

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



**Propuesta de estrategias gerenciales para una empresa
dedicada a la comercialización de productos cosméticos
ubicada en Puerto la Cruz, edo Anzoátegui**

Realizado por:

Mujica Díaz, Rossalbys Del Valle

Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito

parcial para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Barcelona, marzo del 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS COSMÉTICOS UBICADA EN PUERTO LA CRUZ,
EDO ANZOÁTEGUI

Realizado por:

Mujica Díaz, Rossalbys Del Valle

Revisado por:

MSc . Anabel Benavides

Asesor académico

Barcelona, marzo del 2025

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



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS COSMÉTICOS UBICADA EN PUERTO LA CRUZ,
EDO ANZOÁTEGUI**

**El Jurado calificador hace constar que ha sido asignada a esta tesis la
calificación de:**

APROBADO

MSc. Anabel Benavides
Asesor académico

MSc. Rosa Olivero
Jurado Principal

MSc. Maria del valle Pérez
Jurado principal

Barcelona, marzo del 2025

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participará al consejo universitario, para su autorización”.



DEDICATORIA

Este logro se lo dedico primeramente A Dios, por ser mi luz y guía en cada paso que he dado. Tu amor y protección me han fortalecido en los momentos de dificultad. A la Virgen del Valle, por ser mi intercesora y brindarme su apoyo incondicional en este camino, siempre iluminando mi senda con esperanza.

A mis padres, Rosa Díaz y Abigail Mujica, agradezco de corazón todo lo que han hecho por mí. Mamá, tu amor, dedicación y sacrificio son la base de mis logros. Papá, tus enseñanzas y tu firmeza me han inspirado a seguir adelante y a nunca rendirme. Su fe en mí han sido mi motor en cada etapa de esta travesía, los amo.

Y a mi querido hermano, Gorge Mujica, gracias por tu apoyo constante y por ser mi compañero en esta aventura. Tu confianza en mí ha sido un aliento invaluable, Te amo colega.

Esta tesis es un reflejo del amor y el esfuerzo de cada uno de ustedes. A todos los que han contribuido a mi formación, les dedico este trabajo con gratitud eterna. Sin su apoyo, este sueño no habría sido posible. ¡Gracias por ser mi razón de ser!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen del valle, quienes han sido mi guía, protección y mi fortaleza en cada etapa de este recorrido.

A mis amados padres, Rosa Díaz y Abigail Mujica, no tengo palabras suficientes para expresar lo agradecido que estoy por su amor incondicional. Mamá, tu dedicación y sacrificio han sido el pilar de mis logros, y tu fe en mí me ha impulsado a seguir adelante. Papá, gracias por tus valiosas enseñanzas y por ser un ejemplo de perseverancia, gracias también por cada día llevarme a la universidad.

A mi hermano, Gorge Mujica, quiero agradecerte por ser no solo un hermano, sino también un gran amigo y ahora colega. Tu aliento y compañía han hecho este viaje mucho más enriquecedor y alegre.

A Jesús Hernández quien ha estado a mi lado en todo momento, gracias por tanto apoyo y mostrarme que puedo contar contigo en todo momento.

A Mariangel Indriago por brindarme su apoyo y ayudarme en mis estudios compartiéndome sus conocimientos, gracias por soportarme en todo este proceso.

A mi tutora Anabel Benavides por su valiosa colaboración para el desarrollo de este trabajo de grado, muchas gracias por brindarme su apoyo y cariño.

Este trabajo es el resultado no solo de mi esfuerzo, sino también de su apoyo inestimable. ¡Gracias de Corazon!

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPITULO I.....	20
EL PROBLEMA.....	20
1.1 Planteamiento del problema	20
1.2 Objetivos de la investigación	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivo de específicos	23
1.3 Generalidades de la empresa.....	23
1.3.1 Inversiones GARR C.A.....	23
1.3.2 Reseña Histórica	24
1.3.3 Ubicación Geográfica	25
1.4. Organigramas generales de las sedes de la empresa Inversiones Garr C.A.....	29
CAPÍTULO II.....	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1 Antecedentes de la investigación	30

2.2 Bases teóricas	33
2.2.1 Motivación humana	33
2.2.2 Ciclo motivacional.....	33
2.2.3 Planificación	33
2.2.4 Tipos de planificación	34
2.2.5 Estrategia	34
2.2.6 Estrategia Gerenciales	36
2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	36
2.2.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	38
2.2.9 Análisis F.O.D.A	40
2.2.10 Metas.....	41
2.2.11 Cosmético	41
2.2.12 Misión	41
2.2.13 Visión.....	41
2.2.14 Valores	42
2.2.15 Objetivos	42
2.2.16 Diagrama de flujo	42
2.2.17 Simbología de diagrama de flujo	43
CAPÍTULO III	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 Tipos de investigación	44
3.1.1 Investigación básica	44
3.1.2 Investigación aplicada	44

3.1.3 Investigación documental	44
3.1.4 Investigación de campo.....	45
3.2 Nivel de investigación	45
3.2.1 Investigación Descriptiva	46
3.3 Población y muestra	46
3.3.1 Población.....	46
3.3.2 Muestra	47
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	47
3.4.1 Revisión documental	47
3.4.2 Observación directa.....	48
3.4.3 Encuesta	48
3.4.4 Entrevistas.....	49
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	49
3.5.1 Diagrama de ishikawa (Causa-efecto).....	49
3.5.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	50
3.5.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	50
3.5.5 Análisis F.O.D.A (Fortaleza, Oportunidad, Debilidades, Amenazas)	50
3.5.6 Diagrama de flujo	51
CAPÍTULO IV.....	52
SITUACIÓN ACTUAL	52
4.1 Descripción de la situación actual de la empresa Inversiones GARR, C.A.....	52

4.1.1 Diagrama de flujo del proceso de ventas de la empresa Inversiones GARR C.A.....	53
4.1.2 Descripción de las responsabilidades por puestos de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A.....	55
4.1.3 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A sede de Puerto La Cruz, edo Anzoátegui	57
4.1.4 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A, sede de Lechería, estado Anzoátegui.....	60
4.1.5 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A, sede de Nueva Barcelona, estado Anzoátegui	61
4.2 Identificación de los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR C.A.	63
4.2.1 Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Inversiones GARR C.A.....	63
4.2.2 Análisis de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Inversiones GARR C.A.....	73
4.2.3 Análisis de la entrevista realizada a los clientes de la empresa Inversiones GARR C.A.....	74
4.2.4 Diagrama Ishikawa (Causa y efecto) a las sedes de la empresa Inversiones GARR C.A.....	75
4.2.5 Factores Internos y Externos de la empresa Inversiones GARR C.A.	83
4.3 Análisis de los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR C.A.	85
4.3.1 Matriz MEFI y MEFÉ de la empresa Inversiones GARR C.A	85

4.3.2 Estrategias del analisis F.O.D.A.....	88
4.3.3 Estrategias de la matriz F.O.D.A de la empresa inversiones GARR.	89
CAPÍTULO V.....	95
PROPUESTA.....	95
5.1. Formulación de estrategias para el mejoramiento de las decisiones gerenciales de la empresa Inversiones GARR C.A.	95
5.1.1 Propuesta N°1: Redactar la misión y visión de la empresa para resaltar sus valores, y establecer sus objetivos.	96
5.1.2 Propuesta N°2: Capacitar continuamente al personal en nuevas tendencias de belleza, productos y atención al cliente.....	97
5.1.3 Propuesta N°3: Revisar y redefinir los puestos de trabajo para garantizar que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades	98
5.1.4 Propuesta N°4: Reorganizar el uso del espacio en la tienda utilizando soluciones de exhibición que optimicen el área de trabajo	99
5.1.5 Propuesta N°5: Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación que permita al área de gerencia tomar decisiones Informadas y alineadas con los objetivos empresariales	100
5.1.6 Propuesta N°6: Implementar una estrategia de marketing digital que utilice personalizaciones y segmentación para llegar a diferentes audiencias	101
5.1.7 Propuesta N°7: Buscar nuevas fuentes de suministros que ofrezcan productos variados y diferenciados, permitiendo a la tienda ofrecer alternativas competitivas y a precios justos.....	102
5.1.8 Propuesta N°8: Realizar un estudio de mercado para identificar y	

responder rápidamente a nuevas tendencias de consumo	103
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA.....	108
Anexos.....	111
Anexo A1	112
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Satisfacción Laboral.....	64
Tabla 4.2 Capacitación laboral.....	66
Tabla 4.3 Aspectos a mejorar en la tienda.....	67
Tabla 4.4 Puestos de trabajo diferente al que se le asigno, al entrar a trabajar.....	69
Tabla 4.5 Carga de trabajo actual.....	71
Tabla 4.6 Herramientas para desempeñar el trabajo.....	72
Tabla 4.7 Factores Internos de la empresa Inversiones GARR C.A.	84
Tabla 4.8 Factores Externos de la empresa Inversiones GARR C.A.	84
Tabla 4.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	87
Tabla 4.11 Estrategias Defensivas	90
Tabla 4.12 Estrategias Ofensivas	91
Tabla 4.13 Estrategias Correctivas	92
Tabla 4.14 Estrategias de supervivencia	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A. sede Puerto La Cruz	26
Figura 1.2 Inversiones GARR C.A, sede Puerto La Cruz	26
Figura 1.3 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A. sede de Lechería Edo. Anzoátegui.....	27
Figura 1.4 Inversiones GARR C.A. Sede Lechería	27
Figura 1.5 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A, Sede de Barcelona edo. Anzoátegui.....	28
Figura 1.6 Inversiones GARR C.A. Sede Barcelona.....	28
Figura 1.7 Organigrama General de la empresa Inversiones GARR C.A, sede Puerto La Cruz.	29
Figura 2.1 Simbología del diagrama de proceso de ventas de Inversiones GARR C.A.....	43
Figura 4.1 Diagrama de flujo del servicio prestado en Inversiones GARR C.A.....	54
Figura 4.2 Oficina del gerente de Inversiones GARR C.A	58
Figura 4.3 Puesto de trabajo de subgerente de Inversiones GARR C.A.	58
Figura 4.4 Puesto de trabajo del administrador y asistente administrativo ...	59
Figura 4.5 Puesto de trabajo del subgerente, sede Lecheria.....	60
Figura 4.6 Puesto de trabajo asesores de venta, sede Lecheria	61
Figura 4.7 Puesto de trabajo del subgerente sede Nueva Barcelona	62
Figura 4.8 Puesto de trabajo de los asesores de venta, sede Nueva	

Barcelona.....	62
Figura 4.9 Diagrama Ishikawa, (sede Puerto la Cruz)	75
Figura 4.10 Diagrama Ishikawa, (Sede Lecheria)	76
Figura 4.11 Diagrama Ishikawa (Sede Nueva Barcelona)	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Satisfacción Laboral	64
Gráfico 4.2 Capacitación laboral	65
Gráfico 4.3 Aspectos a mejorar en tienda	67
Gráfico 4.4 Puestos de trabajo diferente al que se le asigno, al entrar a trabajar.....	69
Gráfico 4.5 Carga de trabajo actual	70
Gráfico 4.6 Herramientas para desempeñar el trabajo	72

RESUMEN

El objetivo principal a desarrollar esta propuesta de estrategias gerenciales que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de una empresa dedicada a la comercialización de productos cosméticos en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui. A través de un análisis exhaustivo del entorno comercial y laboral de la empresa, se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual permitiendo así conocer el diagrama de procesos de ventas, además de las responsabilidades por puestos de trabajo de la empresa y la descripción del espacio físico de todas las sedes en general, aunado a esto se aplicaron técnicas de análisis de datos como la matriz F.O.D.A que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades a través de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), además de las oportunidades y amenazas las cuales se identificaron en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para aplicar esta metodología fue necesario conocer los diferentes procesos de Inversiones GARR C.A. lo cual se realizó mediante la observación directa, también se aplicaron encuestas a los empleados que conforman la población en cuestión, conjuntamente con esto se realizaron entrevistas no estructuradas a los clientes, con el fin de recabar información para la realización de la matriz F.O.D.A y las estrategias de la misma (Estrategias defensivas FO, estrategias ofensivas FA, estrategias correctivas DO, estrategias de supervivencia DA). Con base a todo lo explicado anteriormente, se formularon estrategias específicas para mejorar las decisiones gerenciales de la empresa. Se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

Palabras claves: Diagrama, metodología, proceso, matriz, factores, estrategias.

INTRODUCCIÓN

La industria de productos cosméticos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsada por cambios en las preferencias del consumidor, avances en tecnología y una mayor conciencia sobre la importancia del cuidado personal. En este contexto, las empresas dedicadas a la comercialización de cosméticos enfrentan retos y oportunidades que requieren una gestión estratégica eficaz para asegurar su competitividad y sostenibilidad.

Para que las organizaciones desarrollen las operaciones y actividades de manera eficaz es necesario implementar acciones y recursos que permitan cumplir con los objetivos trazados. Es por tal motivo que estas deben estar orientadas a obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, minimizar las debilidades internas y disminuir el impacto de las amenazas externas.

El principal objetivo se centra en una propuesta de estrategias gerenciales para la empresa Inversiones GARR C.A. ubicada en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, dedicada a la comercialización de productos cosméticos. Con el Propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta esta organización, se aplicó la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), una herramienta fundamental en la planificación estratégica que permite a las empresas evaluar su situación actual y definir un rumbo claro hacia el futuro.

A lo largo de este trabajo, se exploraron los aspectos más relevantes del mercado cosmético, así como las características específicas de la empresa en cuestión. A partir del análisis FODA, se desarrollaron estrategias que buscan no solo mejorar las decisiones gerenciales que permitan potenciar el ambiente laboral y comercial de la misma, sino también fortalecer su

posicionamiento en un mercado en constante evolución. Esta propuesta tiene como finalidad contribuir al desarrollo sostenible de la empresa.

La ejecución de esta investigación se desarrolló a través de un esquema de trabajo que comprende un total de cinco capítulos, que ha sido estructurada tal como se expone seguidamente.

Capítulo I: Presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y las generalidades de la empresa.

Capítulo II: Comprende los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que fueron empleadas para la comprensión del tema.

Capítulo III: Muestra el tipo y nivel de investigación, incluye la población y muestra seleccionada, así como también las técnicas de recolección y análisis de datos.

Capítulo IV: Describe la situación actual de las condiciones en las que se encuentra la empresa Inversiones GARR C.A. además de que se exponen los resultados obtenidos. Se aplicó una matriz FODA con el propósito de identificar los factores externos e internos que influyen sobre la empresa en cuestión.

Capítulo V: Propone las estrategias a implementar las cuales fueron diseñadas mediante el análisis FODA y el enlace entre los factores.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como listado de la bibliografía consultada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La planeación estratégica es esencial e importante ya que debe implementarse al interior de una empresa, la misma es una potente herramienta que sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección se quiere transformar, además de permitir utilizar adecuadamente los recursos, establecer un sistema de control y seguimiento de las acciones y la consecución de objetivos.

Uno de los referentes más importantes de la planeación estratégica, desde 1990, Michael Porter describe que las estrategias que permiten obtener las ventajas competitivas frente a otras empresas son por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. (Porter, 1996). Es por esto que todas las empresas deben estar alineadas y preparadas para gestionar una planeación estratégica que les permita cumplir sus objetivos y metas, llegar a obtener resultados favorables y mejorar en la toma de decisiones para aumentar su participación en el mercado.

Actualmente el mundo empresarial y comercial se ha vuelto muy competitivo debido al constante desarrollo de nuevos métodos comerciales que ayudan a que la empresa pueda mantenerse relevante, competitiva y rentable en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y cambiante. Debido a esto toda institución debe estar en la capacidad de surgir y mejorar ante los cambios constantes que se puedan generar día a día, utilizando los instrumentos necesarios para la resolución de conflictos y el óptimo desarrollo de sus funciones.

El mercado de la belleza en Venezuela ha experimentado un mercado declive en los últimos años debido a la crisis económica que ha afectado el

país. Los escasos de productos, la inflación descontrolada y la falta de acceso a divisas extranjeras ha dificultado la importación de cosméticos y productos de belleza, lo que ha llevado a una disminución en la disponibilidad y variedad de productos en el mercado. Además, la caída en el poder adquisitivo de los venezolanos ha llevado a una reducción en productos de belleza, ya que las personas priorizan sus necesidades básicas sobre los productos de cuidado personal. Esto ha llevado a una disminución en las ventas y el cierre de muchas tiendas y salones de belleza en el país.

Inversiones GARR, C.A es una empresa familiar que a través del tiempo ha logrado posicionarse y crearse un nombre en el mercado de la belleza en la zona norte del estado Anzoátegui. La empresa GARR, C.A actualmente cuenta con una sede principal ubicada en la calle honduras, en el Centro Comercial Gracia de Dios - Puerto La Cruz, donde se encuentra la oficina principal encabezada por su gerente y a su vez posee dos sucursales alternas ubicadas en Lechería y Nueva Barcelona; GARR, C.A se dedica a la comercialización y distribución de productos de belleza como: maquillaje, artículo de peluquerías, uñas y más.

Actualmente el mercado de la belleza ha presentado diversos cambios que ha llevado a Inversiones GARR, C.A como empresa a diversificarse en el área de belleza uniéndose a las tendencias más actuales y esto ha traído como consecuencia un colapso puesto que no cuenta con suficiente espacio para expandirse, falta de equipos que permitan llevar un mejor control de inventario, además carecen de un sistema organizacional adecuado a su crecimiento, produciéndose así una carencia en su rumbo estratégico, corriendo el riesgo de perderse en la falta de dirección y propósito. Todo esto se debe a que no se han tomado las decisiones correctas que vayan de la mano con la evolución de la empresa con respecto a la expansión que han presentado en los últimos 4 años.

El desarrollo y progreso de Inversiones GARR, C.A se ve afectada por la falta de una visión, misión y estrategias que son fundamentales para establecer los objetivos y la dirección de la empresa, así como para alinear a los empleados en torno a un propósito común, ya que los mismos desempeñan un papel crucial para cumplir los objetivos de una empresa y por tanto se debe seguir de cerca el compromiso, habilidades y contribuciones que los mismos generen para lograr el éxito y crecimiento de la organización. La empresa GARR, C.A actualmente al crecer su mercado, presenta problemas de alineación y coherencia en la estrategia, a su vez no posee una dirección clara, lo que conlleva a que presente dificultades para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y mantener la cohesión entre sus diferentes áreas.

Con este proyecto se logró encaminar al negocio, darle un giro optimista, y alternativas de solución de problemas que conllevaron a una mejora de la organización y a través de ellas lograr su misión, visión y objetivos, así mismo se reconocieron las debilidades y fortalezas que sirvieron para convertirse en aspectos positivos y productivos en donde la administración de la empresa y colaboradores se encontraron estables, motivados y comprometidos a cumplir con las expectativas que se tenían; con el fin de que se generara un crecimiento para que la empresa obtenga un futuro más próspero y siga ofreciendo sus productos a los clientes.

Se utilizaron diferentes técnicas para desarrollar la solución a la problemática antes expuesta, para esto fue necesario realizar una investigación de campo y documental con un nivel de tipo descriptivo; las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron la entrevista, observación directa, cuestionarios y técnicas de análisis de información (análisis F.O.D.A); con el propósito de recaudar la mayor cantidad de información que se utilizó para el desarrollo de esta investigación.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer estrategias gerenciales para una empresa dedicada a la comercialización de productos cosméticos ubicada en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivo de específicos

- Describir la situación actual de la empresa Inversiones GARR, C.A.
- Identificar los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR, C.A.
- Analizar los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR, C.A.
- Proponer estrategias para la mejora de decisiones gerenciales a la empresa Inversiones GARR, C.A.

1.3 Generalidades de la empresa

1.3.1 Inversiones GARR C.A

Inversiones GARR C.A es una empresa líder encargada de la distribución y comercialización de productos en el área de belleza y cuidado personal. Basándose principalmente en artículos de peluquería, cosméticos, uñas, cejas y pestañas. Además de esto son productores de su marca de Queratina KG (Keratina GARR).

La empresa cuenta con el personal idóneo para atender las solicitudes de sus clientes más rigurosos, brindándole asesoría sobre los productos que más le convienen de acuerdo a las características que estos posean (color de cabello, tipo de piel, entre otros). Para ello, enfatizan en la selección y reclutamiento de recurso humano más capacitado e invierten en su desarrollo,

a través de programas especializados en el área de belleza como talleres, seminarios, entre otros. Todo esto con el fin de siempre brindar el mejor servicio y mostrar la diversidad de productos que la misma ofrece.

Esta empresa siempre está atenta a las últimas tendencias en belleza y cuidado personal, así como a las preferencias y necesidades de sus clientes para ofrecer un servicio de calidad y mantener su competitividad en el mercado.

1.3.2 Reseña Histórica

En noviembre de 2016, en la ciudad de Puerto La Cruz, nació Inversiones GARR, una tienda de belleza especializada en cosméticos y productos de cuidado personal. Bajo la idea de sus fundadores Rosa y Abigail Mujica, un matrimonio con visión comercial, crean una pasión desbordante por la belleza y el bienestar, deciden emprender en un local comercial de apenas 4 metros en el Centro Comercial Gracia de DIOS en la calle Honduras de Puerto La Cruz, este nuevo proyecto con la esperanza de brindar a la comunidad un lugar donde pudieran encontrar productos de alta calidad y recibir un servicio personalizado y atento.

Desde el primer día, Inversiones GARR C.A se destacó por su ambiente acogedor y cálido, donde cada cliente era recibido con una sonrisa y un trato amable. Sus dueños se esforzaban por seleccionar cuidadosamente cada producto que ofrecía en su tienda, buscando marcas que valoraran la calidad de los ingredientes y el impacto positivo en la piel y el cabello de sus clientes.

Con el paso de los meses, Inversiones GARR C.A. se convirtió en un punto de referencia en la comunidad, donde las personas acudían en busca de recomendaciones personalizadas, consejos de belleza y ese toque especial que solo una tienda con alma puede ofrecer.

Con el tiempo, deciden expandir su negocio por lo que apertura su segunda tienda el 30 de octubre del 2021 en Lechería en el Centro Comercial Plaza Mayor, así mismo en marzo del 2022 abren su tercera sucursal en la ciudad de Barcelona en el Centro Comercial Camino Real dicha sede además de la venta de productos, ofrece servicios de spa y tratamientos de belleza en un espacio adyacente a la tienda. Esto permitió a Inversiones GARR C.A. convertirse en un destino completo para el cuidado personal, donde los clientes podían disfrutar de un momento de relajación y renovación.

A lo largo de los años, Inversiones GARR C.A. a seguido creciendo y evolucionando, adaptándose a las nuevas tendencias y necesidades de sus clientes. La dedicación y pasión de sus dueños por su negocio han sido clave para su éxito, convirtiéndola en un ejemplo de emprendimiento y servicio excepcional en la comunidad.

1.3.3 Ubicación Geográfica

Actualmente Inversiones GARR C.A. cuenta con tres tiendas ubicadas en zonas estratégicas del estado Anzoátegui, específicamente en Puerto La Cruz en el centro comercial Gracia de Dios, en Lechería en el centro comercial Plaza Mayor y en Nueva Barcelona en el centro comercial Camino Real.

Inversiones GARR, Sede Puerto La Cruz

Se encuentra ubicado en la Calle Honduras, Centro Comercial Gracia de Dios, local PB-B108, Puerto la Cruz edo. Anzoátegui. (Ver. Figura 1.1 y 1.2)

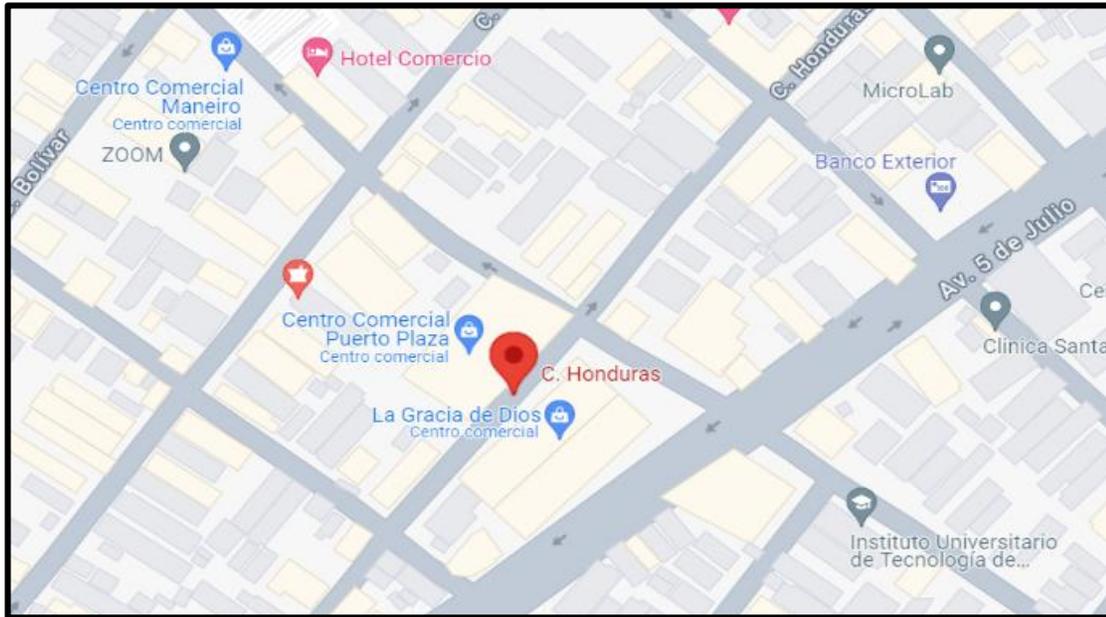


Figura 1.1 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A. sede Puerto La Cruz

Fuente: Google Maps (2024)



Figura 1.2 Inversiones GARR C.A, sede Puerto La Cruz

Fuente: Mujica, R. (2024)

Inversiones GARR C.A, sede Lechería

Inversiones GARR sede Lechería, se ubica (ver figuras 1.3 y 1.4) en Centro Comercial Plaza Mayor, Galería Caribana local MT-20 al lado de Cinex. Lechería edo. Anzoátegui.

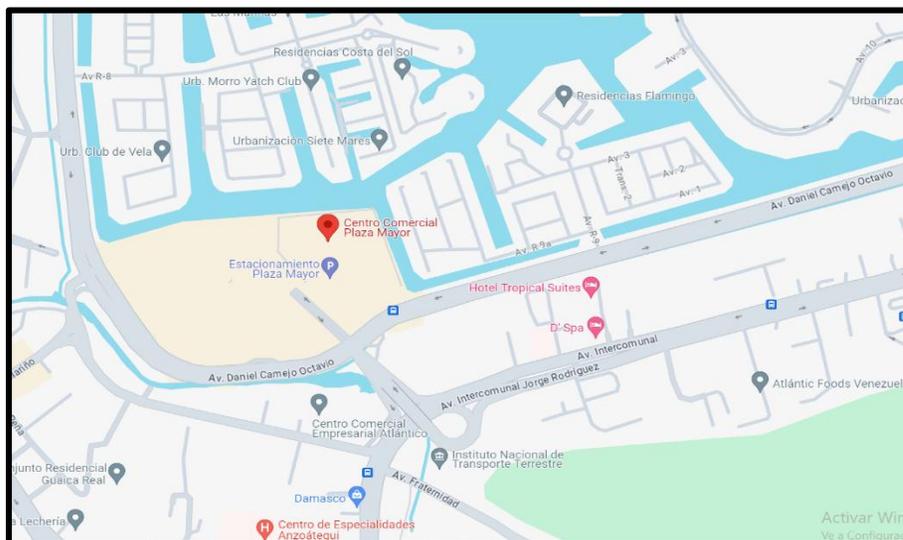


Figura 1.3 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A. sede de Lechería Edo. Anzoátegui.

Fuente: Google Maps (2024)



Figura 1.4 Inversiones GARR C.A. Sede Lechería

Fuente: Mujica, R. (2024)

Inversiones GARR C.A. Sede Barcelona

La sede de la empresa antes mencionada se ubica en Nueva Barcelona Centro Comercial Camino Real, nivel Feria local AL-18 subiendo por las escaleras al lado del supermercado el famoso. Barcelona edo. Anzoátegui. (ver figuras 1.5 y 1.6)

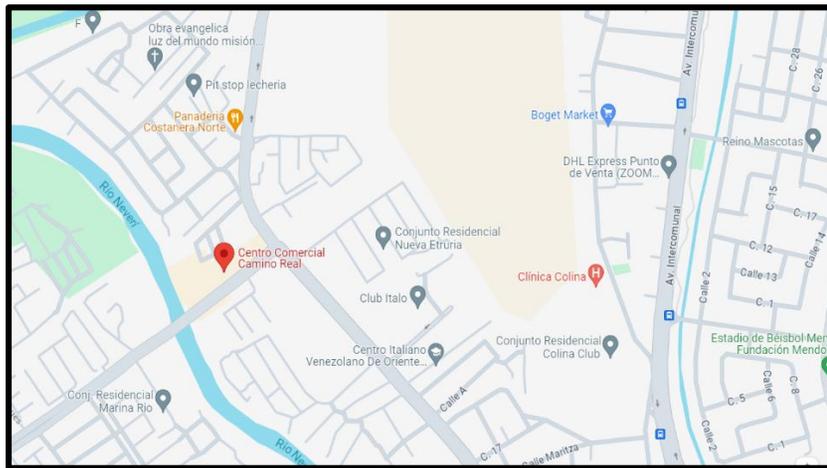


Figura 1.5 Ubicación de la empresa Inversiones GARR C.A, Sede de Barcelona edo. Anzoátegui

Fuente: Google Maps (2024)



Figura 1.6 Inversiones GARR C.A. Sede Barcelona

Fuente: Mujica, R. (2024)

1.4. Organigramas generales de las sedes de la empresa Inversiones Garr C.A.

A continuación, se muestran los organigramas generales de la empresa Inversiones GARR C.A, en el mismo se observan los diferentes puestos de trabajo existentes, cabe destacar que por ser Puerto La Cruz sede más antigua de la empresa es donde se ubica el gerente, el administrador, asistente administrativo, encargado de marketing, jefe de inventario, los mismos ejercen su función para todas las sedes de la empresa. Sin embargo, existe un subgerente por cada tienda, además de los asesores de ventas que se ubican en todas las sedes.

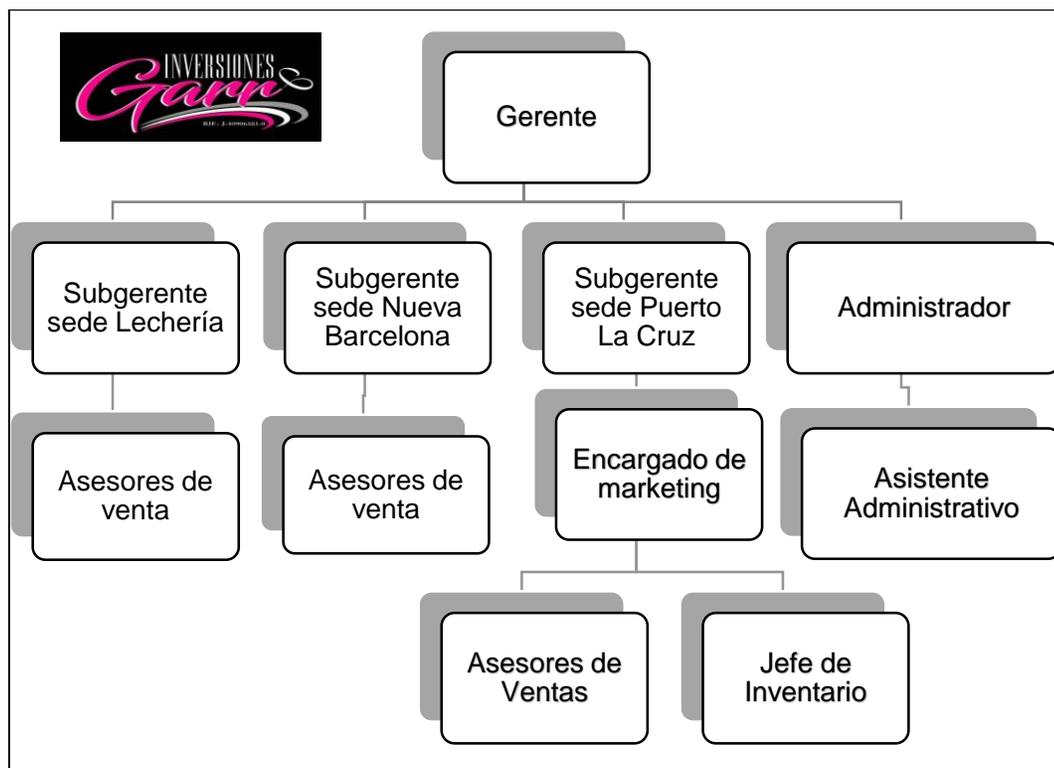


Figura 1.7 Organigrama General de la empresa Inversiones GARR C.A, sede Puerto La Cruz.

Fuente: Inversiones GARR C.A, departamento de gerencia (2024)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del trabajo de grado se realizó una revisión documental de trabajos realizados que sirvieron de guía y como fuente de información relacionada con el tema, a los cuales se hace referencia a continuación.

Arriens, V. (2021). **Diseño de la planificación estratégica para el establecimiento de mejora en el programa “operación de limpieza Anzoátegui” de la gobernación del estado Anzoátegui.** Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Este proyecto abarcó la elaboración de una propuesta de un plan estratégico para la aplicación del programa operación de limpieza Anzoátegui, se utilizaron técnicas de análisis de datos como la matriz F.O.D.A con el objetivo de establecer debilidades, oportunidades, y amenazas que sirven para realizar estrategias para el mejoramiento del sistema, así mismo se procedió aplicar el diagrama de Ishikawa para determinar cada una de las causas que afectan el programa de la operación. Aunado a esto se emplearon diversos métodos (entrevistas y/o encuestas) para la obtención de información que permitió la aplicación de las técnicas antes mencionadas. Todo esto para lograr diseñar y proponer las estrategias que mejoraron la aplicación del programa.

González, A. y Méndez, A. (2018). **Propuesta de un plan de gestión estratégico para una empresa dedicada a la construcción, ubicada en Barcelona, estado Anzoátegui.** Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. El objetivo del presente trabajo de investigación fue elaborar una

propuesta de un plan estratégico para los departamentos de Fabricación Civil y Mecánica y Control y Gestión de la calidad de una empresa dedicada a la 26 construcciones (Constructora Hermanos Furlanetto, C.A.), utilizando como técnicas de análisis de datos la matriz F.O.D.A que permitió conocer las fortalezas y debilidades a través de un análisis interno y las oportunidades y amenazas que conforman el análisis externo de ambos departamentos. Para aplicar esta metodología fue necesario estudiar los procesos de cada departamento y a través de las entrevistas no estructuradas, permitiendo la elaboración de una matriz F.O.D.A por departamento con sus respectivas estrategias las cuales fueron sometidas a estudio bajo la matriz de administración del tiempo COVEY para priorizar la aplicación de las mismas, con los resultados obtenidos se procedió a elaborar el plan estratégico a partir de la misión, visión, la cadena de valores y el objetivo estratégico de la organización. Luego de este amplio análisis se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

Gil, R. y Florencia, M. (2016). **Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral del IESS de Babahoyo**. Trabajo de Grado para la obtención del título de ingeniera en administración de empresas y negocios en la Universidad Regional Autónoma De los Andes (Ecuador). Donde estableció un programa de los modelos de gestión actuales de talento humano para el cual empleó un cronograma que permitió ir cumpliendo con actividades determinadas en el departamento de admisión y estadística de IESS, con el fin de crear una conducta efectiva en los empleados de dicha institución, aplicando evaluación del desempeño laboral periódicamente para la acreditación institucional. Como resultado se determinó que la situación problemática de la institución debía ser analizada, y plantear objetivos que sean viables para la solución del problema interno y se elaboraron las

propuestas especificando estrategias que se debe considerar para evaluar el desempeño laboral.

Jiménez, C. (2015). **Planificación estratégica orientada al impulso de la productividad en una empresa de automatización e instrumentación industrial, ubicada en la zona industrial los montones (II) de Barcelona, estado Anzoátegui.** Trabajo de grado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui. Este proyecto sintetizó una serie de estrategias a una empresa que su área de producción se divide en dos talleres, uno denominado ensamble mayor y otro denominado ensamble menor, además de prestar varios servicios. A través de la matriz de fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y de varias herramientas de apoyo que reforzaron la obtención de varias causas que se presentan en la empresa, se establecieron las estrategias y se realizó el diseño de un plan donde se especificaron las diferentes estrategias señalando los objetivos, y recursos para llevarlo a cabo además de verificar los beneficios a los cuales estaría ligada la empresa para obtener unas mejoras en la productividad. Aunado a esto por requerimiento de la empresa se desarrollaron cuatro estudios que abarcaron gran parte de las estrategias sintetizadas en la matriz F.O.D.A; todo esto representó un aporte para el impulso de la productividad de la empresa. En efecto por los diferentes factores analizados se llevó a cabo la implementación de esta planificación.

Blázquez, B. (2014). **La evaluación de Desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC (Soria).** Trabajo de grado para la obtención del título en relaciones laborales y recursos humanos en la Universidad de Valladolid (España). El estudio se fundamentó en la utilización de la herramienta DAFO o FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) todo esto permitió analizar la situación y describir el escenario, al igual que la aplicación de una evaluación 360. De acuerdo a lo obtenido se obtuvo un resultado vital

de la evaluación del desempeño se identificó y pondero las competencias de cada empleado, se evaluó si eran adecuadas para el puesto que ocupaban. Todo ello, respondió a la estrategia organizacional de mejora continua y optimización de los recursos que se dispusieron para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Motivación humana

Según Leonor, J. (2014) La motivación humana es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. Dicho motivo puede ser provocado por un estímulo externo o interno. Las personas son diferentes pero las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. No solo las necesidades varían, existen otros factores que influyen de forma diferente en cada ser humano, como es el caso de los objetivos, valores sociales y la capacidad individual. No obstante, esas diferencias en esencia el proceso que los origina es el mismo.

2.2.2 Ciclo motivacional

Leonor, J. (2014) Explica, que el ciclo motivacional surge cuando se rompe con el equilibrio del organismo y produce una tensión, inconformismo, insatisfacción, etc. que conduce al individuo a realizar una acción o comportamiento con el fin de satisfacer la necesidad y por ende liberar el organismo del desequilibrio. Solo puede llegar a satisfacer dicha necesidad si la acción o comportamiento es eficaz.

2.2.3 Planificación

De acuerdo a Westreicher, G. (2020) Es la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado.

2.2.4 Tipos de planificación

- **Planificación estratégica.**

Consiste en un plan integral de negocio que permite el funcionamiento de una organización. Su ejecución depende de la toma de decisiones de la gerencia, y contempla los aspectos financieros, la misión y visión, los objetivos a largo plazo y la estructura de la empresa.

- **Planificación táctica.**

Consiste en repasar las metas generales para definir objetivos específicos. Su ejecución depende de cada responsable o cada área correspondiente de una organización, que debe cumplir con sus respectivas tareas y funciones.

- **Planificación operativa.**

Consiste en una serie de acciones básicas o fundamentales para garantizar el desempeño de una organización o un proyecto en el corto o mediano plazo. La planificación operativa se centra en los recursos disponibles, la manera en que se hará uso de los recursos y en las tareas necesarias para alcanzar los objetivos. Depende los directores o responsables de área, que contribuyen a implementar y controlar un plan operativo.

- **Planificación normativa.**

Consiste en una serie de reglas y normas que la gerencia de una organización establece durante un período determinado para alcanzar sus objetivos.

2.2.5 Estrategia

Según, Westreicher, G. (2020) La estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la

táctica en que este ultima es una medida concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en sé que va a ejecutar.

2.2.5.1 Características de la planificación estratégica:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada “Planificación Tradicional”.
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición pre activa, aún con los riesgos que ello supone.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa.

2.2.5.2 Herramientas utilizadas para la planificación estratégica

De Acuerdo a Clientify (2024) La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. ellas son: Análisis FODA, hoja de verificación, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, histograma y matriz de selección.

2.2.5.3 Modelo del proceso de planeación estratégica

Según Clientify (2024) El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- Implantar las estrategias.

2.2.6 Estrategia Gerenciales

Según, Palomino, k. (2022) La estrategia gerencial es un área vinculada a la cúpula directiva, que consiste en una evaluación sistemática, a través de la cual se definen objetivos a largo plazo, metas y estrategias. Gracias a la implementación de dichos estudios, la gestión se convierte en una tarea mucho más sencilla. La misma implica planificar decisiones que poseen un fuerte impacto en el futuro de la organización y que pueden definir su éxito o fracaso. Por eso es que resulta tan importante que todo sea estudiado con mucha antelación. De esta manera, el margen de error se reduce y existen más chances de alcanzar los objetivos planteados.

2.2.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según, Santos, D. (2023) Una matriz de evaluación de factores externos (EFE)

permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva

2.2.7.1 Pasos para desarrollar la matriz de evaluación de factores externos

- Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la

empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4

- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.2.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo a Santos, D. (2023) Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

2.2.8.1 Pasos para desarrollar la matriz de evaluación de factores interno

- Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
- Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0
- Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de

2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

2.2.9 Análisis F.O.D.A

De acuerdo a Westreicher, G, (2020) Indica que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También se conoce como una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada y resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras pues da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

2.2.9.1 La construcción de una matriz F.O.D.A consta de ocho (8) pasos

Según David, F. (2013)

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
2. Elabore una lista de las amenazas externas de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.

7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.

2.2.10 Metas

Team, A. (2022). Explica que es una aspiración a largo plazo que puede resultar más difícil de lograr y que requiere de un proceso de planificación mayor y probablemente en diversas fases. Aunque la idea es establecer una meta que sea alcanzable, generalmente cuando hablamos de metas hablamos también de logros de mayor envergadura.

2.2.11 Cosmético

Según, Maria, E. (2021). Toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano (epidemias ,sistema piloso y capilar,uñas, labios y organos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos perfumarlos, modificar su aspecto, y corregir los olores coprorales para protegerlos o mantenerlos en buen estado.

2.2.12 Misión

Según, Zendesk, A. (2023) La misión de una empresa representa su compromiso, su propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una compañía en la sociedad. Dicho propósito debe ser sostenible en el tiempo. Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, como a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales.

2.2.13 Visión

Zendesk, A. (2023) Explica que la visión de una empresa es un conjunto de

criterios que guían a la organización hacia sus metas y su proyección a futuro. Es el modo o el camino a seguir para cumplir con su misión. La visión se caracteriza por ser un enunciado claro, posible, ambicioso y alineado con los valores de la organización. El enunciado de la visión permite a los empleados comprender hacia dónde avanza la empresa y cómo deben focalizar su labor diario.

2.2.14 Valores

Según, Zendesk, A. (2023) Los valores de una empresa pueden dividirse en diferentes categorías, como valores personales, relacionales, operativos, de servicio y ambientales. Los mismos establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

2.2.15 Objetivos

Según, Gomez, M. (2024). Son las metas a alcanzar, el lugar (real o ideal) al que se pretende llegar con un proyecto o acción. La definición de un objetivo es fundamental en todo plan, identifica el camino a seguir. Los objetivos enuncian de forma precisa un fin que se quiere lograr.

2.2.16 Diagrama de flujo

Asana, T. (2024). Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica y secuencial de un proceso o flujo de trabajo con todas las tareas y actividades principales necesarias para lograr un objetivo común. Para que visualmente se pueda representar la sucesión de tareas y la relación entre ellas se utilizan símbolos como flechas, rombos, rectángulos o prismas.

2.2.17 Simbología de diagrama de flujo

A continuación, se observa la simbología del diagrama de proceso de ventas de Inversiones GARR C.A (ver figura 2.1), el cual refleja el nombre y la función de cada uno de los símbolos utilizados para definir lo que es el paso a paso que se realiza en las diferentes tiendas de la empresa, a la hora de que se realice una venta.

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio / final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación según si su respuesta es verdadera o falsa, sí o no
	Entrada / salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión

Figura 2.1 Simbología del diagrama de proceso de ventas de Inversiones GARR C.A.

Fuente: Editorial ETECÉ (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de investigación

Según Suarez, E. (2023) Los tipos de investigación son las maneras en las que un estudio se puede abordar en concordancia con los aspectos que lo definen, tales como el título, la profundidad, objetivos, tratamiento de la muestra y los datos, manipulación de las variables, temporalidad, entre otros.

A continuación se expone de manera detallada los tipos de investigación que fueron utilizados en el desarrollo del proyecto se utilizaron las de tipo documental y de campo.

3.1.1 Investigación básica

De acuerdo a Suarez. E, (2023) Este tipo de investigación, que también se conoce como pura o teórica, consiste en elaborar un estudio con el propósito de obtener más información en torno a fenómenos determinados de la realidad, sin tener algún tipo de intervención en este.

3.1.2 Investigación aplicada

Suarez. E, (2023). Expone que la aplicación aplicada consiste en realizar un estudio con el fin de desarrollar una estrategia y poder alcanzar objetivos en específico, de modo que no es una investigación que pretende ampliar la información, sino que tan solo busca dar solución a determinados problemas de la realidad.

3.1.3 Investigación documental

Según Vivero, L. (2018) Se refiere a la obtención (y construcción) de conocimiento; se puede investigar desde muy diferentes perspectivas, con

diferentes objetivos, o teniendo en cuenta distintos tipos de datos, procedimientos o métodos para obtenerlos. De tal suerte, existen muchos y diversos criterios de clasificación de la investigación.

La investigación planteada es de tipo documental porque se basó en la búsqueda de información en las diferentes referencias bibliográficas, blog, contenido web, a su vez se consiguen datos secundarios suministrados por la gerencia de Inversiones GARR, C.A, como libros contables, Inventarios, folletos, entre otros, ya que son necesarios para los conocimientos previos en el área, y a su vez lleva a que sea un proyecto realizable.

3.1.4 Investigación de campo

De acuerdo a López, J. (2020) Recopila los datos directamente de la realidad y permite la obtención de información directa en relación a un problema, suele ser el paso posterior al establecimiento de las hipótesis. Una vez sabemos qué buscamos, debemos recabar datos y para eso se realiza un trabajo de campo.

La investigación fue de campo ya que la recolección de datos esenciales se hizo directamente en las instalaciones de la empresa, mediante visitas de inspecciones; lo cual permitió conocer de cerca la situación actual de la tienda GARR, C.A, Puerto La Cruz, para así proponer estrategias que ayudaron a crear mejoras en la empresa.

3.2 Nivel de investigación

Supo, J. (2023) Surge por la necesidad de entender mejor los momentos por los que, atraviesa el desarrollo de una línea de investigación. Una línea, es una sucesión continua de puntos; en investigación, cada uno de estos puntos representa a un estudio, de manera que, una línea de investigación es una sucesión continua de estudios.

3.2.1 Investigación Descriptiva

De acuerdo a Muguira, A. (2024). La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación.

En el presente proyecto el nivel compete a descriptivo, ya que se detalló la situación del comportamiento de la empresa comercializadora de cosméticos GARR, C.A en estudio, para así verificar los motivos que generaron que la misma no cuente con una visión y misión que les permita seguir creciendo.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Según Merino, M. (2023) “Es un grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general. También permite referirse a los espacios y edificaciones de una localidad, y a la acción y las consecuencias de poblar”

La población en este proyecto contó con una tienda principal ubicada en Puerto La Cruz y dos sucursales, ubicadas en Nueva Barcelona y Lechería respectivamente. A su vez, el universo poblacional que fue estudiado estuvo conformado por 17 empleados, que laboran en las tiendas y están distribuidos en distintos cargos como: gerente (1), subgerente (3), encargado de marketing (1), administrador (1), encargado de inventario(1), asistente administrativo(1), asesores de ventas los mismos están distribuidos estratégicamente en cada tienda (sede Puerto la cruz, 3 asesores; sede Lechería, 3 asesores; Nueva Barcelona, 3 asesores) entre otros

3.3.2 Muestra

Según Merino, M. (2023) Es una selección representativa de datos de un grupo más grande, conocido como población de datos, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos.

La muestra estuvo integrada por una tienda principal GARR, C.A y 2 sucursales, que a su vez cuenta con 17 empleados distribuidos en las 3 tiendas respectivamente. En diferentes puestos de trabajo (gerentes, subgerente, encargado de marketing, encargado de inventario, asesores de ventas, asistente administrativo).

3.4 Técnicas de recolección de datos

Para lograr la elaboración segura de los datos precisos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, la recolección de datos se llevó a cabo mediante las siguientes técnicas.

3.4.1 Revisión documental

Según el manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógico Experimental libertador (UPL, 2006), estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualización, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en lo general en el pensamiento del autor

La aplicación de esta técnica permitió adquirir una base teórica más ampliada para el avance del proyecto, debido a que se trataron todo tipo de

soporte y de genero disponible como, libros manuales, tesis, páginas web, folletos, entre otros.

3.4.2 Observación directa

Según Cajal, A. (2020). Se emplea cuando se desea estudiar el comportamiento de una persona o de un grupo de personas en una situación determinada. En ocasiones, la situación es natural y es el observador quien se introduce en el ambiente del observado. En otros casos, la situación es recreada por los investigadores, de modo que el observado se introduce en un ambiente artificial.

Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad y describir las fallas existentes tanto en el manejo de la tienda, como condiciones de la estructura física actual de los empleados, su comportamiento y de esta manera hallar las fallas que los afectan.

3.4.3 Encuesta

Farías, G. (2024). Explica que las encuestas son un tipo de instrumentos de recopilación de información, que consisten en un conjunto prediseñado de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra socialmente representativa de individuos, con el fin de conocer sus opiniones o visiones respecto de alguna problemática o asunto que les afecta.

Se manejó esta técnica, aplicando preguntas ya propuesta, con el fin de abordar a los trabajadores que hacen vida en la empresa y de esta forma tener mayor alcance en la recolección de información.

3.4.4 Entrevistas

De acuerdo a Farías, G. (2024). Es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. Todas las personas presentes en una entrevista dialogan sobre una cuestión determinada.

Por medio de esta técnica se pudo adquirir información de forma personal e informal por parte de los clientes que visitaron las tiendas GARR, C.A en sus diferentes sedes, con el fin de conocer aspectos más directos y precisos acerca de su experiencia a la hora de realizar compras, además, se obtuvieron testimonios del funcionamiento con respecto a la atención que recibieron en la empresa Inversiones GARR C.A. lo que permitió conocer los problemas existentes que presento dicho establecimiento.

3.5 Técnicas de Análisis de Datos

De acuerdo a López, J. (2020). Es un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión. En el presente proyecto las técnicas utilizadas fueron las siguientes: Diagrama de ishikawa, matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, análisis F.O.D.A, diagrama de flujo.

3.5.1 Diagrama de ishikawa (Causa-efecto)

Según Rodriguez, N.(2020) Consiste en una ponderosa herramienta visual que facilita la identificación y resolución de problemas al desglosar, de forma clara y estructurada, las causas de una situación específica, brindándole un análisis gráfico que revela cada factor que incide en un proceso y permite ver con precisión donde actúen las variables que conducen a un efecto no deseado. Este diagrama permitió representar de manera efectiva las deficiencias presentes en las tres (3) sedes de la empresa Inversiones GARR C.A, para

posteriormente poder identificar y desarrollar los diversos factores internos y externos que permitirán desarrollar las posibles estrategias que ayudaran a solventar la problemática en dicha empresa.

3.5.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Santos, D. (2023) Explica que la matriz EFE es una herramienta de evaluación de factores externos y es una Forma de organizar toda la información que pueda afectar de manera externa a una empresa u organización. En ella se colocan lo aspectos socioculturales, ambientales, tecnológicos e incluso políticos que intervengan en todos los procesos de una empresa.

3.5.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según Santos, D. (2023) es una herramienta de auditoria interna que busca comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas donde se pueden hacer mejoras.

Estas técnicas de recolección de datos permitieron realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa logrando así conocer las oportunidades y amenazas por parte de la matriz externa (EFE) mientras que las fortalezas y debilidades se observaron en la matriz interna (EFI) dando así una ponderación y posteriormente una clasificación en los diferentes factores que fueron expuestos.

3.5.5 Análisis F.O.D.A (Fortaleza, Oportunidad, Debilidades, Amenazas)

Según, Palacios, S. (2020), es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”. Esta herramienta fue utilizada para estudiar los diferentes factores que se presentaron en la empresa, el F.O.D.A permitió

conocer las debilidades y amenazas que presentó la empresa Inversiones GARR, C.A además de mejorar sus oportunidades y amenazas, para así lograr establecer nuevos objetivos.

3.5.6 Diagrama de flujo

Según Asana, T. (2024). Es un diagrama que representa las etapas de un proceso, flujo de trabajo, programa informático o sistema. Los diagramas de flujo se componen de forma conectadas por líneas y representan procesos paso a paso para facilitar la toma de decisiones, reducir ambigüedad y mejorar los flujos de trabajo. El mismo fue utilizado para conocer el proceso de venta que a diario se viven en las diferentes tiendas que conforman la empresa Inversiones GARR C.A.

CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se realizó el diagnóstico de la situación actual dentro del contexto de operaciones y personal de la empresa Inversiones GARR C.A. Las condiciones actuales en la que se encuentra y la metodología implementada para llevar a cabo la creación de estrategias gerenciales que se requieren implementar.

Para llevar a cabo la recolección de datos y obtener los conocimientos necesarios que hicieron posible un diagnóstico certero de la problemática presentada en dicha empresa, se utilizaron técnicas del método científico tales como la entrevista, la encuesta y la observación directa, las mismas fueron aplicadas a empleados y clientes.

4.1 Descripción de la situación actual de la empresa Inversiones GARR, C.A.

La empresa Inversiones GARR C.A actualmente cuenta con 3 tiendas físicas las cuales se encuentran ubicadas en sitios estratégicos del estado Anzoátegui, Puerto La Cruz, Lechería y Nueva Barcelona. La misma es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de belleza en general, su principal función es prestar un servicio basado en la calidez y fluidez de las operaciones en cuestión.

Inversiones GARR C.A posee una plantilla de trabajadores que se destacan en diferentes cargos de trabajo repartidos en las distintas sedes, cada tienda cuenta con una cantidad específica de trabajadores. La sede de Puerto La Cruz al ser la mas antigua, es donde se encuentra la oficina principal, por tanto, es la sede con mayor personal y por ende donde todo se

desarrolla con respecto al manejo de las sucursales tiene en su plantilla 7 empleados, mientras que las sucursales ubicadas en Lecheria y Nueva Barcelona respectivamente cuentan con 4 trabajadores cada una. además, de una extensa cartera de clientes los cuales se han forjado a través de los años y por tanto es necesario mantenerlos satisfechos para que la empresa siga manteniéndose activa a nivel comercial.

Es necesario mencionar que habiendo observado de manera directa la compañía carece de una misión y visión empresarial que defina los objetivos que deba poseer la empresa para un futuro, quedando en evidencia, la falta de estrategias gerenciales sostenidas en el tiempo que garantice un funcionamiento óptimo de la empresa Inversiones GARR C.A.

4.1.1 Diagrama de flujo del proceso de ventas de la empresa Inversiones GARR C.A

A continuación, se muestra todo el proceso (ver figura 4.1) que se realiza en las diferentes tiendas a la hora de ejecutar una venta, mostrando así cada una de las etapas que se efectúan, todo esto en función a lo observado de manera directa en el espacio de trabajo. Es necesario acotar que dicho proceso se ejecuta de igual manera en todas las tiendas de la empresa, el mismo proporciona una representación visual clara y estructurada de las etapas del proceso de venta que van desde la recepción del pedido, pasando por la verificación del inventario, la disponibilidad de dichos productos, hasta la cancelación y empaque de los mismos, es necesario resaltar que de no contar con un producto en stock se muestran otras etapas las cuales están representadas y podrán ser observadas en el diagrama. Dicho esquema permitió una comprensión uniforme y coherente de cómo se vive el proceso de venta en cada tienda de Inversiones GARR C.A.

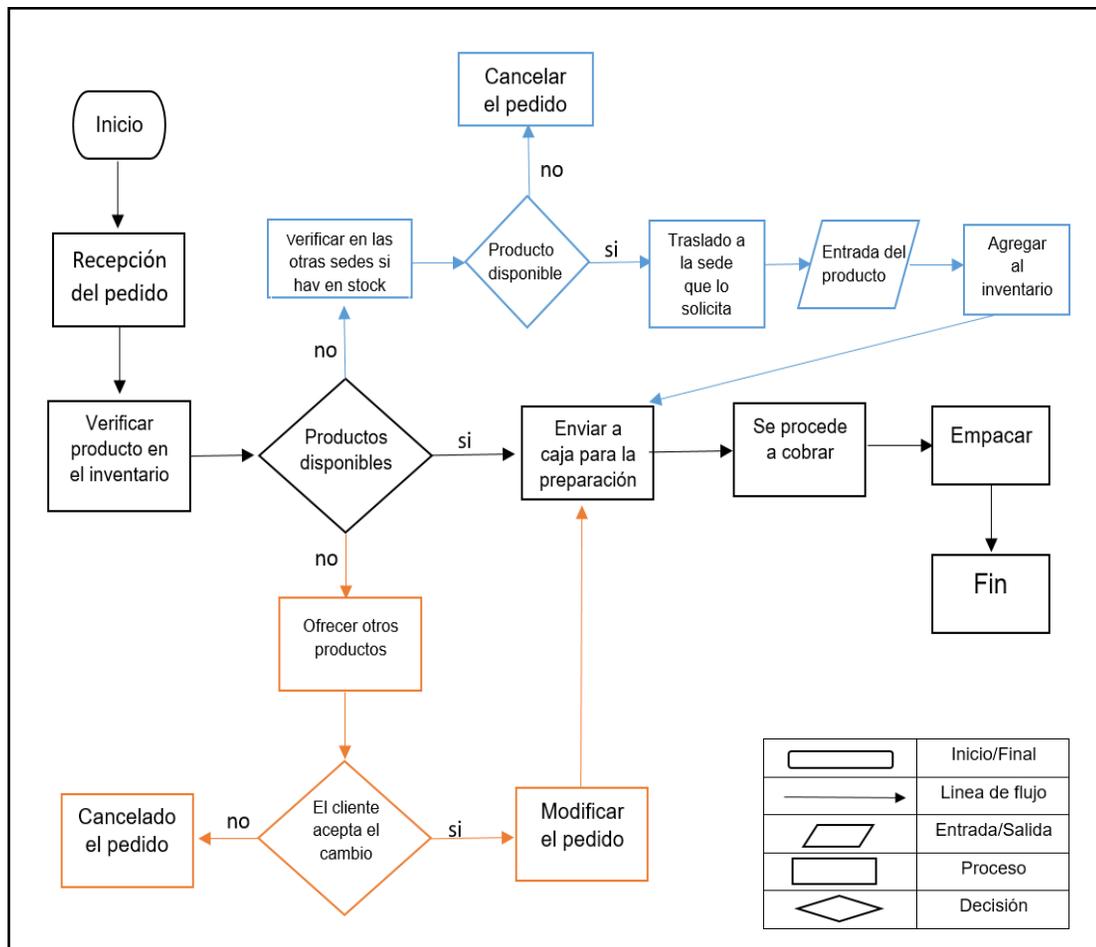


Figura 4.1 Diagrama de flujo del servicio prestado en Inversiones GARR C.A

Fuente: Mujica, R. (2024)

- **Inicio:** Se procede a comenzar el proceso de venta con la llegada del cliente al local
- **Recepción del pedido:** Se recibe de parte del cliente la solicitud del artículo que desea obtener.
- **Verificar el producto en inventario:** Se verificar si se cuenta con el artículo solicitado por el cliente.
- **Productos disponibles:** Es cuando ya se ha realizado la verificación en inventario y se le comunica al cliente si está o no disponible el artículo

solicitado.

- **Enviar a caja para verificar sus condiciones:** Es para verificar las condiciones físicas del artículo solicitado.
- **Se procede a cobrar:** Ya viendo previamente verificado y confirmado el producto se procede a la cobranza
- **Empacar:** Embalar para entregarle el producto solicitado al cliente
- **Fin:** Culminada la compra
- **Verificar en las otras sedes si hay en stock:** Se solicita a las otras sedes Inversiones GARR C.A si tienen el producto disponible
- **Traslado a la sede que lo necesita:** Se envía el producto a la sede solicitada
- **Informar al cliente y ofrecer otros productos:** Se le anuncia al cliente que no está disponible el producto y se le ofrecen otras opciones de artículo similar
- **Cliente acepta el cambio:** El cliente acepta ver las otras opciones disponibles
- **Cancelar el pedido:** No se realiza la venta
- **Modificar el pedido:** El cliente acepta cambiar su pedido por otras opciones que si estén disponibles en tienda

4.1.2 Descripción de las responsabilidades por puestos de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A

Como bien es sabido dentro de toda organización con una proyección futurista debe contar con responsabilidades y personal que sea capaz de desenvolverse en el puesto, por lo que la organización Inversiones GARR C.A, ofrece unas responsabilidades no solo básicas, sino que también importantes, entre las cuales encontramos los siguientes puestos de trabajo:

- **Gerente:** Tiene la responsabilidad de dirigir y supervisar todas las

operaciones para garantizar el éxito del negocio. Se cuenta con un (1) gerente general, el cual maneja toda la empresa la cual es conformada por tres tiendas. Se debe acotar que tanto la sede ubicada en Lecheria como la sede de Nueva Barcelona, por ser sucursales no cuentan con un gerente, sino que son dirigidas directamente por el gerente general ubicado en Puerto La Cruz.

- **Subgerente:** Se cuenta con tres (3) subgerentes distribuidos en las diferentes tiendas uno (1) por tienda, los cuales desempeñan un papel crucial en la supervisión de operaciones diarias, la atención al cliente, la gestión del personal y la colaboración con el gerente general para garantizar el éxito y la eficiencia en el funcionamiento de cada una de las tiendas.
- **Administrador:** Inversiones GARR C.A tiene entre su plantilla de trabajadores un (1) administrador, el mismo asegura la gestión operativa y financiera, además del control adecuado de inventario, la eficiencia en las transacciones y la correcta gestión de personal para lograr el éxito y la rentabilidad del negocio en general, incluyendo las sucursales de Lecheria y Nueva Barcelona, puesto que la empresa cuenta con un solo sistema administrativo para las 3 sedes.
- **Asistente administrativo:** Se cuenta con un (1) asistente administrativo el cual Ayuda a mantener el flujo de trabajo organizado, facilitando la comunicación interna y externa, y contribuyendo al buen funcionamiento general de la empresa.
- **Encargado de marketing:** Su función se basa en la promoción y posicionamiento de la tienda en el mercado, utilizando estrategias creativas y efectivas para llegar a los consumidores, aumentar las ventas y fortalecer la imagen de la marca. Para toda la empresa se cuenta con un (1) encargado de marketing, ya que las publicidades y

promoción de productos se realizan de manera general para todas las sedes de la empresa.

- **Encargado de inventario:** Su rol clave es verificar los niveles de existencias de los productos garantizando la disponibilidad de los mismos minimizando las pérdidas y contribuyendo al éxito operativo y financiero del negocio. Para este rol se tienen dos encargados, que se encargan de gestionar la mercancía de toda la empresa en general, ya que es un único sistema el cual es compartido en todas las tiendas.
- **Asesores de ventas:** La empresa Inversiones GARR C.A cuenta con 9 asesores de ventas, los cuales contribuye a la generación de ventas, la satisfacción del cliente y el éxito comercial de la tienda a través de su asesoramiento experto, su atención personalizada y su enfoque en la excelencia en el servicio al cliente, dichos asesores están distribuidos en las diferentes tiendas, 3 por tiendas.

Es necesario acotar que en dicha empresa los trabajadores no cuentan con una clara visión de la responsabilidad o funciones que deben desempeñar en la organización, ya que se pudo observar que los mismos realizan tareas que no van con el puesto de trabajo que se les asigna, generando así confusiones además de una desorganización en las diferentes tiendas.

4.1.3 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A sede de Puerto La Cruz, edo Anzoátegui

- **Gerente:** Es una oficina semiprivada, ubicada cerca de la tienda que permite facilitar la supervisión del resto del personal, cuenta con un escritorio donde se tiene una computadora un teléfono, espacio para los diferentes documentos, cuenta con buena iluminación blanca y sistema de aire acondicionado, además, se tienen sillas para reuniones con empleados o clientes. (ver figura 4.2)



Figura 4.2 Oficina del gerente de Inversiones GARR C.A

Fuente: Mujica, R. (2024)

- **Subgerente:** Su puesto de trabajo está dentro de la tienda, está próxima a la oficina del gerente para facilitar la coordinación y comunicación, cuenta con un espacio donde se haya la computadora y las distintas herramientas para ejecutar su trabajo.



Figura 4.3 Puesto de trabajo de subgerente de Inversiones GARR C.A.

Fuente: Mujica, R.(2024)

- **Administrador y asistente admirativo:** En un área cercana a la oficina del gerente se haya el puesto de trabajo del administrador el cual comparte con el asistente administrativo, cuenta con dos (2) escritorio,

una (1) computadora, un (1) teléfono, iluminación blanca, sillas ergonómicas, un aire acondicionado tipo split y un espacio donde se coloca toda la documentación que los mismos utilizan. (Ver figura 4.4)



Figura 4.4 Puesto de trabajo del administrador y asistente administrativo

Fuente: Mujica, R. (2024)

- **Encargado de inventario:** En un área cercana al almacén el jefe y operador de inventario tiene un pequeño espacio donde se encuentra su oficina la cual está equipada con mesas que funcionan como escritorios, donde tienen una computadora tipo laptop, calculadora, teléfono, además de estantes y espacio para las diferentes carpetas relacionados con el inventario.
- **Encargado de marketing:** Cerca del área de inventario hay un espacio dedicado para la creación de contenido de publicidad donde se haya el encargado del marketing, el cual cuenta con un teléfono tipo iPhone, un (1) aro de luz y una pequeña mesa donde se coloca una muestra de cada producto para posteriormente tomar fotos, videos y crear contenido.
- **Asesores de venta:** Este puesto se encuentra cerca de la entrada de

la tienda, se basa en todo el espacio de la tienda donde se visualiza un (1) mostrador con una computadora, un punto de venta, y vitrinas donde se exhiben los productos más destacados.

4.1.4 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A, sede de Lechería, estado Anzoátegui

- **Subgerente:** Se encuentra ubicado cerca de la entrada de la tienda para recibir a los clientes, el espacio incluye un mostrador tipo vitrina donde se exhiben los productos más destacados, con espacio para 2 computadora una tipo laptop y otra de mesa, un punto de venta, el subgerente cuenta con una silla alta para mejorar la eficiencia en el trabajo, , el mismo cuenta con gavetas donde se distribuyen los diferentes libros y carpetas con información sobre la tienda, al lado del exhibidor se incluyen dos sillas donde los clientes pueden sentarse. (ver figura 4.5)



Figura 4.5 Puesto de trabajo del subgerente, sede Lechería

Fuente: Mujica, R. (2024)

- **Asesores de venta:** Estos se ubican en el área total de la tienda en cuestión, cuentan con sillas cómodas para su descanso, estanterías donde se ubican los productos, además de esto los asesores tienen un

espacio dedicado a un lado de la tienda donde se ubican unos espejos con una silla ideal para maquillaje donde prueban los diferentes cosméticos a los clientes, la misma cuenta con buena iluminación blanca que favorece a una percepción mejor del espacio. También se cuentan con bancos de madera los cuales le ofrecen a los clientes para estar cómodos y así brindar otras asesoría, bien sea de skincare o peluquería. (Ver figura 4.6)

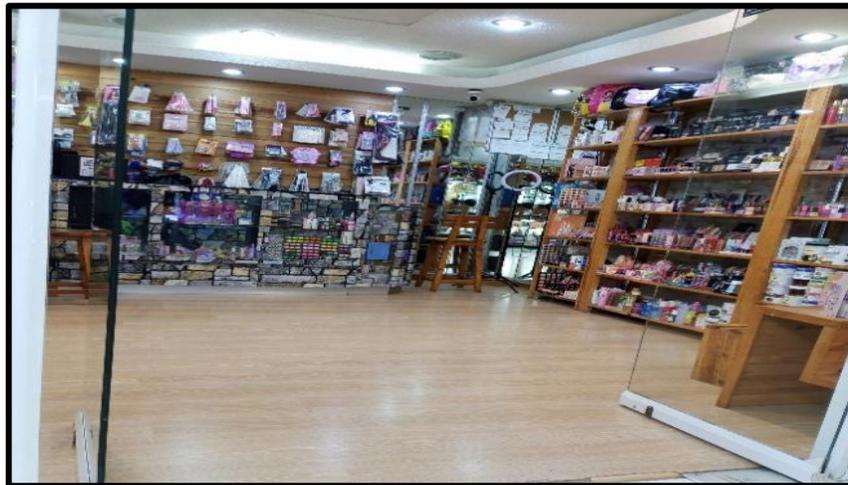


Figura 4.6 Puesto de trabajo asesores de venta, sede Lecheria

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.1.5 Descripción del espacio físico por puesto de trabajo de la empresa Inversiones GARR C.A, sede de Nueva Barcelona, estado Anzoátegui

- **Subgerente:** El mismo está ubicado a un lado de la tienda cerca de la entrada de la misma, cuenta con un mostrador tipo vitrina que a su vez le funciona de escritorio donde se ubica una computadora tipo laptop, un punto de venta y un pequeño espacio para colocar los documentos relacionados a la tienda. (Ver figura 4.7)



Figura 4.7 Puesto de trabajo del subgerente sede Nueva Barcelona

Fuente: Mujica, R. (2024)

- **Asesores de venta:** Basando su función principal a la atención al cliente, el espacio de trabajo de los mismos se ubica en todo el espacio de la tienda (ver figura 4.8). Además de esto cuentan con un espacio para brindar asesorías sobre el maquillaje el cual posee un espejo con iluminación, una silla alta para maquillaje, también cuentan con un espacio en la parte de atrás de la tienda donde pueden comer y descansar. Dicho espacio cuenta con mesa, sillas, aire acondicionado de 18BTU para disfrutar en su rato de descanso.



Figura 4.8 Puesto de trabajo de los asesores de venta, sede Nueva Barcelona

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.2 Identificación de los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR C.A.

En este punto se muestran las técnicas utilizadas (encuesta y entrevista), las cuales sirvieron de apoyo para identificar los diferentes factores tanto internos como externos de la empresa Inversiones GARR, C.A. los resultados obtenidos fueron enriquecidos por la participación activa de empleados y clientes, quienes proporcionaron información valiosa para capturar sus percepciones y experiencias. Además, la complementación de este enfoque con la observación directa permitió una comprensión más profunda del contexto social y ambiental en el que se inserta la población que conforma la empresa. La observación directa ofreció una perspectiva cualitativa que llenó vacíos y matizó los datos cuantitativos obtenidos en las encuestas, destacando aspectos que podrían no haber sido evidentes solo a través de preguntas estructuradas.

En conjunto, estas metodologías no solo reforzaron la validez de los hallazgos, sino que también facilitaron un análisis más exhaustivo y fundamentado. Lo que permitió recabar la información necesaria para identificar los factores internos como externos que afectan o contribuyen en el proyecto de estudio, permitiendo conocer a detalles las problemáticas más resaltantes a atacar y así proceder con la elaboración de la matriz F.O.D.A.

4.2.1 Resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Inversiones GARR C.A

Se procedió a conocer los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Inversiones GARR C.A, (ver anexo A1) Seguidamente, se muestran las respuestas mediante tablas estadísticas y diagramas de tortas, los cuales son necesarios para el estudio, interpretación, y análisis de los datos obtenidos en el cuestionario realizado.

1. ¿De acuerdo al tiempo que lleva trabajando en la empresa que tan satisfecho se siente laboralmente?

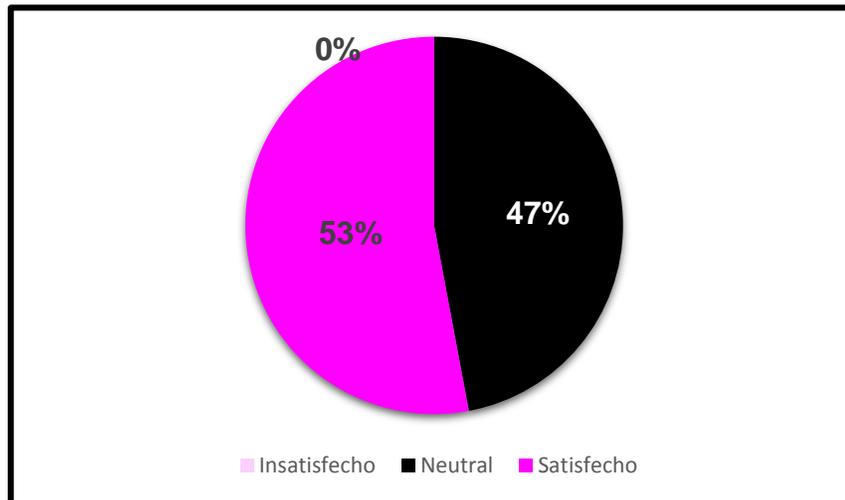


Gráfico 4.1 Satisfacción Laboral

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.1 Satisfacción Laboral

Alternativas	Encuestados
Satisfecho	9
Neutral	8
Insatisfecho	0
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

La pregunta presentada en la Tabla 4.1 muestra los siguientes resultados sobre la satisfacción laboral que perciben los trabajadores que hacen vida en Inversiones GARR C.A. estos indican que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos, con un total del 53% de las respuestas. Esta cifra

representa un porcentaje significativo que sugiere una percepción positiva del ambiente laboral y de las condiciones ofrecidas por la organización. La categoría "neutral" cuenta con el 47% de las respuestas, lo que indica que una parte considerable del personal no tiene una opinión clara o definida sobre su satisfacción laboral, lo que podría significar la necesidad de investigar más a fondo sus inquietudes o expectativas. Por otro lado, es particularmente alentador que no haya respuestas en la categoría de "insatisfecho", lo que sugiere que, al menos en términos generales, las condiciones laborales son adecuadas para el personal (ver gráfico 4.1).

2. ¿Considera que ha recibido suficiente capacitación para realizar su trabajo?

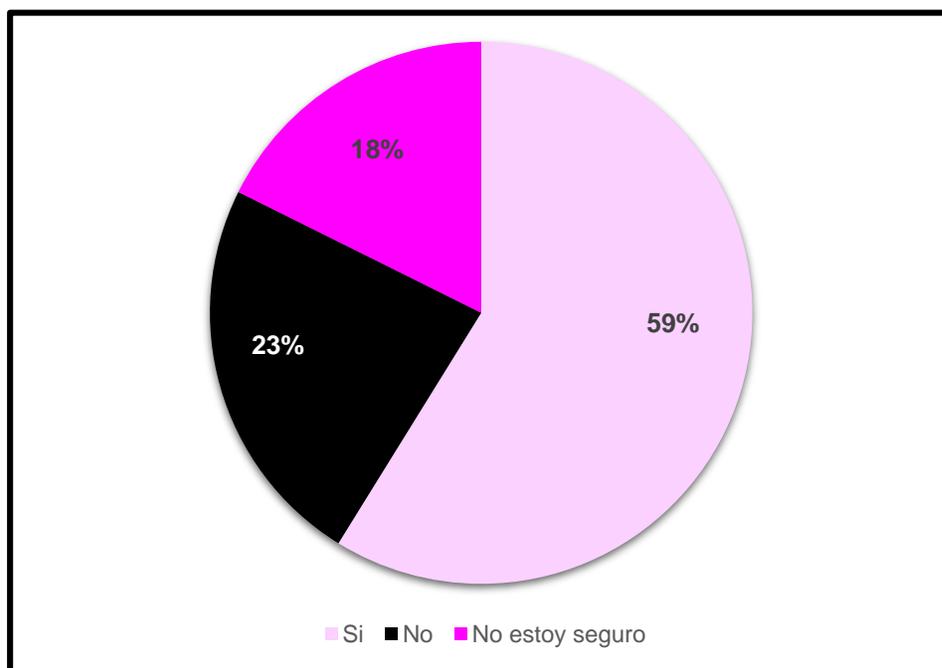


Gráfico 4.2 Capacitación laboral

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.2 Capacitación laboral

Alternativas	Encuestados
SI	10
NO	4
No estoy seguro	3
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

Toda organización debe evaluar sus programas de capacitación y considerar mecanismos para aumentar el acceso y la participación en estas iniciativas, para lograr fomentar así un entorno de aprendizaje continuo. Esto no solo contribuiría al desarrollo profesional de los empleados, sino que también puede generar un gran impacto positivo en la productividad y satisfacción laboral general.

Los resultados de la encuesta presentada en la tabla 4.2 sobre la capacitación laboral muestran que un 59% de los encuestados afirmaron haber recibido capacitación (ver gráfico 4.2), lo que refleja un aspecto positivo acerca del desarrollo profesional dentro de la organización. Esta cifra representa una mayoría clara y sugiere que la empresa está implementando medidas para mejorar las habilidades y competencias de sus empleados. Por otro lado, el 23% de los empleados indicaron que no han recibido capacitación, y el 18% expresaron que no están seguros sobre su situación respecto a este aspecto. La presencia de respuestas de "no estoy seguro" podría indicar una falta de comunicación sobre las oportunidades de capacitación disponibles. Aunque la mayoría de los empleados reportan haber recibido capacitación, el número considerable de aquellos que no la han recibido o que no están seguros indica

que hay un área importante que podría mejorarse. Es notable que la empresa Inversiones GARR C.A. debe evaluar sus programas de capacitación y considerar mecanismos para aumentar el acceso ya que posee una carencia en la participación en estas iniciativas.

3. ¿Qué aspectos cree que podría mejorarse en la tienda para optimizar el ambiente laboral?

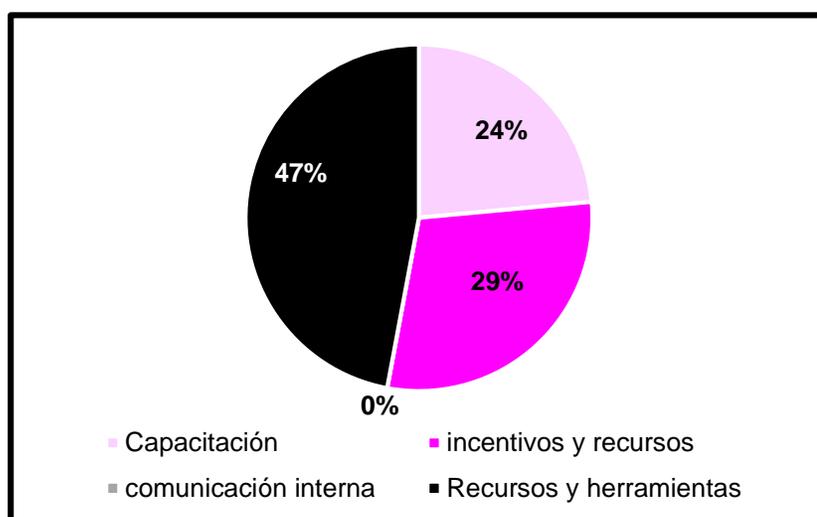


Gráfico 4.3 Aspectos a mejorar en tienda

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.3 Aspectos a mejorar en la tienda

Alternativas	Encuestados
Capacitación	4
Comunicación interna	0
Incentivos y recompensas	5
Recursos y herramientas	8
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

Es fundamental que las empresas enfoquen sus esfuerzos en mejorar los recursos y herramientas disponibles para los empleados, dado que son aspectos que los trabajadores toman en cuenta. Asimismo, implementar un sistema de incentivos y recompensas puede ser clave para potenciar la motivación del equipo. Abordar estas áreas no solo ayuda a mejorar el desempeño general en la tienda, sino que también puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Los resultados presentes en la tabla 4.3 evidencian las áreas que los encuestados consideran prioritarias para mejorar en la tienda. La categoría "Recursos y Herramientas" destaca con 47% de las respuestas, lo que indica que la mayoría de los empleados siente que la disponibilidad y calidad de estos elementos son cruciales para su desempeño laboral. Por otro lado, "Incentivos y recompensas" recibe un 29% de las respuestas, lo que sugiere que hay un interés significativo en reconocer y motivar a los empleados a través de un sistema de recompensas, lo que podría contribuir a mejorar la moral y el compromiso del personal. Es importante señalar que la "Comunicación Interna" no recibió ningún comentario, lo que podría implicar que, aunque es un aspecto relevante en el ambiente laboral, los encuestados podrían no verlo como una prioridad inmediata en comparación con los otros aspectos. La "Capacitación" también fue mencionada por el 24% de los encuestados, lo que sugiere que, si bien no es la principal preocupación, existe una necesidad de desarrollo de habilidades que debe ser atendida (ver gráfico 4.3).

4. ¿Desarrolla Usted otra actividad que no forme parte de su trabajo al que se le asignó al entrar a trabajar en la empresa?

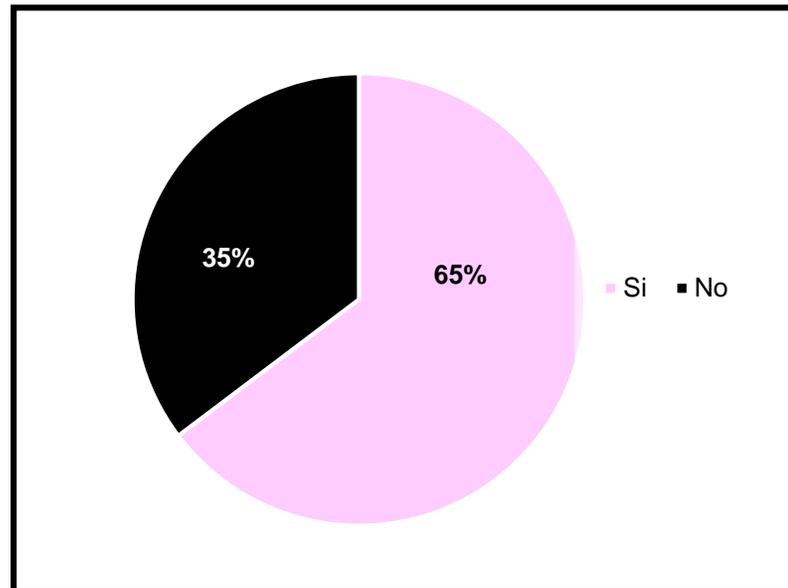


Gráfico 4.4 Puestos de trabajo diferente al que se le asignó, al entrar a trabajar

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.4 Puestos de trabajo diferente al que se le asignó, al entrar a trabajar

Alternativas	Encuestados
SI	11
NO	6
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

Los resultados de la pregunta presentada en la Tabla 4.4 indican que 11 de los encuestados (un claro 65%) han sido asignados a puestos de trabajo diferentes al que les fue inicialmente asignado al entrar a la empresa. Esto

podría sugerir una cierta flexibilidad y adaptabilidad en las asignaciones laborales, lo cual puede ser positivo si se ha hecho para aprovechar mejor las habilidades individuales o atender necesidades cambiantes en la organización. No obstante, 6 empleados (35%) afirmaron que no han experimentado este cambio en su puesto de trabajo, lo que podría implicar que algunos han permanecido en roles que podrían no representar sus competencias más adecuadamente o que no han tenido la oportunidad de explorar otras funciones dentro de la empresa (ver gráfico 4.4).

En conclusión, la mayoría de los empleados se encuentra en puestos diferentes a los inicialmente asignados, lo que refleja una dinámica organizativa que puede ser tanto beneficiosa como desafiante.

5. ¿Cómo calificarías tu carga de trabajo actual?

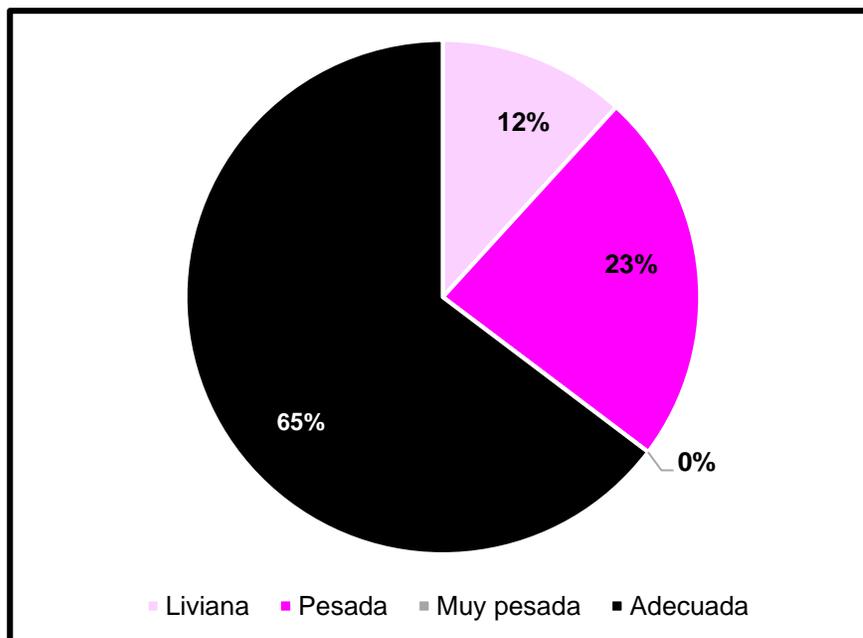


Gráfico 4.5 Carga de trabajo actual

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.5 Carga de trabajo actual

Alternativas	Encuestados
Liviana	2
Pesada	4
Adecuada	11
Muy pesada	0
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

Implementar medidas para aliviar el estrés laboral y asegurar que todos los empleados se sientan apoyados en sus roles siempre será un factor clave para mantener la motivación y el desempeño a largo plazo en toda empresa. Esto también impactara positivamente en la productividad, el ambiente laboral y la retención del talento dentro de la organización.

Los resultados de la encuesta presentada en la Tabla 4.5 sobre la carga de trabajo actual revelan que una mayoría significativa de 11 empleados (64.7%) considera que su carga de trabajo es adecuada. Este dato sugiere que la mayoría del personal siente que sus responsabilidades están en un nivel manejable y apropiado, lo que es un indicativo positivo de la gestión de recursos y tareas dentro de la organización. Por otro lado, 4 encuestados (23.5%) clasificaron su carga de trabajo como pesada, lo que podría señalar que un grupo significativo de empleados experimenta niveles de estrés o presión que podrían afectar su bienestar y productividad. Sin embargo, es alentador que no se reportaron respuestas en la categoría de "muy pesada", lo que sugiere que no hay una situación extrema de sobrecarga en la mayoría de los empleados.

6. Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente

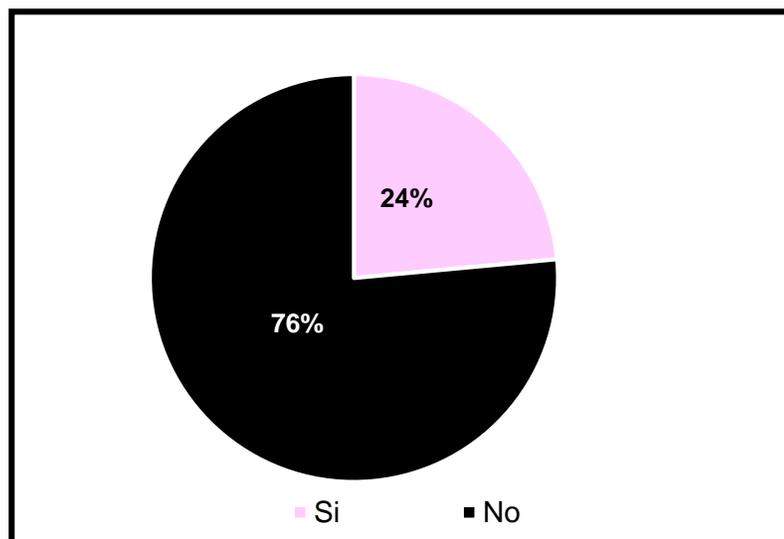


Gráfico 4.6 Herramientas para desempeñar el trabajo

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.6 Herramientas para desempeñar el trabajo

Alternativas	Encuestados
SI	4
NO	13
Total	17

Fuente: Mujica, R. (2024)

En toda empresa por muy grande o pequeño que sea la falta de herramientas adecuadas puede impactar negativamente en la productividad, la moral del equipo y, en última instancia, en la calidad del trabajo realizado. Esta situación resalta la necesidad urgente de que las empresas evalúen y mejoren la provisión de recursos y herramientas necesarias, para así asegurar que el

personal disponga de los medios para desempeñar sus funciones de manera óptima. Ya que de no abordar las carencias identificadas y las cuales son cruciales para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral dentro de la organización pueden afectar los mismos. Implementar cambios en este ámbito no solo beneficiará a los empleados, sino que también contribuirá al éxito general de la empresa al fomentar un entorno de trabajo más eficiente y motivador.

Los resultados de la tabla 4.6 sobre las herramientas necesarias para desempeñar el trabajo en las diferentes tiendas de Inversiones GARR C.A. revelan una clara disconformidad entre los encuestados, con solo 4 personas que corresponde el (24%) afirmando que cuentan con las herramientas adecuadas, en contraste con 13 personas que conforman el (76%) de los empleados que indican que no las tienen (ver gráfico 4.6). Esta disparidad sugiere que una gran parte del personal se siente insatisfecho o desprovisto de los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que puede generar ciertos problemas para el desarrollo y crecimiento de la empresa en cuestión.

4.2.2 Análisis de la encuesta realizada a los empleados de la empresa Inversiones GARR C.A

Para la ejecución del cálculo del porcentaje de frecuencia el cual fue expuesto en tablas y gráficos anteriormente expuestas, se tomó el valor de las repeticiones de cada puntaje, se multiplicó esa cantidad por cien para representar el cien por ciento de la muestra, y se dividió entre el número de trabajadores (diecisiete). De ese modo se obtuvo el porcentaje de cada respuesta los cuales fueron tabuladas en tortas a través de la herramienta Microsoft Excel, para posteriormente ser analizados por separado. Todo esto con la finalidad de conocer un poco la opinión que tienen los mismos de la

empresa en cuestión, para así estar al tanto de como se ve la misma desde el interior y la perspectiva que ellos tienen de como es el ambiente laboral donde se encuentran además de saber cómo se sienten laborando en dicha empresa, conjuntamente de que sirve de apoyo para construir las diferentes matrices de Factores Internos (MFI) y de Factores Externos (MFE).

4.2.3 Análisis de la entrevista realizada a los clientes de la empresa Inversiones GARR C.A.

Actualmente la empresa cuenta con una gran cartelera de clientes en su tres sedes, gracias a esto se pudo interactuar de manera informal con los mismos, y así mediante una entrevista no estructurada realizada en las diferentes tiendas de la empresa a la población de usuarios que hicieron acto de presencia los días escogidos entre finales de septiembre y principios de octubre del año 2024 para realizar dicho sondeo, donde las preguntas iban desde la regularidad con que visitaban las tiendas, la interacción que tenían con las redes sociales de la empresa, los aspectos que más valoraban a la hora de visitar las tiendas, hasta cuáles eran los productos de mayor interés según su criterio y que aspecto según ellos se debería mejorar en los negocios.

Se puede concluir que son muchos los que se sienten atraídos por los precios que poseen, no obstante también se pudo notar que presentaban otras opciones donde realizar sus compras, pero que se sentían atraídos por la buena atención al cliente que según ellos es un aspecto positivo que define a la empresa en cuestión. También se debe recalcar que aunque la compañía tenga aspectos positivos, a la hora de que se les preguntara que mejorarían en la empresa la mayor cantidad de respuestas coincidieron en que se debería mejorar la variedad de productos y marcas, además, de las instalaciones pues muchos estuvieron de acuerdo en que la falta de espacio para poder movilizarse dentro de los locales es un aspecto a perfeccionar.

Por último se constato de acuerdo a las respuestas obtenidas, que las visitas a las redes sociales de la empresa eran regulares pues se sienten a la expectativa de que pueden presentar nuevos productos en stock, aunque tambien algunos de los visitantes de las tiendan piensan que se deberia mejorar un poco lo que es el contenido creativo de las redes.

4.2.4 Diagrama Ishikawa (Causa y efecto) a las sedes de la empresa Inversiones GARR C.A.

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa como una herramienta valiosa en conjunto con el método de las 5 M (Medio ambiente, mano de obra, maquinaria, métodos, materiales) lo que permitió analizar las causas subyacentes de las fallas de manera efectiva en las sedes de la empresa Inversiones GARR C.A. (Puerto La Cruz, Lechería, Nva. Barcelona), aunado a esto ayudó a entender mejor el entorno de las tiendas. (Ver figuras 4.10, 4.11 y 4.12)

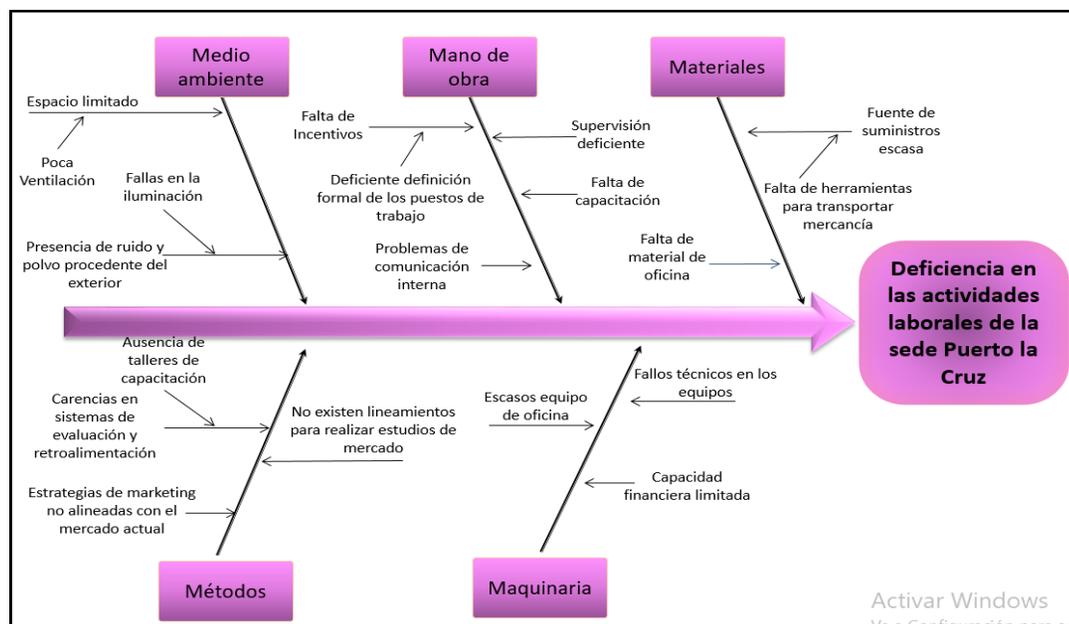


Figura 4.9 Diagrama Ishikawa, (sede Puerto la Cruz)

Fuente: Mujica, R. (2024)

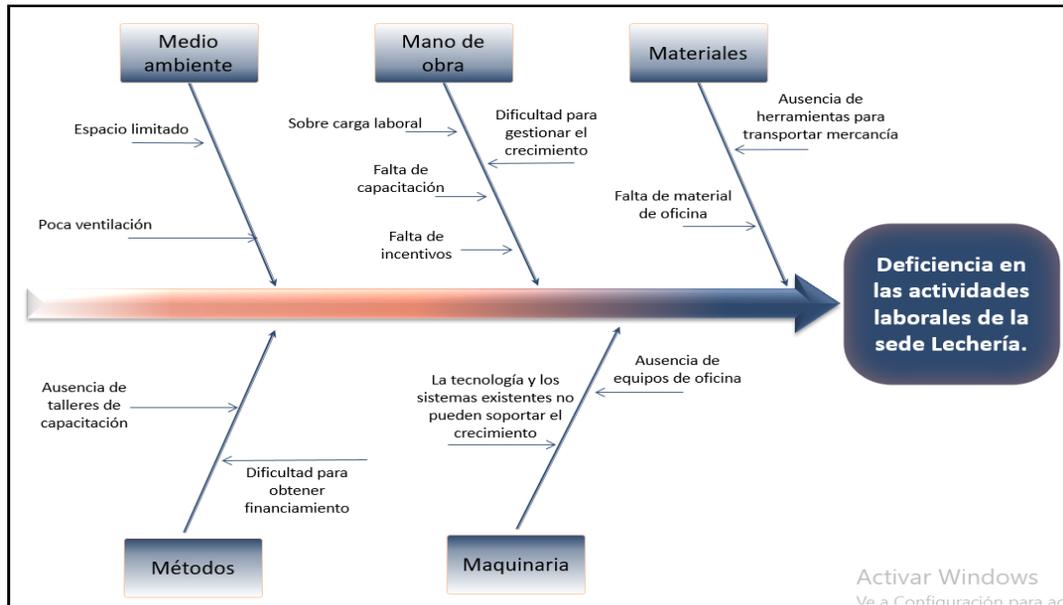


Figura 4.10 Diagrama Ishikawa, (Sede Lechería)

Fuente: Mujica, R. (2024)

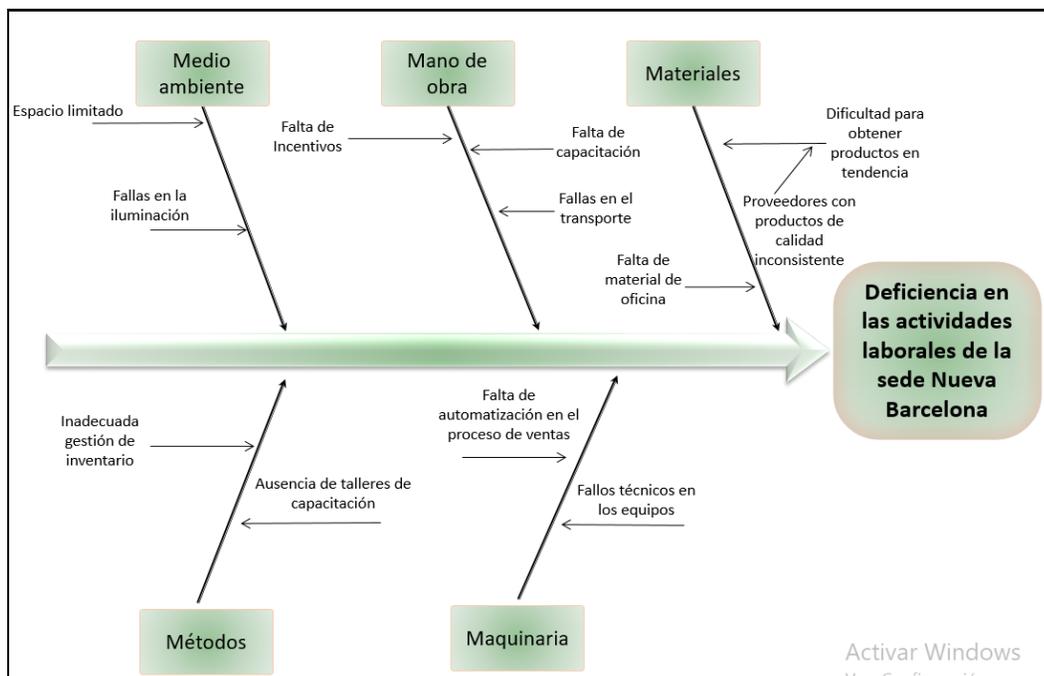


Figura 4.11 Diagrama Ishikawa (Sede Nueva Barcelona)

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.2.4.1 Medio Ambiente

- **Espacio limitado:** Las sedes de la empresa Inversiones GARR C.A (Puerto La Cruz, Lechería y Nva. Barcelona) no cuentan con un buen espacio lo que afecta la disponibilidad de productos ya que no se visualizan de la mejor manera debido a que no están bien organizados, la calidad del servicio al cliente disminuye pues se sienten incómodos al no tener un buen espacio para desplazarse y visualizar mejor el stock, además de la logística de manejo y almacenamiento es complejo debido a la falta de espacio.
- **Poca ventilación:** Las sedes de Puerto La Cruz y Lechería actualmente no cuentan con un sistema de ventilación ideal, ya que no poseen sistemas de aire acondicionado y la zona donde están ubicados la ventilación natural es escasa ya que es un espacio encerrado.
- **Fallas en la iluminación:** Las sedes de Inversiones GARR C.A ubicadas en Puerto la cruz y Nva. Barcelona, se observó que poseen un sistema de iluminación de baja calidad ya que las lámparas con las que se cuentan no son las adecuadas para mantener el espacio iluminado en su totalidad, lo que trae como consecuencia que las tiendas se vean un tanto oscuras.
- **Presencia del ruido y polvo procedente del exterior:** La sede de Puerto la Cruz al estar ubicada en un área bastante urbana de tránsito peatonal y vehicular movido, se ve afectada por todo el ruido y el polvo del exterior lo que en algunos casos no permite al personal que labora en la tienda trabajar cómodamente, además de que en ocasiones la mercancía tiende a ensuciarse muy constantemente.

4.2.4.2 Mano de obra

- **Falta de incentivos:** Se pudo constatar que la población (17 empleados) de la empresa en general, se sienten un tanto

desmotivados debido a la falta de incentivos, y es que debido a que la empresa esta en un constante crecimiento y luchando para mantener sus gastos poseen una capacidad financiera limitada, lo que no les permite recompensar a los empleados de mejor manera.

- **Deficiente definición formal de los puestos de trabajo:** Puerto La Cruz al ser la sede principal de la empresa es donde se encuentra el mayor personal de la empresa ya que, se encuentra el área administrativa, gerencial y otras. Por tal motivo es la sede con mayor sobrecarga de trabajo, lo que produce que muchos de los empleados realicen tareas adicionales diferente a las que fueron asignadas cuando se les contrato, trayendo como consecuencia que muchos no esten claros en la definición de su puesto de trabajo.
- **Problemas de comunicación interna:** Inversiones GARR C.A sede Puerto La Cruz, la empresa no cuenta con sistemas de comunicación interna (correo electrónico, teléfono fijo) lo que facilite la comunicación entre los empleados, además de que en ocasiones no está claro quién es responsable de qué, lo que genera confusión, mal entendidos y en algunos casos ocurren errores a la hora de vender o realizar algún trámite.
- **Supervisión deficiente:** Esta subcausa se genera en la sede de Puerto La Cruz pues fue notable que no existe un programa con respecto a la supervisión de las operaciones y de los empleados, por parte de la alta gerencia o el área administrativa es casi nula esta función, además de que las visitas de estos a las sucursales es escasa, y solo se maneja de manera telefónica el control de las mismas.
- **Falta de capacitación:** Los empleados de todas las sedes de la empresa Inversiones GARR C.A, se encuentran preparados para desarrollarse en el área de belleza, sin embargo, este es un plano que

se encuentra en constante crecimiento lo que conlleva a estar preparándose de manera constante. Pero se evidenció que la empresa no posee una programación para talleres, seminarios, ni cronogramas con marcas de productos que permitan la enseñanza a los empleados.

- **Fallas en el transporte:** La sede de Inversiones GARR C.A, en Nueva Barcelona se ve afectada por el incumplimiento del horario laboral de alguno de sus empleados, puesto que no cuentan con un sistema de transporte propio de la empresa, además de que para esa zona el transporte público es difícil y hasta escasos para trabajadores que viven en áreas lejanas como Puerto La Cruz y Lechería.
- **Sobrecarga laboral:** El no tener la cantidad de personal que amerita cualquier empresa o en este caso la tienda Inversiones GARR C.A Lechería, puede traer como consecuencia una sobrecarga de trabajo a los empleados que hacen vida en dicha sede. Y es que se observó que los empleados además de ejercer su puesto de trabajo realizan otras tareas como cargar mercancía, limpiar, fotografiar productos, realizar inventario, entre otros.
- **Dificultad para gestionar el crecimiento:** Actualmente se evidenció que la sede con mayor crecimiento dentro de la empresa es la que se ubica en el centro comercial Plaza Mayor en Lechería, y esto ha traído como consecuencia una sobrecarga de trabajo en los empleados, el sistema de ventas colapsado además de que se han evidenciado fallas en el procedimiento de compras de mercancía, atención al cliente, e inventario.

4.2.4.3 Materiales

- **Falta de material de oficina:** Es evidente la inexistencia de estos elementos como son las hojas de papel, bolígrafos, carpetas, sobres, grapas, clips, entre otros; evitando que el personal cumpla con sus

labores de manera correcta en todas las sedes y áreas de Inversiones GARR C.A.

- **Dificultad para obtener productos en tendencia:** Cada día en el mercado de la belleza nace un nuevo producto o evoluciona los que ya están en el mercado, sin embargo obtenerlos en ocasiones se vuelve tedioso y eso es lo que sucede con la sede de Nueva Barcelona, al ser la tienda con menos volumen de ventas ocasiona bajas en el capital para invertir lo que les ha traído como consecuencia no poder ir de la mano en un 100% con las tendencias actuales.
- **Proveedores con producto de calidad inconsistente:** La sede de Nueva Barcelona ha presentado problemas puesto que algunos de los proveedores con los que cuenta le han presentado productos de calidad dudosa, lo que los ha llevado a presentar reembolsos, además que han recibido críticas por parte de los diferentes clientes lo que ha producido pequeñas bajas en algunas de las marcas que poseen en stock.
- **Ausencia de herramientas para transportar mercancía:** Se pudo observar que tanto las sedes de Puerto la Cruz como de Lechería no cuentan con herramientas para el traslado de mercancía como montacargas, carretillas, además de artículos para la seguridad de los trabajadores a la hora de cargar mercancía como guantes, cascos, y otros.
- **Fuentes de suministros escasas:** La sede de Inversiones GARR C.A. en Nueva Barcelona ha limitado su base de proveedores, lo que aumenta el riesgo en la falta de disponibilidad de productos afectando la satisfacción del cliente.

4.2.4.4 Maquinaria

- **La tecnología y los sistemas existentes no soportan el crecimiento:** la tecnología y sistemas presentes actualmente en

Inversiones GARR C.A sede lechería no soportan el crecimiento debido a que son sistemas obsoletos y desactualizados, lo que los ha llevado a experimentar ineficiencias operativas, retrasos en el proceso de ventas y dificultad para gestionar inventarios. Esto limita su capacidad para responder a la demanda del mercado, afectando la satisfacción del cliente y puede resultar en pérdida de competitividad.

- **Ausencia en equipos de oficina:** La escases de equipo de oficina es una desventaja para todo negocio, en el caso de las tiendas de la empresa en cuestión ubicadas en Puerto la Cruz y en Lecheria respectivamente, presentan deficiencia en equipos de oficina. Pues no cuentan con la cantidad de computadoras necesarias para un mejor manejo de la tienda, además de no tener impresoras, software, teléfonos fijos y otros equipos que permitan a los empleados tener un mejor manejo de sus actividades, ya que muchas son las que realizan de manera manual lo que les lleva a perder mucho tiempo y cometer errores.
- **Fallas técnicas en los equipos:** Tanto en la sede de Puerto La Cruz como de Nueva Barcelona , se evidencio que los equipos existentes son un tanto obsoletos o poseen sistemas que ya han caducado, lo que ha traído como consecuencia un atraso bastante marcado en lo que son los sistemas de ventas e inventario.
- **Capacidad financiera Limitada:** Puerto la Cruz al ser la sede central de la empresa se ha visto con una capacidad financiera limitada pero en gran parte se debe a los factores externos como la crisis económica que se evidencia en el país debido al sistema cambiario, cambios en la demanda del mercado y aumento en los costos de insumos, lo que les ha dificultado el acceso a financiamiento y limitando las inversiones necesarias para el crecimiento de la empresa.

- **Falta de automatización en el proceso de ventas:** La inexistencia de un sistema que permita la automatización de la tienda de Inversiones GARR C.A Nueva Barcelona fue evidente, además de no contar con los recursos que los lleven a invertir o mejorar los equipos existentes la escasa formación del personal en este punto también influye ya que no brindar un servicio de calidad, lo que puede generar que el cliente se sienta insatisfecho.

4.2.4.5 Métodos:

- **Ausencia de talleres de capacitación:** La ausencia de talleres de capacitación en todas las sedes de la empresa se debe a diversos factores como la falta de presupuesto, conjuntamente con una cultura organizacional que no prioriza el desarrollo profesional, debido a que se enfocan en otros factores que los lleve a un crecimiento más exponencial, lo que ha traído como consecuencia que los empleados presenten un bajo rendimiento, lo que impacta negativamente en la productividad y la competitividad de la empresa.
- **Carencia en sistemas de evaluación y retroalimentación:** Se pudo notar que la tienda de Inversiones GARR C.A en Puerto la cruz la escasez de recursos, tanto financieros como humanos, los ha llevado a no implementar sistemas de evaluación efectivos. La falta de formación en gestión del desempeño y la resistencia al cambio entre los empleados y gerentes contribuyen a la ausencia de estas prácticas, trayendo como consecuencia que los empleados pueden no conocer sus fortalezas y debilidades, lo que limita su desarrollo y mejora en su desempeño.
- **Estrategias de marketing no alineadas con el mercado actual:** Debido a la falta de tecnología avanzada en la sede de Puerto La Cruz las estrategias de marketing se han visto afectada y no han

evolucionado como debería, ya que se observó que hay una falta de investigación de tendencias, desactualización en el uso de plataformas digitales y desconocimiento de las necesidades del consumidor. Produciendo así que exista una conexión débil con el público objetivo.

- **No existen lineamientos para realizar estudios de mercado:** Actualmente la sede central que es la ubicada en Puerto la cruz como se ha explicado anteriormente, no cuenta con lineamientos que les permita estudiar el mercado de manera efectiva, no poseen tácticas que les permitan segmentar y estudiar la competencia, asimismo ver cuales son las preferencias del consumidor.
- **Dificultad para obtener financiamiento:** Debido a que la sede de lechería no posee un sistema de crédito o financiamiento de manera individual sino que depende de la sede de puerto la cruz, se ha visto afectada a la hora de obtener créditos puesto que no cuentan con un historial bancario que los respalde, lo que trae como consecuencia la falta de acceso a capital lo que limita las oportunidades de crecimiento.
- **Inadecuada gestión de inventario:** La tienda ubicada en Nueva Barcelona al no poseer sistemas actualizados, además de las fallas en los equipos existentes producen que no se lleve un sistema de inventario adecuado, lo que ha conllevado a que se produzcan pérdidas de productos y también una rotación ineficiente.

4.2.5 Factores Internos y Externos de la empresa Inversiones GARR C.A.

A continuación, se presentan los factores internos donde se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa Inversiones GARR C.A, mientras que en los factores externos se observaran las oportunidades y amenazas que se evidenciaron a lo largo de la realización de este trabajo, los mismos nos llevaron posteriormente a la aplicación de las matrices F.O.D.A. (tablas 4.7 y 4.8)

Tabla 4.7 Factores Internos de la empresa Inversiones GARR C.A.

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
Experiencia en el mercado	Carencia en sistemas de evaluacion y retroalimentacion.
Ubicación privilegiada	Ausencia de visión y misión.
Gran cartera de clientes	Espacio limitado en la tienda para exhibidores de productos.
Variedad de productos de alta calidad	Dependencia de proveedores especificos.
Innovación en productos y procesos	Incumplimiento en el horario laboral.
Personal capacitado y con conocimientos en cosmeticos.	Deficiente definicion formal de los puestos de trabajo.
Servicios de entrega	Capacidad financiera limitada.
	Ausencia de talleres de Capacitación.

Fuente: Mujica, R. (2024)

Tabla 4.8 Factores Externos de la empresa Inversiones GARR C.A.

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
Creciente demanda de los productos de belleza y cuidado personal	Alta competencia en el sector de productos de belleza.
Aumento del uso de redes sociales para promocionar los productos.	Fluctuaciones económicas que afectan el poder adquisitivo.
Tendencia de personalización de productos.	Riesgo de tendencias cambiantes en la industria de belleza

Continuación. **Tabla 4.8** Factores Externos de la empresa Inversiones GARR C.A.

Establecimiento de alianzas con salones de belleza y spa.	Falta de diferenciación en el mercado de la belleza
Participación en ferias y exposición para aumentar la visibilidad de las tiendas	Incapacidad para adaptarse a nuevas tecnologías en el desarrollo de productos y marketing.
Programas de fidelización para mejorar la retención de los clientes.	

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.3 Analisis de los factores que afectan las actividades laborales de la empresa Inversiones GARR C.A.

En este punto, se muestra el análisis de los factores mediante la realización de la matriz MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) y MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) donde se les dará una ponderación que a su vez indicará el estado en que se encuentra la empresa de manera interna y externa, lo que permitirá la ejecución de la matriz F.O.D.A. como herramienta clave en el proceso de investigación, dando paso a las diferentes estrategias.

4.3.1 Matriz MEFI y MEFE de la empresa Inversiones GARR C.A

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos y externos, en las mismas se le asignará un peso y una clasificación a cada factor para posteriormente obtener de la multiplicación de los mismos una puntuación ponderada, dichas matrices darán paso a la realización de las estrategias FO, DO, FA, DA. (Tabla 4.9 y 4.10)

Tabla 4.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Experiencia en el mercado	.12	4	0.48
Ubicación privilegiada	.10	4	0.40
Gran cartera de clientes	.07	3	0.21
Variedad en productos de alta calidad	.05	2	0.10
Innovación en productos y procesos	.05	3	0.15
Personal capacitado y con conocimiento en cosméticos	.09	3	0.27
Servicios de entrega	.04	2	0.08
DEBILIDADES			
Carencia en sistemas de evaluación y retroalimentación.	.07	2	0.14
Ausencia de visión y misión	.07	3	0.21
Espacio limitado en la tienda para exhibición de productos	.05	2	0.10
Dependencia de proveedores específicos	.06	2	0.12
Incumplimiento en el horario laboral.	.07	3	0.21
Deficiente definición formal de los puestos de trabajo	.06	2	0.12
Capacidad financiera limitada.	.05	2	0.10
Ausencia de talleres de capacitación	.05	3	0.15
TOTAL	1		2.81

Fuente: Mujica, R. (2024)

Un puntaje ponderado de 2.81 en la MEFI indica una situación en la que la organización tiene potencial, pero necesita trabajar en sus debilidades para fortalecerse y aprovechar las oportunidades del mercado. Implementar estrategias adecuadas puede llevar a una mejora significativa en las evaluaciones futuras. El puntaje sugiere que hay factores internos que necesitan atención, esto podría incluir la falta de recursos, problemas en la cultura organizacional o una débil presencia en el mercado, aunque es necesario decir que, aunque la empresa se fija por encima del promedio (2.5), sugiere que la organización tiene algunas fortalezas, pero también presenta áreas de mejora.

Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Creciente demanda de los productos de belleza y cuidado personal	.12	3	0.36
Aumento del uso de redes sociales para promocionar los productos	.09	3	0.27
Tendencia de personalización de productos	.07	2	0.14
Establecimiento de alianzas con salones de belleza y spa.	.10	3	0.30
Participación en ferias y exposiciones para aumentar la visibilidad de las tiendas.	.10	3	0.30
Programas de fidelización para mejorar la retención de los clientes.	.06	3	0.18

Continuación **Tabla 4.10** Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

AMENAZAS			
Alta competencia en el sector de productos de belleza	.15	3	0.45
Fluctuaciones económicas que afectan el poder adquisitivo	.05	3	0.15
Riesgo de tendencias cambiantes en la industria de belleza.	.10	3	0.30
Falta de diferenciación en el mercado de la belleza	.09	3	0.27
Incapacidad para adaptarse a nuevas tecnologías en el desarrollo de productos y marketing.	.07	2	0.14
TOTAL	1		2.86

Fuente: Mujica, R. (2024)

El puntaje de 2.86, que se sitúa por encima del promedio (2.5), indica que la organización está aprovechando de manera efectiva las oportunidades del mercado y gestionando adecuadamente las amenazas. Un puntaje mayor a 3 en la MEFE refleja una sólida capacidad de la organización para enfrentar desafíos externos y aprovechar oportunidades. Para mantener y mejorar esta posición, es crucial seguir analizando el entorno, adaptarse proactivamente y fortalecer las estrategias existentes ante posibles cambios.

4.3.2 Estrategias del análisis F.O.D.A

Debido a todo lo anteriormente estudiado sobre la problemática presentada en la empresa Inversiones GARR C.A. se procedió a desarrollar el análisis F.O.D.A, para la obtención de las diversas estrategias de mayor interés para

corregir los diversos problemas existentes. Dichas estrategias surgen del cruce del análisis interno y externo.

Las estrategias defensivas FO, buscan proteger activos, intereses y posiciones de posibles amenazas y ataques, su efectividad radica en la planificación, la preparación y la capacidad de respuesta. Para la creación de las estrategias se aprovecharon las fortalezas internas de la empresa para producir y potenciar las oportunidades externas originarias del entorno en el que forma parte Inversiones GARR C.A.

Las estrategias ofensivas FA, buscan activamente alcanzar objetivos, ganar ventajas o expandir influencia. Implican tomar la iniciativa y ejercer presión sobre adversarios o competidores. Estas estrategias se produjeron a raíz del cruce de las fortalezas que posee la empresa contra las amenazas que se originan y las cuales enfrentan en el entorno donde se hayan.

Las estrategias correctivas DO, su objetivo principal es abordar las causas raíz de dichas situaciones para evitar su recurrencia, las mismas se aplican para superar las debilidades existentes de manera interna y así aprovechar todas las oportunidades sujetas al exterior.

Las estrategias de supervivencia DA, se aplican para evitar las amenazas que puedan impactar las debilidades que presenta la empresa. Estas son las de mayor dificultad ya que se deben superar aplicando todos los conocimientos necesarios para afrontar las carencias y lograr los objetivos para alcanzar un mejor desarrollo tanto en el ámbito laboral como empresarial.

4.3.3 Estrategias de la matriz F.O.D.A de la empresa inversiones GARR.

4.3.3.1 Estrategias Defensivas (FO)

Se centran en utilizar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Es la estrategia más favorable, ya que

busca maximizar los recursos y capacidades para captar ventajas del entorno, es decir, se centran en aprovechar los puntos fuertes de la empresa para capitalizar las oportunidades del mercado (Tabla 4.11)

Tabla 4.11 Estrategias Defensivas

FO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1.- Experiencia en el mercado Ubicación privilegiada</p> <p>F2.- Gran cartera de clientes</p> <p>F3.- Variedad de productos de alta calidad</p> <p>F4.- Innovación en productos y procesos</p> <p>F5.- Personal capacitado y con conocimientos en cosméticos</p> <p>F6.- Servicios de entrega</p>	<p>O1.- Creciente demanda de los productos de belleza y cuidado personal</p> <p>O2.- Aumento del uso de las redes sociales para promocionar los productos</p> <p>O3.- Tendencia de personalización de productos</p> <p>O4.- Establecimiento de alianzas con salones de belleza y spa</p> <p>O5.- Participación en ferias y exposición para aumentar la visibilidad de las tiendas</p> <p>O6.- Programas de fidelización para mejorar la atención de los clientes</p>
<p>F5-F6-O1-O3: Crear una tienda online que ofrezca opciones de personalización para productos (seleccionar tonos específicos y marcas).</p> <p>F2-F3-O2: Desarrollar campañas promocionales en redes sociales que muestran la calidad de los productos y la experiencia del personal a través de tutoriales y experiencias en vivo.</p> <p>F3-F4-O4: Establecer alianzas con salones de belleza y spa locales para ofrecer paquetes de producto en sus instalaciones y promociones exclusivas.</p> <p>F1-F3-F6-O5: Identificar y participar en ferias de belleza y cuidado personal, lo cual permitirá exhibir productos y servicios al público general.</p> <p>F6-F7-O6: Desarrollar un programa de fidelización que ofrezca puntos por cada compra, que luego se puedan canjear por descuentos o productos.</p>	

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.3.1.2 Estrategias Ofensivas (FA)

Consisten en utilizar las fortalezas internas para enfrentar y contrarrestar las amenazas externas. Busca proteger a la organización de eventuales riesgos u obstáculos que podrían impactar negativamente, es decir, se centran en utilizar las fortalezas de la empresa para mitigar riesgos y enfrentar competidores. (Tabla 4.12)

Tabla 4.12 Estrategias Ofensivas

FA	
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>F1.- Experiencia en el mercado Ubicación privilegiada.</p> <p>F2.- Gran cartera de clientes</p> <p>F3.- Variedad de productos de alta calidad.</p> <p>F4.- Innovación en productos y procesos</p> <p>F5.- Personal capacitado y con conocimientos en cosméticos.</p> <p>F6.- Servicios de entrega.</p>	<p>A1.- Alta competencia en el sector de productos de belleza.</p> <p>A2.- Flutuaciones economicas que afectan el poder adquisitivo.</p> <p>A3.- Riesgo de tendencias cambiantes en la industria de belleza.</p> <p>A4.- Falta de diferenciacion en el mercado de la belleza.</p> <p>A5.- Incapacidad para adaptarse a nuevas tecnologias en el desarrollo de productos y marketing.</p>
<p>F4-F5-A1-A5: Crear líneas de productos que respondan a dichos especificos del mercado (por ejemplo, productos veganos, libres de crueldad, o personalizados para diferentes tipos de piel).</p> <p>F6-F3-A2-A3: Capacitar continuamente al personal en nuevas tendencias de belleza y productos, permitiendoles ofrecer un servicio excepcional y asesoria experta que haga que los clientes se sientan valorados.</p> <p>F1-F2-A1-A4: Implementar una estrategia de marketing digital que utilice personalizaciones y segmentacion para llegar a diferentes audiencias, aprovechando canales como redes sociales, email marketing y publicidad en linea.</p> <p>F2-F3-A3: Establecer alianzas con academias de belleza para ofrecer cursos y talleres en la tienda, atrayendo clientes y posicionando a la tienda como un centro de formacion en el area cosmetica.</p>	

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.3.1.3 Estrategias Correctivas (DO)

Las estrategias correctivas (Debilidades-Oportunidades) se enfocan en abordar las debilidades internas mientras se aprovechan las oportunidades del mercado. Esto implica trabajar en las áreas de mejora de la organización para conseguir beneficios de las oportunidades que presenta el entorno. (ver tabla 4.13)

Tabla 4.13 Estrategias Correctivas

DO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>D1.- Carencia en sistemas de evaluación y retroalimentación.</p> <p>D2.- Ausencia de Misión y Visión.</p> <p>D3.- Espacio limitado en la tienda para exhibidores de productos.</p> <p>D4.- Dependencia de proveedores específicos.</p> <p>D5.- Incumplimiento del horario laboral.</p> <p>D6.- Deficiente definición formal de los puestos de trabajo.</p> <p>D7.- Capacidad financiera limitada.</p> <p>D8.- Ausencia de talleres de capacitación.</p>	<p>O1.- Creciente demanda de los productos de belleza y cuidado personal</p> <p>O2.- Aumento del uso de las redes sociales para promocionar los productos</p> <p>O3.- Tendencia de personalización de productos</p> <p>O4.- Establecimiento de alianzas con salones de belleza y spa</p> <p>O5.- Participación en ferias y exposición para aumentar la visibilidad de las tiendas</p> <p>O6.- Programas de fidelización para mejorar la atención de los clientes</p>

Continuación. **Tabla 4.13** Estrategias Correctivas

<p>D4-D7-O4: Buscar nuevos proveedores que ofrezcan productos de belleza y cuidado personal a precios competitivos para diversificar la oferta y reducir la dependencia de un solo proveedor.</p> <p>D2-O1-O4: Facilitar un taller colaborativo entre los empleados y la dirección para definir una misión y visión clara que refleje los valores de la empresa y su propósito en el mercado de la belleza. Esto fomentará el compromiso y alineación de todos con los objetivos de la empresa.</p> <p>D3-O1-O6: Reorganizar el uso del espacio en la tienda utilizando soluciones de exhibición que optimicen el área disponible, como estanterías modulares o expositores interactivos que puedan rotar productos populares y de demanda creciente.</p> <p>D3-D6-O1: Definir roles claros dentro del equipo de trabajo que se alineen con las necesidades del cliente, como atención personalizada, recomendaciones de productos y soporte en la compra, aumentando así la efectividad y la satisfacción del cliente.</p> <p>D4-D7-O3: Desarrollar una pequeña línea de producto personalizables que se puedan ofrecer a los consumidores, como kits de cuidado personal que puedan ser adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, manteniendo costos bajos en la producción mediante alianzas con fabricantes.</p>
--

Fuente: Mujica, R. (2024)

4.3.1.4 Estrategias de supervivencia (DA)

Las estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas) se centran principalmente en minimizar las debilidades internas para enfrentar las amenazas del mercado. Es la estrategia más defensiva, que se enfoca en la mitigación de riesgos y en la mejora de aspectos vulnerables ante situaciones adversas. (ver tabla 4.14)

Tabla 4.14 Estrategias de supervivencia

DA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1.- Carencia en sistemas de evaluacion y retroalimentacion.</p> <p>D2.- Ausencia de visión y misión.</p> <p>D3.- Espacio limitado en la tienda para exhibidores de productos.</p> <p>D4.- Dependencia de proveedores específicos.</p> <p>D5.- Incumplimiento del horario laboral.</p> <p>D6.- Deficiente definicion formal de los puestos de trabajo.</p> <p>D7.- Capacidad financiera limitada.</p> <p>D8.- Ausencia de talleres de capacitación.</p>	<p>A1.- Alta competencia en el sector de productos de belleza.</p> <p>A2.- Fluctuaciones económicas que afectan el poder adquisitivo.</p> <p>A3.- Riesgo de tendencias cambiantes en la industria de belleza</p> <p>A4.- Falta de diferenciación en el mercado de la belleza</p> <p>A5.- Incapacidad para adaptarse a nuevas tecnologías en el desarrollo de productos y marketing.</p>
<p>D2-A1-A3: Dedicar tiempo a desarrollar y comunicar una misión y visión sólida que refleje los valores y objetivos de la empresa, lo que puede motivar al personal y atraer clientes leales.</p> <p>D1-D6-A2-A3-A4: Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación que permita al área de gerencia tomar decisiones Informadas y alineadas con los objetivos empresariales.</p> <p>D7-A5-A3: Buscar nuevas fuentes de suministros que ofrezcan productos variados y diferenciados, permitiendo a tienda ofrecer alternativas competitivas y a precios justos, protegiendo así de variaciones de precio en proveedores únicos.</p> <p>D6-D7-A4: Revisar y redefinir las descripciones de los puestos de trabajo para garantizar que todos los empleados comprenden sus roles y responsabilidades, mejorando así la eficiencia operativa.</p> <p>D3-D7-A2-A3: Optimizar el uso del espacio disponible en la tienda mediante el uso de expositores creativos y multiplataforma que maximicen la visibilidad de los productos, destacando opciones de productos, destacando opciones de productos que sean económicos y de tendencia.</p> <p>D1-A2.A3: Realizar estudios de mercado para identificar y responder rápidamente a nuevas tendencias de consumo, asegurando que el inventario se adapte y mantenga relevancia ante consumidores con un poder adquisitivo variable.</p>	

Fuente: Mujica, R. (2024)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el presente capítulo se presentarán las diferentes estrategias que permitirán a la empresa Inversiones GARR C.A mejorar las decisiones gerenciales que a su vez les facilitarán potenciar el ambiente laboral y comercial de la misma. Las propuestas que se presentaran son el resultado del análisis obtenido de la matriz F.O.D.A que se realizó anteriormente donde fueron expuestas las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa en cuestión. La misma nos permitió obtener información valiosa para el posterior diseño de las estrategias.

5.1. Formulación de estrategias para el mejoramiento de las decisiones gerenciales de la empresa Inversiones GARR C.A.

La formulación de estrategias para el mejoramiento de las decisiones gerenciales en la empresa Inversiones GARR C.A. es crucial para optimizar su rendimiento y competitividad en el mercado, puesto que actualmente el mismo presenta un auge muy elevado con respecto a las nuevas tendencias y actualizaciones que a diario se presentan en materia de productos de belleza, además de que los clientes día a día se vuelven más exigentes a la hora de obtener productos que cumplan con sus expectativas.

Al identificar áreas de oportunidad, como la gestión de recursos, la innovación en productos y la atención al cliente, la empresa Inversiones GARR C.A puede desarrollar un enfoque más proactivo y adaptativo. En última instancia, estas estrategias buscarán no solo aumentar la eficiencia operativa, sino también potenciar la satisfacción del cliente, lo que se traducirá en un crecimiento sostenible a largo plazo.

A continuación, se presentan a detalle las principales estrategias en conjunto con el plan de acción el cual deberá ser considerado para asegurar la correcta ejecución de las estrategias gerenciales de la empresa Inversiones GARR C.A.

5.1.1 Propuesta N°1: Redactar la misión y visión de la empresa para resaltar sus valores, y establecer sus objetivos.

Para cumplir con la siguiente propuesta es necesario seguir los siguientes parámetros:

- Reunir Información y contexto
 - Realizar un taller con el equipo de trabajo para conocer opiniones y discutir el propósito y la dirección de la empresa.
- Realizar un análisis FODA para examinar los factores y con ello contextualizar la misión y visión.
- Ejecutar una investigación de mercado para conocer el entorno competitivo y las tendencias del sector es fundamental para definir la dirección.
- Identificar y establecer los valores fundamentales que guiarán el comportamiento de la empresa. Los valores deben estar alineados con la cultura organizacional y la identidad de la empresa.
- Define qué hace única a la empresa y cuál es su propuesta de valor en el mercado. Esto será clave tanto para la misión como para la visión.
- Definir el propósito y la propuesta de valor
 - Misión: Responde a las preguntas ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
 - Visión: Responde a la pregunta ¿Qué queremos lograr en el futuro?
- Redactar y refinar escribiendo borradores iniciales de misión y visión. Compartir esto entre los empleados y otras partes interesadas para

obtener retroalimentación y realizar ajustes, las diferentes perspectivas crean un sentido de pertenencia.

- Comunicación y Difusión: la empresa debe asegurarse de que tanto la misión como la visión sean expresadas de forma clara y concisa. Deben ser fáciles de recordar y comunicar.

Misión

"Ofrecer cosméticos de alta calidad que realcen la belleza natural de nuestros clientes y promuevan el cuidado personal, a través de productos sostenibles e innovadores. Nos comprometemos a brindar una experiencia única de compra, supervisar constantemente las tendencias del mercado y fomentar relaciones sólidas con nuestros proveedores y clientes".

Visión

"Ser reconocidos como líderes en la industria cosmética, destacándonos por nuestra ética en los negocios, el compromiso con la sostenibilidad y la innovación constante. Buscamos inspirar a nuestros clientes a abrazar su individualidad y autenticidad, ofreciendo productos que respeten tanto su belleza como el medio ambiente".

5.1.2 Propuesta N°2: Capacitar continuamente al personal en nuevas tendencias de belleza, productos y atención al cliente

Para cumplir y ejecutar con la presente propuesta es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Realizar un estudio sobre las tendencias actuales en la industria de la belleza y los cambios en las preferencias de los consumidores.
- Establecer un calendario de capacitaciones periódicas (mensuales o trimestrales) para mantener al personal actualizado sobre nuevas tendencias y productos.

- Determinar las habilidades y conocimientos que el personal necesita desarrollar en relación a nuevos productos, técnicas de belleza y atención al cliente.
- Crear un programa de capacitación que incluya módulos específicos sobre tendencias de belleza, productos nuevos y mejores prácticas en atención al cliente, considerando diferentes enfoques como talleres presenciales, seminarios en línea, y sesiones prácticas.
- Traer expertos del sector, como estilistas, maquilladores y cosmetólogos, para impartir charlas y capacitaciones.
- Fomentar un ambiente donde los empleados estén motivados a aprender sobre nuevos productos y tendencias de manera proactiva.
- Organizar talleres para desarrollar habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas en atención al cliente.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, como ascensos o certificaciones, para motivar a los empleados a seguir capacitándose.
- Realizar ejercicios de simulación de interacciones con clientes para practicar la atención al cliente en situaciones reales.

5.1.3 Propuesta N°3: Revisar y redefinir los puestos de trabajo para garantizar que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades

- Analizar las descripciones actuales de los puestos y evaluar si son claras, precisas y actualizadas.
- Determinar si hay algún cambio en la estructura organizacional, procesos o productos que requiera una revisión de los puestos.
- Realizar entrevistas con empleados en diferentes niveles de la organización para obtener su perspectiva sobre sus roles, responsabilidades y cualquier área de confusión.

- Redactar descripciones claras y específicas que detallen las tareas y responsabilidades de cada puesto.
- Hacer que los subgerentes revisen las nuevas descripciones para garantizar que reflejen la realidad del trabajo en sus equipos.
- Presentar los borradores a los empleados para obtener su feedback. Esto les permitirá expresar sus opiniones y sentirse parte del proceso.
- Realizar sesiones informativas o talleres donde se expliquen las descripciones y se aclaren dudas sobre roles y responsabilidades.
- Establecer un calendario para revisar y actualizar regularmente las descripciones de los puestos para asegurarse de que sigan siendo relevantes.
- Establecer un mecanismo donde los empleados puedan proporcionar retroalimentación constante sobre sus roles y responsabilidades.

5.1.4 Propuesta N°4: Reorganizar el uso del espacio en la tienda utilizando soluciones de exhibición que optimicen el área de trabajo

- Tomar y verificar las dimensiones del área de la tienda, identificando todas las zonas (exhibición, almacenamiento, caja, etc.)
- Observar cómo se mueven los clientes dentro de la tienda para identificar puntos críticos y áreas de congestión.
- Decidir qué se busca lograr con la reorganización (por ejemplo, aumentar ventas, mejorar la experiencia del cliente, facilitar el acceso a productos).
- Investigar diferentes tipos de soluciones (estanterías, vitrinas, displays especiales) que se adapten a los productos que se ofrecen.
- Asegurarse de que las soluciones de exhibición estén alineadas con la identidad de marca de Inversiones GARR C.A.
- Capacitar al personal en el uso y mantenimiento de las nuevas

exhibiciones, además de que como deben interactuar con los clientes utilizando el nuevo espacio y exhibiciones.

- Hablar con los empleados y clientes sobre las mejoras en el espacio y cualquier ajuste necesario, Basado en la retroalimentación y observaciones, hacer modificaciones adicionales para mejorar aún más el espacio.
- Establecer un horario bien sea trimestral o semestral para evaluar el espacio de exhibición y hacer cambios según las tendencias de mercado o cambios en el inventario.

5.1.5 Propuesta N°5: Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación que permita al área de gerencia tomar decisiones Informadas y alineadas con los objetivos empresariales

- Establecer objetivos claros que se alineen con los planes a futuro de la empresa. Por ejemplo, mejorar el rendimiento, aumentar la satisfacción del cliente o fomentar el desarrollo profesional de los empleados.
- Elegir indicadores que midan el rendimiento de manera efectiva con base en los objetivos establecidos. Ejemplos pueden incluir ventas por empleado, índices de satisfacción del cliente y cumplimiento de metas.
- Determinar las herramientas y procesos que se utilizarán para la evaluación, como:
 - Evaluaciones de desempeño (anuales o semestrales).
 - Encuestas de satisfacción del cliente.
 - Retroalimentación de 360 grados (recopilar información anónima de varias personas que trabajan con un empleado para comprender sus fortalezas y debilidades).
- Definir cuándo se llevarán a cabo las evaluaciones (por ejemplo, trimestralmente o anualmente) y asegurarse de que se mantenga un seguimiento constante.

- Capacitar al personal en cómo implementar y utilizar el sistema de evaluación. Esto incluye cómo dar y recibir retroalimentación de manera constructiva.
- Establecer un ambiente donde la retroalimentación sea bien recibida y vista como una oportunidad para el crecimiento individual y organizacional.

5.1.6 Propuesta N°6: Implementar una estrategia de marketing digital que utilice personalizaciones y segmentación para llegar a diferentes audiencias

- Establecer Metas Claras: Determinar qué se quiere lograr con la estrategia, como aumentar las ventas, mejorar el reconocimiento de marca o incrementar la lealtad del cliente.
- Investigación de Mercado: Realizar un análisis para entender las diferentes audiencias, sus intereses, comportamientos y necesidades. Esto puede incluir entrevistas, encuestas y análisis de datos demográficos.
- Dividir la Base de Clientes: Segmentar a los clientes potenciales y actuales en grupos basados en características comunes, como:
 - Demografía (edad, género, ubicación).
 - Intereses (tipos de productos cosméticos que prefieren).
- Elegir Canales de Marketing: Decidir en qué plataformas digitales se enfocará la estrategia, como redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok), correo electrónico y sitio web.
- Crear Contenido Adaptado: Generar contenido que resuene con cada segmento de audiencia. Esto puede incluir:
 - Publicaciones en redes sociales.
 - Artículos de blog sobre temas relevantes.

- Videos que demuestren productos.
- Utilizar Imágenes y Mensajes Diferenciados: Personalizar los visuales y los mensajes para que hablen directamente a las necesidades y deseos de cada segmento.
- Anuncios en Redes Sociales: Implementar campañas publicitarias en plataformas como Facebook e Instagram, segmentando por datos demográficos e intereses.
- Crear una Comunidad: Fomentar la interacción a través de contenido generado por el usuario, encuestas y concursos en redes sociales.
- Atender Comentarios y Preguntas: Responder a las inquietudes de los clientes de manera oportuna y personalizada.
- Innovar y Evolucionar: Estar siempre atento a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para ajustar la estrategia de marketing digital según sea necesario.

5.1.7 Propuesta N°7: Buscar nuevas fuentes de suministros que ofrezcan productos variados y diferenciados, permitiendo a la tienda ofrecer alternativas competitivas y a precios justos

- Análisis de Inventario Actual: Evaluar el surtido actual de productos y determinar las lagunas en la oferta. Identificar categorías de productos que podrían ser ampliadas o mejoradas.
- Identificar Productos Diferenciados: Investigar qué tipos de productos son populares en el mercado y cuáles no están disponibles actualmente en la tienda.
- Investigar Tendencias de Consumo: Estar al tanto de las tendencias del mercado en la industria cosmética, como ingredientes naturales, sostenibilidad y productos innovadores.
- Estudiar la Competencia: Analizar qué productos están ofreciendo

competidores directos y qué estrategias están utilizando para captar clientes.

- Evaluación de Proveedores: Crear una lista de proveedores potenciales, considerándolos en función de la calidad del producto, la variedad, precios, capacidad de entrega y reputación.
- Evaluación de Productos: Contactar a los proveedores seleccionados para solicitar muestras de productos. Evaluar la calidad, presentación y diferenciación de estos productos.
- Comparar Precios: Analizar la estructura de precios de diferentes proveedores para garantizar que ofrecen precios competitivos y justos.
- Recopilación de Feedback: Solicitar retroalimentación regularmente al equipo de ventas sobre la satisfacción del cliente con los nuevos productos.
- Monitoreo de la Oferta de Productos: Realizar análisis periódicos del mercado y reevaluar las fuentes de suministros para asegurarse de que la tienda esté siempre actualizada con opciones competitivas.
- Explorar Nuevos Proveedores Regularmente: Mantenerse en la búsqueda de nuevos proveedores en función de la evolución del mercado y las preferencias de los consumidores.

5.1.8 Propuesta N°8: Realizar un estudio de mercado para identificar y responder rápidamente a nuevas tendencias de consumo

- Establecer Metas Claras: Determinar qué aspectos específicos se desea investigar, como tendencias de productos, preferencias del consumidor o emergentes innovaciones en la industria de cosméticos.
- Investigación de Fuentes Existentes: Analizar informes de la industria, publicaciones de tendencias y estadísticas de consumo para obtener una base sobre las tendencias actuales y pasadas.

- Estudio de Competencia: Analizar qué están haciendo los competidores, qué productos están lanzando y qué tendencias están adoptando.
- Implementar las Herramientas de Recolección: Llevar a cabo las encuestas y grupos focales para recopilar datos directos de los consumidores.
- Estar Alerta a Nuevas Tendencias: Implementar un sistema para el seguimiento continuo de tendencias en el mercado. Esto podría incluir la suscripción a informes de tendencias e investigación de mercado regularmente.
- Ajustar Estrategias de Marketing: Actualizar las campañas de marketing para alinearlas con las tendencias identificadas, utilizando los canales y formatos que más resuenen con la audiencia.
- Revisión Continua del Estudio: Programar estudios de mercado periódicos para mantener la relevancia y seguir respondiendo a nuevas tendencias.

CONCLUSIONES

1. Se observó la ausencia de una buena coordinación entre los empleados con respecto a la ejecución de sus roles y responsabilidades, ya que no los tienen bien definidos, como consecuencia que los mismos realicen varias tareas a la vez y no puedan dar un 100% en la ejecución del puesto para el que se les contrato.
2. En las áreas de administración y gerencia se constató las buenas instalaciones, sin embargo, se evidenció que el espacio de las tiendas de la empresa se encuentra una mala distribución del mobiliario lo que ocasiona el mal tránsito de los clientes en la tienda, además de que no se visualizan muchos de los productos en stock por falta de espacio.
3. Basándonos en los resultados de la encuesta la mayoría del personal se encuentra satisfecho, además de que consideran que han recibido la capacitación necesaria, aunque un pequeño porcentaje de los empleados aún presentan dudas o consideran que les falta capacitación. Es necesario destacar que son varios los trabajadores que realizan diversas tareas adicionales a la que se les asignó cuando se contrataron, lo que puede indicar que presentan un exceso de trabajo además de que no están claros en cual verdaderamente es su puesto de trabajo. Aunado a esto, se necesitan mejoras en recursos, herramientas, capacitación y, en menor medida, incentivos y recompensas.
4. La matriz F.O.D.A nos llevó al análisis de los factores internos mediante una MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), donde se observó que la organización cuenta con 7 fortalezas para contrarrestar 8 debilidades, por lo que se procedió a evaluarlos a través del análisis estructural y la matriz EFI, donde obtuvo una puntuación ponderada de 2,81 indicando que está por encima del promedio estratégico pero solo

un poco, lo que indica que la organización tiene potencial, pero necesita trabajar en sus debilidades para fortalecerse y aprovechar las oportunidades del mercado.

5. El análisis de la matriz F.O.D.A de los factores externos de la empresa evidenció que cuentan con 6 oportunidades para afrontar 5 amenazas lo que nos llevó a una puntuación ponderada de 2.86 siendo esto el resultado de la evaluación del análisis estructural y la matriz EFE. Esto indica que Inversiones GARR C.A. está por encima del promedio estratégico, concluyendo que la gerencia aprovecha de manera efectiva las oportunidades del mercado y gestiona adecuadamente las amenazas.
6. Del enlace de los factores de la matriz F.O.D.A donde se obtuvieron estrategias ofensivas (FO), de adaptación (DO), defensivas (FA) y estrategias de supervivencia (DA), se formuló la propuesta de estrategias las cuales a su vez fueron tomadas del enlace de los factores del FODA, para así dar posibles soluciones para la mejora de la empresa comercializadora de cosméticos y artículos de peluquería Inversiones GARR C.A.

RECOMENDACIONES

1. Definir e implementar la misión y visión ya que estas permitirán que la empresa fije la trayectoria hacia su propósito principal, lo que proporcionará una base sólida sobre la que podrán construir estrategias y objetivos, además de motivar a sus empleados y construir relaciones significativas con sus clientes y la comunidad.
2. Implementar un manual de funciones que permita definir con precisión las tareas y responsabilidades de cada empleado. Esto evitará la duplicidad de funciones y permitirá que cada miembro del equipo se enfoque en su rol específico, mejorando la productividad y la satisfacción laboral.
3. Introducir un sistema de gestión de inventario que asegure una correcta visualización y accesibilidad de los productos, minimizando la falta de espacio.
4. Implementar reuniones semanales o quincenales para que los empleados compartan avances, problemas y soluciones. Esto fomentará un ambiente de retroalimentación que permitirá un mejor flujo de información.
5. Realizar estudios de mercado periódicos para identificar nuevas tendencias en la industria cosmética que la empresa pueda explorar.
6. Introducir campañas promocionales y publicitarias que resalten las fortalezas y oportunidades identificadas en la matriz F.O.D.A., especialmente en redes sociales donde se puede aumentar el alcance de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, F. (2002). **La planeación estratégica en el proceso administrativo.** Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>.
- Arriens, S. (2021) **Diseño de planificación estratégica para el establecimiento de mejora en el programa “Operación de limpieza Anzoátegui de la gobernación del estado Anzoátegui”** TRABAJO DE GRADO presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui.
- Asana, T. (2024). **Diagrama de flujo.** <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
- Cajal, A. (2020). **Observación directa.** <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- Clientify (2024). **Herramientas y modelo de planeación estratégica.** <https://clientify.com/blog/marketing/planeacion-estrategica>
- Consejo Gestión y Futuro. (2018). **Planeamiento FODA. Archivo.** <https://archivo.consejo.org.ar/planeamiento/foda.htm>
- David, F. (2013). **Conceptos de Administración Estratégica.** Editorial Pearson. Naucalpan de Juárez, estado de México.
- Farías, G. (2024). **Definición de encuesta y entrevista.** <https://concepto.de/encuesta/>
- Gomez, M. (2024). **Concepto de Objetivos.** <https://humanidades.com/objetivos/>
- Leonor, J. (2014). **Motivación humana** <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/26/la-motivacion-humana-y-su-incidencia-en-la-organizacion/>

- López, M. (2015). **“La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial”**. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- López, J. (2020). **Técnicas de análisis de datos**. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>
- Maria, E. (2021). **Concepto de cosmético**. <https://www.cimformacion.com/blog/estetica-y-belleza/que-es-un-cosmetico-concepto-y-elementos/>
- Merino, M. (2023) **Población y muestra**. <https://www.studocu.com/latam/document/instituto-universitario-politecnico-santiago-marino/metodologia/capiii-etapas-poblacion-muestra/24390541>
- Muguira, A. (2024). **Investigación descriptiva**. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Palomino, K.(2022) **Estrategia gerenciales** <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-gerencia-estrategica-y-que-estudiar-para-aplicarla>
- Ponce, H. (2007). **La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones**. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>.
- Quise, L.; Valera, T.; Milton J. (2016) **Elaboración de un plan de estrategias para la comercialización y distribución de la averhoa carambola “carambola” en la ciudad de jaén** Trabajo de grado para optar al título de profesional Licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipan – Perú.
- Revista Espacios. (2017). **Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad**

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

- Rodríguez, N. (2020). **Diagrama de ishikawa (causa-efecto)**.
<https://www.salesforce.com/mx/blog/diagrama-de-ishikawa/#:~:text=El%20diagrama%20de%20Ishikawa%20%E2%80%944tambi%C3%A9n,un%20problema%20en%20su%20ra%C3%ADz.>
- UPL. (2006). **“Técnicas de recolección de datos”**
<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Santos, D. (2023) **Matriz de evaluación de factores internos y externos**. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>
- Suarez, E. (2023) **Tipos de investigación, documental y campo**.
https://repositoriouapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1516/mod_resource/content/3/contenido/index.html
- Supo, J. (2023). **Nivel de investigación**
<https://bioestadistico.com/niveles-de-investigacion.>
- Team. A. (2022). **Conceptos de meta**
<https://asana.com/es/resources/goal-vs-objective.>
- Vivero, L. (2018). **Investigación Documental**.
<https://uapa.cuaed.unam.mx/node/935>
- Westreicher, G (2020). **Planificación y estrategias**.
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Zendesk, A. (2023). **Concepto Misión, visión y valores**.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>

Anexos

Anexo A1.

FECHA:	SEDE:	
<p>INSTRUCCIONES: Responde de la manera más honesta posible las siguientes preguntas. Elige la opción de respuesta que más se adapte a tu opinión sobre la empresa Inversiones GARR C.A.</p>		
<p>ENCUESTA PARA EMPLEADOS</p> <p>1.- ¿De acuerdo al tiempo que lleva trabajando en la empresa que tan satisfecho se siente laboralmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfecho ___ • Neutral ___ • Insatisfecho ___ <p>2.- ¿Considera que ha recibido suficiente capacitación para realizar su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ___ • No ___ • No estoy seguro ___ <p>3.- ¿Qué aspectos cree que podrían mejorarse en la tienda?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación ___ • Comunicación interna ___ • Incentivos y recompensas ___ • Recursos y Herramientas ___ <p>4.- ¿Desarrolla usted otra actividad que no forme parte de su trabajo al que se le asigno al entrar a trabajar en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ___ • No ___ <p>5.- ¿Cómo calificarías su carga de trabajo actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liviana ___ • Pesada ___ • Adecuada ___ • Muy pesada ___ <p>6.- ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si ___ • No ___ 		

Fuente: Mujica R, (2024)

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS COSMÉTICOS UBICADA EN PUERTO LA CRUZ, EDO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Mujica, D. Rossalbys, Del V.	CVLAC: 27.947.382 E-MAIL: rossalbysmujica1@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

diagrama
metodología
proceso,
matriz
factores
estrategias

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Escuela de Ingeniería y ciencias aplicadas	INGENIERÍA INDUSTRIAL

RESUMEN (ABSTRACT):

El objetivo principal a desarrollar esta propuesta de estrategias gerenciales que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de una empresa dedicada a la comercialización de productos cosméticos en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui. A través de un análisis exhaustivo del entorno comercial y laboral de la empresa, se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual permitiendo así conocer el diagrama de procesos de ventas, además de las responsabilidades por puestos de trabajo de la empresa y la descripción del espacio físico de todas las sedes en general, aunado a esto se aplicaron técnicas de análisis de datos como la matriz F.O.D.A que permitió identificar las principales fortalezas y debilidades a través de una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), además de las oportunidades y amenazas las cuales se identificaron en una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para aplicar esta metodología fue necesario conocer los diferentes procesos de Inversiones GARR C.A. lo cual se realizó mediante la observación directa, también se aplicaron encuestas a los empleados que conforman la población en cuestión, conjuntamente con esto se realizaron entrevistas no estructuradas a los clientes, con el fin de recabar información para la realización de la matriz F.O.D.A y las estrategias de la misma (Estrategias defensivas FO, estrategias ofensivas FA, estrategias correctivas DO, estrategias de supervivencia DA). Con base a todo lo explicado anteriormente, se formularon estrategias específicas para mejorar las decisiones gerenciales de la empresa. Se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones con la finalidad de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	ASX	TU	JU
BENAVIDES, ANABEL	CVLAC:	18.300.877			
	E-MAIL:	anabelbenavidesl@gmail.com			
	E-MAIL:				
	ROL	CA	ASX	TU	JU
OLIVERO, ROSA	CVLAC:	17.446.012			
	E-MAIL:	prof.rosaolivero@gmail.com			
	E-MAIL:				
	ROL	CA	ASX	TU	JU
PERÉZ, MARIA DEL VALLE	CVLAC:	11.535.933			
	E-MAIL:	mdv0903@gmail.com			
	E-MAIL:				
	ROL	CA	ASX	TU	JU

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DIA
07	03	25

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
NAZTTG_MDRD2025	Aplication / MS.word

ALCANCE

ESPACIAL: inespacial_____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: intemporal_____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de sistemas industriales

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA 5/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNTELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/maruja

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y
ASCENSO:
DERECHOS**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado
(Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-
2009)

“Los Trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de
Oriente y sólo podrán ser utilizadas para otros fines con el consentimiento del
Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al
Consejo Universitario, para su autorización”

Rossalbys, Del V. Mujica, D.

AUTOR

Anabel Benavides

TUTOR

Rosa Olivero

JURADO

Maria Del Valle Pérez

JURADO

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

MSc. ROSA OLIVERO