o riqueza de una nación ó pueblo, 2.- Censo lectoral,3.- Padrón o lista que los censores romanos hacían de las personas y haciendas, 4.- Cierta carga (||impuesto, tributo), 5.- Contribución o tributo que entre los antiguos romanos se pagaba por cabeza, en reconocimiento de vasallaje y sujeción, 6.- Pensión que anualmente pagaban algunas iglesias a su prelado por razón de superioridad u otras causas, 7.- Contrato por el cual se sujeta un inmueble al pago de un canon o pensión anual, bien como interés perpetuo de un capital recibido, bien como reconocimiento de la propiedad cedida inicialmente y 8.- Canon o pensión anual que se paga por este contrato.

- **Catastro.** "1.- Censo y padrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas.2.- Contribución real que pagaban nobles y plebeyos, y se imponía sobre todas las rentas fijas y posesiones que producían frutos anuales, fijos o eventuales, como los censos, las hierbas, las bellotas, los molinos, las casas, los ganados, etc."

El censo o catastro denominado así, permite conocer las características de los clientes a fin de ser segmentados, el número preciso de clientes por zona, su información natural y la información requerida para su atención aprovechando las condiciones de crédito y despacho del mayor ferretero y el portafolio de producto que se comercializará.

Tabla N° X

Modelo de Catastro o Ficha de Cliente

CODIGO	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN FISCAL	SECTOR	URB-BAR	CIUDAD	ESTADO	TEL
J297697977	ABRAHAM COLOR, C.A.	AV. BOLIVAR C/C.E MONTILLA C.C. EL CABALLO NIVEL 9 LOCAL 9	CENTRO		GUACARA	CARABOBO	0245-5653759
J316601390	AGRO FERRETERIA CAMPANARIO, C.A	AV. BOLIVAR C.C. POCATERRA NIVEL P.B LOCAL 4	POCATERRA	TOCUYITO	VALENCIA	CARABOBO	0241-8941254
J075579186	AGROAVICOLA EL TOCO, C.A.	AV. PRINCIPAL	EL TOCO	YAGUA	GUACARA	CARABOBO	0245-5810275
J310215138	ALUDECOR, C.A.	AV. PRINCIPAL DE PARAPARAL LOCAL 870-217 ⁸	PARAPARAL	PARAPARAL	LOS GUAYOS	CARABOBO	0241-8373564
J075276442	BLOQUERA LA ROCA, C.A.	CARR. PANAMERICANA CRR. NACIONAL MORON-CORO KM 57 CASA NRO 01	PALMA SOLA	PALMA SOLA	MORON	CARABOBO	
J309531786	BLOQUERA TRINACRIA, C.A.		LOS CORALES CASCO CENTRAL	MORON	TUCACAS	FALCON	
J075276434	BLOQUERA Y FERRETERIA SEGRESTAA, C.A.	C. PLAZA CON CALLE PETION	CENTRO	SEGRESTAA	PTO CABELLO	CARABOBO	0242-3614238
J306935339	CALVOTEC, C.A.	CRR. NACIONAL LOCAL GALPON NRO 4 AV. BRANGER C/C GIRARDOT EDIF. CONINCA PISO PB LOCAL 97-11	CENTRO	LOS GUAYOS	LOS GUAYOS	CARABOBO	0245-5712182
J301356373	CARBOCONTACTOS VALENCIA, C.A		SAN BLAS	SAN BLAS NAGUANAGUA	VALENCIA	CARABOBO	0241-8592977
J305826234	CENTRO FERRETERO TARAPIO 190, C.A.	AV. 190 C/C 106 CASA 106-15 CRR. NACIONAL GUACARA SAN JOAQUIN GALPON NR 2	TARAPIO		NAGUANAGUA	CARABOBO	0414-4135021
J302948886	CERAFAER, C.A.		CENTRO		GUACARA	CARABOBO	
J302948886	COLORES COLON, C.A.	AV.PRINCIPAL DE MORON AV BOLIVAR C/C CALLE DR GONZALEZ LOCAL NRO 6-8	CENTRO		MORON	CARABOBO	0242-3721152
J403026653	COMERCIAL EL ROBLE, C.A.		CENTRO FUND. MENDOZA		TINACO	COJUEDES	
J403026653	COMERCIAL EXELENTE ORIENTAL, C.A	AV. LAS FERIAS C.C SUR NIVEL PB LOCAL 1-A			VALENCIA	CARABOBO	0412-6773177
J312365358	COMERCIAL FELICIA, C.A.	CALLE PASAJE BUENOS AIRES CASA NRO. 38-14	YAGUA		GUACARA	CARABOBO	0245-5814882
J306721010	COMERCIAL FERRETERIA EL GOCHO, C.A.	AV 73-A, CALLE 166 Y 163 CASA NRO F-9-4		LA ESMERALDA	SAN DIEGO	CARABOBO	
J306721010	COMERCIAL LAS VILLAS, C.A.	AV.BOLIVAR DE SAN JOAQUIN, NRO. 11-14	CENTRO		SAN JOAQUIN	CARABOBO	0245-5520521
J295049439	COMERCIAL SAMAN 2007, C.A.	AV.2 CASA 52	CENTRO	EL SAMÁN	GUACARA	CARABOBO	0245-5643023
J295049439	COMERCIALIZADORA BASFRE, C.A.	CALLE PPAL MANZANA B-1 CASA N° 1		LA ESMERALDA	SAN DIEGO	CARABOBO	243-2458096

Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A, 2014

3.5.4 Viabilidad.

La primera consideración en relación a la viabilidad de este trabajo especial de grado, es que los autores de este trabajo de investigación contaron con los recursos necesarios al igual que las autorizaciones requeridas para el manejo de la información, tablas, datos, relacionados a la(s) empresa(s) involucradas siempre cuidando el derecho de autor y confidencialidad de marcas registradas, e información sensible de las mismas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Basado en los objetivos de este trabajo especial de grado donde se planea diseñar una propuesta de modelo de negocio de tipo mayorista que abarque el servicio de distribución en la zona central del país de los productos químicos para la empresa BTX, C. A. y explicando detalladamente los objetivos específicos se debe a:

4.1.-Diagramas DOFA

Se presenta el análisis DOFA obtenido a partir de una entrevista de profundidad a gerentes de la empresa BTX, C. A., y los resultados se analizan en forma cruzada y para las próximas seis tablas, donde se califica en forma de puntos y se promedia el resultado.

La entrevista en profundidad, permitió desarrollar el plan operativo como un documento “**oficial**” en el que los responsables de la organización, enumeraron los objetivos y directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, generalmente se establece una duración efectiva de un año desde su aplicación.

El principal aporte de este trabajo especial de grado es la generación de un plan operativo que traduce los objetivos estratégicos del modelo de negocio en el día a día de cada trabajador. Este busca ser un instrumento de gestión útil para

cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite identificar las acciones que se realizarán, establecer pasos de ejecución para cada acción. Permite además realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual y semanal.

El mismo se puede monitorizar a través de herramientas tecnológicas de comunicación e información.

Un plan operativo debe considerar:

- Objetivo General.
- Objetivos específicos.
- Actividades, metas y tareas.
- Estrategia de trabajo.
- Plazo de ejecución.
- Responsabilidades.
- Indicadores de medición.

Mientras que la planificación estratégica brinda la perspectiva del largo plazo para la gestión de la institución, permitiendo identificar dónde queremos estar en el futuro, el plan operativo hace posible para cada periodo temporal del modelo de negocio, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado.

En otras palabras, mientras que el modelo de negocio establece el futuro que se quiere conseguir, el plan operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo:

- Cómo: Acciones que deben desarrollarse.
- Cuándo: Secuencia temporal de las acciones.
- Quién: Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones.
- Con qué: Medios materiales necesarios para su desarrollo.
- Cuánto: Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos

Por tanto, el plan operativo es el documento anual orientador de la política general y del presupuesto del ejercicio siguiente, mediante el que se estructura el despliegue del modelo de negocio en cada una de las anualidades que éste alcanza y un fuerte apoyo a la gestión de la empresa.

La medición del grado de consecución de los objetivos que se desean alcanzar vinculado al modelo de negocio debe existir un sistema de indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados al modelo.

Así pues, los indicadores constituyen una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los modelos; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deban introducirse en el futuro.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tabla N° XI Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA DE PROCESOS	I. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	PTS
	1	Cultura emprendedora	Fortaleza Baja	Poca Prioridad	6
2	Dispositivo estratégico	Fortaleza Media	No requiere	16	
3	Administración	Gran Fortaleza	Poca Prioridad	15	
4	Procedimientos	Carencia Media	Alta Prioridad	-12	
5	Certificaciones	Carencia Media	Poca Prioridad	-6	
6	Junta Directiva	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
CALIFICACION CAPACIDAD DIRECTIVA		Regular			22,50%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XII Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES	I. CAPACIDAD COMPETITIVA		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	
	1	Precios	Gran Carencia	Situación Crítica	-20
2	Cartera de servicios	Fortaleza Media	No requiere	16	
3	Atención post servicio	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
4	Pro actividad	Carencia Media	Alta Prioridad	-12	
5	Satisfacción del cliente	Fortaleza Baja	Poca Prioridad	6	
6	Orden y limpieza	Carencia Media	Alta Prioridad	-12	
CALIFICACION CAPACIDAD COMPETITIVA		Mal			-11,67%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XIII Perspectiva de Crecimiento

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	II. TALENTO HUMANO		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	
	1	Nivel académico administración	Gran Carencia	Situación Crítica	-20
2	Nivel académico operaciones	Fortaleza Media	No requiere	16	
3	Estabilidad	Gran Fortaleza	Poca Prioridad	15	
4	Clima organizacional	Carencia Media	Alta Prioridad	-12	
5	Conflictividad	Fortaleza Baja	Poca Prioridad	6	
6	Incentivos	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
CALIFICACION CAPACIDAD RECURSOS HUMANOS		Regular			10,83%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XIV Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	II. CAPACIDAD FINANCIERA		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	
	1	Liquidez	Gran Fortaleza	No requiere	20
2	Solvencia	Gran Fortaleza	No requiere	20	
3	Actividad	Gran Fortaleza	Alta Prioridad	10	
4	Endeudamiento	Fortaleza Media	Poca Prioridad	12	
5	Rentabilidad	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
6	Extracción de renta y riesgo de apalancamiento	Carencia Baja	Alta Prioridad	-6	
CALIFICACION CAPACIDAD FINANCIERA		Muy Bien			53,33%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A.

Tabla N° XV Perspectiva de Innovación

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN	III. CAPACIDAD TECNOLÓGICA		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	
	1	Sistemas administrativo	Gran Fortaleza	No requiere	20
2	Sistema de gerencia logística	Gran Fortaleza	No requiere	20	
3	Equipamiento	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
4	Disposición al cambio	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
5	Creación de nuevos servicios	Fortaleza Baja	Poca Prioridad	6	
6	Instalaciones	Gran Fortaleza	Alta Prioridad	10	
CALIFICACION TECNOLÓGICA		Muy Bien			60,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A.

Tabla N° XVI Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA PROCESOS	III. CAPACIDAD OPERACIONAL		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	CAMBIO	
	1	Resistencia al cambio	Fortaleza Baja	Situación Crítica	2
2	Trabajo en equipo	Gran Fortaleza	Situación Crítica	5	
3	Comunicaciones	Gran Fortaleza	Situación Crítica	5	
4	Entrega oportuna	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
5	Seguridad	Fortaleza Media	Alta Prioridad	8	
6	Capacidad de crecimiento	Carencia Baja	Alta Prioridad	-6	
CALIFICACION OPERACIONAL		Regular			18,33%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Tabla N° XVII Entorno Económico

ENTORNO ECONÓMICO	I. ENTORNO ECONÓMICO		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Poder de negociación de clientes	Gran Amenaza	No requiere	-5
2	Inflación	Gran Amenaza	No requiere	-5	
3	Competencia	Gran Oportunidad	No requiere	20	
4	Crecimiento económico	Amenaza Media	No requiere	-4	
5	Sistema cambiario	Oportunidad Baja	Alta Prioridad	4	
6					
CALIFICACION ENTORNO ECONÓMICO		Regular			10,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XVIII Entorno Político

ENTORNO POLÍTICO	I. ENTORNO POLÍTICO		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Aplicación sesgada de la Ley Orgánica del Trabajo	Amenaza Baja	Situación Crítica	-8
2	Control de Precios	Amenaza Baja	Situación Crítica	-8	
3					
4					
5					
6					
CALIFICACIÓN ENTORNO POLÍTICO		Muy Mal			-40,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XIX Entorno Social

ENTORNO SOCIAL	II. ENTORNO SOCIAL		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Inseguridad	Amenaza Media	Alta Prioridad	-12
2					
3					
4					
5					
6					
CALIFICACION ENTORNO SOCIAL		Crítico			-60,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XX Entorno Tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO	II. ENTORNO TECNOLÓGICO		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Red pública de internet	Amenaza Baja	Poca Prioridad	-4
2	Comunicaciones públicas	Oportunidad Baja	No requiere	8	
3	Servicios públicos de apoyo institucional	Amenaza Baja	No requiere	-2	
4					
5					
6					
CALIFICACION ENTORNO TECNOLÓGICO		Regular			3,33%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXI Entorno Geográfico

ENTORNO GEOGRÁFICO	III. ENTORNO GEOGRÁFICO		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCION DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Localización	Oportunidad Baja	No requiere	8
2	Accesibilidad	Oportunidad Baja	Poca Prioridad	6	
3	Servicios de transporte	Amenaza Baja	No requiere	-2	
4					
5					
6					
CALIFICACION ENTORNO GEOGRÁFICO		Regular			20,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXII Entorno Cultural

ENTORNO CULTURAL	III. ENTORNO CULTURAL		EVALUACIÓN DE IMPACTO		
	DESCRIPCIÓN DE FACTORES		NIVEL	ACCIÓN	
	1	Clima adverso a la iniciativa empresarial	Gran Amenaza	No requiere	-5
	2				
	3				
	4				
	5				
6					
CALIFICACION ENTORNO CULTURAL		Mal			-25,00%

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

4.1.1 Análisis de la matriz DOFA

Tabla N° XXIII Nivel de Fortaleza y Debilidades de la Organización

DIAGNÓSTICO INTERNO	Peso	RESUMEN DOFA		
		RESULTADO	CALIFICACIÓN	ABS
FORTALEZAS Y DEBILIDADES				
I. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	10%	2%	Regular	21%
II. CAPACIDAD COMPETITIVA	25%	-3%	Mal	-12%
III. CAPACIDAD FINANCIERA	20%	11%	Muy Bien	53%
IV. TALENTO HUMANO	20%	2%	Regular	11%
V. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	10%	6%	Muy Bien	60%
VI. CAPACIDAD OPERACIONAL	15%	3%	Regular	18%
RESUMEN	100%	12%		
NIVEL DE FORTALEZA DE LA ORGANIZACIÓN		Regular		

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXIV Nivel de Amenazas y Oportunidades de la Organización

DIAGNÓSTICO INTERNO		RESUMEN DOFA		
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	Peso	RESULTADO	CALIFICACIÓN	ABS
ENTORNO ECONÓMICO	20%	2%	Regular	10%
ENTORNO POLÍTICO	20%	-8%	Muy Mal	-40%
ENTORNO SOCIAL	20%	-12%	Crítico	-60%
ENTORNO CULTURAL	20%	-5%	Mal	-25%
ENTORNO TECNOLÓGICO	10%	0%	Regular	3%
ENTORNO GEOGRÁFICO	10%	2%	Regular	-25%
RESUMEN	100%	-21%		
NIVEL DE AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN			Mal	

Fuente: Encuesta elaborada a gerentes Mayor BTX, C.A.

Una forma de conseguirlo es por medio de la comunicación corporativa orientada a que sienta este nuevo mayorista, más que un proveedor, es un aliado / asesor en productos de químicos y revestimientos, especialmente en techos, por el apoyo de las marcas fabricadas y de aliados comerciales.

Cliente Interno: Potenciar su identidad con la marca y el producto ancla, que ayude a generar sentido de pertenencia y una cultura organizacional acorde al plan estratégico.

Público Meta: Se desea que el público y/o cliente, reconozca en corto plazo su nuevo nombre y ventaja diferencial.

Recompensa, saber que este mayorista proporciona ampliar la gama de productos de techoscuidados del hogar y revestimientos, en los ferreteros, haciendo así un negocio más rentable, ya que comercializarán variedad y calidad. Normalmente no habitual en estos puntos de ventas, además de la asesoría y la diversidad de nuevos productos del área de la construcción con las que contará el ramo ferretero a mediano plazo.

Soporte, que es un Mayor ferretero especializado en techos que tiene el apoyo de la marca mejor posicionada del país, como lo es la marca fabricada y la de aliados comerciales y que ofrece asesoría especializada.

4.2.3 Objetivos de la Empresa

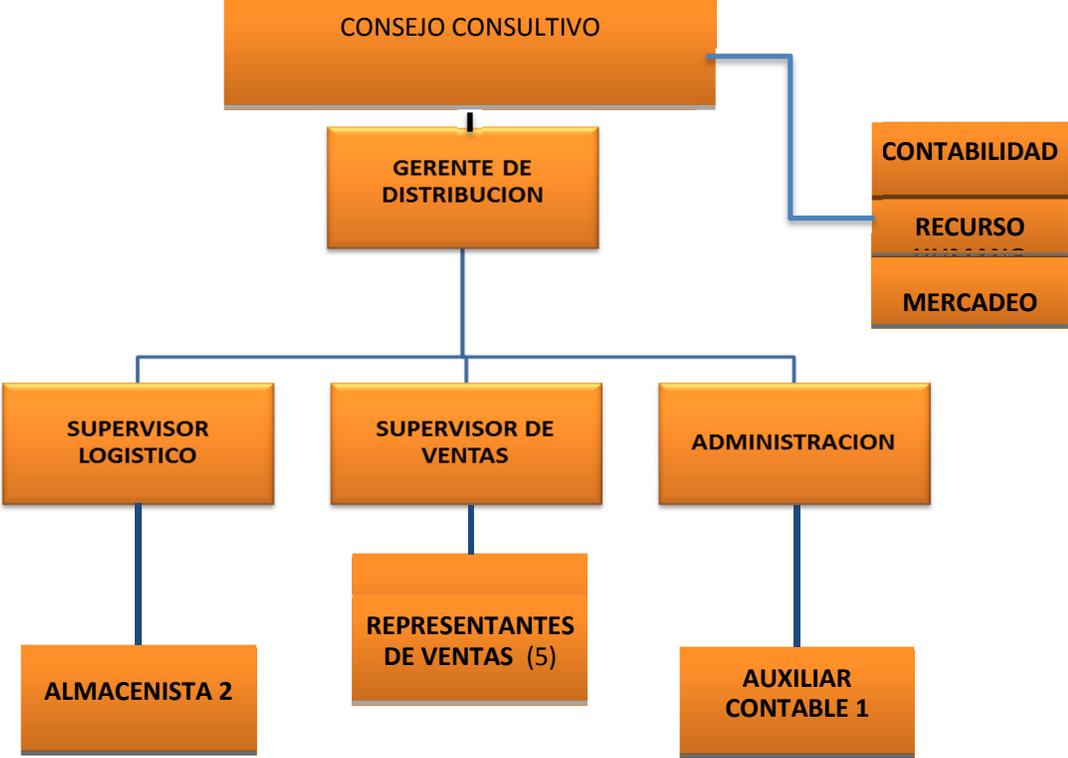
Los objetivos se enumeran según el orden de importancia, como fueron establecidos de forma definitiva de la siguiente manera:

- Cumplir con las unidades de ventas presupuestadas en un 95% sobre año fiscal.
- Cumplir con los precios de ventas presupuestados en un 95%.
- Mantener la rentabilidad de la operación mínimo 5 % de utilidad neta al cierre del primer año.
- Mantener inventario máximo tres meses.
- Ciclo de reposición de inventario óptimo estimado en 3 meses.

- Evitar devoluciones comerciales menores al 1,5% de las ventas netas.
- Cumplir con el objetivo del tamaño del pedido para ser ajustado a los despachos.
- Mantener cartera del deudor por ventas en 7,5 días calle.
- Cumplir con las obligaciones financieras ante los proveedores antes del vencimiento de las facturas para originar confianza.
- Cumplir con todas las obligaciones fiscales al cierre del periodo anual.
- Controlar los gastos administrativos y operacionales para proteger la rentabilidad y ser revisados una vez al año.
- Reducir los gastos por intereses de préstamos bancarios amortizando el 20% de los intereses al cierre del año fiscal.

4.2.- Organigrama Empresarial

Figura N°6 Organigrama Inicial



Fuente: Departamento de RRHH de la empresa Mayor BTX, C.A

4.3.- Determinación de la estrategia de segmentación del mercado y posicionamiento del producto.

Tomando data clasificada y depurada del censo y/o catastro, se procedió a estructurar de forma objetiva los tipos de cliente por sus dimensiones físicas, (tamaño en metros cuadrados de la superficie ofrecida a sus clientes), dimensiones y capacidades de almacenamiento, estructura de costo y financiera, según lo avalan los estados financieros entregados, así como los soportes de pago de los impuestos municipales y nacionales.

Otro factor tomado en consideración es la ubicación geográfica, el número de empleados y cantidades de clientes al que llegan, una vez vaciada toda la información en un archivo plano y a través de tablas dinámicas en Excel. Se da puntuación a cada cliente censado, esto con la finalidad equilibrar las zonas de clientes y que los asesores comerciales tengan las mismas oportunidades y los mismos objetivos de ventas. Este resultado puede visualizarse en la figura N° 7:

FIGURA N°7 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

GEOGRÁFICA: VENEZUELA

- Región Central del País.
- Carabobo
- Aragua
- Cojedes
- Miranda
- Vargas

TIPO DE CONSUMIDOR

- Clientes Directos: Ferreterías Pequeñas, Medianas y Grandes
- Clientes Indirectos: Impermeabilizadoras, Contratistas, depósitos de materiales de construcción y tiendas de pintura.

4.4-Estructura de costos del modelo.

Tabla N° XXV Estructura de Costos

	TOTAL			
	REAL TRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	VARIACION	
			Bs.	%
FLETE P. TERMINADO				
FLETE 3,5%	375.487	3.370.977	2.995.490	-89%
SERVICIOS				
ALQUILER	229.490	712.320	-482.830	-68%
CONDOMINIO	12.534	30.000	-17.466	-58%
SEGURO	8.281	33.507	-25.226	-75%
MANT. MOTACARGA	-	23.400	-23.400	-100%
CAJA CHICA	20.663	69.615	-48.952	-70%
GASTOS DE ARRANQUE	101.382	300.631	-199.249	-66%
SERVICIOS	8.437	150.585	-142.148	-94%
TOTAL SERVICIOS	380.786	1.320.057	-939.271	-71%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
NOMINA	399.035	1.371.951	-972.916	-71%
<i>BENEFICIOS LABORALES</i>	239.421	864.218	-624.797	-72%
PARAFISCALES		128.844	-128.844	-100%
OTROS GASTOS LABORALES	3.924	163.217	-159.293	-98%
OUTSOURCING RRHH	47.324	138.000	-90.676	-66%
OUTSOURCING CONTABILIDAD	32.000	104.000	-72.000	-69%
EFFECTOS DE OFICINA	13.356	113.960	-100.604	-88%
IMPUESTOS MUNICIPALES	32.773	620.170	-587.397	-95%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	767.833	3.504.359	2.736.526	-78%
GASTOS DE VENTAS				
PUBLICIDAD	21.600	-	21.600	
	1.524.107	8.195.394	6.671.287	-81%

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

El balance que se puede apreciar en la tabla N°. 25, muestra el presupuesto total en año calendario y los resultados reales desde el arranque en enero 2014 al cierre del mes de marzo de 2014 con sus respectivas variaciones, es importante señalar que el cálculo esta realizado con el valor de unidad tributaria de BsF. 107,⁰⁰ mismo que no está vigente en la actualidad. Cabe destacar que este formato de presentación de resultados es una forma obligatoria aceptada por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de **Venezuela** (FCCPV).

Tabla N° XXVI Costos de Nomina Anuales

Unidad Tributaria 107

CARGO	PERFIL	INGRESO MENSUAL	INGRESO VARIABLE	INGRESO TOTAL MES	BENEFICIOS			
					PPSS	UTILIDADES	BONO VACACIONAL	VACACIONES
			53,50		5,00	7,50	2,50	1,25
GERENTE DE DISTRIBUIDORA	INGENIERO	17.000	17.000	34.000	7.969	9.563	2.833	1.417
ADMINISTRADOR	LICENCIADO	15.000		15.000	3.516	4.219	1.250	625
SUPERVISOR DE OPERACIONES	TSU							
SUPERVISOR DE VENTAS	TSU	5.000	10.000	15.000	3.516	4.219	1.250	625
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TSU							
MONTACARGUISTA	BACHILLER	5.600	1.500	7.100	1.664	1.997	592	296
ALMACENISTA	BACHILLER	4.200	1.000	5.200	1.219	1.463	433	217
VENDEDORES	INGENIERO	4.000	6.000	50.000	11.719	14.063	4.167	2.083
		50.800	35.500	126.300	29.602	35.522	10.525	5.263
		5.500		5.200	13.828	16.594	4.917	2.458
TOTAL COSTO ANUAL					233.011	235.308	225.610	302.438

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXVII Obligaciones Anuales

Unidad Tributaria 107

CARGO	PERFIL	TOTAL NOMINA	APORTES PATRONALES				TOTAL OBLIGACIONES
			SSO	PF	FAOV	INCE	
			10,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
GERENTE DE DISTRIBUIDORA	INGENIERO	55.781	1.700	340	935	340	3.315
ADMINISTRADOR	LICENCIADO	24.609	1.500	300	415	300	2.515
SUPERVISOR DE OPERACIONES	TSU						
SUPERVISOR DE VENTAS	TSU	24.609	500	100	411	100	1.111
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TSU						
MONTACARGUISTA	BACHILLER	11.648	560	112	196	112	980
ALMACENISTA	BACHILLER	8.531	420	84	144	84	732
VENDEDORES	INGENIERO	82.031	2.000	400	2.863	400	5.663
		207.211	6.680	1.336	4.964	1.336	14.316
		37.797	9.609				
TOTAL COSTO ANUAL		221.527	227.933	221.527	221.527	221.527	221.527

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

La tabla N° 27, representa los costos, obligaciones y gastos de ventas asociados al pasivo laboral, presupuestado año calendario al personal que actualmente está operando el Mayor BTX, C.A.

4.5-Análisis de retorno sobre inversión. ROI

Tabla N° XXIX Obligaciones Anuales (II)

PLANIFICACION DE PAGOS	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
NOMINA	47.251	94.000	94.000	126.300	126.300	126.300	126.300	126.300	126.300	126.300	126.300	126.300	1.371.951	2.121.840	2.970.576	4.010.278
UTILIDADES											426.263		426.263	596.768	835.475	1.127.891
VACACIONES												189.450	189.450	265.230	371.322	501.285
PRESTACIONES	23.681	35.522	47.363	59.203	71.044	82.884	94.725	106.566	118.406	130.247	142.088	153.928	1.065.656	507.963	1.168.314	2.687.123
OBLIGACIONES LABORALES	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	171.792	240.509	336.712	437.726
	85.248	143.838	155.678	199.819	211.660	223.500	235.341	247.182	259.022	270.863	270.863	270.863	3.225.112	3.732.309	5.682.399	8.764.302
<i>PRESTACIONES</i>	<i>59.203</i>	<i>88.805</i>	<i>118.406</i>	<i>148.008</i>	<i>177.609</i>	<i>207.211</i>	<i>236.813</i>	<i>266.414</i>	<i>296.016</i>	<i>325.617</i>	<i>355.219</i>	<i>384.820</i>	<i>2.609.399</i>	<i>846.605</i>	<i>1.947.191</i>	<i>4.478.539</i>
<u>OTROS GASTOS LABORALES</u>	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Año 1	Año 2	Año 3	
RECLUTAMIENTO				7.000	7.000					15.000			29.000	40.600	56.840	
SERVICIO MEDICO			2.000									6.000	8.000	11.200	15.680	
BONO DE ALIMENTACION	1.873	2.675	3.175	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350	5.350	55.873	78.222	109.510	
GUARDERIA				2.616	2.616	2.616	2.616	2.616	2.616	2.616	2.616	2.616	23.544	32.962	46.146	
ENTRENAMIENTO				7.000		7.000			7.000			7.000	28.000	39.200	54.880	
RECREACION		800	800	800	5.800	800	800	800	800	800	800	5.800	18.800	26.320	36.848	
TOTAL	1.873	3.475	5.975	22.766	20.766	15.766	8.766	8.766	15.766	23.766	8.766	26.766	163.217	228.503	319.904	

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXIX Determinación de Punto de Equilibrio

$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$		$PE = \frac{2.619.246,27}{57,90}$
Costos Fijos	2.619.246	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PE = 45.239</div> Unidades / Mes
Costo variable Unitario	135,09	
Precio de Venta Unitario	192,99	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">PE = 6.111.575</div> BsF / Mes

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

La tabla N° 27, muestra el presupuesto anual por mes y proyectado a los próximos dos años. Esto con la finalidad de estimar, presupuestar y tomar las previsiones, el cual debe estar contemplado en determinación del punto de equilibrio. (Ver tabla N° 28). Garantizando así no solo la operación sino los pasivos laborales de cada empleado en la empresa.

4.6. Planificación de rentabilidad trimestral del modelo de negocio.

Tabla N° XXX Planificación trimestral de Rentabilidad

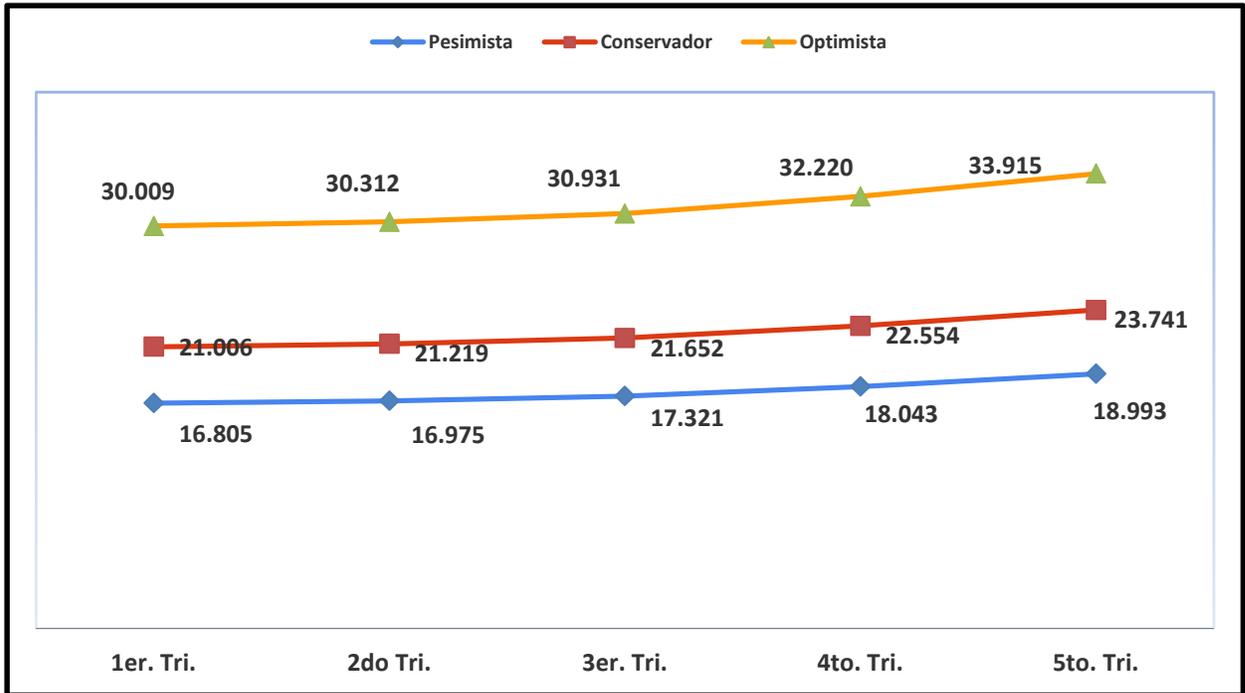
ESCENARIO	TRIMESTRES				
	1er. Tri.	2do Tri.	3er. Tri.	4to. Tri.	5to. Tri.
Pesimista	16.805	16.975	17.321	18.043	18.993
Conservador	21.006	21.219	21.652	22.554	23.741
Optimista	30.009	30.312	30.931	32.220	33.915

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

En el modelo de negocio a ser aplicado a la empresa MAYOR BTX, C. A. se proyecta en función a la rentabilidad, el crecimiento trimestral en unidades de ventas, el cual redundará en minimizar la carga de gasto y dar rentabilidad a la operación.

Contemplando desde el escenario más optimista hasta el menos favorecedor, se evidencia por la data obtenida que la operación comercial es sostenible en el tiempo.

FIGURA N°8 Escenarios Trimestrales



Fuente: Archivos de la empresa Mayor BTX, C.A. Año 2014

4.7 Reajuste de cumplimiento de objetivos financieros del modelo de negocios.

Tabla N° XXXI Objetivos en Unidades AF-14

Obj. Unidades	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
ASFALTICO	2.216	4.040	4.313	5.076	6.747	6.187	6.252	5.948	6.708	9.696	6.657	4.968	68.805
CINTA	72	72	72	90	90	90	126	126	126	180	180	180	1.404
CLAVOS	53	53	53	75	75	75	108	108	108	150	150	150	1.155
HERRAMIENTAS	125	125	125	178	178	178	254	254	254	354	354	354	2.732
MANTO	1.458	2.658	2.838	3.340	4.440	3.940	4.115	3.915	4.415	6.381	4.381	3.401	45.283
MANTO 2DA													
PINTURA		98	196	196	196	196	1.473	1.474	4.474	4.973	5.855	1.002	20.133
PINTURA E	85	85	85	122	152	152	205	205	205	274	274	274	2.116
TAPAGOTERA	72	72	72	108	108	108	144	144	144	198	198	198	1.566
TEJAS	530	730	930	1.100	1.900	1.300	1.289	989	1.089	2.199	1.199	599	13.852
PVC		9.757	9.757	11.708	15.611	15.611	15.611	13.660	15.611	19.514	19.514	11.708	158.062
TOTAL	4.610	17.689	18.440	21.992	29.496	27.836	29.576	26.822	33.133	43.919	38.761	22.833	315.108

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXII Objetivos en Bolívares AF-14

Obj. Bolívares	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
ASFALTICO	267.172	486.924	502.003	607.911	1.187.779	1.108.030	1.118.190	1.069.397	1.401.312	1.929.242	1.462.244	1.147.915	12.288.118
CINTA	9.784	9.784	9.784	12.230	17.024	17.024	23.833	23.833	28.200	40.286	40.286	40.286	272.353
CLAVOS	1.213	1.213	1.213	1.733	2.248	2.248	3.222	3.222	3.812	5.319	5.319	5.319	36.082
HERRAMIENTAS	19.034	19.034	19.034	26.714	37.187	37.187	52.630	52.630	62.273	86.168	86.168	86.168	584.228
MANTO	714.663	1.245.437	1.344.963	1.572.991	3.529.957	3.141.104	3.330.848	3.235.906	4.137.533	5.569.356	4.259.882	3.424.975	35.507.613
MANTO 2DA													
PINTURA		22.241	44.304	44.304	351.724	351.724	379.899	379.899	858.403	941.468	1.088.054	386.069	4.848.090
PINTURA E	76.201	76.201	76.201	108.859	167.337	167.337	225.263	225.263	266.535	356.163	356.163	356.163	2.457.687
TAPAGOTERA	2.851	2.851	2.851	4.277	5.358	5.358	7.144	7.144	8.453	11.623	11.623	11.623	81.155
TEJAS	293.083	403.753	514.423	608.410	1.698.402	1.290.704	1.283.762	1.079.913	1.358.169	2.250.372	1.446.381	963.986	13.191.357
PVC	0	1.412.011	1.412.011	1.694.413	2.673.143	2.673.143	2.673.143	2.339.000	3.162.905	3.953.631	3.953.631	2.372.179	28.319.209
TOTAL	1.384.001	3.679.449	3.926.788	4.681.842	9.670.158	8.793.858	9.097.934	8.416.207	11.287.595	15.143.628	12.709.750	8.794.682	97.585.893

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Es de vital importancia para la ejecución de un proyecto de semejante envergadura poder tener estimaciones mes a mes para ver los avances y la salud financiera de la empresa, con estos estimados se puede establecer ajustes para cumplir con los objetivos financieros planteados.

4.8. Identificación de las fuentes de ingreso que alimentan el modelo de negocio.

4.8.1 Fuentes de Ingreso.

Sobre el análisis FODA, el estudio de campo, el análisis de las oportunidades y de las necesidades del mercado, la junta directiva decidió aportar el capital de trabajo. Por ello se estimó el retorno de la inversión al cierre del tercer año calendario, donde se espera que la utilidad neta después de impuestos (EBIDAT) oscile los 11 puntos porcentuales %.

Tabla N° XXXIII Objetivos de Ventas vs. Resultados

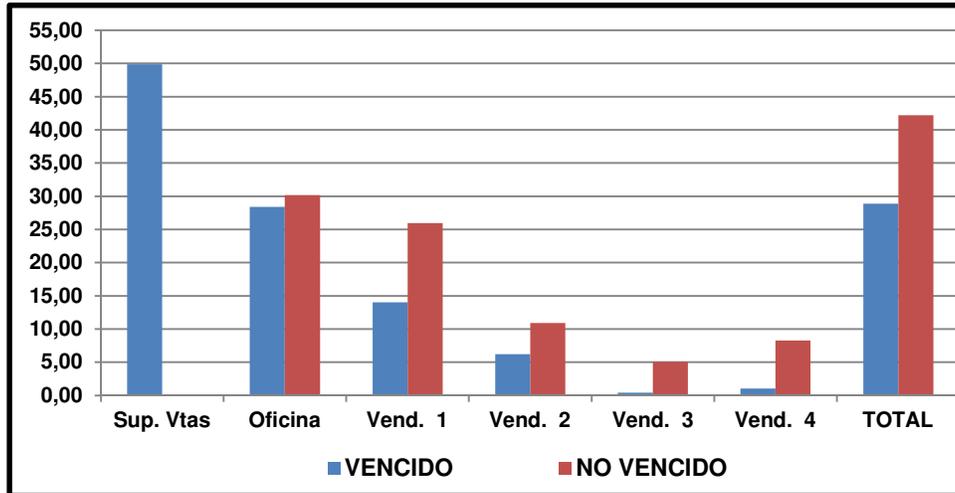
Desc. / Mes	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	Dic-14	Total
Vencida	2.061.888	2.897.266	1.105.699	1.267.677									7.332.531
No Vencida	1.372.557	2.157.947	1.615.596	2.135.320									7.281.421
Total	3.434.445	5.055.213	2.721.296	3.402.998									14.613.951
Venta	1.858.348	2.564.746	2.631.029	4.736.997									11.791.121
Ventas / Vencido	110,95%	112,97%	42,03%	26,76%									62,19%
Cobranza	1.372.557	2.157.947	2.544.887	3.426.972									9.502.364
Obje. Venta	1.384.001	3.679.449	3.926.788	4.681.842	9.670.158	8.793.858	9.097.934	8.416.207	11.287.595	15.143.628	12.709.750	8.794.682	97.585.893
	1,42%	3,77%	4,02%	4,80%	9,91%	9,01%	9,32%	8,62%	11,57%	15,52%	13,02%	9,01%	
Dife. Vta.	474.347	1.114.703	1.295.759	55.155									13.672.080
	134,27%	69,70%	67,00%	101,18%									87,92%

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Producto de las ventas y negociaciones especiales, con despacho a tiempo y completo, determina que la cobranza es el factor clave fundamental para el éxito de la rentabilidad de la operación y del modelo de negocio.

Concretar negociaciones con clientes claves y clientes VIP, es el secreto para el flujo de caja de la operación de este modelo comercial.

FIGURA N° 9 Análisis de Vencimiento Ponderado



Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

TABLA N° XXXIV ANÁLISIS DE VENCIMIENTO AL 30 DE ABRIL DE 2014

ZONA	MES	VENCIDO	NO VENCIDO	TOTAL
Vend. 01	oct-13	17.737		17.737
Vend. 01	nov-13	2.700		2.700
Vend. 01	ene-14	5.944		5.944
Vend. 02	ene-14	27.357		27.357
Vend. 01	feb-14	110.750		110.750
Vend. 02	feb-14	268.476		268.476
Vend. 03	feb-14	3.450		3.450
Vend. 03	feb-14	40.200		40.200
Vend. 01	mar-14	211.717		211.717
Vend. 03	mar-14	57.475		57.475
Vend. 02	mar-14	1.390		1.390
		747.197		747.197
		100,00%		
Vend. 01	abr-14	280.103		280.103
Vend. 02	abr-14	64.468	801.551	866.019
Vend. 03	abr-14	80.065	689.140	769.205
Vend. 04	abr-14	77.642	290.292	367.933
Vend. 02	abr-14	5.037	134.006	139.043
Vend. 04	abr-14	13.166	220.332	233.498
		520.481	2.135.320	2.655.801
		19,60%	80,40%	

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXV Objetivos Vs. Resultados de Cobranza

Objetivos de Cobro AF-01													
Asesor	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Oficina	750.000												750.000
Vend. 1	896.000												896.000
Vend. 2	675.240												675.240
Vend. 3	1.233.478												1.233.478
Vend. 4	152.000												152.000
Sup. Ventas	3.706.718												3.706.718
Cobranza Realizada AF-01													
Asesor	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Oficina	689.000												689.000
Vend. 1	935.000												935.000
Vend. 2	712.365												712.365
Vend. 3	1.198.000												1.198.000
Vend. 4	202.000												202.000
Sup. Ventas	3.736.365												3.736.365
Diferencia en Cobranza AF-01													
Asesor	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Oficina	-61.000												-61.000
Vend. 1	39.000												39.000
Vend. 2	37.125												37.125
Vend. 3	-35.478												-35.478
Vend. 4	50.000												50.000
Sup. Ventas	29.647												29.647
Diferencia Ponderada													
Asesor	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Ago-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Total
Oficina	91,87%												91,87%
Vend. 1	104,35%												104,35%
Vend. 2	105,50%												105,50%
Vend. 3	97,12%												97,12%
Vend. 4	132,89%												132,89%
Sup. Ventas	100,80%												100,80%

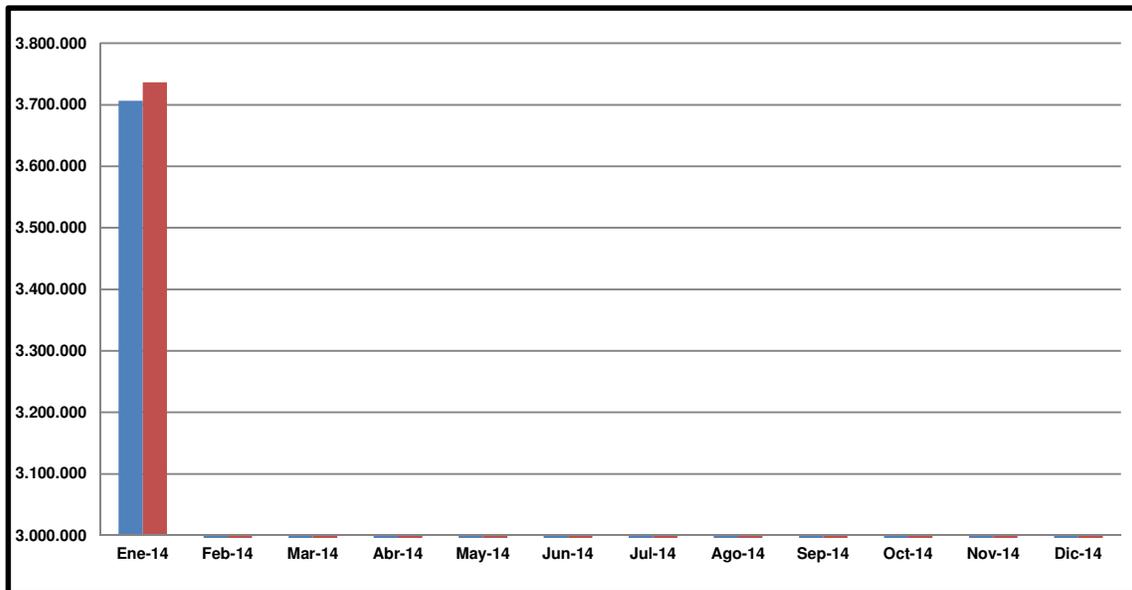
Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXVI Análisis de Vencimiento Consolidado

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total
Objetivos	3.706.718												3.706.718
Resultados	3.736.365												3.736.365
Diferencia	29.647												29.647
	101%												101%

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Figura N°10 Análisis de Vencimiento Consolidado



Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXVII Análisis de Vencimiento Por Canal

	C. Ferrt.	C. Dtt.	C. Tercero	TOTAL
NO VENCIDO	98%	91%	100%	96%
1 a 30	3%	2%		2%
31 a 60		4%		1%
Más de 60	-1%	3%		1%
	100%	100%	100%	100%
	13.970	18.392	18.957	51.320

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXIIX Saldos por Canal

CLIENTE	SALDO	NO VENC.	VENCIDO	1 - 30	31 - 60	+60
Canal Ferretero	18.392	16.702	1.690	452	704	535
%	100%	91%	9%	2%	4%	3%
Canal DTT	18.957	18.946	11	17	-5	
%	100%	100%				0%
Canal Tercero	13.970	13.722	248	424	-48	-128
%	100%	98%	2%	3%		-1%
TOTAL GENERAL	51.320	49.369	1.950	893	650	408
%	100%	96%	4%	2%	1%	1%

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XXXIX Resultado de Ventas en Unidades AF-14

Vtas. Unidades	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
ASFALTICO	978	439	1.040	7.372									9.829
CINTA	126	343	162	276									907
CLAVOS	24	152	3										179
HERRAMIENTAS	71	422	774	210									1.477
MANTO	1.695	2.243	2.513	3.866									10.317
MANTO 2DA													
PINTURA	58	223	610	2.050									2.941
PINTURA E	13	15	93	114									235
TAPAGOTERA	108	271	252	310									941
TEJAS	708	1.313	589	1.608									4.218
PVC				14.716									14.716
TOTAL	3.781	5.421	6.036	30.522									45.760

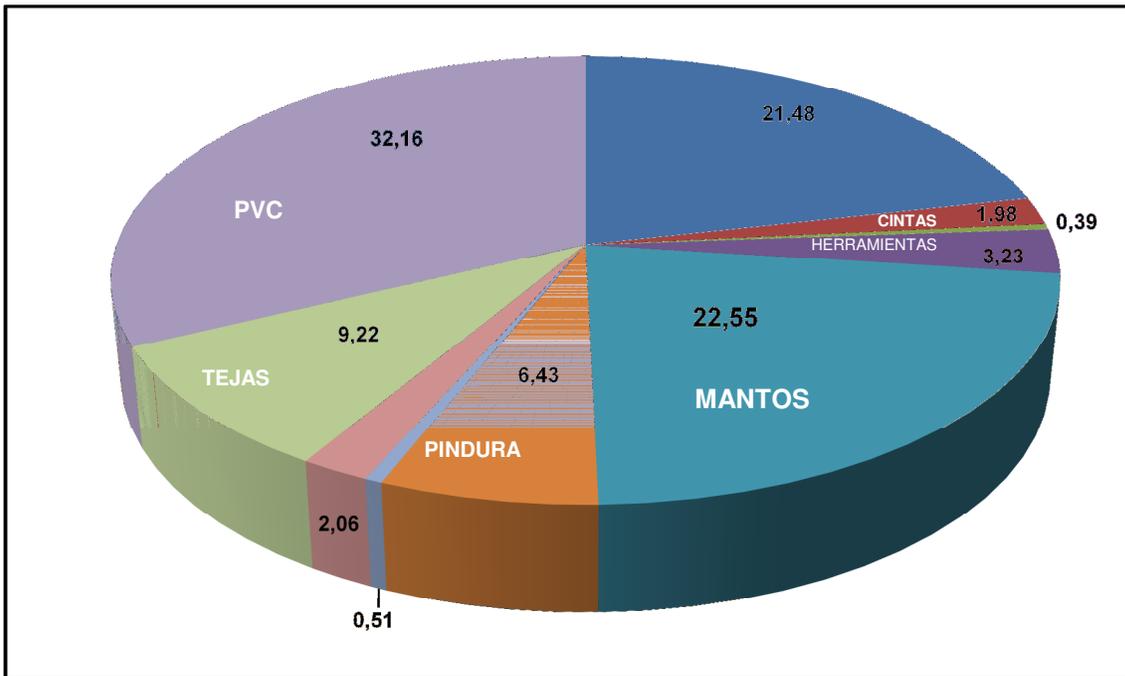
Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Tabla N° XL Resultado de Ventas en Bolívares AF-14

Vtas. Bolívares	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
ASFALTICO	395.456	136.779	357.219	887.901									1.777.354
CINTA	11.708	32.404	12.266	37.506									93.883
CLAVOS	12.451	69.860	1.560										83.871
HERRAMIENTAS	13.380	60.151	148.372	123.078									344.981
MANTO	1.011.685	1.439.403	1.560.562	2.345.302									6.356.951
MANTO 2DA													
PINTURA	3.717	52.870	134.795	157.489									348.870
PINTURA E	12.079	14.546	81.098	107.303									215.025
TAPAGOTERA	4.088	10.417	9.591	11.796									35.891
TEJAS	393.784	748.318	325.566	951.235									2.418.903
PVC				115.389									115.389
TOTAL	1.858.348	2.564.746	2.631.029	4.736.997									11.791.120

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

FIGURA N°11 Ponderado de Venta SPLIT



Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

Los principales segmentos del gráfico N° 4 son Productos de Poli vinil cloruro (PVC) como tuberías con un 32%, Mantos Impermeabilizantes con un 22,55%, y Mantos de tipo Asfálticos 21,48%

Tabla N° XLI Ponderado de Ventas SPLIT AF-14

PONDERADO	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
ASFALTICO	26%	8%	17%	24%									21,48%
CINTA	3%	6%	3%	1%									1,98%
CLAVOS	1%	3%	0%										0,39%
HERRAMIENTAS	2%	8%	13%	1%									3,23%
MANTO	45%	41%	42%	13%									22,55%
MANTO 2DA													
PINTURA	2%	4%	10%	7%									6,43%
PINTURA E	0%	0%	2%	0%									0,51%
TAPAGOTERA	3%	5%	4%	1%									2,06%
TEJAS	19%	24%	10%	5%									9,22%
PVC				48%									32,16%

Fuente: Departamento de Finanzas de la empresa Mayor BTX, C.A

4.8.2.- Propuesta de valor.

- Promociones y trabajos en el punto de venta.
- Complemento de productos Multi-producto de diferentes divisiones.
- Contar con un mayorista de la marca más reconocida en sistemas impermeabilizantes.
- Tiempos de respuesta oportunos.
- Despachos por ruteos de ventas (sin objeción de volumen).
- Planes de Capacitación a través de Proveedores.
- Planes de Crédito para clientes especiales.
- Club de Fidelidad con Beneficios especiales.

4.8.3 Marco estratégico.

Impulso 1: Ampliación de la gama de productos.

- Realizar levantamiento de información sobre los principales proveedores nacionales e internacionales de productos propuestos.
- Hacer alianzas estratégicas con los proveedores seleccionados.

Impulso 2: Construcción de la marca.

- Enfocar una estrategia en la construcción de la MARCA, enmarcada en la Calidad, Experiencia y Servicio.
- Desarrollar la personalidad de la marca partiendo de los siguientes rasgos: Comunicativa, amigable, confiable, protectora, cercana, actualizada.

Impulso 3: Marketing.

- Desarrollar un plan comunicacional que permita asociar al mayorista como **asesor, aliado y amigo ferretero.**

Impulso 4: Adecuación de condiciones para la operación.

- Crear base de datos de los clientes
- Activación de comunicación remota para el acceso al sistema de información.

Impulso 5: Documentación de políticas y procedimientos.

- Establecer políticas de control interno para todas las áreas.
- Determinar y documentar los niveles de aprobación y autorización.

Impulso 6: Adecuación de estructura organizacional.

- Establecer las funciones y responsabilidades de todo el personal (Descripciones de cargo y perfiles).
- Determinación de competencias técnicas y preparación del personal.
- Búsqueda y selección de personal para ocupar posiciones vacantes determinadas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis DOFA.

Después de verificar cada uno de los diferentes segmentos que involucra un análisis de este tipo, se puede concluir que, en lo relacionado con factores internos sus fortalezas son regulares con intenciones de mejorar a medida que la empresa madure y sea conocida en el mercado, ya que posee un gran talento humano principalmente en el área de administración de los recursos y músculo financiero para soportar lo adverso de la realidad económica presente en la actualidad.

Respecto a los factores externos como amenazas y oportunidades, se puede concluir que estamos en un periodo histórico donde muchas empresas están cerrando operaciones, donde muchos factores se mueven en contra del desarrollo de emprendimientos tanto en los entornos políticos o sociales, pero es y seguirá siendo una inversión astuta el diversificar las actividades de una empresa.

5.2 Misión, Visión, Objetivos, Valores y ventajas diferenciadoras

Como resultado del equipo de la empresa Mayor BTX, C. A., se estableció la **MISIÓN**, la cual se describe: **“Mayor BTX, C.A es una empresa que desarrolla soluciones integrales para el sector ferretero y contratistas de productos de techo, cuidados del hogar, revestimientos y productos de la construcción a través de alianzas estratégicas con proveedores, incorporación de tecnología que permita el crecimiento sostenible de la organización.”**

La **VISIÓN** de la empresa Mayor BTX, C. A., se expresa en **“Ser reconocida como una empresa innovadora en la comercialización y distribución de productos para la construcción por el servicio y asesoría ofrecida a nuestros clientes en el mercado venezolano.”** Cumpliendo la premisa que desea la empresa o casa matriz para el mayor ferretero de sus productos.

Es una visión concreta o específica, realizable, medible o cuantificable y sobretodo realista debido a que no se puede apuntar a cosas inalcanzables, pero debe ser revisado cada cierto tiempo para ver el alcance del mismo (limitaciones en el tiempo) cumple con lo requerido de un objetivo SMART o inteligente.

5.3.- Posicionamiento Estratégico.

El posicionamiento estratégico enmarcado para la Empresa BTX, C. A., establece que se posicionará como el mayor ferretero a través de una estrategia comunicacional corporativa y de merchandising, que asocien el nombre y su imagen ante su público potencial y por su actividad especializada en el ramo del techo, cuidado del hogar y revestimientos.

Asimismo, es un asociado como el mayorista asesor, aliado y amigo ferretero que aporta a su público potencial las soluciones integrales no solo para techo, sino también en aquellas áreas de interés dirigidas a la construcción.

La interpretación de los resultados del análisis FODA, determina que siempre existe la probabilidad de iniciar oportunidades de negocios, creando iniciativas donde la competencia aun no despierta por estar en área de confort.

La mayor barrera se centra en la forma como es presentado el producto y como es percibido. En un principio se inicia la **toma de conciencia**, para que conozcan la cartera de productos al público meta. Y se decidan por esta propuesta en vez de otra, por el apoyo que representa ser especialista en productos químicos, de techo, cuidados del hogar y revestimientos, representando las marcas fabricadas y aliados comerciales.

5.4.- Personalidad de la marca.

La personalidad que se debe afianzar debe estar enmarcada en la calidad, experiencia y servicio para ofrecer productos adecuados al público meta, de allí es que se propone que la personalidad tenga los siguientes rasgos:

- Comunicativa
- Amigable
- Confiable
- Protectora
- Cercana
- Actualizada

5.5 Estrategia de Segmentación

Para la estrategia de segmentación se decidió dividirlos en dos grandes bloques, donde se encuentran los clientes directos conformados por ferreterías grandes, medianas y pequeñas, y los clientes indirectos. Es decir **no** ferreteros, que incluye, contratistas del área de impermeabilizaciones, empresas constructoras de obras civiles, empresas constructoras de obras industriales, empresas petroleras, cooperativas, entre otras.

Además, esto se definió de la forma anterior para poder diversificar no solo lo referente a envíos de productos de manera eficiente, sino el manejo de su data a nivel de facturación debido a que debe cumplirse con recaudos que van desde

retenciones de impuesto y clientes especiales como agentes de retención de IVA, hasta formalismos como el formato de planillas solicitadas por entes recaudadores. Es una manera óptima para evitar re-trabajo administrativos, multas y sanciones proteger a los clientes y rentabilidad de las operaciones, además de poder cumplir con todos los compromisos de clientes naturales.

5.6 Estructura de Costos

Se trató de disminuir la cantidad al mínimo de personal no esencial por las dificultades intrínsecas relacionadas al entorno laboral actual, adicionalmente a los peligros del entorno sociocultural debido a que elementos externos como sindicatos pueden ocasionar pérdidas financieras no contempladas en el modelo de negocios. Es una alternativa lógica en los inicios de una nueva empresa en suelo nacional.

Los sueldos estimados en el modelo son lo suficientemente competitivos como para asegurar la permanencia del personal clave en la operación del Mayor BTX, C.A.

Esto da un fuerte indicativo que el modelo de negocio se aproxima fuertemente al modelo de emprendimiento de Allan Gibb donde las fortalezas de los individuos involucrados en el emprendimiento son de vital importancia para el desarrollo de una empresa.

Recursos, ideas, motivación y habilidades trabajando juntos para construir una nueva empresa en un entorno tan conflictivo como lo es el venezolano.

5.7 Análisis ROI

Dentro del análisis del retorno de la inversión inicial se puede concluir que se cumplió con la premisa exigida por la junta directiva de la empresa que se recuperara el capital inicial otorgado para la instalación y puesta en marcha del Mayor BTX, C.A en el lapso de 3 años calendario a partir de su puesta en marcha en enero del 2014.

5.8 Planificación de Rentabilidad Trimestral

También se puede concluir en relación a la rentabilidad y como puede apreciarse en la data financiera y en el ponderado de ventas versus cobranzas, se evidencia que el cociente entre lo facturado en ventas entre la cobranza ha mejorado mes a mes, indicando que la gestión de la fuerza de venta está siendo realizada de manera eficiente, se está cobrando cada vez “mejor”. Es decir que los artículos que son vendidos están siendo cobrados en el periodo de tiempo indicado para esto. Asegurando la rentabilidad de la empresa y que el modelo de negocios se ajusta a las estimaciones iniciales aportando certeza de que se modelaron correctamente las variables involucradas en este TEG.

Se puede evidenciar el compromiso de la fuerza de venta y el empoderamiento de sus actividades luego de los adiestramientos establecidos en este modelo de negocios. Esto será un aporte permanente al desarrollo profesional de cada uno de los asesores de venta que conforman la FDV.

Se puede apreciar que a pesar de las dificultades económicas existentes en el entorno país, las ventas van en mejora mes a mes, ajustándose a lo esperado en este modelo de negocios, debido a que la venta al detal es la que mantiene el comercio a pequeña escala, y es la que más fuertemente requiere de liquidez monetaria para mantener su flujo de caja.

5.9 Evaluación de Desviaciones.

Como todo modelo no puede estar excepto de desviaciones, dentro de las que se pueden apreciar son las dificultades al entorno económico, y político con la estimación de la ganancia para las empresas por decreto en la ley de precios justos. Esto hace imposible la capitalización de productos debido que los costos de reposición son trasladados directamente al cliente final, debido a que no se puede atentar contra la rentabilidad de la empresa por ley.

Adicionalmente tenemos un nuevo elemento existente, el cual obliga a los fabricantes de productos a estampar el precio final en los mismos (precio máximo de venta) PMV, es decir que el canal de reventa o mayoreo se ve directamente afectado, ya que a la fecha no hay ninguna disposición que permita a los

proveedores sacar listas de precio con márgenes de ganancia diferentes al del cliente final.

Esto conjuntamente con las dificultades de adquisición de divisas para cancelar a proveedores extranjeros, tiempos de importación, hace que el modelo tenga desviaciones las cuales fueron estimadas en el escenario pesimista del mismo y aceptadas por la junta directiva de la empresa.

5.10 Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingreso como puede apreciarse en la data financiera de la empresa se debe a la gestión eficiente de venta de productos al mayor de la empresa BTX, C.A.

Por el entorno económico actual existente no se aprecia viable la diversificación de actividades del Mayor BTX,C.A. ,que contemplaba la importación de productos complementarios con su propia marca y se observa que sus actividades se ajustan a las premisas establecidas inicialmente en el modelo de negocio que eran la venta, comercialización y distribución de los productos de BTX, C.A.

5.11 Encuesta de Satisfacción

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción realizada a los 166 clientes del Mayor BTX, C.A de manera aleatoria podemos verificar en la región central del país los siguientes resultados:

- Un 88% de los clientes tiene entre 6 meses y un año de atención con el Mayor BTX, C.A El restante entre 0 y 6 meses.
- Un 68% conoció al Mayor BTX, por contacto directo con los ADN de la empresa, el 12 % por una rueda de negocios realizada por la cámara de comercio del estado Carabobo.
- Un 91% de los clientes utiliza los servicios del mayor BTX 2 veces al mes, el resto una vez al mes.
- El 94% de los clientes muestra una fuerte tendencia a estar insatisfechos con el servicio prestado por el proveedor anterior en la zona.
- En relación a los productos y servicios ofrecidos por Mayor BTX, C.A su tendencia mayoritaria es mucho mejor.
- Aprecian en profundidad el ser una empresa orientada a satisfacer al cliente, el servicio post venta y la organización medianamente, la buena calidad y la relación calidad – precio es para la muestra lo menos importante.
- Están fuertemente inclinados a recomendar y a utilizar los servicios de Mayor BTX, C.A y dentro de los deseos de consumidor final está el de no desmejorar la calidad del servicio actualmente prestado.

CONCLUSIONES

En referencia al diagnóstico de la empresa BTX, C.A., el mismo da cuenta que se lograron establecer a plenitud los siguientes puntos de interés para este trabajo de investigación:

- Se elaboró satisfactoriamente una matriz DOFA de la distribución actual y zona geográfica de los productos químicos de la empresa BTX C.A.
- De la DOFA, se deriva que los principales factores externos que están afectando la actividad comercial es la inseguridad, y las dificultades en la adquisición de divisas para poder cumplir con compromisos de proveedores en el extranjero.
- Se estableció la misión, visión, objetivos, valores y ventajas diferenciadoras del proceso de distribución de la empresa BTX C.A. Dando los lineamientos y bases en las actividades de la empresa según lo requería la junta directiva de la empresa BTX C.A.
- Al tener la data geo - posicionada, se logró establecer la estrategia de segmentación del mercado y posicionamiento del producto de la empresa BTX C.A.
- Al ser objetivos concatenados se definió la estructura de costos del modelo de negocio de tipo mayorista.
- Para la confianza de la actividad comercial, así como para la junta directiva, se calculó el indicador de retorno sobre inversión (ROI) del modelo de

negocios de tipo mayorista ajustándose positivamente a los resultados esperados.

- Se formuló la planificación de rentabilidad del modelo de negocio apegado al modelo y obteniendo los resultados obtenidos fueron lo satisfactorios.
- Se propuso ajustes en el cumplimiento de objetivos financieros del modelo de negocio exitosamente para evitar pérdidas en la rentabilidad.
- Se logró identificar las fuentes de ingreso que alimentan el modelo de negocio de la empresa BTX C.A.

RECOMENDACIONES

- Hacer seguimiento a los objetivos establecidos en la Misión de la empresa para que sean revisados periódicamente y verificar que tanto se ajusta la realidad de la empresa a la misión establecida al menos una vez al año.
- Chequear los indicadores de gestión de cada vendedor para verificar su actuación mensual y establecer un plan de estímulos financieros y no financieros.
- Seguimiento de los indicadores de gestión al departamento de distribución para estar alineados con los objetivos del departamento de ventas.
- Se recomienda diversificar en lo posible los productos de la cartera para tener mayores opciones de oferta al mercado.
- La diversificación mediante importación de productos bajo nuestra propia marca comercial queda en periodo de espera mientras el entorno económico mejore.
- Realizar solicitudes de productos importados con los debidos tiempos de embarque, nacionalización y entrega considerando las dificultades de estos procesos.
- Tener presente el vencimiento de las licencias de los transportes, así como sus permisos de RASDA para estar alineados con los requerimientos de seguridad y ambiente.
- Los permisos y recaudos solicitados por los entes fiscalizadores son prioridad para la empresa para evitar contratiempos y multas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Sede web (Internet) Venezuela. www.edil.com Segmento La Compañía
<http://ah000384.ferozo.com/edil>
2. Informe Final Proyecto Map Info 2011. Corimon Pinturas, C.A. 2011
3. Soto, P Eduardo. (2007). *Ética en las Organizaciones*. México: Edit. Mc Graw Hill.
4. Gómez, L. A. (2004) *Teorías de Emprendimiento*, El Economista. 2013
5. Schumpeter, J (1935). *Análisis del cambio económico, Ensayos sobre el ciclo económico*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
6. Audretsch, D.B, Bonte, W, Keilbach, M *Entrepreneurship Capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance*. Journal of Business Venturing, 23(6), 687-698. 2008
7. [www://ftp.unicauca.edu.co/facultades/fiet/materias/gestión_tecnologica/2005/clase2012/nuevosemprendimientosydesarrollolocal.pdf](http://ftp.unicauca.edu.co/facultades/fiet/materias/gestión_tecnologica/2005/clase2012/nuevosemprendimientosydesarrollolocal.pdf)
8. Sede web (Internet) USA Journal of Harvard Business School
www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx-facId6560.html 2001
9. Sede web (Internet) USA *Modelos de Emprendimiento*
<http://empresario.wikispaces.com/modelodeallangibb.html> 2008
10. Sahlman, W. (2004). *Harvard Business Review La Iniciativa Emprendedora*. España: Edit. Deusto.
11. Porter, M. E *Competitive Advantage*, The Free Press, NY, 1985

12. O'Toole, P. (2014) *Teoría de emprendimiento*. BuenasTareas.com.
Recuperado 04, 2014, de
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teor%C3%ADa-De-Emprendimiento/50300733.html>
13. Blum, M. y Naylor, J. (1988). *Psicología industrial*. México: Edit. Trillas.
14. Nadler, D, Tushman M. (2004). *El diseño de la organización como ventaja competitiva*. México: Edit. Oxford University Press.
15. *Manual de Trabajos de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL* (2003)
16. Arias, Fidas. *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª. ed.)* Caracas - Venezuela: Episteme. (2006)
17. Sabino C. Castro, M. *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.)*. Caracas: Uyapal. (2003).
18. Ballestrini, M. *Técnicas de Investigación, Población y muestra* 2002
19. Y. Taro. *Estadísticas, Un Análisis Introductorio* 1967
20. Acevedo, V. Rivas. T. *Técnicas e Instrumentos de recolección de datos*. 1997.
21. Tamayo, M. *La investigación de Campo. 3ra edición. Editorial Limusa* 2001
22. Burgos, I. (1996). *Gerenciando la Productividad*. Venezuela: Edit. UCV
23. Cope, R. (1991). *El plan Estratégico*. Colombia: Edit. Legis.
24. Billikopf, G. E. (1982) *"A win / win situation"* Editorial California Tomato Grower.

25. Claret, A. (2010). *Proyectos comunitarios e investigación cuantitativa*. Caracas: Edit. Texto, C.A.
26. Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible: Fundamentos de un buen servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: Edit. Ecoe.
27. Fingermann, G. (1982). *Relaciones Humanas: Fundamentos psicologías*. Rio de Janeiro, Brasil: Edit. Librería El Ateneo Editorial.
28. Herzberg, F. (1959). *Gestión científica empresarial*. México: Edit. Net biblos.
29. Navarro, L. (2009). *Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación*. Caracas: Edit. Melvin, C.A.
30. Portillo de Bravo, M. (2004). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL Maracay*. Trabajo de grado de maestría publicado en octubre 2004. Universidad Pedagógica Experimental Libertador / Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara". Maracay.
31. Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
32. Schultz, D.P. (1988). *Psicología industrial*. México: Edit. Interamericana.
33. Álvarez de Mon, S., Cardona, S., Chinchilla, A., Miller, P., Pérez López, J. A., Pin Arboledas, J. R., Poelmans, S., Rodríguez Lluesma, C., Rodríguez Porras, J.M. y Torres, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. España: McGraw-Hill Profesional.
34. Murillo, C. (2012). El clima organizacional. Recuperado 03 de Marzo de 2013 de http://kpmgco.blogspot.com/2012/11/elclimaorganizacional_30.html.

35. Nimer, J. (2008). *Tesis: Clima laboral. Los recursos humanos en las empresas*. Recuperado 03 de Marzo de 2013 de <http://www.slideshare.net/NimerJhOn/tesis-clima-laboral>.
36. Díaz, M., De La Garza Cienfuegos, S. y Aguirre García, H. (2011). *Liderazgo gerencial promotor de un clima laboral satisfactorio*. Global Conference on Business and Finance Proceedings V. 6 N° 2. 898-903.
37. Primo, D. (Febrero, 2008). *Como sanar la "Anemia Organizacional"*. Capital Humano N° 218. 24-25.
38. Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (1999). *Liderazgo basado en resultados de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades*. (Edición en español) Colombia: Grupo Editorial Norma.
39. George, B., Sims, P., McLean, A. y Mayer, D. (Febrero, 2007). *Descubra su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review América Latina. 35.
40. Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
41. Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. (3ra ed.). México: Limusa Noriega Editores.
42. Jurado Rojas, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental*. México: Cengage Learning.
43. Arias, F (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme
44. Urdaneta, A. (2004). *Boletín de la escuela de contaduría pública*. 8va edición. www11.urbe.edu/boletines/p2

GLOSARIO DE TERMINOS

MBA: *MASTER BUSINESS ADMINISTRATION* Maestría en administración de negocios (título de postgrado en negocios).

ISO: *INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION* Organización internacional de normalización, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación.

KPI'S: *KEY PERFORMANCE INDICATOR* Indicador clave de rendimiento

FORECAST: Proyección de objetivos estratégicos.

DOWN THE TRAIN: Específicamente los canales bajos.

PYME: Pequeñas y medianas empresas.

ANALISIS DOFA: es una metodología de estudio de la situación de la empresa o un proyecto analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

ROI: *RETURN OVER INVESTMENT*. Retorno sobre inversión es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

MAYOR: Distribuidor de productos exclusivamente al mayoreo.

PERFORMANCE: Desempeño.

MERCHANDISING: Mercadeo en acción, incluye toda actividad desarrollada en el punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra a favor de los artículos más rentables para el establecimiento.

DTT: Distribuidor o mayor.

DROP-SIZE: En ventas se define como el tamaño del pedido. Es el tamaño promedio de la entrega medida en UM (unidades de medida). Este indicador tiene una correlación negativa directa con el gasto de flete; es decir, cuanto mayor es el *drop size*, menor es el costo de flete. Además, existe una correlación entre el indicador y el tipo de negocio: para negocios

industriales y mayoristas el valor tiende a acercarse al límite de carga de la unidad de transporte utilizada, mientras que en negocios masivos y con sistemas de preventa, este valor llega a ser igual a una unidad mínima de venta.

ANEXOS

FORMATO N° 1 CREACIÓN / MODIFICACIÓN DE CLIENTE

1. Razón social: _____

2. Nombre del propietario: _____

3. Nombre del vendedor asignado: _____ 4. Código: _____

5. Volumen anual estimado de ventas: _____

6. Dirección establecimiento: _____

7. Ciudad/Localidad: _____

8. Estado: _____

9. Teléfono: _____ 10. Fax: _____

11. Correo electrónico: _____

12. Canal: Contratista _____ DTT _____ Tercero: Ferretería _____ Tamaño _____

13. Zona del cliente

(000001) Aragua	(000005) Carabobo
(000002) Cojedes	(000004) Miranda
(000003) Capital	(000006) Vargas

14. Sector de Mercado	
(P1)(Q1) Pinturas	(P2)(Q2) Asfálticos
(P3)(Q3) PVC	(P5)(Q5) Otros

15. Grupo de Precios Sugerido	
Contratista: _____%	Cientes Tradicional: _____%

16. Asesor Comercial

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

17. Gte. Mayorista

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

18. Gte. Adm. y Finanzas

Nombre _____

Firma _____

Fecha _____

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO N° 1 CREACIÓN / MODIFICACIÓN DE CLIENTES

1. Indique la razón social del cliente, según se indica en el RIF de la empresa.
2. Indique el nombre del propietario o representante legal de dicha organización (Cliente).
3. Indique el nombre del vendedor al cual ha sido asignado dicho cliente.
4. Indique el código del cliente según Maestro de clientes.
5. Indique el volumen estimado anual de ventas.
6. Indique la dirección del establecimiento.
7. Indique la ciudad o localidad en donde está ubicado el cliente.
8. Señale el estado al cual pertenece la ciudad del cliente.
9. Coloque un número de teléfono de contacto con el cliente.
10. Coloque un número de Fax del cliente, si posee.
11. Coloque un correo electrónico del cliente.
12. Coloque la clase de negocio Ejemplo, Contratista , DTT, Ferretería , Grandes superficies,
13. Indique el código de zona del cliente.
14. Indique el sector de mercadeo al que pertenece el cliente.
15. Indique el grupo de precio sugerido, según aplique.
16. Coloque nombre, firma y fecha del Asesor Comercial.
17. Coloque nombre, firma y fecha del Gerente Mayorista.
18. Coloque nombre, firma y fecha del Gerente de administración y finanzas.

FORMATO No 2 PERFIL DEL CLIENTE

Perfil del Cliente.

- | | | | |
|--------------------------------|---------|-----------|------------|
| 1. Dimensiones del cliente. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 2. Cuenta con estacionamiento. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 3. Valla Publicitaria. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 4. Cantidad de empleados. | < 10: | Hasta 20: | Más de 20: |
| 5. Años en el mercado. | < 05: | Hasta 10: | Más de 15: |

Perfil de Servicio.

- | | | | |
|--------------------------------|---------|----------|----------|
| 1. Despacho a domicilio. | Largo: | Mediano: | Corto: |
| 2. Venta por mostrador. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 3. Materiales de Construcción. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 4. Muebles Exhibidores. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |

Perfil de Proveedores.

- | | | | |
|------------------------------------|---------|----------|------------|
| 1. Crédito de Proveedores Nº Días. | A 07: | A 15: | Más de 15: |
| 2. Asesoría Técnica. | Pre: | Durante: | Post: |
| 3. Variedad de Productos. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 4. Confiabilidad del Proveedor. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |
| 5. Necesidad de BTX, C. A. | Grande: | Mediano: | Pequeño: |

FORMATO No 2 PERFIL DEL CLIENTE

Instrucciones.

A la serie de enunciados acerca del perfil del cliente, así como encuesta de atención que se le presentan tres repuestas posibles para cada anunciado, encierre en un círculo la opción que se asemeje mejor a su cliente.

Este formato será analizado por la gerencia de ventas del Mayor BTX, C.A. para la determinación del peso de cada uno de los clientes y segmentación en el mapa político de la zona.

FORMATO N°3 ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

AYUDENOS A MEJORAR

PREGUNTA # 1

¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa Mayor
BTX, C.A?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Nunca los he utilizado

PREGUNTA # 2

¿Cómo conoció a la empresa Mayor BTX, C.A?

- Rueda de Negocios
- Radio
- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- No la conozco
- Otro

PREGUNTA # 5

En comparación con otras alternativas de tipo servicio/producto, el servicio/producto del Mayor BTX, C.A es...

- Mucho mejor**
- Algo Mejor**
- Más o menos igual**
- Algo peor**
- Mucho peor**
- No lo sé**

PREGUNTA # 6

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa Mayor BTX, C.A:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	No Aplica
* Profesionalidad.	<input type="checkbox"/>										
* Calidad del servicio.	<input type="checkbox"/>										
* Bien organizado.	<input type="checkbox"/>										
* Orientada a satisfacer al cliente.	<input type="checkbox"/>										
* Relación calidad- precio.	<input type="checkbox"/>										
* Calidad de Productos.	<input type="checkbox"/>										
* Servicio postventa.	<input type="checkbox"/>										

INTENCIÓN DE USO Y RECOMENDACIÓN

PREGUNTA # 8.

¿Ha recomendado usted la empresa Mayor BTX, C.A a otras personas?

Sí

No

PREGUNTA # 9.

¿Recomendaría usted la empresa Mayor BTX, C.A a otras personas?

Sí

No

PREGUNTA # 10.

¿Comprará o utilizará usted producto/servicio del Mayor BTX, C.A de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

PREGUNTA # 11.

¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle al Mayor BTX, C.A sobre el servicio que proporciona?:

ANEXO 3
GUIA DE PREGUNTAS
ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Buenas tardes Sr / Sra. Quiero agradecerle el tiempo brindado para poder realizar esta entrevista, principalmente por sus ocupaciones. También quiero aprovechar de comentarle que los comentarios y opiniones que nos proporcione serán muy valiosos para el desarrollo de este trabajo de tesis.

ETAPA DEL MODELO	PREGUNTAS
Perfil Coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuál es su nombre? ○ ¿Cuál es su cargo en la organización? ○ ¿Cuál considera que es su principal habilidad? ○ ¿Qué lo motiva día a día?
Capacidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Desde su perspectiva de los procesos internos de la empresa que tan valiosa es la cultura emprendedora es estos días? ○ ¿Qué opina de la organización como dispositivo estratégico? ○ ¿Cuál cree usted que es el rol del departamento de administración en la empresa? ○ ¿Los procedimientos están claramente explicados en la organización para este momento? ○ ¿Consideraría de algún valor adicional adquirir certificaciones

	<p>para la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué opinión posee de la actual junta directiva?
<p>Capacidad Competitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué tan importante son los precios para nuestros clientes en este momento? ○ ¿Qué opina de la cartera de productos que ofrecemos? ○ ¿Qué le parece la atención post venta? ○ ¿Qué opina de la pro actividad de la fuerza de venta? ○ ¿Cuál es la opinión respecto a la satisfacción del cliente? ○ ¿En relación al orden/limpieza de las instalaciones?
<p>Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuál consideraría usted que es el nivel académico del departamento de administración? ○ ¿y el del departamento de operaciones? ○ ¿Usted diría que esta compañía es estable? ○ ¿Qué tan valioso es para usted el clima organizacional? ○ ¿Cómo podemos disminuir la conflictividad actual? ○ ¿Consideraría un valor adicional un programa de incentivos financieros y no financieros?

<p>Capacidad Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Desde la perspectiva financiera que tan importante es la liquidez? ○ ¿Y la solvencia de la empresa? ○ ¿Considera que estamos en la actividad correcta? ○ ¿Qué opinaría de endeudarnos en este momento para crecer en el mercado? ○ ¿Qué opinión tiene respecto a nuestra rentabilidad? ○ ¿Qué tan alto es nuestro riesgo de apalancamiento?
<p>Capacidad Tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué opinión merece de nuestro sistema administrativo? ○ ¿Y de nuestra gerencia logística? ○ ¿Qué le parecen los nuevos equipos? ○ ¿Cree usted que hay resistencia a los cambios? ○ ¿Cree que es momento de crear nuevos servicios?
<p>Capacidad Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Piensa usted que nuestros operadores se acostumbren a los nuevos elementos tecnológicos? ○ ¿Cuál es la capacidad de nuestros operadores de trabajar en equipos?

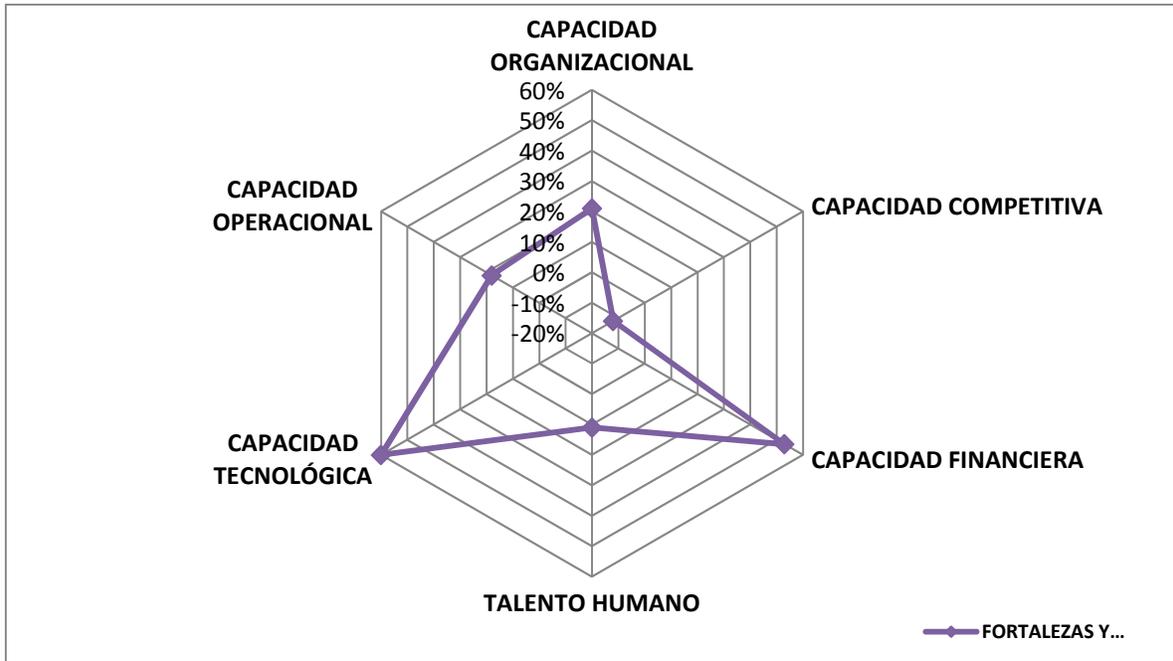
	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué tan efectiva es la comunicación empresarial? ○ ¿Considera que nuestros despachos llegan oportunamente? ○ ¿Consideraría que nuestros despachos llegan con seguridad? ○ ¿Cuál piensa que es nuestra capacidad de crecimiento?
Entorno Económico	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cree que nuestro poder de negociación está comprometido? ○ ¿Qué peso le da a la inflación en nuestra área de trabajo? ○ ¿Qué opinión tiene de nuestra principal competencia? ○ ¿Cuál esperaría usted fuese el crecimiento económico de este año fiscal? ○ ¿Cuál sería la principal afectación en relación al sistema cambiario actual en nuestra actividad?
Entorno Político	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué opinión merece al respecto de la nueva ley del trabajo? ○ ¿Cree usted que el control de precios afecte nuestras operaciones?
Entorno Social	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿La inseguridad piensa usted que afecte la normal actividad de nuestras operaciones?

<p>Entorno Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Piensa usted que la red pública de internet ayudaría a nuestras actividades comerciales? ○ ¿Debemos realizar un gasto en comunicación pública de nuestra identidad corporativa? ○ ¿Piensa que existe algún servicio de apoyo a nuestras actividades?
<p>Entorno Geográfico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Piensa que nuestra localización en el estado favorece a nuestras actividades comerciales? ○ ¿Piensa que nuestras instalaciones son accesibles para los tipos de camiones que utilizamos? ○ ¿Piensa que estamos usando los servicios de transporte apropiados para nuestras actividades?
<p>Entorno cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cree usted que las personas alrededor a las instalaciones del Mayor BTX, C.A estén a favor o en contra de las actividades de la empresa?

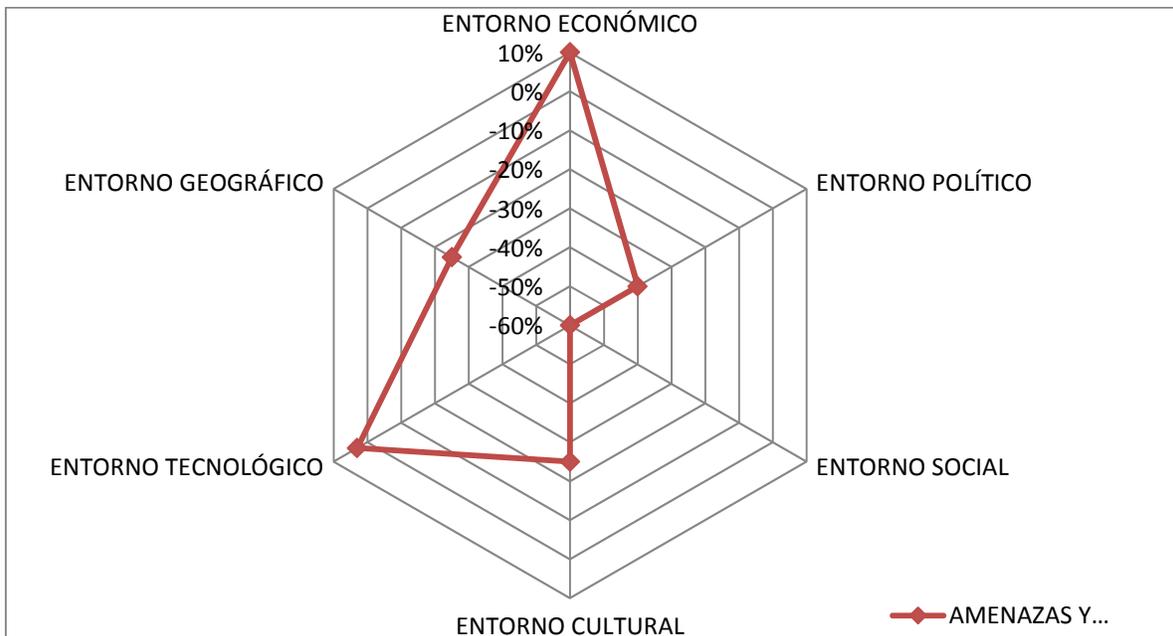
Anexo N° 4

Diagramas Radiales provenientes del Análisis Foda

Nivel de Fortaleza y Debilidades de la Organización



Nivel de Amenazas y Oportunidades de la Organización



Anexo N° 5

Tendencia de la Encuesta de Satisfacción

