

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**La Universidad que siembra**

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia General**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS  
REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADO Y VENTA MERCAL  
ESTADO COJEDES**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum**

**Tutor:**

Dr. Antonio Flores

C.I. 11.962.937

**Autora:**

Johana N. Tovar P.

C.I: 13.442.752

San Carlos, Noviembre 2018

**APROBACIÓN DE LA TUTOR**

En mi carácter de tutor del trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTE CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES**, Presentado por la ciudadana: **JOHANA NAYROBI TOVAR PINTO**, titular de la Cédula de Identidad N°:13.442.752, para optar al título de Magister en Gerencia General, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil dieciocho (2018).



Dr. Antonio Flores

C. I. N°: 11.962.937



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



**Programa de Estudios Avanzados**  
**ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	----------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTES CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**Johana Tovar C.I. V-13.442.752**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ – San Carlos, hacemos constar que hoy: **10 de Octubre de 2018** a las: **10:00 am**, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: Jueves 08 de Noviembre de 2018, hora: 09:30 am, Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, **a los 10 días de Octubre de 2018**.

**1.- Jurado Coordinador (a)**

Dr. Antonio Flores

C.I. 11.962.937 TUTOR (UNELLEZ)

**2.- Jurado Principal**

MSc. Robert Ardiles

C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ);

**3.- Jurado Principal**

MSc. Ronald Casadiégo

C.I. V-13.971.368 (UBV)

**4.- Jurado Suplente 1**

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente 2**

MSc. Eloína Gámez

C.I. V-4.097.982 (IUTEMAR).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

**ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE  
GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL**

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	-------------------------------------	------------------	----------------

Titulado(a):

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTES CONSOLIDADOS  
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

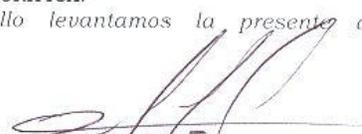
Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**Johana Tovar C.I. V-13.442.752**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 08 de Noviembre de 2018, a las 09:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 10:00AM

  
**1.- Jurado Coordinador (a)**

Dr. Antonio Flores

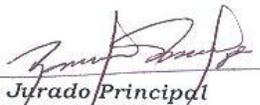
C.I. 11.962.937 TUTOR (UNELLEZ)

  
**2.- Jurado Principal**

MSc. Robert Ardiles

C.I. V-19.357.841 (UNELLEZ);



  
**3.- Jurado Principal**

MSc. Ronald Casadiego

C.I. V-13.971.368 (UBV)

**4.- Jurado Suplente 1**

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.093 (UNELLEZ)

**5.- Jurado Suplente 2**

MSc. Eloina Gámez

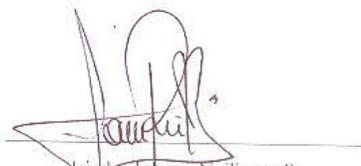
C.I. V-4.097.982 (IUTEMAR).

**Nota:** Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Quien suscribe, **JOHANA N. TOVAR P.**, Cédula de Identidad N°: V- 13.442.752, hace constar que es el autor del trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTES CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES** el cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, **Dr. ANTONIO FLORES**, Cédula de Identidad N°:V-11.962.937; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del trabajo.

En la ciudad de San Carlos, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ dos mil dieciocho (2018).



Licda. Johana N. Tovar P.

C. I. N°V-13.442.752

## DEDICATORIA

Dedico muy especialmente el trabajo a:

Dios nuestro señor todo poderoso: Por mantenerme en pie ante todas las adversidades, por avivar la fe en mí y en mi corazón.

A Mi Madre, escribir lo mucho que tengo que agradecer, no alcanzaran las paginas. Carmen solo se que Te Amo con el Alma y que eres mi mayor ejemplo.

A mi hija Carmen Victoria, por su amor, esa sonrisa que le da luz a mis días, por los tantos abrazos que me confortan y llenan de Esperanza. A ti esto y todo lo que soy.

A mis Hermanos, los que están de viaje y los que se encuentran aquí. No importa la distancia, porque este logro es de los cinco.

A mis Niñas Eddiana, Sophia y Camila las adoro con el corazón.

A mi Papa, ese Sr. Que no descansa y da todo por los otros. Te Adoro Henry.

A mi Familia, Amigos y Compañeros Richard, Maru y Luis, gracias por estar en cada dia de mi vida, con altos y bajos, con luz y oscuridad. Gracias

A todos... con mi Corazón

## AGRADECIMIENTOS

Me complace a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la universidad nacional experimental de los llanos occidentales EZEQUIEL ZAMORA “UNELLEZ”, Área de Postgrado San Carlos y en ella a los distinguidos Docentes, quienes con sus ética y sus profesionalismo, impartieron conocimiento en las aulas a cada uno de los que acudimos, el cual nos será de mucha ayuda para ser útiles en la sociedad.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma, fueron pilar fundamental para ser parte en esta etapa de culminación.

A Dios por haberme guiado por el mejor camino lleno de felicidad hasta ahora.

A toda mi familia por siempre brindarme su apoyo en todo momento sin ello no habría podido salir adelante.

Johana Tovar

## ÍNDICE GENERAL

Aprobación del tutor.....	ii
Declaración de autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Lista de tabla.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	4
1. El problema.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.1 Importancia de la investigación.....	9
1.2 Objetivos de la investigación.....	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificación e importancia.....	11
CAPITULO II.....	13
2. Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes de la investigación.....	13
2.2 Bases teóricas.....	17
2.2.1 Estrategia.....	17
2.2.2. 18	
2.2.3 Estrategia.....	20
2.2.4 Estrategia gerenciales.....	20
2.3 Bases legales.....	21
2.3.1 Principios de la participación.....	22

2.4 Sistema de variables.....	23
2.5 Operacionalización de la variable.....	27
CAPITULO III.....	28
3. Marco metodológico.....	28
3.1 Diseño, tipo y nivel de la investigación.....	28
3.2 Sujeto de estudio.....	30
3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	30
3.4 Validez y confiabilidad de los cuestionarios.....	31
3.5 Técnica de análisis de los datos.....	32
CAPITULO IV.....	33
4 Análisis de los resultados.....	33
CAPITULO V.....	41
5 Propuesta.....	41
5.1 Introducción.....	41
5.2 Objetivos de la propuesta.....	42
5.2.1 Objetivo general.....	42
5.2.2 Objetivos específicos.....	42
5.3 Factibilidad de la propuesta.....	43
5.4 Descripción de la propuesta.....	44
5.5 Estructura de la propuesta.....	44
5.6 Estrategias.....	47
5.7 Evaluación de la aplicación de la propuesta.....	51
Conclusión y recomendación.....	55
Referencia bibliográfica.....	59
Anexos.....	62
Anexo A. Instrumento.....	63
Anexo B. Aprobación del Instrumento.....	66
Anexo C. Validación del Instrumento.....	67

## LISTA DE TABLA

### Tabla

1	Operacionalización de la variable	27
2	Sujeto de estudio	30
3	Escala de confiabilidad para coeficiente que obedece al rango 0-1	32
4	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes. Con relación a la variable Planificación Estratégica. En la Dimensión. Análisis del Entorno laboral	33
5	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes En relación a la Variable: Planificación Estratégica	34
6	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes. En relación a la Variable: en su Dimensión: Plan Estratégico	35
7	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes. En relación a la Variable: En su Dimensión Responsabilidad	36
8	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes. En relación a la Variable:. En su Dimensión. Control	37
9	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes. En relación a la Variable. En su Dimensión. Autoridad	38

10	Distribución Absoluta y Porcentual según la Opinión del personal administrativo del departamento de mercadeo y venta Mercal Cojedes En relación a la Variable: Dimensión. Factibilidad	39
11	Fase I Sensibilización	47
12	Fase II. Formativa	48
13	Fase II. Formativa	49
14	Fase III Intercambio de Ideas	50
15	Tabla de Validación	53

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”**



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública**

**La Universidad que siembra**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTE  
CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE  
MERCAL ESTADO COJEDES.**

**Autor: Johana N. Tovar P.  
Año: 2018**

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un conjunto de Estrategias gerenciales para optimizar los reportes consolidados Del Departamento de Mercadeo y Ventas de las oficinas de Mercal, Estado Cojedes La investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, modalidad de proyecto factible, en un estudio de campo de carácter descriptivo, paradigma positivista. El estudio está conformado por 144 trabajadores de las oficinas de Mercal en San Carlos del Estado Cojedes a quienes se les aplicó un cuestionario, validado por 3 juicios de expertos y sometido a la prueba de Alpha de Cronbach para obtener una confiabilidad de 0.89 indicando que el instrumento es altamente confiable. Se aplicara una prueba piloto a (10) trabajadores del departamento de mercadeo y ventas. La técnica utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario de 21 ítems. Asimismo se realizó el análisis de los datos a través de la estadística descriptiva. Se concluyó que existe la necesidad de aplicar estrategias gerenciales, las cuales mejoren el reporte de los consolidados del departamento de mercadeo y venta, lo cual va permitir tener una buena gestión al final de cada mes y así ser más eficaz y eficiente, para la organización. Logrando una mejor interrelación con los departamentos lo que generara una mejor convivencia laboral, lo que permitirá un mejor rendimiento a nivel central y de esta manera, se estimule el desarrollo de actividades que permitan alcanzar las metas y objetivos de la organización.

**Palabras clave: Estrategias gerenciales, reportes y consolidados.**

**Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"**



**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Gerencia Pública**

**La Universidad que siembra**

## **MANAGEMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE CONSOLIDATED REPORTS OF THE MARKETING AND SALES DEPARTMENT OF MERCAL STATE COJEDES**

**Author: JOHANA N. Tovar P.  
Year: 2018**

### **ABSTRACT**

This estudio is designed to design a set of strategic management to optimize the consolidated reports of the Department of Marketing and sales of the offices of Mercal, State Cojedes The Investigación is part of the approach Quantitative, feasible project modality, in a field study of descriptive character, positivist paradigm. The study is composed of 144 workers from the offices of Mercal in San Carlos of the state Cojedes To whom a questionnaire was applied, validated by 3 expert trials and submitted to the Alpha test of Cronbach to obtain a reliability of 0.89 indicating that the instrument is highly reliable. A pilot test will be applied to (10) Sales and marketing department workers. The technique used was the survey through a questionnaire of 21 items. The analysis of the data was also carried out through the descriptive statistic. Who are It was concluded that there is the need to implement management strategies, which improve the report of the consolidated Department of Marketing and sales, which will allow good management at the end of each month and thus be more effective and efficient for the Organizac Ion. Achieving a better interrelation with the departments which will generate a better working life, This will enable better performance at the central level and thus stimulate the development of activities to achieve the goals and objectives of the Organization.

**Key words: management strategies, reports and consolidated.**

## INTRODUCCION

La evolución y los constantes cambios en el mundo organizacional, conlleva a los gerentes a estar atento ante ellos de forma globalizada. Desde los primeros tiempos, estar sujeto a todos esos cambios del futuro genera cierto desconcierto y temor en los empresarios; con ello la creación de nuevos escenarios y aplicación de estrategias ha conllevado a predecir las vías más efectivas en la adaptación del desarrollo y transformación de sociedad.

Es así, que la población a nivel mundial está experimentando una serie de modificaciones constantes en todos los escenarios, tanto económico, científico, tecnológicos, de comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que sobrellevan el desarrollo y el bienestar de la población. Todas las instituciones, especialmente las organizaciones, sujetas a adaptarse, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones.

Con la llegada del siglo XXI surge la era competitiva y con ella los problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones que vive la humanidad: razón por la cual, las organizaciones han tenido que transformarse, adaptarse en el transcurrir de las diversas épocas, de sus modas, de los avances tecnológicos, de las migraciones e integración de la sociedad y de la incorporación acertada de los elementos que conforman la maquinaria de una empresa.

Es por ello que se basa en los sistemas organizacionales, donde se establece, la división del trabajo y la estructura precisa para su funcionamiento, sus principios y herramientas, en el que se crean los niveles de autoridad y responsabilidad, definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas, exigiéndole a las organizaciones a los directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar nuevos contenidos, estratégicos y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad. Chiavenato (2006), “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la

finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.”( p. 146).

Al respecto, Chiavenato (2009:), destaca que las estrategias gerenciales, se refieren al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa, es decir, es una postura que adoptan las organizaciones para administrar las relaciones institucionales y su entorno, las cuales se organizan de manera estratégica y organizada en función de lograr los objetivos y metas establecidas en la institución.( p.454).

Cabe destacar que a partir de las anteriores definiciones se puede decir que las estrategias son diseñadas por los directivos y gerentes de las empresas, por lo que proporcionarán un punto de vista global para que los mismos integren una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes, programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, lo que permite que la organización sea proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Al respecto, Bruce citado por González y de Pelekais (ob. cit), indica que las estrategias gerenciales, “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p.86). En este sentido, mediante este estudio se recopilará la información necesaria que permita identificar aspectos asociados a los procesos internos, cuyos resultados servirán de base para la elaboración de estrategias orientadas a la optimización de estos procesos, que vaya en la búsqueda del grado de satisfacción de los usuarios tanto internos como externos.

En relación a este contexto y enfocado en el estado Cojedes, es importante destacar que en el 2004, se pone en marcha un conjunto de estrategias el proyecto de nuevo país, de acuerdo a lo establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela y liderizado por el ex presidente, comandante Hugo Rafael Chávez Frías, el cual tiene en su esencia la justicia, la lucha contra la exclusión y una justa y equitativa

distribución de la riqueza, que elimine por siempre la pobreza, la desigualdad social y que permita entre otros logros eliminar la desnutrición y garantizar a nuestro pueblo la seguridad alimentaria, y en la defensa y preservación de la salud de nuestra sociedad, dentro del marco de la seguridad integral del estado.

Ante estos conceptos de justicia y humanismo social el Gobierno Revolucionario ha implementado una serie de medidas en el espacio y en el tiempo sustentable, creando la novedosa iniciativa de la misión mercal en sus diferentes niveles estructurales que coadyuvan como un factor de apoyo importante de nuestra sociedad de elevar a un extracto digno el nivel de vida a través del ministerio de alimentación combatiendo a su vez la especulación mercantilista del comercio alimentario.

### **Misión**

Queremos consolidar en toda la geografía nacional, la distribución planificada de alimentos en las zonas de pobreza extrema, bajo los preceptos que impulsa la revolución y el gobierno nacional, para erradicar el hambre en nuestro país.

### **Visión**

En Mercal garantizamos la distribución planificada de alimentos en todas las parroquias que hacen vida, familias en estado de vulnerabilidad, esto como parte del plan de ofensiva y erradicación de la pobreza extrema que lleva a cabo el sistema nacional de misiones y grandes misiones socialistas “Hugo Chavez”.

### **Objetivo**

El objetivo fundamental de la Misión Mercal es contribuir en forma sustancial a mejorar la situación nutricional, la salud y calidad de vida de la población venezolana de manera permanente y sustentable.

**Valores:** nos esforzamos constantemente para atender a las familias más vulnerables, enmarcadas en el concepto de justicia, equidad e igualdad social.

Vocación de servicio

Eficiencia

Respeto

Trabajo en equipo

Ética profesional

Identidad nacional

Sensibilidad social

De allí y como estrategia el Gobierno Revolucionario propuso realizar el mercadeo y comercialización, permanente, al mayor y detal de productos alimenticios de primera necesidad y otros. Manteniendo la calidad, bajos precios y fácil acceso, para abastecer a la población venezolana y muy especialmente la de escasos recursos económicos. Incorporando al grupo familiar, a las pequeñas empresas y a las cooperativas organizadas, en el marco de un integral criterio corporativo acorde con las normas de funcionamiento establecidas, mediante puntos de comercio fijos y móviles en pro de la salud y la seguridad alimentaria, y contemplado en el artículo 305 de nuestra Carta Magna.

De lo antes descrito surge la presente investigación, enfocado en el departamento de mercadeo y ventas, el cual es un área administrativa, técnica y estratégica de la empresa, donde inicia la comercialización de los productos y donde finaliza la misma, esto quiere decir que en esta unidad siendo se genera la propuesta, la salida y el retorno de los ingresos sustentables de la institución. Razón por la cual, se proponen estrategias gerenciales apoyadas en el proceso de la empresa Mercados de Alimentos Mercal en el Edo Cojedes, debido a la problemática detectada en la mencionada unidad, donde se presenta deficiencias en la gestión la consolidación de reportes, necesarios para obtener datos precisos en los resultados semanales y mensuales, según metas asignadas para el Edo. Cojedes.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1.Planteamiento del Problema**

El mundo gerencial ha sufrido profundas transformaciones en todos los ámbitos. Este proceso ha sido una consecuencia de los tiempos difíciles actuales, y en los cuales la tarea fundamental de la gerencia es conducir acertadamente las organizaciones, haciendo mayor énfasis en el personal para garantizar la adaptación a los cambios que se puedan presentar, constituyendo un sistema basado en procedimientos administrativos, en el cual aplican un conjunto de actividades y estrategias para lograr alcanzar los objetivos de la misma. Al respecto, González y de Pelekais (2010), señalan que:

Las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa (p. 343).

La formulación de las estrategias contiene la caracterización de las debilidades y fortalezas, y la determinación de las oportunidades y amenazas de una organización, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Si bien es cierto, que las instituciones han venido enfrentando esos cambios trascendentales, que han requerido que la gerencia y sus líderes se mantengan en un diario proceso de innovación y adaptación, que tiene como enfoque principal suministrar y proporcionar respuestas oportunas a los eventos que demandan los diferentes actores sociales.

En Venezuela también se han diseñado diversas estrategias que han permitido la supervivencia de las empresas, su crecimiento e incluso, su éxito internacional. No obstante, ante este panorama de permanentes cambios de hoy en día, los sistemas complejos, incorporados en los procesos administrativos,

deben ir de la mano con la capacidad y conocimiento del recurso humano, así como de las herramientas tecnológicas necesarias para lograr obtener resultados efectivos e inmediatos de la ejecución de los planes gerenciales que conlleven a generar un buen desempeño en el personal. Las organizaciones hoy en día no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la institución.

Koontz (2000), define una estrategia como: “Los cambios que conviene dirigir para alterar la posición competitiva en que se encuentra actualmente hacia el estado en que se podría o quiere encontrar en el futuro”. (p. 93). Es así, que estos autores se enfocan en la dirección estratégica, en un plan gerencial que conduzca a la ejecución y desarrollo de los objetivos, creando un nivel de estabilidad para la organización. En efecto, las estrategias gerenciales a través del plan, se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados, así como anticipar en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

En relación con lo anteriormente expuesto el gobierno revolucionario crea en el estado nuevas estrategias con la misión Mercal en sus diferentes niveles estructurales, como fomento a la producción regional de alimentos, mediante un programa de compras a los pequeños productores regionales (ubicados en el interior del país), con el propósito de apalancamiento a estas empresas que se han visto afectada ante la crisis económica del País, teniendo como objetivo principal el abastecimiento de Alimento a la población, lo que trajo como consecuencia modificar la modalidad del abastecimiento por parte del Estado Venezolano, mas no su objetivo principal, y se ha observado que la consolidación de datos resultantes de las ventas generadas no ha cambiado y la responsabilidad de la determinación de los datos es retardada y morosa.

De lo antes expuesto surge la presente investigación, la cual tiene por finalidad ejecutar estrategias gerenciales apoyadas en el proceso de la empresa Mercados

de Alimentos Mercal en el Edo Cojedes, debido a la problemática detectada la cual presenta debilidades en la gestión interna, y afecta el rendimiento de los trabajadores, lo que ha traído como consecuencia deficiencias en la consolidación de reportes, necesarios para obtener datos precisos en los resultados semanales y mensuales, según metas asignadas para el Estado Cojedes; En virtud de este contexto se plantean las siguientes interrogantes orientadoras del estudio:

¿Cómo se realiza el proceso de ejecución de la consolidación de ventas en de la Coordinación de Mercadeo y Ventas de Mercal Edo. Cojedes?

¿Cuáles son los conocimientos sobre estrategias gerenciales que poseen el personal del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes?

¿Es pertinente diseñar estrategias gerenciales que permitan optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes?

¿Qué impacto tendría la aplicación de estrategias gerenciales que permitan optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes?

### **1.2 Importancia de la Investigación.**

Dada que en el campo gerencial, la estrategia son un proceso innovador que se integra en un Plan: Objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización, la cuales están ligadas a la Planificación, la cual apoya y complementa mediante el direccionamiento estratégico, en virtud de que este conjunto de acciones y recursos asignados permiten la ejecución y el logro de los objetivos planteados, con participación de todos los niveles de la organización.

En este sentido, se justifica la presente investigación, por la necesidad existente de suministrar al Departamento a la Coordinación de Mercadeo en Mercal CA Estado Cojedes y a sus Directivos, orientaciones que beneficien su acción gerencial, desarrollando así nuevas estrategias gerenciales, con la finalidad de lograr metas productivas significativas para las mismas y para todo su personal, a partir del diseño y formulación de nueva una data basada

en el plan estratégico para organizar los procesos administrativos que evalúen el desempeño de los trabajadores y en general de las diferentes conciliaciones, donde la respuesta oportuna y la satisfacción de expectativas sea el factor preponderante en la integración de estas variables.

Asimismo, en el plano metodológico, aporta elementos de valor agregado en virtud que la metodología empleada puede orientar el desarrollo de otros estudios dirigidos a profundizar o innovar investigativamente en los procesos estratégicos y gerenciales y reviste de gran importancia puesto que suministrará información, en cuanto a la identificación de los objetivos básicos para el desarrollo de un perfil de trabajo exitoso, vinculando de esta forma los procesos estratégicos y gerenciales y los cambios de conducta necesarios para el logro de los objetivos, así mismo constituirá un aporte más al conocimiento relacionado el seguimiento y control de las asignaciones mensuales que corresponde a cada estado según los diferentes estudios realizados por el Gobierno Nacional.

Representa un beneficio social dirigido pues, como es sabido por todos a nivel organizacional, el desarrollo de la gente es estratégicamente importante para el buen funcionamiento de las organizaciones, observando esta necesidad, se han dado la tarea de motivar sus trabajadores a través de estrategias que apuntan al mejoramiento de sus condiciones de vida, tanto a nivel laboral como a nivel personal, haciendo que las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo mejoren o fijando metas alcanzables que saquen lo mejor de cada uno en búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización. Cabe destacar que la presente propuesta se encuentra enmarcada dentro del área del conocimiento de las Ciencias Sociales y Económicas y en la línea de Gerencia Pública y Gerencia General del plan de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ.

## **2. Objetivo de la Investigación:**

Desarrollar estrategias gerenciales que permitan optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar que conocimientos sobre estrategias gerenciales poseen el personal del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes.
- Determinar las estrategias gerenciales que permitan optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes.
- Aplicar estrategias gerenciales que permitan optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes.
- Evaluar el impacto de la aplicación de estrategias gerenciales para optimizar los reportes consolidados del departamento de mercadeo y ventas de mercal estado Cojedes.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

Esta investigación se justifica, debido a la importancia que tienen los reportes de los consolidados para Empresa Mercal C.A., además con la aplicación de las Estrategias gerenciales permiten innovar y ser más competitivos y eficiente, con resultados que le permitan su sostenibilidad en el tiempo.

Por otro lado los beneficios que puede obtener la empresa garantizarán a los miembros y clientes, una mejor credibilidad en lo que se realiza y en la calidad de la organización. Con esta investigación se pretende dar respuesta con estrategias a las interrogantes planteadas, para optimar los procesos de reportes del consolidado, del departamento de mercado y venta de la Empresa Mercal C.A.

Adicionalmente la presente investigación sería referente para otras investigaciones, en virtud de que se podrán identificar los procesos que se requieren para la emisión de reportes y garantizar en los consolidados resultados eficaces en cuando a sus movimientos financieros, garantizando así la estabilidad de la empresa generando grandes beneficio tanto empleados como a los usuario que utilizan el servicio se busca el crecimiento de los mismos tanto profesional como económicamente logrando así generar un beneficio para la sociedad y la economía del País.

De la misma manera, se pretende alcanzar por medio del estudio, complementando con la teoría y las investigaciones ya existentes, avance en el conocimiento, de tal forma que se de relevancia profesional e institucional a esta empresa, así como en el área de estrategias gerenciales en la investigación de las organizaciones en Venezuela.

Este estudio se ubica dentro Líneas de Investigación del área Ciencias Económicas y Sociales, específicamente enfocadas en los Sistemas Contables, Administrativos y de Información de Postgrado

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

A continuación se muestran algunos estudios que guardan relación con el tema abordado en la presente investigación, iniciando con aquellos delimitados en el ámbito internacional: Según Hernández, Fernández y Baptista (2010. afirma que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es experto en los temas o tema que se van a tratar o estudiar, afirmando:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación” (p.28).

En este sentido, conocer esto permitirá elaborar una investigación que sea novedosa, e incluso inédita, así nuestra investigación tendrá una temática con mayor claridad, sustentada de conocimientos científicos en este sentido los antecedentes más relevantes y recientes se destacan a continuación:

De Biasi (2016), en su trabajo Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del proceso administrativo en la empresa laboratorio homeopático Vihom, C.A en Acarigua estado Portuguesa, la presente investigación tuvo como objetivo principal elaborar estrategias gerenciales para mejorar el proceso administrativo de la empresa Laboratorio Homeopático Vihom, C.A. en Acarigua estado Portuguesa. Esta investigación es de carácter descriptiva con trabajo de campo. En el cual la población y muestra está constituida por (6) personas que integran el área administrativa. Como técnica de recolección de datos se utilizará la encuesta y como instrumento el cuestionario dicotómico, el cual su validez se determinó por (3) expertos. Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach

En el mismo contexto tenemos a Rodríguez (2016), en su trabajo denominado Propuesta de Estrategias Gerenciales Teóricas de Atención al Cliente. Esta investigación tiene por objeto el planteamiento de estrategias que permitan mejorar y

solucionar problemáticas identificadas en el área de atención al cliente, generando un impacto positivo en la prestación del servicio, basadas en métodos y teorías validadas. La entidad de carácter público donde se realiza la investigación es el Instituto de Valorización de Manizales – INVAMA, que presta el servicio de alumbrado público y ejecuta obras por el sistema de contribución por valorización. El estudio se desarrolla mediante la ejecución de un diagnóstico de la entidad y de las relaciones existentes con la atención al cliente, se identifican las problemáticas asociadas con la atención al cliente, y a partir de las amenazas y debilidades encontradas, se estructuran planes y modelos estratégicos aplicando métodos de gerencia de servicio y sistemas de gestión de calidad en el área de atención al cliente.

Esta investigación se presenta como una propuesta de estrategias de tipo gerencial a partir de métodos y modelos teóricos validados, que permitan integrar el proceso de atención al cliente con los demás procesos, como un proceso transversal que vela por la adecuada atención al usuario y el cumplimiento de sus derechos y deberes, con el objetivo de lograr su satisfacción,

Por otra parte tenemos a Velásquez (2014), en su trabajo titulado Estrategias de Inducción para el Fortalecimiento de los Procedimientos Administrativo-Legales al Personal Directivo y Docente del Núcleo Escolar 044 del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas”. Se planteó como objetivo el diseño de estrategias de inducción para mejorar los procedimientos administrativo-legales, dirigidos al personal docente y directivos del núcleo escolar 044 del estado Barinas. El diseño de la investigación es descriptivo, tipo proyecto factible, la población estuvo constituida por cinco (5) directivos y diecinueve (19) docentes. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario diferenciado para el personal docente como directivo.

El autor concluye que el bajo nivel de conocimiento por parte del personal que labora en las instituciones educativas estudiadas contribuye en el desempeño de su labor y en el clima laboral de la organización e igualmente diseña para su ejecución la aplicación de talleres como herramientas de aprendizaje jurídico-administrativo, para facilitar los procedimientos llevados a cabo por la gerencia de la institución.

Así mismo recomienda la formación de equipos de trabajo que involucren a docentes, directivos, personal administrativo y obrero para la detección oportuna de problemas y el intercambio de ideas para solventarlos utilizando en conocimiento de los procedimientos administrativo-legales. Tomando en consideración el anterior diseño, su relación con el actual trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad constituir equipos de trabajo que, mediante la aplicación fórmulas de mejoramiento profesional en materia legal permitirá al personal directivo y docente mayor vinculación y una visión madurada de las situaciones conflictivas, lo cual redundara en el desempeño en el ejercicio de funciones como docentes, directivos y/o supervisores y así alcanzar el éxito compartido.

De tal manera encontramos a Páez 2014).en su trabajo denominado. Evaluación de Estrategias del Servicio de Salud de PVDSA Sur Barinas Utilizando El Modelo Gerencial Balanced Score Card, , en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidental Ezequiel Zamora, de la República de Venezuela, para optar al título de Magister en Administración, 20 con el siguiente resumen “El cuadro de mando integral proporciona a las empresas el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y misión estratégica. Esta estrategia mide la actuación gerencial de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y la dinámica organizacional”

Además, en el mismo texto se indica que “la presente investigación tiene como objetivo evaluar las estrategias del servicio de salud PDVSA Sur Barinas, utilizando el modelo gerencial Balanced Score Card” y que “el diseño de esta investigación está enmarcado dentro de un proyecto factible, de naturaleza descriptiva por considerarse el más adecuado al tipo de indicadores a indagar. Así mismo, se pretende dar

respuesta a un problema empresarial del área de servicios de salud y, a través del estudio efectuado, les permita a los individuos contribuir con el desarrollo de las estrategias acordes con las necesidades y, de esta forma, maximizar el valor en la Gerencia de Salud, a partir de un conjunto de estrategias orientadoras e integradoras.

Adicionalmente, en el texto se continúa indicando que “se concluyó que en la Gerencia de Salud existe una interrupción, por parte de una serie de indicadores, que generan una situación de riesgo en la gerencia de salud de PDVSA, Sur” y que “Para mejorarla, se propuso una maximización del valor de la gerencia, basada en las pautas establecidas en el Modelo de Cuadro de Mando Integral o Sistema Balanceado de Indicadores – SBI (Balanced 21 Scorecard), conformado por los indicadores que resultaron de la aplicación del instrumento diseñado para la evaluación”

Por otra parte Pachano (2013) en su trabajo de grado titulado “las estrategias gerenciales para el aprendizaje colaborativo en el programa de posgrado Administración de la Educación Básica de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), sede Cabimas”. La cual se baso en una investigación en el paradigma positivista, de tipo analítica descriptiva, con diseño no experimental, de campo transeccional. Alcanzando como conclusión, que las estrategias corporativas y competitivas son esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos en la organización y en cuanto al aprendizaje colaborativo, representan una apertura hacia los nuevos escenarios académicos. Así como también se proponen un conjunto de estrategias gerenciales para fortalecer el aprendizaje colaborativo en los estudiantes.

Todos los trabajos de investigación anteriormente señalados guardan una estrecha relación con la presente investigación debido a que utilizan las estrategias gerenciales para optimizar los procesos que llevan cada una de estas instituciones, que permitan optimizar las funciones de acuerdo a su cargo o responsabilidad.

## **Bases Teóricas**

### **Estrategia**

De acuerdo con Alfred Chandler (citado por Barthelme, 2005) estrategia es “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (p.4), por su parte Mintzberg (citado por Barthelme, 2005) tiene un concepto similar pero no igual de lo que significa estrategia, “es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo”(p.4).

### **Gerencia**

Sisk y Sverdlik (2002), señalan que:

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos (p. 63).

El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros. En esto se basa la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Los autores Sisk y Sverdlik (2002), expresan que la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aún necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente.

Como resultado de lo anterior, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. De aquí se determina que todo gerente educativo debe tener muy claro cuál es el

papel que le toca desempeñar dentro de la organización, y debe tener muy claro cada una de las funciones y roles para poder así actuar y orientar al resto del equipo que le toca dirigir, en función de lograr alcanzar las metas y objetivos trazados como institución.

### **Estrategias Gerenciales**

Según Bruce Henderson (2088): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” (Pág.86).

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- A. **Determinar donde se encuentra la empresa:** Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- B. **Determinar adonde se quiere llegar:** esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- C. **Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Es en esta fase donde se establece la ruta a seguir por la organización, una vez obtenida la orientación de todas las acciones a desarrollar, con altas posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Humberto Serna Gómez (2008), denomina el plan de acción como resultado de una planificación estratégica, que es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución o la empresa hacia el futuro.

En opinión de este autor, la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoria estratégica.

El proceso de planeación estratégica parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa. Este se inicia en el nivel superior de la organización- planeación corporativa-. En este nivel se definen los principios corporativos, los valores, la visión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la institución y/o empresa.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio – planeación funcional o táctica – En este nivel se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas –planeación operativa-, en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso a fin de que dinamice y defina los ajustes y acciones que un momento dado requiera.

Finalmente, definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse a toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan con él.

Como puede observarse las estrategias gerenciales guardan relación con el tema de la planificación estratégica y señalan el recorrido de las actividades necesarias para alcanzar una meta Según Mintzberg, Brian y Voyer (1997). Sin embargo, las diversas situaciones de la realidad vinculadas a la dinámica de los movimientos sociales e institucionales resaltan que “no existe un único camino para alcanzar las metas, sino una pluralidad de alternativas que conducen a este fin” (p. 128).

Las estrategias gerenciales específicamente en el departamento de, mercadeo y venta no garantizan que los reportes consolidados de estos departamentos sean eficaces y exitosos para la gerencia. Al respecto, David (2003) afirma que:

Una estrategia está compuesta por una serie de programas que deben iniciarse y terminarse en un plazo muy corto, pero que a menudo están encaminadas a la relación de una meta a largo plazo. Los programas formados por varias partes pueden dividirse en proyectos, y éstos a su vez, pueden subdividirse en acciones individuales importantes que son esenciales para una ejecución exitosa (p. 107).

Para el interés del investigador es importante considerar la selección de un conjunto de estrategias en el marco de las diversas posibilidades que sensibilicen al colectivo social e institucional en razón de los mensajes que puedan llegar de manera eficaz respecto al alcance de las reglas establecidas en la gestión comunal.

Desde esta perspectiva se explican los criterios técnicos, tácticos y estratégicos que puedan definir los parámetros de descarte o eliminación de los contenidos, en el marco de las estrategias a considerar dentro de la transformación que se exige de la institucionalidad, de las políticas de la organización definidas en etapas previas del proceso de llevar un control de los reportes de ventas que lleva adelante el Estado venezolano. La convicción de los ajustes necesarios para comprender y asimilar las estrategias como parte de las políticas de la organización.

### **Funciones de la Gerencia**

Sisk y Sverdlik (2002), afirman que en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

**Planificación:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Así el gerente educativo debe planificar a fin de lograr las metas de la institución educativa para la cual presta sus servicios profesionales.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la

realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. Por ello, el gerente educativo debe tener en cuenta para esta fase de organización cinco elementos con los cuales puede desarrollar organizadamente la gerencia educativa. Los elementos a tomar en cuenta son: la estructura, la sistematización, la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades, la jerarquía y la simplificación de funciones.

**Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. Es por ello, que corresponde al director la toma de decisiones, motivación y comunicación organizacional.

**Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control ejercida continuamente, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. Dentro de la función de control, el último elemento es la retroalimentación que conlleva necesariamente a rediseñar aquellos aspectos o elementos necesarios de modificación para que el proceso planificado continúe su marcha normal. En algunos casos no es necesario una modificación total, sino parcial. Todo va a depender de los niveles de corrección necesarios para luego ser aplicado a través de la retroalimentación de dicho proceso.

### **Tipos de Gerencia**

Usualmente se emplea el término de gerencia para denotar la existencia de las cuatro actividades básicas de la práctica administrativa, que son, de acuerdo a Ferry (2000), "...la planificación, la organización, la dirección y el control" (p. 34), estas actividades van a determinar la complejidad de la práctica gerencial en el escenario educativo, razón por la cual se encuentran gerentes en diferentes niveles administrativos que determinarán el alcance y limitaciones de la acción a desarrollar. quien clasifica la gerencia de la siguiente manera:

**Gerencia de Primera Línea:** Está identificado a nivel escolar, por los profesores encargados de administrar directamente las acciones dentro del aula; de acuerdo a esto Stoner (2000), dice que "se identifican aquí los diferentes docentes que imparten las prácticas correspondientes a cada nivel, modalidad, grado o cohorte de estudiante" (p. 124). Se caracteriza por ser una de las más importantes, puesto que es donde se identifica directamente la gerencia y a su vez, donde se ejecuta la planificación de objetivos presentada en los programas escolares.

**Gerencia Media:** Al respecto el mismo autor afirma que "aquí se deben incluir los administradores de jerarquía meso-gerencial, y se identifican porque son los que conducen la gerencia de primera línea mediante la ejecución de prácticas y políticas organizacionales". En este plantel, esta gerencia recae en el personal técnico-docente, es decir, en los Jefes de Seccionales, Coordinadores de Departamentos y Cátedras, entre otros.

### **Proceso Gerencial**

Optimizar la comunicación para el proceso de gestión en las organizaciones educativas es de suma importancia, ya que las mismas son parte fundamental en las funciones de los educadores. Las organizaciones escolares, están llamadas, en primera instancia y por su propia naturaleza, a educar, remunerar, proveer de oportunidades de desarrollo, proteger la salud de sus componentes y ofrecer productos y servicios para el bienestar de la comunidad, la sociedad y de sus miembros.

Uno de los aspectos más importantes en toda institución educativa es el desempeño de las personas responsables de que la misma logre el cumplimiento de

sus políticas, objetivos y metas. Dentro de las estrategias gerenciales del mundo de hoy, a la par que la automatización y la reestructuración educativa, debe existir la intención de diseñar acciones que creen un clima en el cual los individuos puedan comprometerse lealmente en la concreción de las metas organizacionales de la institución.

El Directivo debe ser el gran gerente y líder de la cultura organizacional; para esto es necesario puntualizar la connotación semántica del término gerencia, el cual es definido por Stoner (2000), como "...la acción administrativa que permite dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para que alcancen sus metas" (p. 7). Asimismo, y el orden de establecer comparaciones entre distintas concepciones la administración y/o la gerencia, es definida por Chiavenato (2004), como: "la conducción racional de las actividades de una organización, estructuración de la dirección y control de todas las actividades diferenciales por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización" (p. 12).

Los autores citados conceptualizan la administración como conjunto de conocimientos sobre, planificación, organización, dirección y control, de los cuales deben estar al tanto las personas que cumplan el rol gerencial a cualquier nivel de las organizaciones. Es indudable que al hablar de gerencia en el proceso administrativo se debe tener presente las definiciones y diferencias existentes entre los gerentes y los administradores, puesto que de ellos se desprende tanto el proceso administrativo como el gerencial.

Retomando a, Stoner (2000) cuando menciona que "se entiende por gerente toda persona encargada de dirigir acciones organizacionales en aras de logro de metas y objetivos globales" (p. 7). Mientras, que por administración se entiende de acuerdo a Certo (1999), como "... la organización y dirección de los recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos" (p. 12).

En consecuencia, indica Stoner que "no hay gerentes sin administradores, como tampoco gerencia sin administración (p. 10). A nivel de planteles educativos, los gerentes están representados en el director y sub-director, mientras que los administradores están integrados por el cuerpo técnico docente de profesores, quienes

tendrán la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso que a partir de allí, se desarrolla. En síntesis, se puede decir que las etapas del proceso administrativo son muy importantes en la gestión, porque permiten la acción gerencial dentro de la organización escolar, facilitando de esta manera la Operacionalización de los rumbos pautados por el Directivo de la institución educativa.

### **Actividades Gerenciales**

En relación al concepto de actividad gerencial, Morrissey (2009) Es dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones. O, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados funciones divididas en roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades. Y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta. Sobre tales asuntos versa este artículo.

Para un mejor entendimiento, empezamos por clarificar el sentido en que serán usados conceptos claves como organización, administración, gerencia y liderazgo, de igual manera establece que las mismas son la dirección en la que se necesita avanzar para lograr la misión de una organización, en este sentido el término estrategia es usado para describir cómo lograr algo. Así mismo, Serna (1994), (citado por Pèrez en el 2005), indica son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y cada unidad de trabajo.

Las actividades son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo, comprende la determinación y la evaluación de los caminos alternativos para lograr los objetivos de una organización y cumplir su misión. La actividad es pues el camino que conducirá al logro de los objetivos, no es un fin en si misma sino un medio al servicio de los objetivos.

**Características de las actividades gerenciales** Según Chandler (2002), señala que las actividades gerenciales poseen varias características:

- 1.\_El proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.

2.\_Debe utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda. El papel de la estrategia de búsqueda consiste, en primer lugar en centrarse en áreas definidas por la estrategia y, en segundo lugar, seleccionar y descubrir posibilidades que concuerden con la estrategia.

3.\_La estrategia se vuelve innecesaria siempre que las dinámicas históricas de una organización la conduzcan hacia donde ésta desea llegar, es decir, cuando el proceso de búsqueda ya se centra en las áreas preferidas.

4.\_En el momento de la formulación de la estrategia no es posible enumerar todos los proyectos que se descubrirán; por tanto, la formulación de estrategia debe apoyarse en información agrupada incompleta e incierta sobre los tipos de alternativas.

5.\_Cuando la búsqueda descubre alternativas específicas, la información más precisa y completa que se encuentra disponible puede hacer surgir dudas sobre la sensatez de la opción estratégica original; de esta manera, el uso con éxito de la estrategia requiere de una retroalimentación estratégica.

### **Aplicación de Actividades Gerenciales**

Según Chandler (2002) señala que una actividad gerencial se debe aplicar cuando una condición para utilizarla, es cuando los cambios rápidos y discontinuos que se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, los descubrimientos tecnológicos dentro y fuera de la empresa o a un ingreso repentino de nuevos competidores. Una nueva estrategia explícita se hace necesaria cuando los objetivos de una organización cambian drásticamente como resultado de nuevas exigencias impuestas por la sociedad.

Cabe destacar, que al implantar las actividades gerenciales surgirán algunas dificultades tales como: Una importante fuente de dificultades proviene del hecho de que en muchas organizaciones los procesos para la toma de decisiones antes de las actividades son de naturaleza políticas; además, la estrategia introduce elementos de racionalidad que alteran la cultura histórica de la empresa y amenazan los procesos políticos. Otra dificultad no menos importante consiste en que la introducción de la planificación estratégica desata conflictos entre actividades que previamente eran

rentables y las actividades innovadores. Las organizaciones generalmente no tienen la capacidad o los sistemas de motivación para pensar y actuar estratégicamente.

### **Reporte consolidados**

El Reporte Consolidado es un ejercicio periódico, de frecuencia anual, con el fin de seguirle el pulso a los procesos financieros de una empresa o institución, y añade una mirada agregada de las contribuciones y los impactos. Si bien hay diferencias en la intensidad en el uso de los factores o en la exposición a riesgos operacionales según las diversas actividades económicas, el esfuerzo de agregación facilita una mirada de unidad tanto del conjunto de empresas como del territorio.

El reporte tiene como objetivo mostrar el aporte agregado que la gestión de las empresas le brinda a la sociedad a través de un conjunto pequeño de indicadores sencillos pero críticos y aditivos que faciliten el posicionamiento de la Alianza como unidad. La gestión ejemplar de los negocios implica ser transparente sobre la información de aportes e impactos que se brinda a la sociedad.

### **BASES LEGALES**

Entre la fundamentación legal para esta investigación se citan:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Artículo 103: “toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones”.

Tal como lo recita el artículo todo ciudadano tiene derecho a la educación, tomando en cuenta su vocación, ya que esta le servirá de guía y pilar al momento de definir su proyecto de vida y corresponder a una verdadera formación profesional.

**Artículo 110.** “El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los

principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

Artículo 131. El sistema de control interno tiene por objeto asegurar el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, asegurar la obtención de información administrativa, financiera y operativa útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones promover la eficiencia de las operaciones y lograr el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas, así como garantizar razonablemente la rendición de cuentas.

### **Sistema de la Variable**

En cualquier investigación, el sistema de variables es fundamental porque a través del mismo se determinarán los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar, registrar, con el fin de llegar a ciertas conclusiones. En tal sentido, de los objetivos presentes en el estudio se incluye el sistema de variables tomando en consideración lo expuesto por Arias (1999), quien define a la variable "... como una propiedad que puede variar, adquirir diversos valores, cuya variación es susceptible de medirse..." (p. 77).

En este sentido, para elaborar el instrumento se hizo necesario operacionalizar la variable, por cuanto esto permitirá descomponer las mismas a fin de facilitar la relación de los datos con un grado de precisión. Al respecto, Ramírez (2009) la define como "... el desglosamiento de la variable en aspectos cada vez más sencillos que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario su indicadores" (p. 18).

**Tabla 1:****2.5. Operacionalización de la Variable**

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estratégica gerenciales	“Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.” (Según Bruce Henderson (2088. Pág.86).	Plan estratégico  Factor humano	Misión Visión Objetivos  Competitiva Direccional	3,4,7,8,9, 12,14 y15
Reporte consolidados	El reporte tiene como objetivo mostrar el aporte agregado que la gestión de las empresas le brinda a la sociedad a través de un conjunto pequeño de indicadores sencillos pero críticos y aditivos que faciliten el posicionamiento de la Alianza como unidad. La gestión ejemplar de los negocios implica ser transparente sobre la información de aportes e impactos que se brinda a la sociedad.	Factibilidad de Implementación	Técnicos  Financieros  Recursos  Ventas Ingreso egresos	2,5.6.13, 16, 17, 18,

---

Fuente: Tovar (2018)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, Rodríguez Peñuelas (2010), señala que el método cuantitativo “se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo” (p.22). En tal sentido, este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, graficas y un análisis numérico. Por tal razón el tipo de investigación presentado es descriptiva, pues la misma pretende buscar y especificar las propiedades importantes de personas y de las actividades que impliquen la ejecución efectiva de las tareas.

#### 3.1 Tipo de Investigación

Según el propósito, la investigación es descriptiva, de campo, no experimental, la cual según Fidiás G. Arias (2012), define la investigación descriptiva: Como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (pag.24).

Investigación de campo: de acuerdo a lo estipulado en el manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010), se entiende por investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia,

haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.18).

**La Investigación No Experimental:** Los autores Hernández, Fernández y Baptista (1991) refieren de una investigación no experimental:

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.189).

Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

#### **Proyecto Factible:**

La factibilidad, revela la posibilidad de ampliar un proyecto, tomando en cuenta la necesidad determinada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios. (Gómez, 2000) Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto (p. 24) Del mismo modo, Arias, (2006) señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que

#### **La Fuente**

Para Arias, (2016 ) “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”. (p. 27).

Existen entonces Fuentes primarias y secundarias; así como también impresas, audiovisuales y electrónicas, ubicando el tema en estudio en fuentes primarias, por la ejecución del tema en el Área de Trabajo.

### **3.2 Diseño de Investigación**

Sabino, (2007) son datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad donde se ubica el problema, es así que se fundamenta la investigación basados en esta teoría.

En todo trabajo de investigación es necesario tomar en cuenta al conjunto de elementos conocidos como población que de una manera y otra guardan afinidad con el problema que se aborda. Balestrini, (2006), define la población como un “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” (p. 97). La población de esta investigación estará basada en los ciento cuarenta y cinco (145) trabajadores.

#### **3.2.1 Muestra**

En cuanto a la muestra, según Balestrini (2006), “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”. (p. 141), por lo que es preciso que la muestra sea significativa, tomando para esta investigación el 30% de la población abordada y la cual se representa en cuarenta y tres (43) trabajadores elegidos del área administrativa, de manera que sea representativa.

#### **3.2.2 Técnicas e Instrumento de recolección de información**

De acuerdo a Rodríguez P., (2008), son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas (p.10). La técnica a utilizada para la recolección de los datos de esta investigación es la encuesta, y como instrumento de recolección de información se utilizó el cuestionario de 18 ítems, con preguntas dicotómica con dos alternativas de respuestas (si) y (no).

Según Sabino, (2006.), el cuestionario es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formales, es llenado directamente por la persona que suministra la información. (p. 22) Este instrumento se utiliza de un modo

preferente, en el desarrollo de investigación en el campo de las ciencias sociales, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación e carácter cuantitativo.

### **3.2.3 Validez y Confiabilidad**

#### **3.2.4 Validez**

Según Hernández S. (2001). Se denomina validez a “un universo de ítems posibles para medir las variables y su dimensiones con el criterio dado como resultado un coeficiente de validez; siguiendo esta definición, para efectos del presente trabajo investigativo, el instrumento será sometido a la validez de expertos, definida por Sampieri (2006), como el juicio realizado por “las personas que verifican la capacidad del instrumento para medir las cualidades por las cuales ha sido constituido”. (p.32).

En tal sentido, será evaluado por tres (3) expertos, dos (2) especialista en el área de Metodología de la Investigación y uno especialista en el área, quienes evaluarán la correspondencia en cuanto la pertinencia, coherencia, claridad y profundidad que tienen los ítems en relación a los objetivos. Quienes determinarán la efectividad de las preguntas que posee el instrumento para su debida aplicación

#### **3.2.5 Confiabilidad del instrumento**

En relación a la confiabilidad Tamayo Y Tamayo (2001), sostienen que “es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones.” (P.198). Para cumplir con este, se aplicara el instrumento a una prueba piloto es decir a un grupo de personas con características similares a la muestra a estudiar y a los resultados obtenidos sometidos se le aplicara procedimientos de coeficiente de Alfa de Cronbach el cual, es definido según Sampieri H. (2006) como el procedimiento que requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. ” (p.20) mientras más se acerque a 1 el resultado de confiabilidad será mayor.

#### **3.2.6 Análisis de los datos**

Para el análisis de los datos se aplicará la estadística descriptiva a través del cálculo porcentual de frecuencias y para su presentación gráfica se utilizarán las tablas de frecuencia e histogramas. El análisis de los datos permitirá la formulación de las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.

El campo investigativo actual exhibe una gran diversidad de referencias bibliográficas que brindan diferentes enfoques de cómo se realiza un proyecto investigativo, que contribuya a la generación de conocimiento principalmente en el campo de las ciencias sociales, el cual concierne en este estudio. De esta manera, toda investigación amerita la enunciación de un conjunto de actividades y procedimientos que configuren su dimensión metodológica.

La confiabilidad se determina mediante la aplicación de una prueba piloto a una muestra aleatoria de sujetos con características similares a la población en estudio y los resultados se procesan a través de los siguientes coeficientes estadísticos, como es el de análisis de homogeneidad de los ítems.... (p. 73).

Se aplicó la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = número de Ítems

$\sum S^2$  = Sumatoria de la varianza por ítems

$St^2$  = varianza total del cuestionario.

Una vez obtenidos los resultados de dicha prueba, se proporcionaron los valores determinados en el rango 0-1, tal como lo establecen Hernández y Otros (óp. cit.), según se muestra:

**Tabla 3.****Escala de Confiabilidad para coeficientes que obedecen al rango 0-1**

ESCALA	RANGO DE CONFIABILIDAD
0.1-0.2	No confiable
0.3-0.4	Poco confiable
0.5-0.6	Confiable
0.7-0.8	Muy confiable
0.9-1,0	Altamente confiable

**Fuente. Tovar(2018).**

De la aplicación de la prueba piloto, se obtuvo que el grado de confiabilidad alcanzado fuera de 0,89 lo que permita afirmar que los cuestionarios son muy confiables.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describe el análisis estadístico de las dimensiones e indicadores que permitieron determinar la necesidad de la Empresa Mercal Cojedes .

Los datos se concentraron en tablas frecuenciales y porcentuales con el propósito dar respuesta a los objetivos propuestos en este estudio. Al efecto, se interpretaron las respuestas suministradas por los sujetos estudiados con base a las teorías analizadas, posteriormente presentar las conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos específicos ya señalados y elaborar la propuesta que configura el alcance final del estudio. Arias (2006), considera la presentación en cuadro de distribución de frecuencias y porcentajes por indicadores, derivados de los variables objetos de estudios, además de la interpretación de los resultados dando repuesta a cada uno de los objetivos específicos. (pág. 45)

#### 4.1 Cuestionario aplicado a los empleados de Mercal Cojedes.

Realizado a los trabajadores de mercal Cojedes (43). La encuesta fue realizada a los trabajadores administrativos de Mercal Cojedes

**Ítem N° 1.-** ¿Considera Ud. que los reportes del consolidados emitidos por el departamento de mercadeo y ventas de Mercal garantizan una eficacia del proceso?

Tabla 3

Reportes del Consolidados

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	05	55,5
Si	04	44,4
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Como se demuestra en el ítem N° 1, el 55,5% de los sujetos encuestados señalan que los reportes del consolidado de la dirección no garantizan una eficacia del proceso institución, mientras que el otro 44,4% si estuvo de acuerdo con dicha

afirmación. **Ítem N° 2.-** ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos estratégicos que persigue la dirección de Mercal en el Estado Cojedes?

Tabla 4

Misión, visión y objetivos

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	09	100
NO	..	..
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

De los resultados obtenidos en el ítem N° 2, se puede apreciar que el 100% de la población encuestada conoce los objetivos que persigue la Empresa Mercal Cojedes. Es importante, resaltar que en toda dependencia enmarcada dentro de una institución se debe socializar con el talento humano que labora a partir de la misión, visión y objetivos que persigue la misma, ya que significa el punto de partida para la realización efectiva del trabajo.

**Ítem N° 3.-** ¿Considera que la planificación que presenta la dirección en la actualidad permita llevar a cabo las estrategias gerenciales de actuación según la misión y visión de la organización?

Tabla 5

Estrategias de actuación

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	04	44,4
NO	05	55,5
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar(2018)**

De los datos obtenidos en el ítem N° 3, se puede observar que el 55,5% de los sujetos encuestados plantean que el modelo de planificación que presenta la dirección en la actualidad no permite llevar a cabo las estrategias gerencial de actuación según la misión y visión de la organización, mientras que el 44,4% manifestó que sí.

**Ítem N° 4.-** ¿Cree usted que la dirección presenta debilidades en torno al talento humano, recursos materiales, equipos tecnológicos y financieros para emitir los resultados de los consolidados con eficiencia sus funciones?

Tabla 6

Debilidades

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	09	100
NO	..	..
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Salazar (2017)**

Analizando los datos obtenidos en el ítem N° 4, el 100% de los encuestados expresó que el departamento de Mercadeo y venta presenta debilidades en torno al talento humano, recursos materiales, equipos tecnológicos y financieros para emitir resultados con eficiencia sus funciones.

**Ítem N° 5.-** ¿Considera que, la falta de motivación, capacitación, espacio físico son entre otras las limitaciones que presenta el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes para llevar a cabo los procesos administrativos de forma eficiente?

Tabla 7

Limitaciones y deficiencias

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	09	100
NO	..	..
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Partiendo de los resultados derivados en el ítem N° 5, el 100% de los sujetos encuestados refiere que el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes si presenta limitaciones y deficiencias en torno a la motivación, capacitación, espacio físico entre otras, para llevar a cabo los procesos administrativos de forma eficiente. A partir de los datos arrojados, se puede expresar que los aspectos anteriormente

mencionados constituyen la base fundamental para llevar a cabo de forma más objetiva los procedimientos administrativos.

**Ítem N° 6.-** ¿Considera que el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cuenta con un programa de capacitación permanente para la superación del talento humano?

Tabla 8

Programa de capacitación

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	..	..
NO	09	100
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar(2018)**

Con respecto, a los resultados alcanzados en el ítem N° 6, el 100% de los encuestados considera que el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes no cuenta con un programa de capacitación permanente para su superación. Por tanto, la calidad de los servicios brindados se ve afectada al momento de emitir sus reportes del consolidados, aspecto que influye en la optimización de los procesos administrativos.

**Ítem N° 7.-** ¿La estrategia llevada a cabo en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes desde el punto de vista administrativo, financiero permite satisfacer eficientemente las demandas de servicios?

Tabla 9

Demandas de servicios

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	04	44,4
NO	05	55,5
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

En relación a los datos derivados del ítem N° 7, se puede expresar que el 55,5% de los sujetos encuestados plantean que la estrategia llevada a cabo en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes no permite satisfacer eficientemente las demandas de servicios desde el punto de vista administrativo y financiero; no siendo así para el 44,4% de los encuestados que relacionan que sí. Por consiguiente, una estrategia correctamente diseñada influye en la calidad de los servicios brindados por el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, y a su vez constituye un fundamento esencial para la optimización de los procesos administrativos.

**Ítem N° 8.-** ¿Considera que dentro de la dirección se promueven la participación del talento humano para implementar métodos, formas, estilos de trabajo dirigidos a mejorar las funciones de la misma?

Tabla 10

Métodos, formas y estilos de trabajo

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	06	66,6
NO	03	33,3
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

De igual forma, los resultados obtenidos en el ítem N° 8, en la cual se plantea que el 66,6% de los sujetos encuestados consideran que dentro del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes si se promueven la participación del talento humano para implementar métodos, formas, estilos de trabajo dirigidos a mejorar las funciones de la misma, y por otra parte el 33,3% señalan que no. Dentro de toda dirección que realice procedimientos administrativos el desarrollo del trabajo cooperativo es una vía esencial para el mejoramiento continuo de la misión y visión que presenta dicha dependencia.

**Ítem N° 9.-** ¿El departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes motiva a su personal a cumplir con sus funciones?

Tabla 11

Motivación

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	04	44,4
NO	05	55,5
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Por medio de los datos derivados del ítem N° 9, se puede verificar que el 55,5% de los sujetos encuestados considera que el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes no motiva a su personal a cumplir con sus funciones, sin embargo, el 44,4% infiere que si en su opción de respuesta. Es importante destacar que, en toda organización el talento humano debe ser estimulado, incentivado para poder cumplir a cabalidad con sus funciones, en aras de alcanzar un mejor aprovechamiento en la labor que realiza.

**Ítem N° 10.-** ¿La dirección de Mercal Cojedes analiza, si el talento humano posee las competencias suficientes para atender nuevas responsabilidades asignadas?

Tabla 12

Competencias

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	04	44,4
NO	05	55,5
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Ítem N° 10, en concordancia con la variable independiente de Modelo Gerencial, arrojó que el 55,5 % de los encuestados señaló que no se analiza si el talento humano posee las competencias suficientes para atender nuevas responsabilidades asignadas, mientras que un 44,4% indicó lo

contrario en el objeto de estudio de esta investigación. Debido a que la dirección de Mercal Cojedes no cuenta con cursos de capacitación, actualización, así como de superación el mayor porcentaje de los encuestados plantea que no, dado que para enfrentar nuevas responsabilidades se requiere de una ardua preparación principalmente en lo que a las nuevas tecnologías de la información y comunicación se refiere.

**Ítem N° 11.-** ¿Considera usted que el desarrollo de formatos computarizados mejora el tiempo de respuesta a los usuarios?

Tabla 13

Tiempo de respuesta

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	08	88,8
NO	01	11,2
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Tomando en consideración el resultado obtenido en el ítem N° 11, en el cual el 88,8% de los encuestados expresó que el desarrollo de formatos computarizados mejora el tiempo de respuesta a los usuarios, mientras que el otro 11,2% no estuvo de acuerdo con dicha afirmación. Teniendo en cuenta las dependencias adscritas al departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes se requiere llevar un formato computarizado, que permita acelerar los procesos para tener una mayor efectividad en los procesos administrativos.

**Ítem N° 12.-** ¿Se rige usted por algún modelo gerencial para llevar a cabo los procesos administrativos?

Tabla 14

Procesos administrativos

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	02	22,2
NO	07	77,8

<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>
---------------	-----------	------------

**Fuente: Tovar (2018)**

Considerando, los resultados derivados del ítem N° 12, el cual da cumplimiento a la variable Modelo Gerencial, el 77,8% de los encuestados respondió que no se rigen por algún modelo gerencial para llevar a cabo los procesos administrativos que cumplen. Sin embargo, la alternativa si obtuvo un 22,2% de las respectivas opciones. A partir de los resultados reflejados se infiere que, el talento humano que presenta el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes objeto de estudio desconoce del modelo gerencial existente, puesto que el director en sus intervenciones dentro de la dependencia no lo ha socializado. Por otra parte, el mismo no presenta una estructura organizacional que permita llevar a cabo los procesos con una mayor fluidez.

**Ítem N° 13.-** ¿Considera que las funciones que usted realiza en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes deben partir de un modelo gerencial para la ejecución eficiente de los procesos administrativos?

Tabla 15

Modelo gerencial

<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
SI	09	100
NO	–	..
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

En este ítem N° 13 se desprende que, el 100% de los encuestados consideran que las funciones que cumple el recurso humano en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes deben partir de un modelo gerencial para la ejecución eficiente de los procesos administrativos. Por tal razón, es de destacar que la variable Modelo Gerencial tiene gran significado en la respuesta expresada por los encuestados,

debido a que conlleva a la necesidad de aplicar un nuevo modelo gerencial diferente al que llevan actualmente para optimizar los procesos administrativos.

**Ítem N° 14.-** ¿El modelo gerencial que se aplica actualmente en la dirección refleja el cumplimiento de las funciones administrativas?

Tabla 16

Cumplimiento

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	02	22,2
NO	07	77,7
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

En lo referente a los resultados del ítem N° 14, del conjunto de la población en estudio se debe indicar que, el 77,7% de los sujetos encuestados no ve reflejado el cumplimiento de las funciones administrativas en el modelo gerencial diseñado en la dirección, puesto que no conocen el modelo gerencial, dejando en evidencia que solo un 22,2% plantean que sí lo ven reflejado, debido a que el director en algunas ocasiones ha orientado que existe un modelo gerencia en la dependencia.

Teniendo en cuenta los datos recopilados en dicha pregunta, se infiere que el modelo gerencial diseñado por el director carece de objetividad, a partir del desconocimiento de este por parte del talento humano que labora en dicha dependencia, las cuales le impiden cumplir con las exigencias requeridas por la universidad, aspecto que restringe la obtención de mayores rendimientos en cuanto al cumplimiento de los procedimientos.

**Ítem N° 15.-** ¿Se realiza un control en relación al cumplimiento de los procesos administrativos?

Tabla 17

Control

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	03	33,3
NO	06	66,6
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Analizando los datos del ítem N°15, los resultados muestran que los sujetos el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes en su mayoría, es decir, el 66,6% plantean que no se realiza un control en relación al cumplimiento de los procesos administrativos, mientras que el 33,3% respondió la opción que si. Por lo que se puede expresar que a pesar de constituir el control una forma de medir el rendimiento de los procesos, aún persisten las dificultades en torno a esto.

**Ítem N° 16.-** ¿Cree usted, que las competencias del talento humano son aprovechadas en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos?

Tabla 18

Competencias

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	04	44,4
NO	05	55,5
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Como se aprecia en el ítem N° 16, el 55,5 % de los sujetos encuestados respondió que las competencias del talento humano no son aprovechadas en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos, y por el contrario el 44,4% considera que son aprovechados. Por consiguiente, en el desarrollo de la variable procesos administrativos, se deduce que a pesar de cumplir con las funciones administrativas no se aprovechan las capacidades del talento humano en aras de mejorar la prestación de los servicios que se brindan a la comunidad universitaria y a la población en general.

**Ítem N° 17.-** ¿En la coordinación donde usted labora la toma de decisiones que se derivan de sus funciones, se ejecutan de acuerdo a la rapidez con que se amerita?

Tabla 19

Decisiones

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	03	33,3
NO	06	66,6
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Como se puede apreciar en el ítem N° 17, el 66,6% de los sujetos encuestados indican que en su departamento la toma de decisiones que se derivan de sus funciones, no se ejecutan de acuerdo a la rapidez con que se amerita, dando lugar a un 33,3% como diferencia de lo que expresan los encuestados que sí. El criterio que sea capaz de aportar el talento humano en aras de mejorar la calidad de los servicios contribuirá a la toma de decisiones eficaz en relación a los procesos administrativos.

**Ítem N° 18.-** ¿Existe una estrategia en el departamento que permita medir el rendimiento individual del talento humano?

Tabla 20

Rendimiento individual

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	03	33,3
NO	06	66,6
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Respecto a los resultados obtenidos en el ítem N° 18 de la población en estudio se debe indicar que, el 66,6% de los sujetos encuestados plantean que en el departamento donde labora no existe una estrategia para medir el rendimiento individual de cada talento humano, sin embargo, el 33,3% afirma que si existe. Dando respuesta a la variable de los procesos administrativos, se considera que es a partir de

la estrategia que sea capaz de diseñar el director para medir el rendimiento de sus trabajadores la que informará hasta que nivel se están llevando a cabo los procesos administrativos con la calidad requerida.

**Ítem N° 19.-** ¿Cuenta la dirección con un instrumento para realizar y controlar los procesos administrativos?

Tabla 21

Instrumento de control

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	03	33,3
NO	06	66,6
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

Al considerar los resultados del ítem N° 19 de la población en estudio se debe señalar que, el 66,6% de los sujetos encuestados señalan que la dirección no cuenta con un instrumento para realizar y controlar los procesos administrativos; representando el 33,3% lo contrario. Cuando se diseña un instrumento con falta de rigor metodológico en torno a lo que se desea controlar para evaluar los procesos, entonces se considera que el mismo presenta falta de objetividad, por lo que refieren los encuestados la no existe de un instrumento.

**Ítem N° 20.-** ¿Se realiza el proceso de evaluación en función de los objetivos y metas planteadas por la dirección para reajustar las actividades planificadas?

Tabla 22

Proceso de evaluación

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	07	77,7
NO	02	22,2
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

De igual forma, al analizar los resultados del ítem N° 20 se debe señalar que, el 77,7% de los sujetos encuestados expresaron que si se realiza el proceso de

evaluación de los objetivos y metas planteadas para reajustar lo planificado de ser necesario, mientras que, el 22,2% revela que no. Motivado a los intereses y objetivos que persigue el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, en relación a las necesidades que se van generando durante los procesos, se hace un estudio para llevar a cabo un reajuste de lo planificado de ser requerido para cumplir con la programación.

**Ítem N° 21.-** ¿Considera que, si se diseña una nueva estructura organizativa en la dirección de Mercal Cojedes teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la misma, permitirá una mayor eficiencia en los servicios que brinda?

Tabla 23

Eficiencia en los servicios

<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
SI	07	77,7
NO	02	22,2
<b>Total:</b>	<b>09</b>	<b>100</b>

**Fuente: Tovar (2018)**

En el ítem N° 21, el mayor porcentaje de los sujetos encuestados expreso por medio de un 77,7% que, diseñar una nueva estructura organizativa en la dirección de Mercal Cojedes teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la misma, permitirá una mayor eficiencia en los servicios que se brinda. No obstante, un 22,2% señala lo opuesto. La existencia de una estructura organizacional donde se incluya todas las coordinaciones con su talento administrativo que tributen a la Dirección de Mercal Cojedes permitirá que los procesos a partir de sus respectivos análisis con cada una de estas tengan mayor eficiencia en los servicios que brinda, desde el punto de vista de la Eficacia y eficiencia.

Tal como se evidencia, en los resultados de las tendencias porcentuales que reflejan el estado actual del modelo gerencial aplicado por el departamento de mercadeo y venta de Mercal Cojedes objeto de estudio, se constata que las estrategias

que utiliza actualmente no se adapta a las necesidades de la institución, debido, a que existen limitaciones al momento de dar respuesta oportuna en cuanto a los consolidados en el instante de mayor demanda entre las cuales se requieren emitir reportes del consolidado se enfrentan con deficiencia en sus funciones, por tanto, se requiere una mayor disertación de las dependencias.

En otro orden de ideas, también se requiere de personal suficiente para dar una mayor respuesta en las dependencias en las cuales se desarrollan los procesos administrativos como un todo, puesto que carece del talento humano precisado para brindar los servicios que presta dicha dirección; por lo que la propuesta de una estructura organizativa facilitara la fluidez de los procedimientos.

También es importante destacar, como la dependencia ha presentado dificultades, ya que existen departamentos en los cuales se los coordinadores administrativos no cumple funciones gerenciales y a su vez funciones de coordinador, así como secretarias que atienden a varias dependencias, por lo que genera una doble funcionalidad en un mismo tiempo dentro de la dirección, limitando la fluidez y calidad de los procesos administrativos, aspecto que restringe la obtención de mayores rendimientos en cuanto al cumplimiento de los procedimientos. Se corrobora además de forma general que la dependencia no cuenta con un programa de capacitación permanente para la superación personal y profesional del talento humano, que a su vez le permita apropiarse de métodos, formas y estilos de trabajo dirigido a mejorar sus funciones.

Siguiendo el análisis general de la encuesta, se refleja que las habilidades, los conocimientos, actitudes y destrezas del talento humano no son aprovechados en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos, generando desmotivación. Es importante exponer que, en toda organización se debe estimular e incentivar al trabajador para que pueda cumplir a cabalidad con sus funciones, en aras de alcanzar un mejor aprovechamiento en la labor que realiza.

Se refleja por otra parte que, dicha dependencia no presenta una estrategia gerenciales que permita satisfacer eficientemente las demandas de servicios en cuanto a los reportes del consolidado desde el punto de vista administrativo y

financiero, dentro de la misma un instrumento que contribuya a medir el rendimiento individual del talento humano y por ende el control para la evaluación de los objetivos y metas planteadas. Por consiguiente, una estrategia gerencial correctamente diseñada influye en la calidad de los servicios y a su vez constituye un fundamento esencial para la optimización de los procesos administrativos.

**CAPÍTULO V**  
**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS**  
**REPORTES DEL DEPARTAMENTO DE MERCADO Y VENTA MERCAL**  
**ESTADO COJEDES**

**5.1 Introducción**

Toda institución necesita un cambio profundo que permita optimizar procesos que generen grandes transformaciones, esto ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

La formulación de estrategias gerenciales tiene como antecedente la elaboración del diagnóstico de la situación actual del departamento de mercadeo y venta de Mercal Cojedes, el cual arrojó la necesidad de optimizar los procesos administrativos y financieros y los reportes, lo que les va permitir desempeñar las funciones que sus administradores, las normas y los retos que el nuevo entorno le exige

Debido al carácter de relevancia de la planificación estratégica para optimizar los procesos, se hace propicio diseñar un programa fundamentado en la planificación estratégica para el departamento de Mercadeo y Ventas. Con esto se desea fortalecer los procesos que lleva a cabo esta institución en el Estado Cojedes.

A través de esta propuesta se podrá lograr mayor productividad en el desempeño de sus funciones, tomando en cuenta la participación de todo el personal administrativo que allí labora, y así generar resultados de eficiencia y eficacia en los reportes generado y además de crear un ambiente favorable para la participación y tener un mejor ambiente de trabajo. Es por ello, que la propuesta consiste en presentar una serie de estrategias de integración como alternativa para lograr mejorar el proceso y así darles respuestas a necesidades encontrada y sentida dentro de organización específicamente en este departamento.

Dentro de esta perspectiva, la planificación estratégica está dirigida a fortalecer el proceso de resultados de la gestión administrativa como parte fundamental en la eficiencia a la hora de emitir los reportes consolidados del departamento de

Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, que empiezan por modificar radicalmente la forma como se gestionan los asuntos como se realizan los procesos administrativos y financieros, y la manera como se definen las prioridades.

En este orden de ideas, el propósito de la propuesta radica en fortalecer la planificación estratégica del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes mediante la participación activa y el trabajo cooperativo. Las actividades que se plantean conllevan a que cada uno del personal administrativo de este departamento para que se motiven a participar más activamente en el quehacer financiero, aportando soluciones y el nivel de compromiso sea bastante elevado.

La evaluación de la propuesta se medirá con el éxito del mismo al lograr la generar información con elevada eficiencia y eficacia dentro del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, en las actividades planificadas para así se formen equipos de trabajo para resolver los problemas que afectan los resultados emitidos a Mercal Caracas. Dado su rol protagónico tan relevante en las gestiones que se plantean, deben interactuar efectiva y eficazmente en la planificación, ejecución, control y seguimiento de las actividades. La organización y formación para la participación del personal es una acción necesaria que exige la incorporación de todos sus integrantes a formar parte activa en la función de la gestión, capaz de asumir responsablemente las demandas que ameritan ser ejecutadas con prontitud y así ajustarse a la nueva forma de organización y gestión de la empresa Mercal, en concordancia con las exigencia del equipo Nacional.

## **5.2. Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1. Objetivo General**

Propiciar los mecanismos que permita a los trabajadores del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cumplir los fines previstos de su planificación estratégica para un resultado eficaz de sus reportes.

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

Sensibilizar a los miembros del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes hacia el desarrollo de sus estrategias sobre la eficacia de resultados.

Describir el proceso de planificación estratégica aplicado del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

Diseñar estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción que generen resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

Aplicar estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción que generen resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

Evaluar estrategias gerenciales aplicadas según los planes de acción para generar resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

### **5.3 Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Por lo tanto, se determina por el análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales del proyecto que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva.

Se considera factible desde los siguientes puntos:

**Factibilidad Técnica:** La investigación se elaboró con el fin de diseñar un programa fundamentado en la planificación estratégica estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción que generen resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

La empresa Mercal Cojedes cuenta con los recursos técnicos necesarios, debido a que hay personal dispuesto a recibir la información y poder aplicar la propuesta, y así mejor la participación ciudadana dentro de la organización, se dispone de la tecnología para satisfacer las necesidades.

Con respeto a lo anterior la propuesta es factible técnicamente, puesto que no existen limitaciones de recursos para la aplicación de la misma, es más se tiene el talento humano dispuesto a participar y capacitarse en las jornadas, con el fin de ser dictadas a los otros departamentos de la Empresa Mercal Cojedes.

**Factibilidad Operativa:** La propuesta, cuenta con la aprobación de las gerentes de la empresa Mercal Cojedes, ya que es la mejor forma de perfeccionar la gestión

financiera, lo que va a garantizar la realización de las actividades y lo planificado de manera efectiva. El personal que se encargará de impartir el taller está preparado para el manejo efectivo de la información, pues posee amplia experiencia en esta área.

**Factibilidad Económica:** Para la aplicación de esta propuesta, no es necesario que la de la empresa Mercal Cojedes, invierta grandes cantidades de dinero, ya que se cuenta con recursos propios, calculándose estos para los efectos de organización de los talleres, refrigerios en las actividades propuestas, aprovechamiento de espacios, material necesarios copias e impresión de documentos.

**Factibilidad Social:** La propuesta planificación estratégica para la participación estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción que generen resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, podrá ser utilizada como antecedentes para otras investigaciones, y es factible de realizar a nivel social, ya que se convierte en un aporte de mejoramiento a los demás departamentos de Mercal Cojedes por ende fortalecer su rendimiento o desempeño alcanzando de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **5.4 Descripción de la Propuesta**

La presente propuesta comprende cuatro talleres debidamente planificados para el buen desarrollo del proceso de comunicación en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes. De allí que, la propuesta constituye una herramienta esencial para que todo los miembros del departamento de Mercadeo y venta, comprenda la importancia de mantener una buena participación y gestión laboral. La propuesta que se presenta tiene más posibilidades de producir buenos resultados, si se lleva a cabo como un único proceso integrador, lo que se desarrollará en tres fases.

#### **5.5 Estructura de la Propuesta**

Se desarrollará a través de unas estrategias preliminares y fundamentales para el trabajo posterior y el desarrollo de la propuesta, pues con ellas se asegura en la primera, la reunión donde se conseguirá el compromiso del personal del departamento de Mercadeo y Venta y los demás departamentos que los integran,

quienes se responsabilizarán del proceso. En la segunda, se determinará la manera de realización de la misma, para tener claras las necesidades, demandas de este departamento y los puntos de convergencias para el logro de los objetivos. En la última se discutirán las diferentes temáticas que se trataran en la jornada, las cuales servirán como base para el desenvolvimiento eficaz de este departamento. la programación de cómo se desarrollara cada una de los temas la manera de conducir y ejecutar cada uno de las mesas de trabajo.

### **Fase I: Sensibilización**

**Contenido:** Auto presentación, sensibilización, Discusión del contenido del taller, Expectativas

#### **Estrategia:**

- Presentación de la Propuesta por parte del Investigador.
- Integración del grupo a través de lectura.
- Diagnóstico de expectativas.
- Técnica de apertura.
- Dinámica de grupos de opinión.
- Mensajes de motivación.
- Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.
- Lluvia de ideas

### **Fase II: Formativa**

**Contenido:** Premisas básicas de la planificación estratégica, trabajo administrativo y financiero y gestión de resultados.

#### **Estrategia:**

- Técnica de apertura.
- Exposición por parte del Investigador.
- Análisis y razonamiento de los resultados financieros en cuanto al reporte del consolidado.
- Dinámica de grupos de opinión.
- Mensajes de motivación.

- Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.
- Lluvia de ideas.

**Fase III: Intercambio de Ideas**

La argumentación, es la mejor vía para sistematizar la información obtenida en la jornada de talleres, donde se podrá visualizar los aprendizajes adquiridos estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción que generen resultados eficaces en del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.



**Estrategias****Tabla:11****Fase I Sensibilización**


---

**Taller 1: Sensibilización** Duración: 4 horas Responsables: la investigadora

**Objetivo General.** Propiciar los mecanismos que permita a los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

Cumplir los fines previstos de su planificación estratégica para mejorar los resultados.

---

Objetivo Especifico	Contenido	Actividades	Estrategias y Técnicas
Sensibilizar y la convivencia organizativa..	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auto presentación</li> <li>✓ Sensibilización</li> <li>✓ Discusión del contenido del taller</li> <li>✓ Expectativas</li> <li>✓ Explicación del contenido, los procesos asumidos</li> </ul>	Bienvenida a los participantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación de la Propuesta por parte del facilitador.</li> <li>✓ Integración del grupo a través de lectura.</li> <li>✓ Diagnóstico de expectativas.</li> <li>✓ Sistematización por parte del facilitado</li> <li>✓ Realizar acuerdos para trabajar en beneficio de los resultados</li> </ul>	Autoevaluación -Evaluación grupal evaluación Conclusiones y recomendaciones <u>Técnicas</u> Trabajo en equipo Conversatorio

---

**Fuente :Tovar (2018)**

### Registro Fotográfico

**Actividad:** Reunión Inicial con los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes

#### Fase II. Formativa

Taller II Formativo Duración 6 Horas Responsables: la investigadora

Objetivo General; Propiciar los mecanismo que permita a los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cumplir los fines previstos de su planificación estratégica para el bienestar de la empresa..

Objetivo Especifico	Contenido	Actividades	Recursos	Estrategia y Técnicas de Evaluación
Describir el proceso de planificación estratégica aplicado por los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes	Premisas básicas de la planificación estratégica.  Participación efectiva  Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación del Facilitador.</li> <li>✓ Conocer la opinión de los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes para fortalecer el trabajo en equipo</li> <li>✓ Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Video Bean</li> <li>✓ Tríptico</li> <li>✓ Hojas Blancas</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul> <p><u>Recursos Humanos.</u></p>	<p>Auto-evaluación</p> <p>Conclusiones y Recomendaciones.</p> <p><u>Técnica</u> Trabajo en equipo Conversatorio</p> <p>Lluvia de ideas.</p>

**Fuente: Tovar (2018)**

**Registro Fotográfico****Actividad:**

Descripción: Asistencia de los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.

**Tabla:13****Fase II. Formativa**

TALLER III: Formativo		Duración:6 horas	Responsables: la investigadora		
Objetivo General: Propiciar los mecanismos que permita a los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cumplir los fines previstos de su planificación estratégica para obtener resultados eficaces.					
Objetivo Especifico	Contenido	Actividades	Recursos	Estrategias de Evaluación : Técnicas	
Aplicar estrategias para el desarrollo de los planes de acción a los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.	Etapa de la planificación estratégica	Presentación del Facilitador.	Marcadores	Autoevaluación	
		Presentación de los participantes.	Video Bean	Evaluación Grupal	
		Exposición por parte del facilitador.	Hojas Blancas	Conclusiones y Recomendaciones	
	Empleados del Departamento de Mercadeo y Venta	Análisis y razonamiento a los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes en cuanto a las Leyes que los rige..	Lapiceros	<u>Técnicas</u>	
			<u>Recursos Humanos</u>	Trabajo en Equipo	
Estrategias Gerenciales	Consideraciones del grupo acerca de las alternativas que llevan a un mejor trabajo efectivo.			Conversatorio	
	Discusión y análisis del tema, en pequeños grupos de participantes.			Exposición Dinámica de grupos de opinión Lluvia de ideas.	

**Fuente Tovar (2018)**

## Registro Fotográfico

Actividad: Taller de Etapas de la Planificación Estratégica

Descripción: Asistencia de los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes

**Tabla: 14****Fase III. Intercambio de Ideas**

Taller IV Formativo		Duración: 6 horas	Responsables: la investigadora		
Objetivo General: Propiciar los mecanismos que permita de los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cumplir los fines previstos de su planificación estratégica para obtener resultados eficiente de la empresa.					
		Actividad	Recursos	Estrategia de Evaluación y Técnicas	
Objetivo Especifico	Contenido				
Propiciar los lineamientos para crear la misión, visión, y objetivos estratégicos para determinar el rumbo de los funcionarios del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes.	Ley de la contraloría General de la republica y ley del de los procesos administrativos	Empleados del departamento conozcan la exigencia establecidas leyes.	del departamento la es	Marcadores	Autoevaluación
				Video Bean	Evaluación Grupal
				Hojas Blancas	Conclusiones y Recomendaciones
				Lapiceros	Técnicas
					Trabajo en Equipo
				<u>Recursos</u>	Conversatorio
				<u>Humanos</u>	Exposición
					Dinámica de grupos de opinión
					Lluvia de ideas
					CRBV

**Fuente Tovar (2018)**

### **5.6 Evaluación de la Aplicación de la Propuesta.**

A la finalización de los talleres se aplicara un cuestionario a los participantes con el objetivo de evaluar la actividad antes y el después de la jornada, las actividades se efectuaron semanal con una duración de 6 horas, las jornadas fueron basadas de manera teóricas y con intercambio de experiencias, para dar a conocer la eficacia y eficiencias de las estrategias contenidas en la propuesta. Es de hacer notar, que para la evaluación se extrajeron algunos ítems de gran relevancia contenido en el instrumento que se utilizó para el diagnóstico y aplicado a los sujeto de estudio. Dichos resultados fueron comparados con el antes y después de la aplicación de las estrategias, donde se pudo constatar la evolución que se aspiraba obtener.

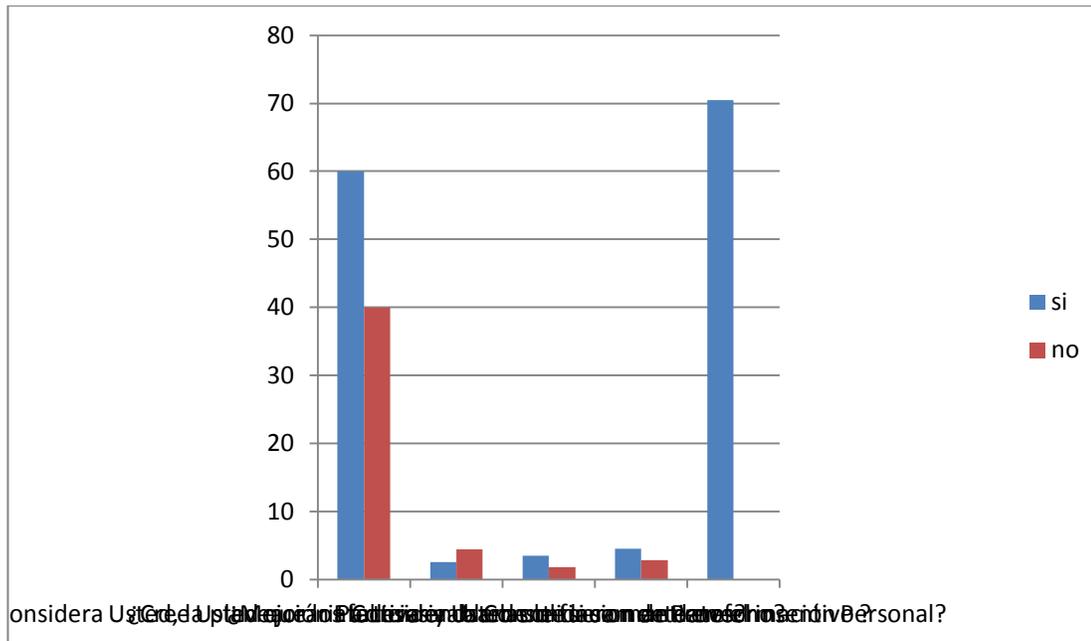
Los logros alcanzados después de aplicado el cuestionario sobre las actividades contenidas en el taller, evidencian un notable cambio de actitud ante la problemática, lo que conlleva a considerar que la aplicación de las estrategias sobre la planificación estratégica gerenciales para la participación del personal del departamento de Mercadeo y venta en la gestión de resultados eficaces permitirá una interacción y comunicación efectiva entre ellos, lo que permite considerar el mejoramiento en los reportes del consolidado y así un cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa Mercal.

De aquí se evidenciaron los resultados en la tabla de validación.

## Tabla Validación.

### Fuente Tovar (2018)

Después de aplicado el instrumento de evaluación se evidencia un cambio en las repuestas y actitudes ante la situación y problemática planteada, se observa que en la actualidad las repuestas dadas por los funcionarios del departamento de Mercadeo y ventas Estado Cojedes van en mejorar los aspectos sobre la planificación estratégicas para la ejecución de sus funciones generando mejores resultados en la gestión del mismo. Sirviendo de base para dar a conocer los logros obtenidos en las jornadas y como propuesta para otros departamentos.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La Aplicación de estrategias gerenciales empleadas en la presente investigación, se desarrollaron según el diagnóstico de la situación visualizado en el desenvolvimiento de las actividades diarias, que permiten, además de agilizar procesos y mantener controles dentro de la organización, un avance significativo, puesto que no es solo planear en base a la ejecución, sino en mejorar e innovar, esto quiere decir que los resultados del cumplimiento de los objetivos, como es el adiestramiento del Personal de la Coordinación de mercadeo y ventas de mercal en el Estado Cojedes, hacia el desarrollo de sus estrategias y sobre todo capacitados para evaluar la eficacia de resultados obtenidos en la aplicación del plan, de forma analítica y eficaz.

En sentido, se busca describir y conocer el proceso sin que resulte tedioso e inconcluso, al contrario el departamento mantiene el control de la información, cuando los objetivos del Estratégicos se cumplan efectivamente. Por lo que la aplicación de estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción, conducen a ampliar no solo información que debe ser consolidada por la Coordinación, que no es más que la recopilación de datos de las actividades diarias que ejecuta Mercal en el Estado Cojedes, es a su vez que esta unificación de datos sean precisos y confiables, estadística y técnicamente.

Por tal razón la aplicación de estrategias gerenciales para el desarrollo de los planes de acción, busca ser consecuente y conductor resultados y reportes eficaces que permiten al del departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes, no solo manejo de datos y evaluación de los Objetivos; sino de análisis de los resultados del plan de acción de la Organización como tal.

### **Recomendaciones:**

- Motivar al Personal que integra al departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes para que continúen en la participación de talleres estratégicos, para que estén actualizados y así puedan fortalecer sus conocimientos.
- Implementar estratégicamente un modelo de reporte, donde no solo participen el personal involucrado; sino todos los trabajadores de la organización.

- Fortalecer el compromiso en equipo y coadyuvar en conjunto para el manejo de la información de forma equilibrada.
- Identificar las debilidades en las diferentes áreas donde se determinen fallas en la implementación del Plan Estratégico.
- Efectuar un proceso de supervisión y asesoramiento continuo a los trabajadores de las Áreas que conforman el reporte consolidado de datos diarios.
- Mantener las políticas de la Organización, sin desviarse del trabajo en equipo y el apoyo profesional de cada individuo que al final son la base para el logro de los objetivos de la empresa.
- Permitir que esta investigación, sea base y soporte, contribuyendo a otros investigadores, áreas y a la organización, aplicar estrategias gerenciales que conlleven a mejorar los objetivos planteados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2006. El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. 2006. Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Editorial BL Consultores Asociados. Pp. 137.
- Hernández, M. 2014. Factores que inciden en la elección de la carrera de enfermería de los estudiantes que ingresan a la universidad Cecilio Acosta Núcleo Cojedes. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.
- Rivas, Z. 2015. La oferta académica de la Universidad Nacional Abierta y la demanda actual estudiantil en el estado Cojedes. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora. San Carlos.
- Sabino, C. 2007. El proceso de investigación. Editorial, Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sampieri, R. H. 2010. Metodología de la Investigación. México
- Bracho, V.2010. Gerencia, estructura y superestructura. Madrid. Ediciones Cátedra. p. 62.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.860. Diciembre 30, 1999.
- Carrasco Daviel 1990 .Planificación Estratégica. . Caracas: Colson.
- Hernández, S., Fernández, R. y Baptista, A. 2008. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México. pp. 332, 340
- Hurtado, J. 2009. Metodología de la investigación holística. Caracas. Editorial SYPAL. p. 12.
- Peroza, L. 2005. Formulación de políticas públicas. Material mimeografiado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Ramírez, T. 2009. ¿Cómo hacer un proyecto de investigación? Caracas. Editorial Panapo. p. 18.S
- Sánchez Madeleine, 2014. Gestión y Participación. Universidad de Atlantico.

Serna, M. 2003. El pensamiento estratégico. México. Editorial Trillas.

Serna M 2003. Etapas de la Planificación Estratégica. México. Editorial Trillas

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales, 4<sup>ta</sup>edic. Caracas. pp. 18, 21, 34-35

# **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL**  
**DE LOS LLANOS OCCIDENTALES**  
**“EZEQUIEL ZAMORA”**  
**COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**ANEXO A.**

Instrucciones:

A continuación se presentan 21 ítems del instrumento a evaluar, con repuesta cerrada, (si) y (no) donde deberás marcar con una (x), las repuestas que creas conveniente de acuerdo a cada pregunta. :

N°	Preguntas	S	N
1	¿Considera Ud. que los reportes del consolidados emitidos por el departamento de mercadeo y ventas de Mercal garantizan una eficacia del proceso?		
2	.- ¿Usted tiene conocimiento de los objetivos estratégicos que persigue la dirección de Mercal en el Estado Cojedes?		
3	¿Considera que la planificación que presenta la dirección en la actualidad permita llevar a cabo las estrategias gerenciales de actuación según la misión y visión de la organización?		
4	¿Cree usted que la dirección presenta debilidades en torno al talento humano, recursos materiales, equipos tecnológicos y financieros para emitir los resultados de los consolidados con eficiencia sus funciones?		
5	¿Considera que, la falta de motivación, capacitación, espacio físico son entre otras las limitaciones que presenta el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes para llevar a cabo los procesos administrativos de forma eficiente?		
6	¿Considera que el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes cuenta con un programa de capacitación permanente para la superación del talento humano?		
7	¿La estrategia llevada a cabo en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes desde el punto de vista administrativo, financiero permite satisfacer eficientemente		

	las demandas de servicios?		
8	¿Considera que dentro de la dirección se promueven la participación del talento humano para implementar métodos, formas, estilos de trabajo dirigidos a mejorar las funciones de la misma?		
9	¿El departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes motiva a su personal a cumplir con sus funciones?		
10	¿La dirección de Mercal Cojedes analiza, si el talento humano posee las competencias suficientes para atender nuevas responsabilidades asignadas?		
11	¿Considera usted que el desarrollo de formatos computarizados mejora el tiempo de respuesta a los usuarios?		
12	¿Se rige usted por algún modelo gerencial para llevar a cabo los procesos administrativos?		
13	¿Considera que las funciones que usted realiza en el departamento de Mercadeo y Venta de Mercal Cojedes deben partir de un modelo gerencial para la ejecución eficiente de los procesos administrativos?		
14	¿El modelo gerencial que se aplica actualmente en la dirección refleja el cumplimiento de las funciones administrativas?		
15	¿Se realiza un control en relación al cumplimiento de los procesos administrativos?		
16	¿Cree usted, que las competencias del talento humano son aprovechadas en pro de un mejor funcionamiento de los procesos administrativos y tecnológicos?		
17	¿En la coordinación donde usted labora la toma de decisiones que se derivan de sus funciones, se ejecutan de acuerdo a la rapidez con que se amerita?		
18	¿Existe una estrategia en el departamento que permita medir el rendimiento individual del talento humano?		
19	¿Cuenta la dirección con un instrumento para realizar y controlar los procesos administrativos?		
20	¿Se realiza el proceso de evaluación en función de los		

	objetivos y metas planteadas por la dirección para reajustar las actividades planificadas?		
21	¿Considera que, si se diseña una nueva estructura organizativa en la dirección de Mercal Cojedes teniendo en cuenta las dependencias adscritas a la misma, permitirá una mayor eficiencia en los servicios que brinda?		



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO B.

Yo, Pedro Peraza, en mi carácter de experto en: \_\_\_\_\_,

una vez leído y analizado el instrumento para la recolección de datos en el trabajo de investigación realizado por la Licenciada Johana Naireby Fovar Pinto, titulado: **"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTES CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES"** Visto los criterios, para su evaluación, claridad, congruencia, pertinencia y coherencia entre los planteamientos, ítems y objetivos, válido y autorizo su aplicación agradeciendo tomen en cuenta las sugerencias.

El interesado solicita constancia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de Noviembre de 2018.-

Nombre y Apellido del Experto	Nº de Cédula	Firma.
<u>Pedro Manuel Peraza</u>	<u>V-9.536.025</u>	<u>Pedro Peraza</u>

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
 "EZEQUIEL ZAMORA"  
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO C.

Validación del Instrumento:

Ítems	Congruencia	Claridad	Redacción	Pertinencia	Observación
1	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/
4	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/
7	/	/	/	/	/
8	/	/	/	/	/
9	/	/	/	/	/
10	/	/	/	/	/
11	/	/	/	/	/

Nombre: Pedro Peraza C.I. 9.536.026 Firma: Pedro Peraza



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO B.

Yo, Luis Guerrero, en mi carácter de experto en Investigación, una vez leído y analizado el instrumento para la recolección de datos en el trabajo de investigación realizado por la Licenciada Johana Nairobi Tovar Pinto, titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPÓRTEES CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES" Visto los criterios, para su evaluación: claridad, congruencia, pertinencia y coherencia entre los planteamientos, ítems y objetivos, valido y autorizo su aplicación agradeciendo tomen en cuenta las sugerencias.

El interesado solicita constancia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de Noviembre de 2018.-

Nombre y Apellido del Experto

N° de Cedula

Firma

Luis Guerrero

16110556

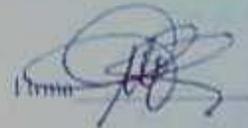
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO C.

Validación del Instrumento:

Items	Congruencia	Claridad	Redacción	Pertinencia	Observación
1	✓	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	✓	

Nombre: Pais Guintero CI 16110356

Firma: 



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO B.

Yo, Nancy R. Matthews, en mi carácter de experto en: Metodología, una vez leído y analizado el instrumento para la recolección de datos en el trabajo de investigación realizado por la Licenciada Johana Nairobi Tovar Pinto, titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LOS REPORTES CONSOLIDADOS DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DE MERCAL ESTADO COJEDES" Visto los criterios, para su evaluación, claridad, congruencia, pertinencia y coherencia entre los planteamientos, items y objetivos, valido y autorizo su aplicación agradeciendo tomen en cuenta las sugerencias.

El interesado solicita constancia, a los    días del mes de Noviembre de 2018.-

Nombre y Apellido del Experto

Nancy Matthews

Nº de Cedula

V. - 10.911952

Firma

[Firma manuscrita]

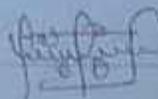
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
 "EZEQUIEL ZAMORA"  
 COORDINACIÓN DE POSTGRADO

ANEXO C.

Validación del Instrumento:

Items	Congruencia	Claridad	Redacción	Pertinencia	Observación
1	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/
4	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/
7	/	/	/	/	/
8	/	/	/	/	/
9	/	/	/	/	/
10	/	/	/	/	/
11	/	/	/	/	/

Nombre Nancy Adkins 0110911952

Firma 





Reunión de Planificación Estratégica



