

Estudio de caso empresa Certicam

Daniel Felipe Camargo, Nicolás Darío Bonilla Sanguino

Opción de grado para obtener el título de Administrador de Empresas

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en ciencias de la educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas, administrativas y contables

Administración de empresas

2024

Contenido

Introducción	13
1. Reseña de la empresa.....	14
1.1 Reseña histórica.....	14
1.1.1 Misión	14
1.1.2 Visión.....	14
1.2 Valores	14
1.3 Identificación por módulo de las necesidades de la empresa.....	15
1.5.1 Módulo financiero	15
1.5.2 Módulo de marketing	16
1.5.3 Módulo de negociación	16
1.5.4 Módulo de habilidades gerenciales.....	16
1.5.5 Módulo gerencia de proyectos.....	16
2. Resultados.....	16
2.1 Estudio de caso: Gerencia Financiera	16
2.1.1 Diagnóstico.....	17
2.1.2 Plan de mejora	25
2.1.3 Actividades de gestión financiera.....	26
2.2 Caso de estudio gerencia de marketing.....	28
2.2.1 Diagnóstico.....	28
2.2.2 Plan de mejoramiento	40
2.2.3 Actividades de gerencia de marketing.....	41
2.3.2 Plan de mejoramiento.....	56

2.3.3 Actividades de estrategias de negociación	57
2.4.1 Diagnóstico.....	59
2.4.2 Plan de mejora	68
2.4.3 Actividades de habilidades gerenciales	69
2.4 Caso de estudio, gestión de proyectos.....	71
2.5.2 Plan de mejora	85
3. Conclusiones	87
Referencias.....	89

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora gerencia financiera</i>	26
Tabla 2. <i>Plan de mejoramiento gerencia de marketing</i>	41
Tabla 3. <i>Plan de mejoramiento, habilidades de negociación.</i>	57
Tabla 4. <i>Plan de mejoramiento, habilidades gerenciales</i>	69
Tabla 5. <i>Plan de mejora para la gestión de proyectos</i>	85

Lista de figuras

Figura 1. <i>¿Cuánto cree que mejoraría su nivel de vida si la empresa lograra un crecimiento económico y financiero?</i>	17
Figura 2. <i>¿Si la empresa le ofreciera incentivos por alcanzar objetivos, ¿cuánto cree que aumentaría su productividad?</i>	18
Figura 3. <i>¿En qué medida cree que la creación de roles y rangos específicos dentro de la empresa mejoraría el desempeño de los empleados?</i>	19
Figura 4. <i>¿Cómo valora la creación de un modelo de gestión financiera que mejore la estabilidad económica y financiera de la empresa? 1=0% 5=100%</i>	20
Figura 5. <i>¿Cómo valora el uso de nuevas herramientas directivas y organizativas por parte de la dirección de empresas?.....</i>	20
Figura 6. <i>¿En qué medida cree que aumentarían las ventas de la empresa si el nivel directivo promocionará mejor sus productos?</i>	21
Figura 7. <i>¿En qué medida cree que mejorará la seguridad industrial a medida que las empresas crezcan económicamente?</i>	22
Figura 8. <i>¿Cuánto cree que mejorará la imagen y la administración de la empresa si la empresa logra un crecimiento económico?.....</i>	23
Figura 9. <i>¿En qué nivel piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?</i>	24
Figura 10. <i>¿En qué medida cree que se pueden mejorar las decisiones de gestión?</i>	25
Figura 11. <i>¿Existe un plan claro con respecto a la fecha de publicaciones, activación, encargados y los parámetros?.....</i>	28

Figura 12. <i>¿Se mide el alcance y el impacto de las publicaciones en las redes sociales de la compañía?.....</i>	29
Figura 13. <i>¿Existen políticas establecidas y aprobadas por los órganos de toma de decisiones respecto de planes de publicaciones y comunicaciones en el sitio web y/o redes sociales?</i>	30
Figura 14. <i>¿Crees que las redes sociales son una herramienta para la visibilidad y el posicionamiento de los productos de una empresa?</i>	31
Figura 15. <i>¿Crees que se debe conocer el crecimiento de un negocio en las redes sociales y todas las publicaciones realizadas?</i>	32
Figura 16. <i>¿Debería contar con la ayuda de la empresa o la responsabilidad de desarrollar la labor de marketing digital?</i>	33
Figura 17. <i>¿Creo que el marketing digital es un lastre para las empresas?</i>	34
Figura 18. <i>¿Se implementan herramientas TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para facilitar las prácticas digitales de la organización?</i>	35
Figura 19. <i>¿Es necesaria la implementación de plataformas web para empresas para ¿llegar a los clientes de manera efectiva?</i>	36
Figura 20. <i>¿La información relevante para las personas objetivo de la compañía se envía por correo electrónico?</i>	37
Figura 21. <i>¿Se entrega contenido relevante a los destinatarios de la empresa a través de mensajes de texto (SMS) a sus móviles?.....</i>	38
Figura 22. <i>¿La empresa ha considerado implementar una aplicación móvil (app) para los clientes?</i>	38
Figura 23. <i>¿Está seguro de que su producto se puede vender a través de internet?.....</i>	39

Figura 24. <i>¿Se ha implementado el comercio electrónico en la empresa para vender de forma masiva el producto?</i>	40
Figura 25. <i>¿Se siente en tranquilo cuando tiene que realizar una negociación?.....</i>	43
Figura 26. <i>¿Deja los preparativos de la negociación para el último minuto?</i>	44
Figura 27. <i>Una vez finalizadas las negociaciones, ¿realiza retroalimentación?.....</i>	45
Figura 28. <i>Si puede, ¿preferiría enviar a otra persona a negociar en lugar de usted mismo?...</i>	46
Figura 29. <i>Siempre que tienes que negociar, ¿entiendes claramente las intenciones que persigues?</i>	47
Figura 30. <i>¿Cree usted que es mejor completar la negociación lo más rápido posible, incluso si eso significa que tienes que renunciar a más de lo planeado?.....</i>	48
Figura 31. <i>¿Cuenta con un conjunto de argumentos preparados en caso de que su contraparte presente objeciones durante el proceso?</i>	49
Figura 32. <i>¿Cree que debería participar mejor en las negociaciones?</i>	50
Figura 33. <i>¿Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa?</i>	51
Figura 34. <i>¿Para usted las negociaciones son un conjunto de técnicas de manipulación y que solo</i>	51
Figura 35. <i>¿Evita la mirada de tu contraparte cuando estás frente a él durante la negociación?</i>	52
Figura 36. <i>¿No le gustan las explicaciones detalladas y prefieres que sean contundentes?</i>	53
Figura 37. <i>¿Se le dificulta adaptarse a una lengua extranjera?</i>	54
Figura 38. <i>Si cree que tiene desventaja en una negociación, ¿duda en iniciarla?</i>	55

Figura 39. <i>¿Cree que ser un buen negociador es una habilidad natural, que no se puede enseñar y es difícil de lograr?</i>	56
Figura 40. <i>¿Desea obtener logros en su trabajo?</i>	60
Figura 41. <i>¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcionales o técnicos?</i>	60
Figura 42. <i>¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad en la empresa?</i>	61
Figura 43. <i>¿Está dispuesto a correr riesgos al tomar decisiones importantes?</i>	62
Figura 44. <i>¿Quiere supervisar las actividades de sus encargados?</i>	63
Figura 45. <i>¿Logra identificar problemas en situaciones complicadas?</i>	64
Figura 46. <i>¿Determina rápidamente qué información se necesita para la resolución de un problema específico y cómo conseguirlo?</i>	65
Figura 47. <i>¿Considera que aprende muy rápido a través de la experiencia?</i>	66
Figura 48. <i>¿Es capaz de dar diferentes soluciones para diferentes conflictos?</i>	67
Figura 49. <i>¿Cuenta con la facilidad de tomar sus propias decisiones o depende de las opiniones de los demás?</i>	68
Figura 50. <i>¿Es vital identificar una nueva oportunidad sea un tema que pueda elaborarse con tiempo de antelación?</i>	71
Figura 51. <i>¿Tecnológicamente son viables las nuevas oportunidades?</i>	72
Figura 52. <i>¿Le gusta pensar o tener en cuenta nuevas oportunidades?</i>	73
Figura 53. <i>¿Frecuentemente surgen nuevas oportunidades al resolver ciertos problemas?</i>	74
Figura 54. <i>¿Los comentarios de los clientes permiten cambios importantes para generar nuevas estrategias?</i>	75

Figura 55. <i>¿Las oportunidades que se han detectado a lo largo de los años son muy diferentes entre sí?</i>	76
Figura 56. <i>¿Se considera usted como una persona oportunista?</i>	77
Figura 57. <i>¿Es más sencillo analizar las oportunidades que se pueden lograr tras ingresar a un nuevo segmento de mercado?</i>	78
Figura 58. <i>¿Se necesita profundizar en un mercado determinado para analizar buenas oportunidades?</i>	79
Figura 59. <i>¿Lo fundamental es creer que estas nuevas oportunidades se pueden aprovechar y ejecutar?</i>	80
Figura 60. <i>¿Estas nuevas oportunidades tienen relación y las he observado en otros apartados?</i>	81
Figura 61. <i>¿Las nuevas oportunidades surgen generalmente del mercado o innovaciones tecnológicas?</i>	82
Figura 62. <i>¿Normalmente puede identificar una nueva oportunidad de manera más efectiva que un analista relajado frente al escritorio?</i>	83
Figura 63. <i>¿Las nuevas oportunidades suelen conducir a la adquisición de otras oportunidades?</i>	84

Resumen

El presente estudio de caso hace referencia a la exploración y pronóstico que se ha observado en la compañía Certicam, el cual consta de (5) modelos, los cuales son: gestión financiera dirección de marketing, habilidades de negociación, habilidades gerenciales y gestión de proyectos, para desarrollar un instrumento de mejora para los respectivos, donde fueron tomadas como referencia diversas herramientas de recopilación de información y se aplicó a diversas áreas de la escuela de conductores, se identificaron numerosas variables como la evaluación de los recursos económicos, la capacidad de gestión de los colaboradores, la implementación de tácticas de marketing, y como las habilidades de negociación facilitan a los empleados y directivos de la empresa resolver problemas, por ejemplo, mejorando la cultura organizacional y la planificación, ejecución y supervisión del desarrollo de proyectos de la empresa. De esta manera, este documento es de uso muy útil para la empresa estudiada, ya que puede tomar de allí estrategias que puedan diversificar a la compañía y el posicionamiento de la misma, influyendo en los diversos procesos de la misma, y más que todo en los que se encuentran falencias, o vacíos.

Palabras claves: diversificar, posicionamiento, estrategias, gestión, coordinación

Abstract

This case study refers to the exploration and forecast that has been observed in the Certicam company, which consists of (5) models, which are: financial management marketing management, negotiation skills, management skills, and project management, to develop an improvement instrument for the respective, where various information collection tools were taken as reference and applied to various areas of the driving school. Numerous variables were identified such as the evaluation of economic resources, the ability to management of collaborators, the implementation of marketing tactics, and how negotiation skills make it easier for the company's employees and managers to solve problems, for example, improving the organizational culture and the planning, execution, and supervision of the development of the company's projects. company. In this way, this document is of very useful use for the company studied, since it can take from their strategies that can diversify the company and its positioning, influencing its various processes, and most fall in the that deficiencies or gaps are found.

Keywords: diversify, positioning, strategies, management

Glosario

Diversificar: transformar en muchos y variados aquello que es uniforme y único.

Modelo de gestión: sistema analítico que identifica los elementos requeridos para lograr una meta.

Liquidez: la calidad de los activos bancarios que se pueden convertir fácilmente en efectivo.

Política crediticia: son parámetros técnicos a disposición del gerente financiero de una empresa para brindar facilidades de pago a un cliente específico.

Lastre: persona que empeora una situación o que la estanca.

Hipótesis: sugerir que algo es posible o imposible para sacar de ello una consecuencia.

Interpersonal: existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Rentabilidad: es la ganancia que se puede obtener mediante inversiones. Es el primordial indicador para analizar el alza o movimiento de una inversión.

Innovación pedagógica: es la introducción y puesta a prueba de nuevas estrategias didácticas o nuevos recursos didácticos que promuevan una enseñanza más activa y motivadora.

Marketing: estrategias y procedimientos que una compañía implementa para crear, comunicar, intercambiar y entregar ofertas de valor a sus dirigidos.

Marketing digital: es el impulso de un producto o marca para conectar con clientes potenciales a través de internet y otras maneras de interacción digital.

Segmentación: selección del público objetivo para promocionar o proponer un producto.

Introducción

En el transcurso del estudio de caso se evidenciarán como ejes centrales las habilidades gerenciales, estrategias de negociación, gerencia del marketing, gerencia financiera y gerencia de proyectos, en donde se simulará la empresa en su un entorno empresarial y competitivo, la empresa objeto de estudio es: Certicam (Centro de reconocimiento para conductores). Lo cual puede resultar muy beneficioso para dicha organización, ya que, por medio de esta investigación, y los diversos diagnósticos y planes de mejora, la empresa va a poder detectar oportunidades de mejora, como reconocer cuáles son sus mayores fortalezas, para de la misma manera volverla más competitiva en el mercado.

En este primer apartado se hará un diagnóstico a la gerencia financiera de la empresa, para conocer cuál es su panorama económicamente hablando, también para conocer las razones cruciales que afectan directamente su salud y sostenibilidad a largo plazo, ya que nos permite una mejor toma de decisiones, identificación de problemas y oportunidades, evaluación del riesgo económico, optimización de recursos y por ende la mejora de la rentabilidad, que es un punto muy importante para la supervivencia de cualquier compañía. Por ende, si se hace un diagnóstico adecuado, se podrán identificar las áreas de mejora, para hacer crecer la entidad en todos sus aspectos, y claramente que el público la elija antes que la competencia.

1. Reseña de la empresa

Esta empresa es un Centro de Reconocimiento de Conductores (CRC). Son organismos autorizados por el Ministerio de Transportes para realizar el reconocimiento médico necesario para la obtención o renovación del permiso de conducir. Esta prueba evalúa la aptitud física y mental del conductor, la coordinación motriz y la audición a través de una serie de pruebas de psicomotricidad y una prueba de audiometría.

1.1 Reseña histórica

Empresa fundada en 2010, que está ubicada en el municipio del socorro, como tal no tiene reseña histórica.

1.1.1 Misión

Contribuir a la creación de conductores conscientes y respetuosos que promuevan la seguridad vial y el bienestar común.

1.1.2 Visión

Aspiramos a ser un referente en la creación de conductores responsables, preparados para enfrentar los desafíos del tráfico moderno y contribuir al desarrollo de comunidades más seguras y armoniosas.

1.2 Valores

Seguridad integral

Nos comprometemos a impartir una formación que abarque no solo las habilidades técnicas de manejo, sino también aspectos emocionales y cognitivos para garantizar conductores seguros y responsables.

Ética y respeto

Promovemos la ética y el respeto mutuo como principios fundamentales. Inculcamos valores de cortesía, tolerancia y empatía para fomentar un comportamiento respetuoso en la carretera.

Innovación pedagógica

Buscamos continuamente nuevas metodologías y tecnologías educativas para ofrecer un aprendizaje efectivo y adaptado a las necesidades individuales de nuestros estudiantes.

Responsabilidad social

Nos comprometemos a contribuir activamente a la mejora de la seguridad vial en nuestras comunidades. Fomentamos la responsabilidad social entre nuestros estudiantes para que sean agentes de cambio positivo en la sociedad.

Desarrollo continuo

Valoramos el aprendizaje a lo largo de toda la vida y promovemos el desarrollo continuo de nuestras habilidades y conocimientos. Esto nos permite mantenernos actualizados con las mejores prácticas y ofrecer una educación de alta calidad.

1.3 Identificación por módulo de las necesidades de la empresa

1.5.1 Módulo financiero

Se evidencian incongruencias no tan positivas en la salud financiera.

1.5.2 Módulo de marketing

Presencia digital y virtual, tanto en redes sociales, como página web, es vital para mejorar las ventas.

1.5.3 Módulo de negociación

Aptitudes y actitudes de negociantes de los integrantes de la empresa.

1.5.4 Módulo de habilidades gerenciales

Falta de visión estratégica.

1.5.5 Módulo gerencia de proyectos

Alineación en los objetivos de proyectos.

2. Resultados

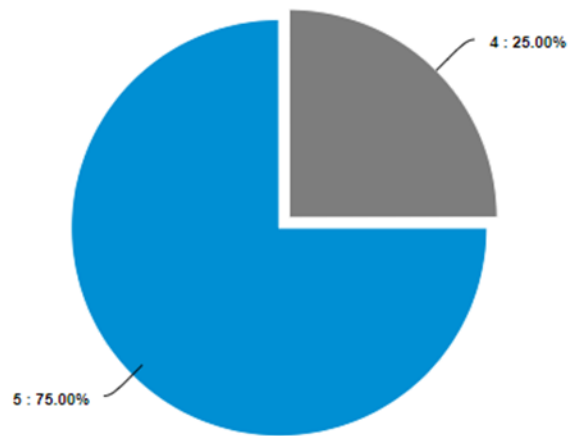
2.1 Estudio de caso: Gerencia Financiera

En el presente caso de estudio del área financiera de Certicam, se utilizará un método de recolección de información de tipo cuantitativo , el cual fue tomado del documento llamado modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopiesles S.A.” este consta de 10 preguntas que serán realizadas a los colaboradores de la empresa, para tomar en cuenta las falencias y las oportunidades de mejora; por otro lado, los instrumentos cuantitativos miden las variables a investigar, las que están presentes en las hipótesis.

2.1.1 Diagnóstico

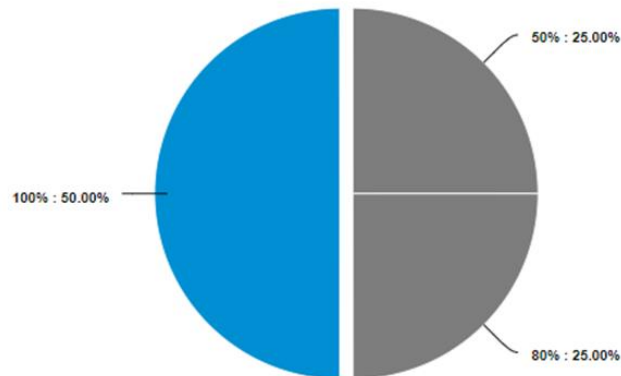
Para llevar a cabo el diagnóstico se llevó a cabo el cuestionario en forma de encuesta, en donde se tiene como eje central el área de gestión financiera de Certicam, la aplicación de la encuesta de elaboración propia fue por medio de *Question pro*.

Figura 1. ¿Cuánto cree que mejoraría su nivel de vida si la empresa lograra un crecimiento económico y financiero?



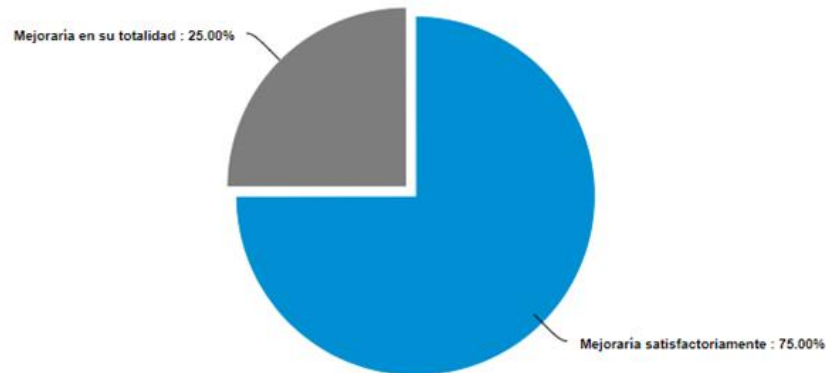
Los trabajadores admiten que su nivel y calidad de vida cambiaría en un 100%, si la compañía mejorara su estatus financiero, ya que de esta manera tendrían salarios más elevados, mejores puestos de trabajo y demás. Otro aspecto que influye en el entorno económico y operativo de una empresa es el nivel de ingresos y empleo en un país. La densidad del empleo determina el nivel de demanda en una empresa e incluso en un país, incluido el poder adquisitivo de las personas. (Métricas, 2023).

Figura 2. ¿Si la empresa le ofreciera incentivos por alcanzar objetivos, ¿cuánto cree que aumentaría su productividad?



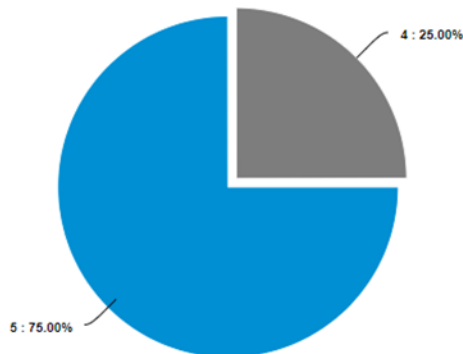
La mitad de las personas encuestadas consideran que, si se brindan mayores incentivos por cumplimiento de metas, la productividad aumentaría en un 100%, lo cual es de vital importancia para una empresa, ya que según el desempeño de sus empleados es lo relacionado con lo que se convertirá en liquidez, o ventas. Ya que según (Indeed , s.f.) Este tipo de recompensas motiva la productividad eficiencia de los empleados para que cada mes den lo mejor de sí y así lograr ese estímulo monetario. Existen diferentes tipos de incentivos económicos al trabajo: bonos anuales, beneficios sociales, aumentos salariales, bonos de puntualidad y bonos por objetivos.

Figura 3. *¿En qué medida cree que la creación de roles y rangos específicos dentro de la empresa mejoraría el desempeño de los empleados?*



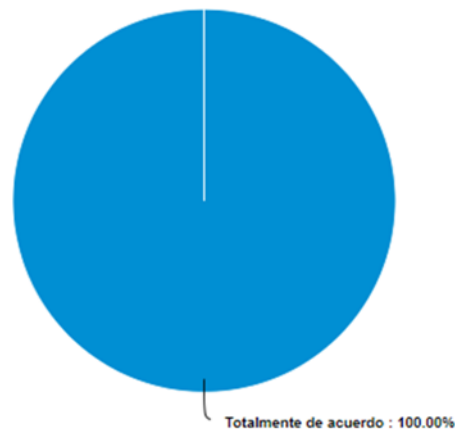
Puede analizar a los trabajadores, en su mayoría prefieren tener rangos definidos como funciones específicas, ya que esta es la manera convencional de trabajar de las empresas, y puede ser que las personas se sientan más cómodas trabajando de esta manera, porque sienten que rinden más de esta manera, o simplemente se desempeñan mejor. La asignación de funciones podrá utilizarse cuando surjan tareas adicionales que, por su naturaleza, pueden ser realizadas por empleados asociados a puestos del personal de la empresa sin cambiar el empleo de quien las recibe, o si la empresa requiere el cumplimiento de algunas de estas tareas. las funciones propias de un cargo cuyo titular se encuentra temporalmente separado de sus funciones. (Legis, 2021).

Figura 4. ¿Cómo valora la creación de un modelo de gestión financiera que mejore la estabilidad económica y financiera de la empresa? 1=0% 5=100%



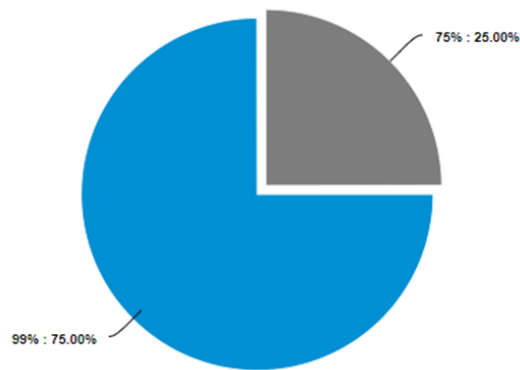
Las personas para estudiar en esta encuesta, en su gran mayoría consideran que por medio de un modelo de gerencia financiera se va a poder promover la sostenibilidad financiera del negocio, ya que se va a tener a la perfección toda planificación, presupuesto, y ejecución de planes que requieran economía. Según lo expuesto por (RECLA, 2023) La supervivencia económica se refiere a la habilidad de un sistema, ya sea una compañía, una comunidad o un país, para mejorar su productividad y rentabilidad en el largo plazo, en este caso se aplica a la empresa, para cumplir con los objetivos propuestos al inicio de un período empresarial.

Figura 5. ¿Cómo valora el uso de nuevas herramientas directivas y organizativas por parte de la dirección de empresas?



Las personas para analizar en estos resultados están totalmente de acuerdo de que se implementen nuevas herramientas de gestión y organización en la organización, para así facilitar las funciones de los empleados, y así mismo obtener resultados más precisos a la hora de exigir resultados la alta gerencia. Las herramientas de gestión permiten que la planificación estratégica sea efectiva, facilitan la toma de decisiones y garantizan que su organización alcance sus objetivos. Las herramientas de gestión permiten optimizar los recursos y desarrollar una gestión eficaz.(PENSEMOS, s.f.).

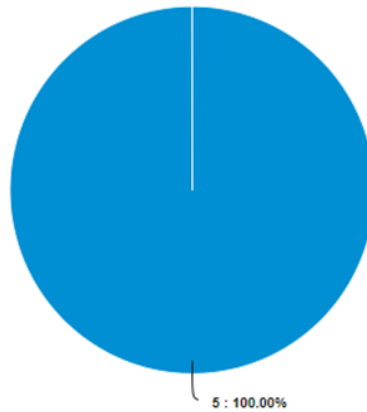
Figura 6. *¿En qué medida cree que aumentarían las ventas de la empresa si el nivel directivo promocionará mejor sus productos?*



Las personas objeto de estudio en su totalidad están de acuerdo en que las ventas mejorarían en un 99%, si se empezara a mejorar la promoción de sus servicios y productos, ya que de esta manera se incrementarían las ventas circunstancialmente, aunque la empresa tiene un buen índice de ventas, pero se puede mejorar. Como administradores de empresas, se considera que La publicidad publicita, informa, persuade y/o estimula la compra o el consumo y permite a los consumidores recordar productos o servicios, basándose en medios de comunicación e

interpersonales que atraen a múltiples consumidores al mismo tiempo. Y sin duda, este es uno de los métodos más efectivos y eficientes.(Jezz Media, s.f.).

Figura 7. *¿En qué medida cree que mejorará la seguridad industrial a medida que las empresas crezcan económicamente?*



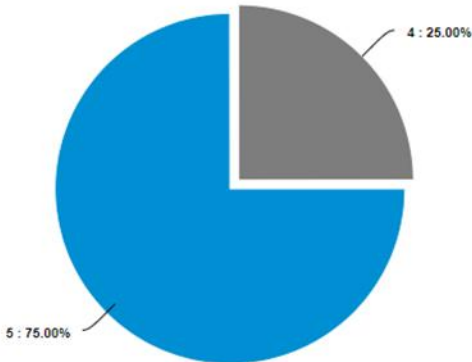
Se puede analizar que el 100% de los colaboradores consideran que, si la compañía logra conseguir un aumento financiero, va a mejorar si o si la seguridad industrial de la organización. Ya que Aumenta la satisfacción de los empleados. Se minimizan los riesgos laborales y se logra llegar a cero accidentes. Según lo mencionado por (Prismex, s.f.). Lo cual aportaría a la calidad de vida de los empleados, y a su seguridad mientras laboran, por lo que puede, por otra parte, mejorar la productividad de los mismos, y trabajarían con más confianza.

Figura 8. *¿Cuánto cree que mejorará la imagen y la administración de la empresa si la empresa logra un crecimiento económico?*



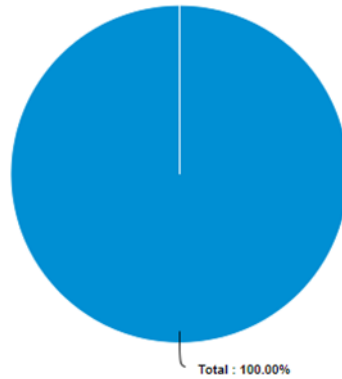
Específicamente en este caso, la mitad de las personas objeto de estudio creen que la imagen corporativa y administrativa se convirtiera en un 100% si la empresa llegase a tener un crecimiento económico, por otra parte, las personas a estudiar creen que se aumentaría la imagen corporativa y administrativa en un 50% si tuviesen un crecimiento financiero. Como administradores de empresas consideramos que claramente la imagen de la empresa se vería beneficiada si esta misma tuviera un crecimiento económico, ya que estará mejor situada en el mercado, por lo que será más reconocida dentro de ese nicho específico. Es vital explorar las fortalezas y debilidades de la organización para determinar si se necesitan cambios. El estudio FODA es uno de los elementos más útiles para verificar la viabilidad de la identidad de la empresa. Conocer los peligros y puntos negativos nos permite brindar soluciones para mejorar la imagen del proyecto. (Select Bussines School , 2019)

Figura 9. *¿En qué nivel piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?*



Se puede observar que 3 personas de las 4 entrevistados dicen que, si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado, se puede mejorar el nivel de organización de la empresa en un 75%, y la otra persona estudiada opina que con ese modelo de gestión la organización mejoraría en un 25%; por lo que como administradores de empresas concluimos, que por medio de un modelo de gestión financiera se podrá proporcionar una visión clara y completa de la situación financiera de la empresa, facilitando toma de decisiones, la planeación estratégica y la administración eficiente de elementos, riesgos y obligaciones. Según lo dicho por (Terranzas, 2009) Los gerentes financieros a cargo intentan maximizar la relación costo-beneficio a través de las actividades del día a día; Esto implica tener en cuenta elementos de buena gestión en la política crediticia, gestión de inventarios, compras, etc. Se trata de decisiones que es necesario tomar a corto, medio y largo plazo de forma correcta y con el menor riesgo posible.

Figura 10. *¿En qué medida cree que se pueden mejorar las decisiones de gestión?*



Todas las personas objeto de estudio opinan que las decisiones gerenciales se pueden mejorar en un 100%, se considera que esto depende directamente de la gerencia, de la administración de los recursos, una buena gestión financiera, una planificación precisa de lo que se quiere llevar a cabo, para poder cumplir con los objetivos no solamente financieros, sino en general. Tomamos decisiones constantemente, a veces ni siquiera nos damos cuenta. A lo largo del día tomamos decenas, si no cientos, de decisiones. Entre ellas, hay algunas cosas que son más importantes y que pueden marcar irremediabilmente el rumbo de nuestra vida.

Cuando nos enfrentamos a un momento de toma de decisiones, muchas veces solo tenemos en cuenta los factores más superficiales, aunque en realidad hay muchos condicionantes escondidos detrás de una decisión. Centrarse en los aspectos más visibles, sin profundizar en el problema, puede llevarnos a tomar decisiones equivocadas. (Resultae, 2019)

2.1.2 Plan de mejora

Desarrollar un sistema de mejora en el área financiera de Certicam (escuela de reconocimiento de conductores), es esencial implementar un plan integral que abarque diversas

áreas de la empresa. Esto por medio de un equipo financiero, identificando las oportunidades de mejora, manejando las metas y tiempos de la empresa.

Objetivo

Optimizar la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento rentable de la empresa de reconocimiento de conductores.

Tabla 1. *Plan de mejora gerencia financiera*

<i>Acciones</i>	<i>Responsables</i>	<i>Indicadores</i>
1. Análisis y optimización de costos operativos sobre ingresos.	Director financiero	1. Ratio de gastos 2. Variación mensual de los costos operativos. 3. Margen de contribución.
2. Mejora en procesos de cobranza.	Gerente de cartera	1. Tasa de morosidad 2. Días de cuentas por cobrar. 3. Tasa de recuperación de deudas.
3. Optimización del flujo de dinero de efectivo.	Tesorero	1. Ciclo de conversión de efectivo. 2. Disponibilidad de efectivo. 3. Margen de contribución.
4. Gestión de riesgos financieros	Gerente financiero	1. Evaluación de riesgos financieros. 2. Índice de riesgo de mercado. 3. Razón de apalancamiento financiero.
5. Mejora en la planificación financiera.	Gerente financiero	1. Precisión de pronósticos financieros. 2. Cuentas por cobrar. 3. Margen de utilidad.
6. Formación y desarrollo del equipo financiero	Director RH	1. Evaluación. 2. Tasa de retención y rotación del personal financiero. 3. Retroalimentación del equipo financiero.
7. Implementación de tecnologías financieras.	Director de tecnología	1. Automatización de procesos financieros. 2. Eficiencia de costos. 3. Mejora en la gestión de riesgos financieros.

2.1.3 Actividades de gestión financiera

Análisis y Optimización de Costos

Se analizarán los diferentes estados financieros de la empresa, para tomar medidas en la respectiva optimización de los costos operativos.

Mejora en procesos de cobranza

Ajustando la tasa de morosidad, como los plazos de los pagos, para mejorar todo proceso de transacciones.

Optimización del flujo del dinero

Se analizarán los periodos de conversión del efectivo, para analizar cuanto tarda la empresa en convertir sus ventas en liquidez para uso de la empresa.

Gestión de riesgos financieros

Se evaluarán los diversos riesgos financieros existentes para la compañía, ya sean problemas de liquidez, endeudamiento o demás indicadores, que puedan afectar el futuro económico de la empresa.

Mejora en la planificación financiera

Llevar a cabo los pronósticos financieros con más precisión, para no tener contratiempos en conversión de efectivo, y demás actividades relacionadas con el área financiera.

Formación y desarrollo del equipo financiero

Contribuir a la construcción del equipo financiero, el cual será el encargado de optimizar la gestión financiera para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento rentable de la empresa.

Implementación de tecnologías financieras

Comenzar a utilizar herramientas tecnológicas que contribuyan al análisis de los indicadores financieros, estados y demás variables de medición financiera, ya que de esta manera se obtendrán resultados más precisos y óptimos para la toma de decisiones.

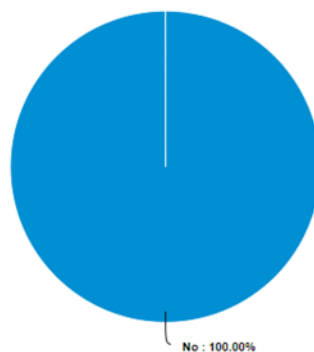
2.2 Caso de estudio gerencia de marketing

En el presente estudio de caso se analizará la gestión de marketing de Certicam, donde se utilizó como herramienta para recopilar información el archivo “Pertinencia del Marketing digital en las empresas de Aburrá Sur” el cual cuenta con aproximadamente 14 preguntas que se aplicarán con los 4 empleados de la compañía en forma de entrevista. En donde principalmente se evaluará la parte de marketing de la empresa, para analizar las oportunidades de mejora, y poder obtener más ventas. Se recomienda comenzar a mejorar en su página de Instagram, como se sugiere la creación de una página web, para poder de esta manera llegar a más personas, no solo del sector, sino de pueblos y ciudades cercanas.

2.2.1 Diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico se realizó una encuesta aplicada a los 4 empleados de Certicam. La cual se realizó por cuestión pro, donde se analizarán los resultados obtenidos.

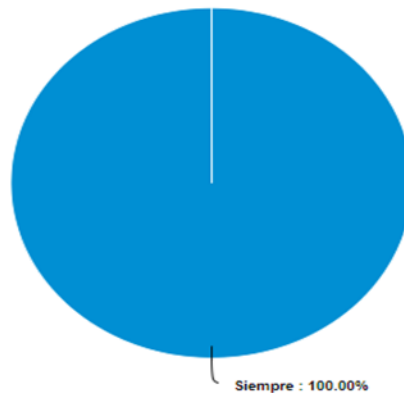
Figura 11. *¿Existe un plan claro con respecto a la fecha de publicaciones, activación, encargados y los parámetros?*



Se analiza fácilmente, ya que el total de las personas objeto de estudio manifiestan nunca haber tenido un plan con ejecuciones, métricas y responsables. Es un poco preocupante, ya que estos planes de marketing facilitan de manera efectiva que por medio de la publicidad el producto

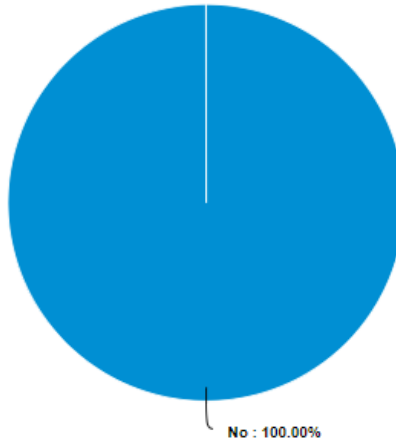
se dé a conocer de mejor manera, y más articuladamente. El plan es una importante herramienta de gestión de marketing. Porque es este documento el que orienta la estrategia y las acciones de la región para que pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente y contribuir al crecimiento de la empresa. (Rockcontect, 2021).

Figura 12. *¿Se mide el alcance y el impacto de las publicaciones en las redes sociales de la compañía?*



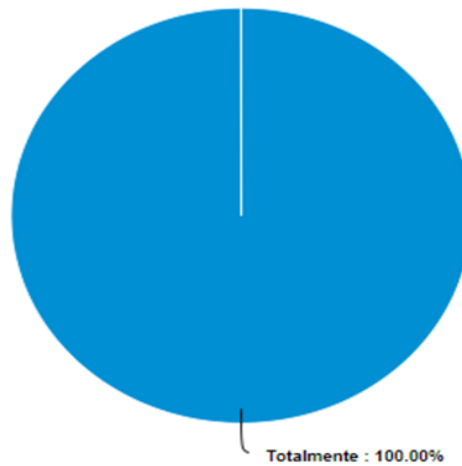
Los empleados concluyen que en Certicam, siempre llevan a cabo la medición el impacto de las publicaciones que realizan en redes, esto con el fin de medir las interacciones con los clientes, el engagement, la duración de las personas en nuestra página, las vistas, los likes, y demás indicadores que nos muestren el comportamiento de las publicaciones que se hacen en torno al marketing. Según lo expuesto por (Puelles, 2023) “La importancia de medir impacto social tiene muchos frentes: desde conocer con exactitud el rendimiento de una marca en estas plataformas, hasta saber mejor aún, qué tipo de audiencia tiene la empresa, las tendencias que debe seguir o el retorno de la inversión (ROI) de sus esfuerzos de marketing”.

Figura 13. *¿Existen políticas establecidas y aprobadas por los órganos de toma de decisiones respecto de planes de publicaciones y comunicaciones en el sitio web y/o redes sociales?*



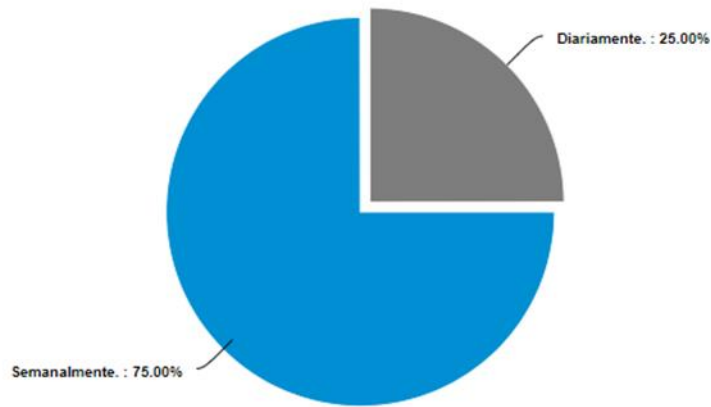
Se puede deducir de las personas objeto de estudio argumentan nunca haber tenido políticas establecidas para llevar a cabo planes de publicaciones y comunicaciones en la página web, se ha analizado las redes sociales, pero aún no se cuenta con sitio web, ni se ha tocado a fondo este tipo de planes de publicidad, como administradores de empresas recomendamos tener órganos los cuales creen políticas establecidas para crear planes de marketing y poder tener una mayor y numerosa atracción de clientes. Ya que, si esto no se realiza, no estamos cubriendo todo el segmento de clientes que se podrían atraer a la empresa. Un plan de contenido de redes sociales efectivo puede ayudarte a ganar seguidores de manera masiva y llegar a más destinos. Cuando se usa correctamente, el marketing en redes sociales puede beneficiar a su marca, para llevarla al siguiente nivel al llegar a los clientes mientras están en línea. (Intuit Mailchimp, s.f.).

Figura 14. *¿Crees que las redes sociales son una herramienta para la visibilidad y el posicionamiento de los productos de una empresa?*



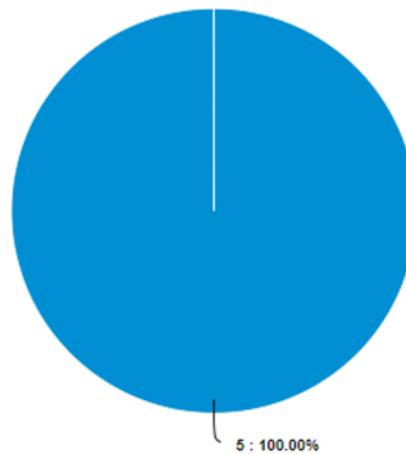
Es fácil conocer que en este caso las personas objeto de estudio están totalmente de acuerdo de que las redes sociales son un complemento a los puestos de la compañía y hacer visible sus productos o servicios. Según lo dicho por (Zendesk, 2023) “Las redes sociales en una empresa sirven para presentar nuevos productos, servicios y marcas. También son útiles para aumentar el conocimiento de la marca, diferenciarse de sus competidores y obtener datos valiosos sobre su público objetivo. Además, ayudan a obtener datos valiosos sobre su audiencia”.

Figura 15. *¿Crees que se debe conocer el crecimiento de un negocio en las redes sociales y todas las publicaciones realizadas?*

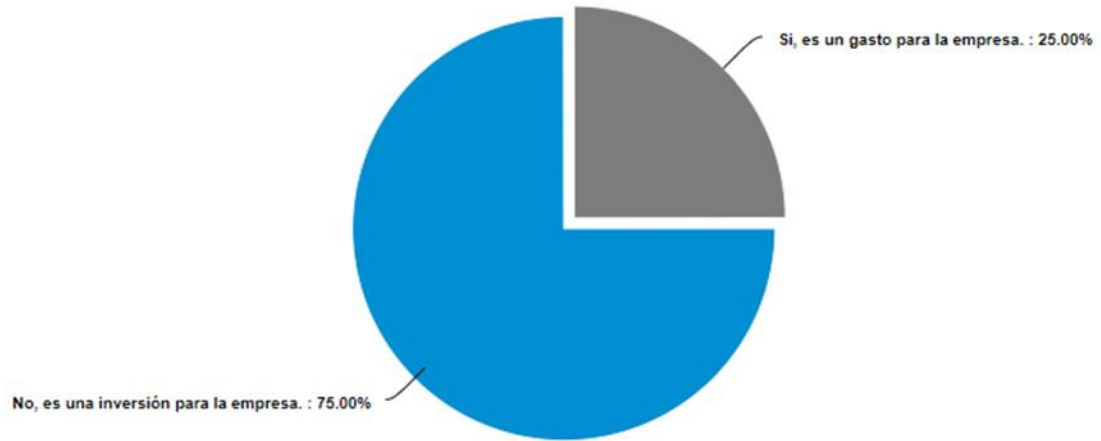


En este caso, 3 de los 4 empleados consideraron que se debe conocer el crecimiento de la marca, en las redes sociales y dichas publicaciones se realicen de manera semanal, por otra parte, el empleado restante opinó que se debe hacer esto diariamente. Lo cual como administradores consideramos que podría incrementar los costos de la empresa, por lo que se sugiere llevar a cabo esta actividad de forma semanal, esto con el fin de conocer la interacción con los clientes, comentarios, likes y demás. Las redes sociales, o publicaciones en las mismas junto con nuestra web son el escaparate de nuestro negocio y es muy importante ofrecer una imagen cercana a los consumidores. Transmiten a los usuarios una idea de quiénes somos y qué hacemos. Y por eso es tan importante tener un plan de social media bien estructurado, saber qué redes son de interés para nuestro negocio y utilizarlas adecuadamente. (SEOptimer, 2023).

Figura 16. *¿Debería contar con la ayuda de la empresa o la responsabilidad de desarrollar la labor de marketing digital?*

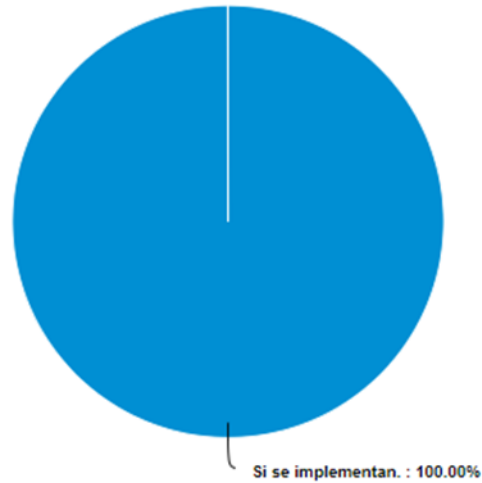


La totalidad de las personas objeto de estudio opinan que se debe tener una persona encargada únicamente en las actividades de marketing digital, ya que se realizarán publicidades más específicas y minuciosas las cuales serán más atractivas para la empresa, como también puede ayudar a mejorar el posicionamiento de la compañía en la parte digital, aumentar la cantidad de seguidores en redes, creación de reels y demás. Según lo expuesto por (Rockcontact, 2021) Sin embargo, el marketing digital permite un control mucho mayor sobre la calidad de las campañas. Los comentarios de los clientes se pueden utilizar en cualquier momento para mejorar los resultados de la estrategia sin afectar el costo general de implementación.

Figura 17. *¿Creo que el marketing digital es un lastre para las empresas?*

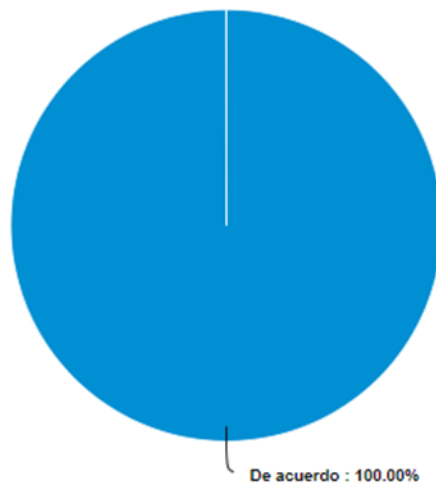
En este caso específico, 3 de los 4 entrevistados afirmaron que el marketing digital es una inversión para la empresa y no un gasto, la persona restante afirma que solo es un gasto, y no sirve de a mucho. En nuestra opinión, como administradores de empresas consideramos que el marketing digital es netamente una inversión para las compañías, ya que es algo que a largo plazo nos traerá beneficios económicos y de estatus comercial y financiero. En los últimos años, el concepto teórico del marketing digital se ha desarrollado de manera integral, exponencial y diversificada, definiéndose diferentes tipos de marketing digital, y en algunas organizaciones se ha desarrollado y comunicado la necesidad de lograr el marketing digital sin abandonar el marketing tradicional. Así, las organizaciones empresariales evolucionan sus estrategias de marketing, especialmente a medida que aumenta su uso y dinamismo, creando desafíos para quienes lideran o gestionan los departamentos de marketing. (Koudris y Miranda, 2020).

Figura 18. *¿Se implementan herramientas TIC (tecnologías de la información y la comunicación) para facilitar las prácticas digitales de la organización?*



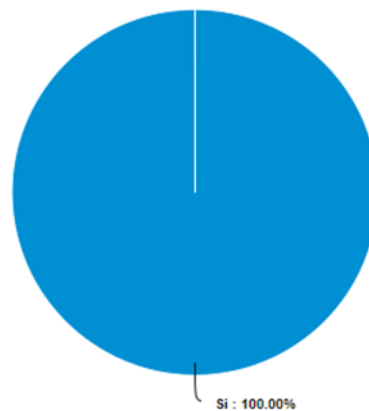
Todas las personas objeto de estudio argumentaron que en la empresa se implementan herramientas TIC, con el fin de facilitar los procesos digitales internos y externos. En este caso se puede decir que las herramientas tecnológicas son de vital importancia en las estrategias de marketing de una compañía, y en los diversos procesos o tareas que se lleven a cabo dentro de la misma. "Las herramientas tecnológicas son un elemento vital para que las empresas faciliten la adaptación a un entorno cambiante. en el que vivimos, y esto representa una gran ventaja competitiva. Las TIC, además, Ofrecen una amplia gama de beneficios para facilitar las actividades diarias. Por ejemplo, a las empresas les facilitan el acceso y análisis de la información, lo que, A su vez, esto contribuye a tomar las decisiones correctas. También simplifican los procesos, lo que ahorra tiempo y dinero". (Ortega, 2023)

Figura 19. *¿Es necesaria la implementación de plataformas web para empresas para llegar a los clientes de manera efectiva?*



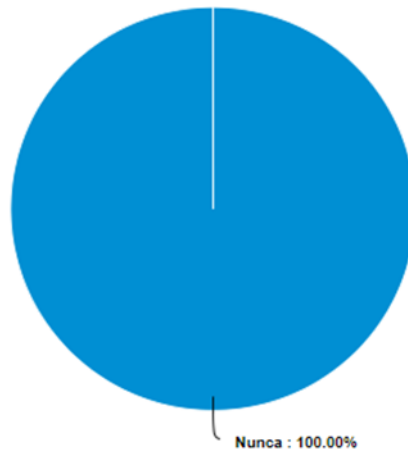
La totalidad de los empleados están de acuerdo en que sería un punto positivo implementar multiplataformas digitales en la empresa, para tener una mejor segmentación de clientes, y llegarles a los mismos de manera más sencilla y oportuna, estando más de cerca con el cliente, y teniendo la posibilidad de aumentar las ventas o productividad. Las aplicaciones multiplataformas son apps que se caracterizan por estar creadas en un único lenguaje de programación, lo que facilita su exportación y, por tanto, su visualización en cualquier tipo de dispositivo, independientemente del sistema operativo.(ABAMOBILE, s.f.).

Figura 20. *¿La información relevante para las personas objetivo de la compañía se envía por correo electrónico?*



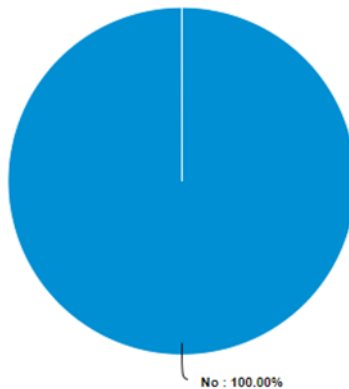
Se puede observar que el 100% de la empresa, envía correos electrónicos relevantes a sus clientes, en donde puede ser información sobre vencimiento de licencias, vencimiento de SOAT y exámenes. En nuestra opinión esto es muy positivo para la empresa, ya que se mantiene un contacto un poco directo con el cliente, y se le recuerda que días se vencen sus licencias y demás. Según lo mencionado por (Walther, 2023) los correos electrónicos se envían a personas que se han registrado activamente para recibir noticias de su empresa. Esto crea un entorno de comunicación más abierto y receptivo. Además, instale una campaña de marketing por correo electrónico bien ejecutada, le permite segmentar con precisión su audiencia, ayudándole a construir relaciones más profundas y significativas con sus usuarios.

Figura 21. *¿Se entrega contenido relevante a los destinatarios de la empresa a través de mensajes de texto (SMS) a sus móviles?*



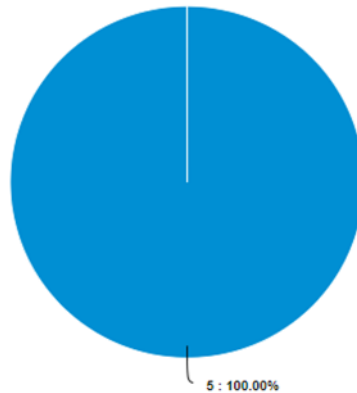
La totalidad de las personas objeto de estudio afirmaron que nunca se envían mensajes de texto SMS al público objetivo, lo cual como administradores de empresas consideramos que puede ser una ayuda extra para consecución de clientes, y atracción al público objetivo. Los servicios de SMS pueden aumentar la interacción porque es un método de comunicación más personal. Además, con tiempos de respuesta más rápidos y mayor comodidad. (Intuit mailchimp, s.f.).

Figura 22. *¿La empresa ha considerado implementar una aplicación móvil (app) para los clientes?*



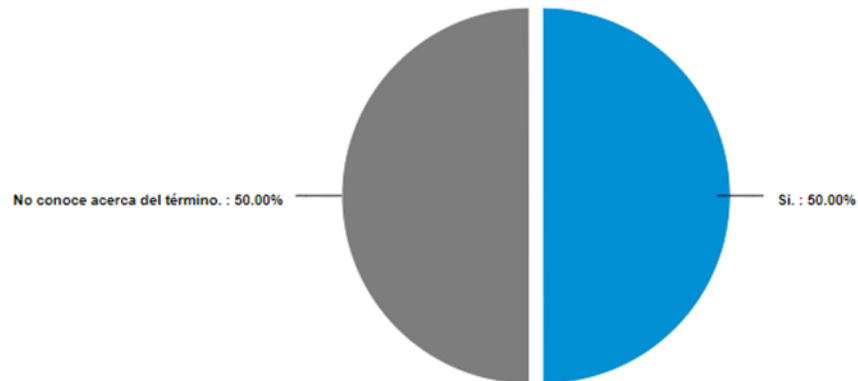
Por otro lado, las personas entrevistadas, manifiestan que en Certicam no se ha considerado implementar una app para los clientes, la cual es una herramienta que se está desaprovechando debido a que los clientes sienten mayor cercanía a la empresa por medio de apps, ya que mejora la interacción con los consumidores. “En este sentido, la importancia de las aplicaciones en las empresas radica en su versatilidad para generar ingresos y optimizar las compras. Con la aplicación móvil se podrá obtener ingresos a través de publicidad, suscripciones recurrentes o únicas, servicios premium y descargas”. (Piedrahita, 2022).

Figura 23. *¿Está seguro de que su producto se puede vender a través de internet?*



Se puede observar que los empleados de Certicam en su totalidad creen que por medio de un sitio web se pueden vender los productos/servicios. En nuestra opinión consideramos que los tiempos cambian, los procesos innovan, esto con el fin de ser competitivos y así mismo posicionarse y mantenerse en el mercado. Según lo expuesto por (Perilli, 2021) “En el verdadero sentido de la palabra, su sitio web actúa como un portal para los clientes, conoce más sobre la marca, conoce su oferta comercial y decide si quiere tener relación con la empresa”.

Figura 24. *¿Se ha implementado el comercio electrónico en la empresa para vender de forma masiva el producto?*



En este caso se puede observar, que el 50% de los entrevistados conocen y aseguran haber implementado en la empresa el e-commerce para la venta de los productos, por otro lado, el otro 50% asegura no conocer el término mencionado anteriormente. Consiste en la distribución, venta, compra, comercialización y suministro de información sobre productos o servicios a través de Internet. Cada tienda online dedicada a este negocio también se llama comercio electrónico, el cual puede significar un mayor número de ventas para la empresa, ya que más personas tendrán acceso a la información del negocio. (Cardona, 2023).

2.2.2 Plan de mejoramiento

Este plan tiene como objetivo aumentar la visibilidad de la empresa, atraer nuevos clientes fortalecer las relaciones con los clientes existentes.

Objetivo

Aumentar la notoriedad de la empresa, generar leads cualificados y fortalecer la relación con los clientes existentes para impulsar el crecimiento del negocio.

Tabla 2. *Plan de mejoramiento gerencia de marketing*

<i>Acciones</i>	<i>Responsables</i>	<i>Indicadores</i>
1. Crear contenido valioso y educativo sobre seguridad vial, regulaciones y tecnologías de reconocimiento.	Encargado marketing digital	1. Número de visitas del sitio web. 2. Tasa de comprensión y retención del contenido. 3. Tasa de cumplimiento con las regulaciones y políticas de seguridad vial.
2. Mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda mediante la optimización del contenido y la implementación de palabras clave relevantes.	Encargado de marketing digital	1. Posicionamiento en resultado de búsqueda. 2. Tasa de clics en los resultados de búsqueda. 3. Tiempo de permanencia y tasa de rebote.
3. Establecer una presencia activa en las redes sociales.	Encargado marketing digital	1. Tasa de participación. 2. Conversión y generación de leads. 3. Alcance.
4. Interacción en publicaciones en plataformas relevantes (LinkedIn, Twitter) para compartir noticias, estudios de casos y promociones.	Encargado de marketing digital	1. Tasa de participación. 2. Tiempo promedio de lectura. 3. Número de seguidores.
5. Buscar alianzas estratégicas con empresas afines para expandir la red y acceder a nuevas audiencias.	Marketing digital y Gerente	1. Número de asociaciones establecidas. 2. Relevancia del público objetivo compartido. 3. Complementariedad de productos o servicios.
6. Implementar herramientas de automatización.	Marketing digital	1. Tasa de conversión para el seguimiento de leads. 2. Costo por adquisición. 3. Tiempo de ciclo de ventas.
7. Participar en eventos de la industria.	Marketing digital y Gerente.	1. Retorno de inversión. 2. Generación de leads cualificados. 3. Reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado.

2.2.3 Actividades de gerencia de marketing

- ✓ Crear contenido valioso y educativo sobre seguridad vial, regulaciones y tecnologías de reconocimiento de conductores, esto para generar conciencia y dar a entender a los clientes que nos preocupamos por su seguridad y su vida.
- ✓ Mejore la visibilidad de su motor de búsqueda optimizando su contenido e introduciendo palabras clave relevantes, para de esta manera salir de página principal en las búsquedas,

cuando en la web hagan búsquedas relacionadas con palabras claves a lo que es la empresa, de esta forma se mejora el posicionamiento en la web.

- ✓ Establecer una presencia activa en plataformas relevantes (LinkedIn, Twitter) para compartir noticias, estudios de casos y promociones, con el fin de mejorar la interacción con los clientes, y que sientan que es algo más personal, y atractivo para ellos.
- ✓ Buscar alianzas estratégicas con empresas afines para expandir la red y acceder a nuevas audiencias, esto para poder acceder a nuevas tecnologías, nuevos mercados y públicos objetivos diferentes con mayor potencial de adquisición de los productos o servicios.
- ✓ Implementar herramientas de automatización para el seguimiento de leads, nutrición y análisis de datos, ya que es muy importante hacer el seguimiento de leads, ya que son las personas que están interesadas en adquirir nuestros servicios o productos, ya sea por visitas en nuestras redes sociales o página web.
- ✓ Participar en eventos de la industria y ferias para mostrar productos y establecer contactos, favoreciendo en los convenios que favorezcan al conocimiento y posicionamiento de Certicam, por eso se deben conseguir el mayor número de contactos posibles que nos puedan ayudar en un futuro.

2.2 Caso de estudio de habilidades de Negociación

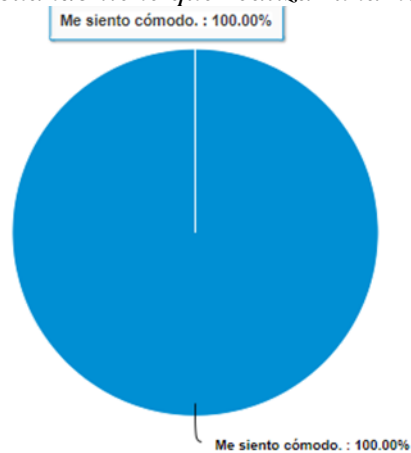
En el presente se mostrará el estudio de caso de estrategias de negociación de la empresa Certicam, donde el instrumento de recolección de información fue obtenido del documento: “Aprenda a negociar con éxito” el cual consta de 23 preguntas, pero se tomarán las 15 preguntas más relevantes, que serán objeto de análisis con sus resultados, esto para no volver muy aburrida la encuesta para los trabajadores, en el cual se van a analizar diversos factores a la hora de las

distintas negociaciones que haya en la empresa, en su camino comercial. Es una herramienta para reducir conflictos o para intercambiar bienes y servicios. Las negociaciones exitosas crearán y promoverán una relación basada en la solidaridad, la reciprocidad, la cooperación y la confianza para quienes tendrán una relación duradera y beneficiosa para ambas partes.

2.3.1 Diagnóstico

Para llevar a cabo este diagnóstico se hizo análisis en el área de negociación o de relaciones sociales de la empresa Certicam, la encuesta es de elaboración propia y se llevó a cabo por medio de question pro y será aplicada a los 4 empleados.

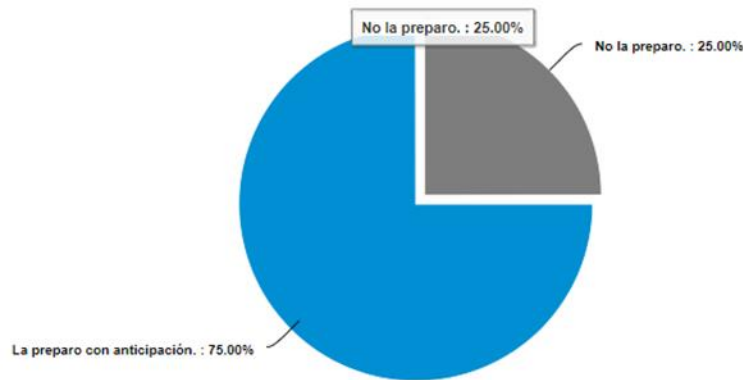
Figura 25. *¿Se siente en tranquilo cuando tiene que realizar una negociación?*



En este caso se puede visualizar que la totalidad de los encuestados se sienten cómodos a la hora de llevar cualquier tipo de negociación, por ende, es un aspecto positivo para la Empresa, ya que cualquiera de los trabajadores se sentiría a gusto a la hora de tener relaciones comerciales con algún empresario o compañía, y no dependen únicamente del gerente que se supone es la persona que tiene plenamente esta habilidad desarrollada.

Las fuertes habilidades de negociación son un aspecto importante no solo en el lugar de trabajo, sino también durante la búsqueda de empleo. Antes de conseguir un empleo, hay varias cosas que puedes acordar con un empleador: salario, formación, trabajo remoto, bonificaciones, desarrollo profesional, beneficios sociales... Además, desarrollar estas habilidades beneficiará tanto al empleado como a la empresa a largo plazo y le ayudará a encontrar los mejores especialistas. puestos de trabajo, tomar decisiones y tomar acciones para alcanzar objetivos individuales y colectivos (Universia, 2022).

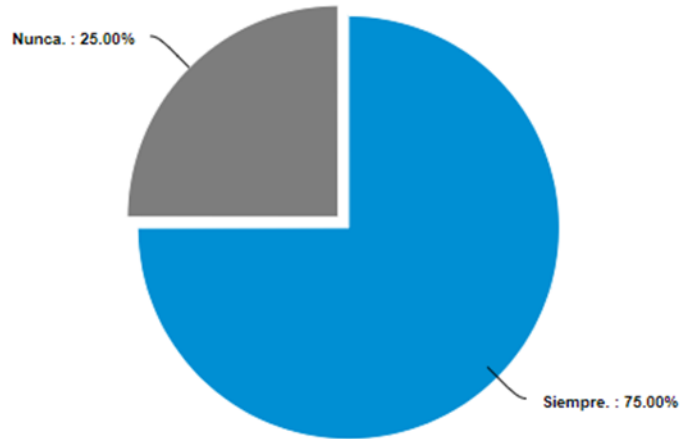
Figura 26. *¿Deja los preparativos de la negociación para el último minuto?*



Según la mayoría de los encuestados, estos preparan con anticipación sus negociaciones, ya que tienen un objetivo definido, y algo por lo que luchar para conseguirlo, y ser el Ganador en la negociación, sin olvidar que ambas partes deben salir beneficiados. Según lo expuesto por (Conexión Esan, 2016) “No hay nada peor que entrar en una negociación sin preparación, sin fijar objetivos, sin investigar al negociador del otro lado, sin saber cómo plantear algo y cómo reaccionar ante la propuesta de la otra parte. Esto sería un verdadero desastre. La preparación es un paso fundamental antes de cualquier proceso de negociación. Sin esto podemos decir con

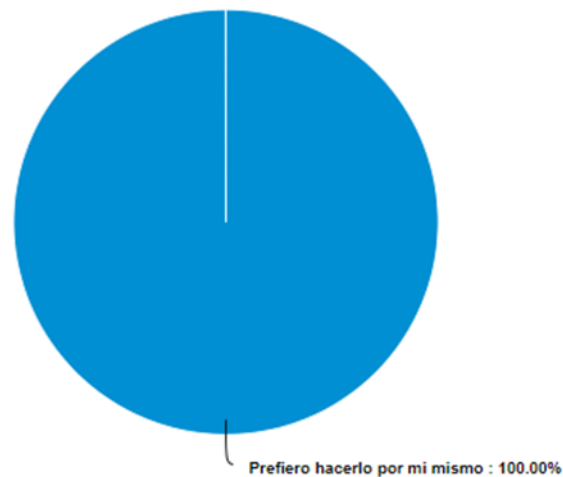
certeza que el impacto será malo”.

Figura 27. *Una vez finalizadas las negociaciones, ¿realiza retroalimentación?*



En esta situación, 3 de los 4 entrevistados, opinaron que siempre que finalizan una negociación, analizan el proceso, reflexionan y sacan conclusiones, para tener una previa retroalimentación de lo que se realizó, se considera que es muy importante realizar estas prácticas para enriquecer cada vez más las negociaciones futuras, y no solo en la parte empresarial, sino en la vida cotidiana. Según lo dicho por (Manzanal, Chávez, & Rivero) “Al cierre de las negociaciones, la fuerza de las partes influye en los logros del acuerdo alcanzado. Porque este elemento suele ser visible cuando las partes no están llegando exitosamente a un acuerdo y considerar que el objetivo de las negociaciones es lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio”.

Figura 28. Si puede, ¿preferiría enviar a otra persona a negociar en lugar de usted mismo?

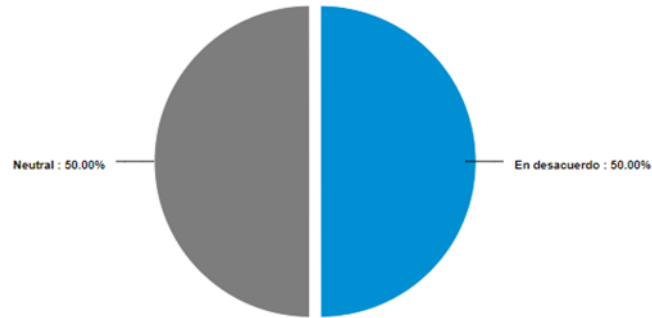


Se puede analizar que el 100% de los empleados de Certicam, prefieren realizar la negociación por ellos mismos, y no que alguien más la haga por ellos, como administradores de empresas podemos deducir que de manera clara es primordial realizar personalmente los procesos de negociación, ya que se está al tanto de precios, y demás acciones que conlleve un proceso de estos. "En definitiva, la personalidad influye en el negociador cuando propone una estrategia de negociación, un tipo particular de personalidad no puede desarrollar una acción de negociación contraria a sus características, sólo es necesario comprender que implica aceptar la necesidad de comprender no los enfoques y explicaciones más convenientes que potencialmente debilitan el poder de la técnica de negociación. " (ProcuOS, s.f.).

Figura 29. *Siempre que tienes que negociar, ¿entiendes claramente las intenciones que persigues?*

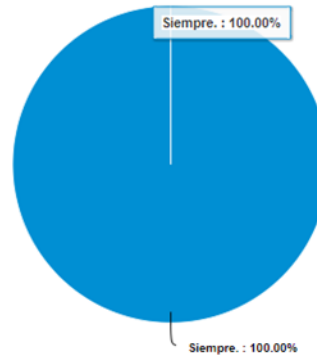
En este caso, el 50% de los encuestados afirman tener muy claro los objetivos de su negociación, y el otro 50% concluye que no tienen muy presente sus metas para llevar a cabo la negociación. Por lo que cabe recalcar, que tener presente los objetivos de una negociación, es la columna vertebral del resultado de este proceso, porque es a lo que se quiere llegar, con que se quiere llegar, y como se quiere llegar, es por así decirlo la planificación para salir victorioso en una relación comercial de este tipo. Como lo menciona (Sunergos, s.f.) “Las expectativas motivan, dan aliento y compromiso y nos instan a negociar con más celo y fuerza. Según la investigación, quienes, si tienen objetivos claros a la hora de negociar, serán más atentos y persistentes en conseguir sus objetivos”.

Figura 30. *¿Cree usted que es mejor completar la negociación lo más rápido posible, incluso si eso significa que tienes que renunciar a más de lo planeado?*

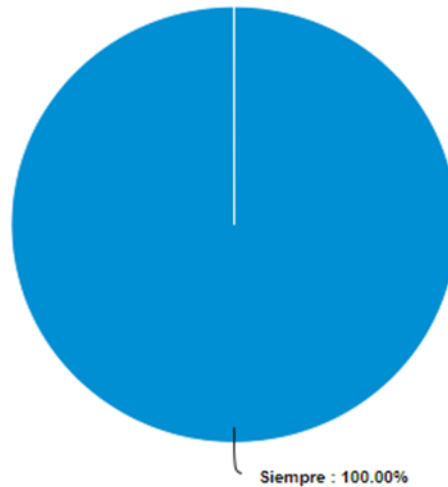


Como se puede observar, el 50% de los encuestados manifiestan estar en desacuerdo con tener afán en terminar un proceso de negociación, así toque ceder más de lo que se tenía propuesto, lo cual se considera es una posición adecuada, ya que de ninguna manera se puede ceder más de lo presupuestado, solo por querer terminar rápido la negociación. Como administradores opinamos que se debe mantener la calma, y perseverar hasta el final del proceso, para tener un consenso y obtener mayores beneficios de esa relación comercial. Negociar significa ceder. Si no quiere ceder parte de su posición inicial o no tiene oportunidad de hacerlo, no inicie negociaciones. Transmitir a la contraparte las condiciones de negociación presentadas, precio, tiempo de tránsito, condiciones de entrega o recolección u otros beneficios adicionales para el cliente. Estas son las mejores condiciones que la empresa puede ofrecerle. (Génova, s.f.).

Figura 31. *¿Cuenta con un conjunto de argumentos preparados en caso de que su contraparte presente objeciones durante el proceso?*

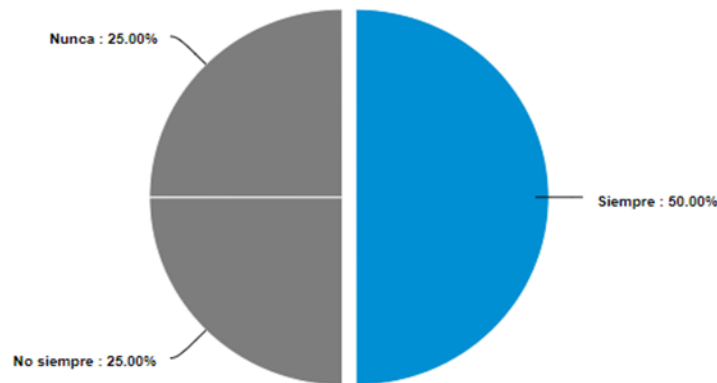


Se puede deducir que la totalidad de los encuestados siempre llevan su argumentación, por si en el proceso de negociación surgen preguntas, o algún tipo de objeción por parte del contrario, esto es de vital importancia, para no ceder nada a la contra parte, y tener respuesta a todo lo que quiera contradecir la otra persona. Como lo menciono (Britez, 2022) “Muchos negociadores creen que para argumentar o justificar una propuesta es necesario presentar argumentos “generales o ya preparados”, por ejemplo, “Todo se está encareciendo” o “El dólar ha subido”. Sin embargo, los argumentos válidos son aquellos que tienen una alta probabilidad de ser aceptados y están “adaptados” a cada contraparte y a cada negociación. Los “argumentos universales” no son convincentes ni eficaces porque no crean conexión con la otra persona porque son muy amplios, genéricos y no contextualizado “en el mundo de la contraparte”.

Figura 32. *¿Cree que debería participar mejor en las negociaciones?*

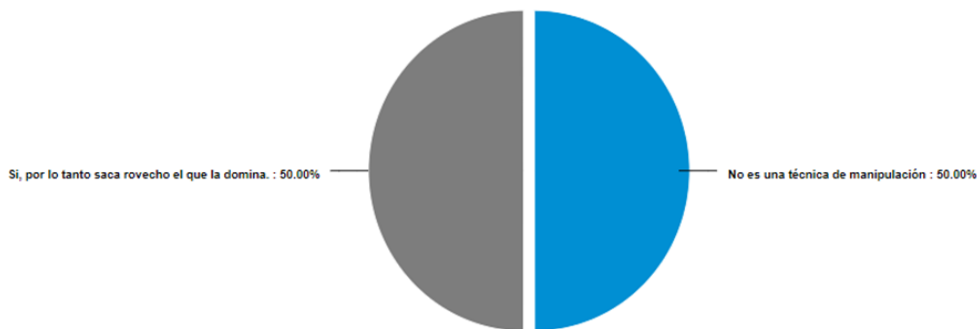
Como observamos la totalidad de las personas a estudiar, manifiestan que en un proceso de negociación siempre piensan en tener el mayor beneficio, esto con el fin de claramente vencer a la contraparte, y verla como una rivalidad. En nuestra opinión de administradores podemos decir que en toda negociación siempre se debe buscar el mayor beneficio posible, pensar más en sí mismo, que, en la contraparte, claramente la contraparte tiene que salir beneficiada, pero se debe obtener un premio mayor, pero esto es un proceso un poco complejo. Por lo tanto, “el proceso de negociación tiene como objetivo garantizar que las partes involucradas en el acuerdo reciban los mismos beneficios y que nadie resulte perjudicado. Si bien puede parecer un tema idílico, en realidad no es tan difícil lograr este tipo de compromiso. Sin embargo, muchas veces sucede que en los procesos de negociación una parte gana y otra pierde”. (Rodríguez, 2022).

Figura 33. *¿Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa?*



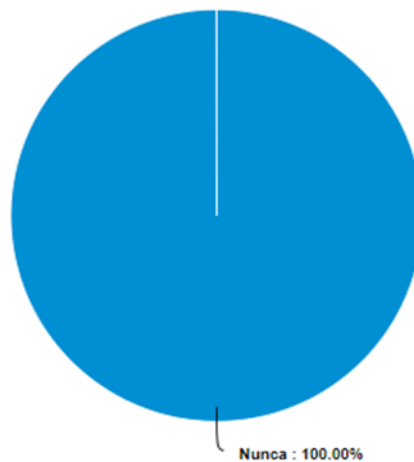
Como se puede ver, la mayoría de los encuestados afirman que siempre ven a su contraparte como un enemigo, al cual hay que derrotar, esto se puede tomar por el lado comercial, como obtener un mayor beneficio que la otra parte de la negociación, claramente todos los empresarios buscan un beneficio propio, y buscan salir más favorecidos que sus contrincantes. Según lo afirmado por (FrontLine, 2021) “La habilidad más importante que debe tener un negociador es la capacidad de comprender las fuentes de legitimidad en contexto específico y adaptar su perfil personal a ese contexto tanto como sea posible”.

Figura 34. *¿Para usted las negociaciones son un conjunto de técnicas de manipulación y que solo*



Se puede analizar, que un 50% de los colaboradores afirmaron que la habilidad de negociación es una técnica para manipular, y solo saca provecho quien domina esta habilidad, por otra parte, el otro 50% de personas, mencionaron que para ellos la negociación es una habilidad, pero no es ninguna técnica de manipulación. Por lo que se puede decir que esta es una habilidad que se mejora con el paso del tiempo y con la práctica de la misma, no es ninguna manipulación, ya que alguien que tenga más experiencia en negociaciones, tendrá en cuenta factores que quizá no haya tenido en otros procesos, lo cual simplemente beneficiaría su proceso. “Aunque la manipulación se caracteriza por el deseo de obtener el propio beneficio, incluso si se produce a expensas de lo que otros pueden ganar, "La negociación consiste en llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes". (Torres, s.f.).

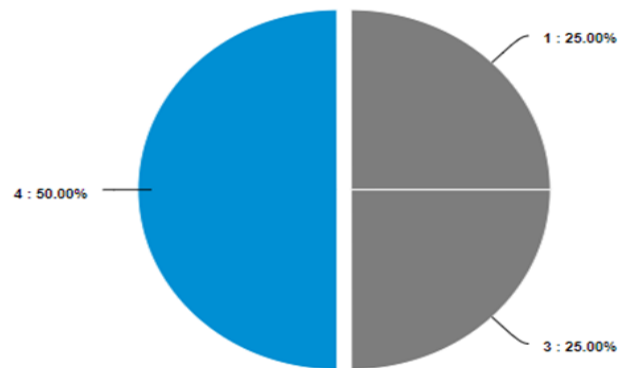
Figura 35. *¿Evita la mirada de tu contraparte cuando estás frente a él durante la negociación?*



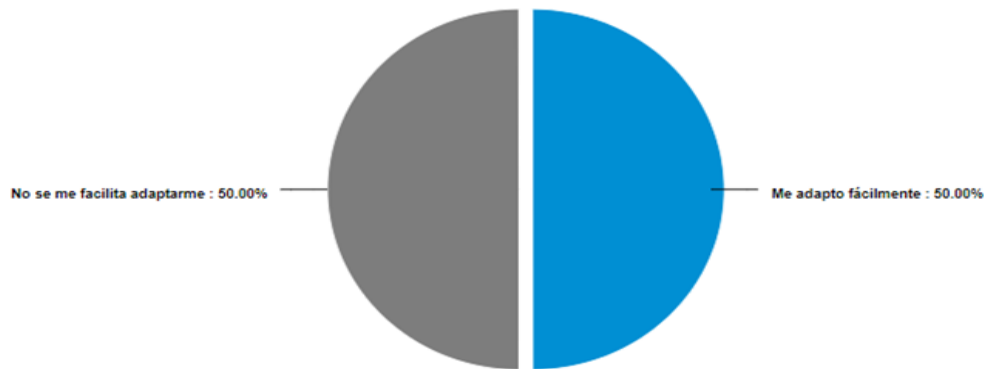
En este caso, el 100% de las personas objeto de estudio afirmaron nunca rehuir a la mirada de la contraparte en el proceso de comunicación, lo cual como administradores consideramos va dentro de la cultura como persona, y la cultura de negocios, ya que siempre que uno hable con alguna persona debe mirarla siempre a los ojos, es una cuestión de respeto y modales, también

cabe recalcar que si la parte oponente se da cuenta de que le están esquivando la mirada, esta persona se sentirá empoderada, ya que va a percibir el miedo al no mirar a los ojos en el proceso de negociación. Como lo menciono (Gamelearn, s.f.) "Asiente con la cabeza y mírate a los ojos para reducir la ansiedad". tensión y construye relaciones incluso cuando estás en medio de desacuerdos o duras críticas. Hay muchos aspectos del lenguaje corporal que pueden arruinar una negociación. pero el contacto visual vacilante es el que causa más daño”.

Figura 36. *¿No le gustan las explicaciones detalladas y prefieres que sean contundentes?*

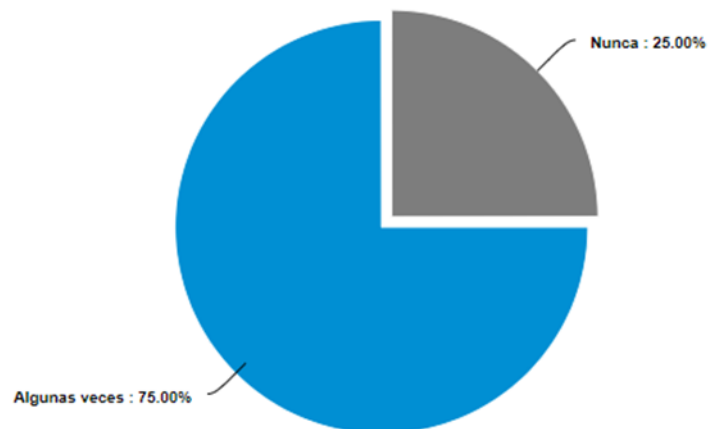


Como se puede observar, la mayoría de las personas objeto de estudio, afirman que toleran en cierta parte las explicaciones con muchos detalles en medio de una negociación, se considera que esto es con el fin de tener un mayor contexto de lo que es el negocio, las condiciones, términos y demás variable de la negociación. “Para lograr una comunicación segura, efectiva y afectiva es necesario desarrollar la inteligencia emocional, que permita a la persona conectar con las emociones y persuadir con la razón; De esta manera se pueden resolver conflictos y lograr negociaciones de alto nivel en las que cada parte obtenga el máximo beneficio posible y se cree una relación de largo plazo basada en la confianza y el bienestar mutuo, que es el objetivo del Programa Ejecutivo. Marco para las Negociaciones Corporativas”. (Forero, 2019).

Figura 37. *¿Se le dificulta adaptarse a una lengua extranjera?*

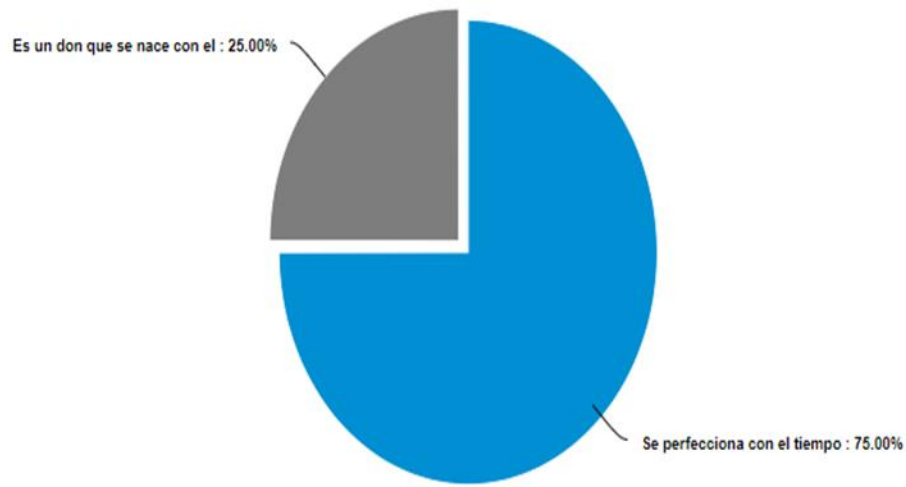
Se puede analizar, que el 50% de los trabajadores consideran que se adaptan muy fácilmente a un entorno y lenguaje de negociación, ya que es un entorno en el cual, no se puede hablar con palabras coloquiales, por lo que se debe estar a la altura en todo sentido en estos espacios. Como administradores creemos que todo empresario debe adaptarse al lenguaje que se maneja en los ámbitos de negociaciones, los cuales a veces suelen ser un poco técnicos, al usar términos más comerciales y empresariales. Según lo expuesto por (Linkedin, s.f.) “Para negociar, la opción más eficaz es la actitud positiva y conciliadora. Sí, el lenguaje positivo nos permite transmitir el mismo mensaje, pero las defensas y resistencias están desactivadas. Cuando utilizamos un lenguaje conciliador, expresamos para satisfacer nuestras necesidades y al mismo tiempo prevenir conflictos”.

Figura 38. Si cree que tiene desventaja en una negociación, ¿duda en iniciarla?



La mayoría de las personas encuestadas, manifiestan que antes de perder una negociación, vacilan algunas veces en la misma o hacen lo posible por no perderla, esto con el fin de tratar de remediar ciertas falencias encontradas en los procesos de negociación. “Deje claro a la otra parte que puede detenerse en cualquier momento sin dudarle. Según Bastian, "en cuanto dices que debes conseguir lo que negociaste a toda costa, pierdes el control y estarás en desventaja. No dudes en cancelar el trato". Negocia si ya no sirve a tus objetivos". (Harvard Deusto, 2014).

Figura 39. *¿Cree que ser un buen negociador es una habilidad natural, que no se puede enseñar y es difícil de lograr?*



En este caso, podemos visualizar que la gran mayoría de las personas analizadas, argumentan que el ser un buen negociador, es algo que se logra con el transcurso del tiempo, y de la práctica, como dicen por ahí la práctica hace al maestro, como administradores podemos decir que no es un don con el que se nace, toda habilidad se puede reforzar y mejorar con la práctica de la misma, y esto se consigue con el transcurso del tiempo. “La experiencia capacita a los negociadores en al menos dos aspectos fundamentales. La primera es la capacidad de reconocer los intereses de la parte contraria y la segunda es el establecimiento de relaciones de confianza entre las partes” (Ramírez & Medina, 2009).

2.3.2 Plan de mejoramiento

Implementar un programa para desarrollar habilidades de negociación en los empleados de Certicam, para que puedan desarrollar esta habilidad.

Objetivo

Mejorar la eficacia y eficiencia de las habilidades de negociación de la empresa de reconocimiento de conductores para optimizar acuerdos comerciales y relaciones con clientes y socios estratégicos.

Tabla 3. *Plan de mejoramiento, habilidades de negociación.*

Acciones	Responsables	Indicadores
1. Análisis de la situación actual.	Gerente	1. Número de acuerdos cerrados en los últimos 6 meses. 2. Satisfacción del cliente y socios comerciales. 3. Tasa de éxito en las negociaciones.
2. Capacitación del equipo de negociación.	Gerente	1. Participación en cursos de negociación. 2. Evaluación del desempeño después de la capacitación. 3. Desarrollo de habilidades específicas de negociación.
3. Diseño de estrategias personalizadas.	Gerente	1. Número de estrategias personalizadas implementadas. 2. Efectividad de las estrategias en términos de cierre de acuerdos. 3. Análisis de partes interesadas.
4. Implementación de tecnologías de apoyo.	Gerente y certificador	1. Integración de herramientas de negociación en el sistema. 2. Mejora en la velocidad y precisión de la toma de decisiones. 3. Adopción y satisfacción del usuario.
5. Establecimiento de indicadores de negociación.	Gerente	1. Valor promedio de los acuerdos cerrados. 2. Tiempo promedio de cierre de negociaciones. 3. Ratio de éxito de las negociaciones.
6. Implementación de Feedback continuo.	Gerente	1. Frecuencia de reuniones de retroalimentación. 2. Mejora en las habilidades de negociación a lo largo del tiempo. 3. Impacto en el rendimiento y cultura organizacional.
7. Monitoreo y evaluación continua.	Gerente	1. Ratio de concesiones. 2. Tiempo de negociación. 3. Satisfacción de las partes.

2.3.3 Actividades de estrategias de negociación*Análisis de la situación actual*

En este apartado se analizará como está la empresa en términos económicos, y más específicamente como le ha ido cuando ha tenido que implementar negociaciones para obtener algún beneficio específico, esto con el fin de poder profundizar y usar herramientas para poder mejorar esta habilidad en el marco general de la organización.

Capacitación del equipo en negociación

Llevar a cabo capacitaciones en las cuales se pueda inculcar en la cultura laboral, la negociación, como un principio que todo trabajador o empresario debe tener, y así tener un equipo mejor preparado en todo ámbito.

Diseño de estrategias personalizadas

Centrarse en cada uno de los empleados, y especializarse en mejorar cada aspecto que no sea tan fuerte en los trabajadores, para reforzar esta habilidad.

Implementación de tecnologías de apoyo

Hacer uso de herramientas que faciliten la capacitación o formación de las habilidades de negociación, para hacer esto de forma más interesante, y menos monótona para los trabajadores.

Establecimiento de indicadores de negociación

Por medio de este, se puede analizar cómo han sido los acuerdos cerrados, así mismo el éxito en las negociaciones que ha tenido Certicam, y por último el tiempo de cierre de estos procesos.

Implementación de Feedback continuo

De esta manera se va a tener una mejora a lo largo del tiempo, en los procesos de negociación, ya que en el transcurso de los mismos los empleados analizarán sus fortalezas, y falencias a la hora de llevar a cabo estas dinámicas.

Monitoreo y evaluación continua

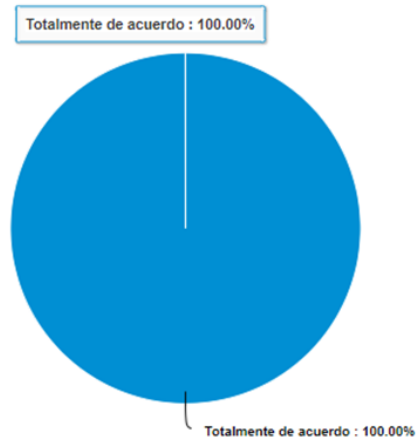
Esto se realiza con el fin de medir monetariamente los ingresos obtenidos en procesos relacionados con la negociación, tratados y demás, así mismo la satisfacción que tengan los clientes con el mismo producto o servicio.

2.3 Estudio de caso, habilidades gerenciales

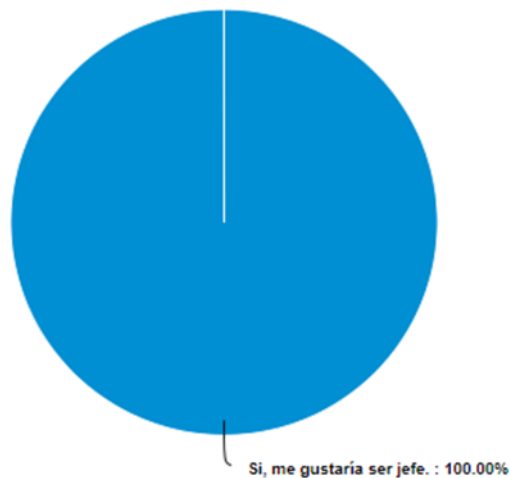
En el siguiente trabajo se presenta el caso de estudio de las competencias gerenciales de la compañía Certicam, donde se utilizó como herramienta de recolección de información. El documento “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del hospital municipal los Olivos. Lima, 2019”, conformado por 10 preguntas formuladas a los 4 empleados de la empresa son variadas Variables que aportan opinión sobre algunos aspectos de la empresa relacionados con ingresos, decisiones, influencia y aspectos tanto positivos como negativos de las habilidades directivas a cubrir por altos cargos, implementando así un plan de acción para el desarrollo de habilidades.

2.4.1 Diagnóstico

Para la realización de dicho diagnóstico se tomó como referencia las habilidades gerenciales de los empleados de Certicam, la cual se aplicó por medio de una encuesta de elaboración propia en questionpro.

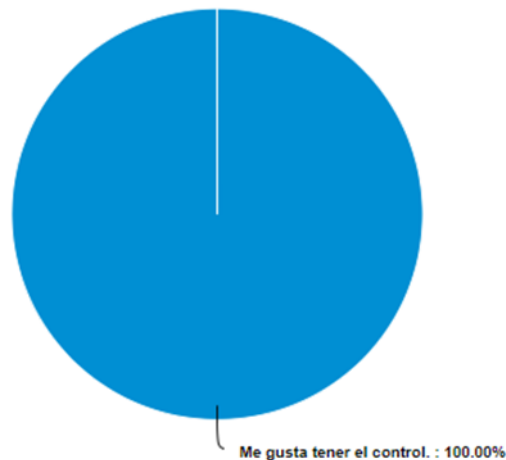
Figura 40. *¿Desea obtener logros en su trabajo?*

Como se puede apreciar la totalidad de las personas objeto de estudio, afirman desear conseguir logros a lo largo de sus cargos, por lo que como administradores podemos evidenciar que hay un cierto grado de compromiso de los empleados con la empresa, lo cual es positivo en cuanto a productividad y demás indicadores favorables para Certicam. “La motivación laboral se refiere a la capacidad de una empresa para involucrar a sus empleados con el fin de rendir al máximo y así alcanzar los objetivos empresariales marcados por la organización” (Up Spain, s.f.).

Figura 41. *¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcionales o técnicos?*

En este caso, la totalidad de los empleados, manifiestan que les gustaría ocupar el cargo de jefe, por lo que se puede evidenciar, que hay un nivel de liderazgo alto, dentro de los que conforman la empresa, lo cual claramente es muy positivo, ya que tienen a ser personas muy autónomas y con excelencia en su cargo y funciones. Como lo menciono (EuroInnova, s.f.) “La importancia de ser jefe radica en sus posibles logros; Los buenos jefes aportan beneficios tangibles a la empresa y su capacidad para motivar a los empleados y alinearlos con la visión proyectada por la organización”.

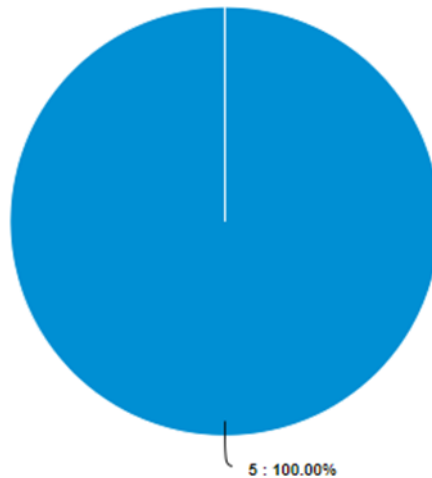
Figura 42. *¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad en la empresa?*



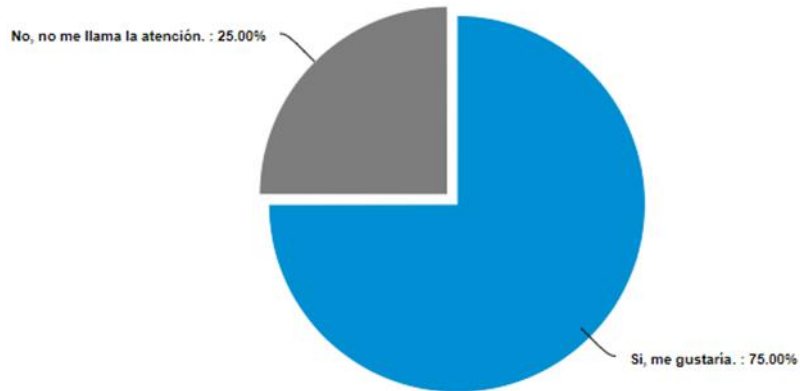
Se puede observar, que el 100% de los encuestados desean tener un alto rango, o un cargo en el cual sus responsabilidades sean mucho más, esto va relacionado con la pregunta anterior, ya que lo anterior quiere decir que en la empresa hay personas líderes, y con ganas de mejorar y ocupar mejores cargos con el tiempo. Como administradores de empresas consideramos vital que los empleados se sientan a gusto teniendo responsabilidades, ya que así se delimitan mejor las tareas, y se van a realizar con más exactitud las funciones. Un líder es responsable de mejorar su futuro, el futuro de su grupo y su entorno. Por eso debes agudizar tu sentido de la responsabilidad

tanto en amplitud como en profundidad, pero de forma que garantice el mayor beneficio posible para todas las partes (Báez, 2021, p 5).

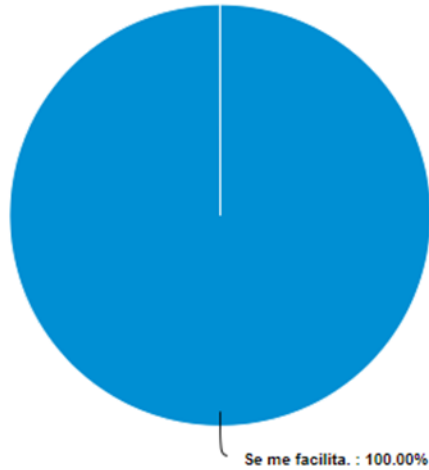
Figura 43. *¿Está dispuesto a correr riesgos al tomar decisiones importantes?*



La totalidad de los encuestados confirman, que tienen la capacidad de tomar riesgos a la hora de tomar decisiones de alta complejidad, la cual es una característica valiosa en cualquier administrador, y más en un empleado, ya que de eso se trata la administración, en la toma de decisiones para afrontar lo mejor para la empresa. Si un administrador no es muy bueno tomando decisiones debe trabajar en su confianza, conocimientos y criterio a la hora de realizar esto. Según lo mencionado por (Arsham, s.f.) “La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos da cierto control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a nuestra incapacidad de usar nuestra propia mente para comprender el problema de decisión y a nuestra falta de coraje para actuar en consecuencia”.

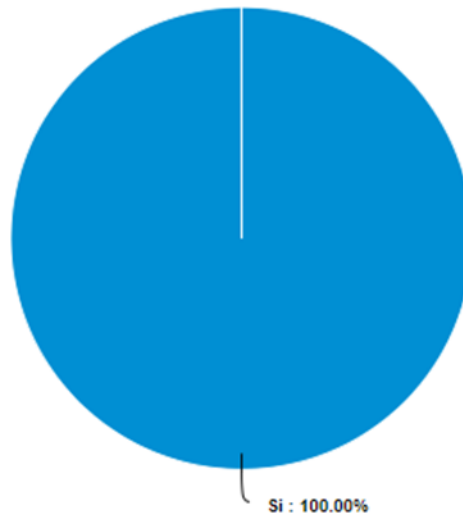
Figura 44. *¿Quiere supervisar las actividades de sus encargados?*

Como se puede analizar, la mayoría de las personas objeto de estudio (75%) concluyeron que les gustaría supervisar las funciones de los demás trabajadores, supervisar es una tarea que requiere de destreza, para tener la capacidad de analizar el trabajo de los demás, y realizar sugerencias si el trabajo no se está realizando de la manera adecuada para mejorar la eficiencia y eficacia, en algunos casos se puede dar la posibilidad de que los trabajadores se sientan presionados o incómodos cuando están siendo supervisados. “Una supervisión adecuada ayuda a prevenir posibles problemas, como reconocer y cambiar antes de que se conviertan en problemas reales y afecte el ambiente o las funciones laborales de los demás.” (Caja de herramientas comunitaria, s.f.).

Figura 45. *¿Logra identificar problemas en situaciones complicadas?*

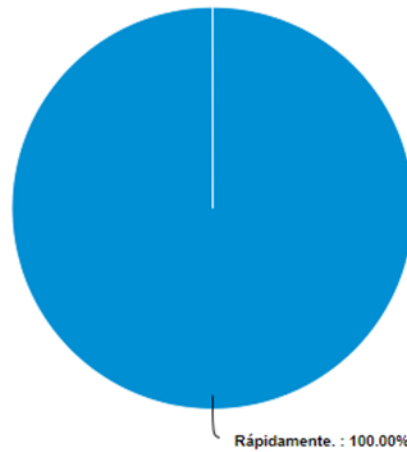
La totalidad de los encuestados afirman, que se les facilita identificar problemas en situaciones adversas, lo cual es fundamental en las situaciones complejas de la empresa, para que sus empleados sepan actuar de la manera más eficiente, para de esta manera poder superar esta situación, por lo contrario, tomarla como una oportunidad de mejora y aprendizaje en el campo laboral. Como lo menciono (Flores, 2022) “Identificar problemas en una empresa, aunque parezca simple y trivial, tiene un significado más importante. Definir el problema con palabras, de modo que todos los miembros del equipo lo entiendan y analicen, aumenta las posibilidades de encontrar una solución a largo plazo. Esto se aplica ya sea para promover los objetivos de un proyecto específico o los objetivos globales de una empresa”.

Figura 46. *¿Determina rápidamente qué información se necesita para la resolución de un problema específico y cómo conseguirlo?*

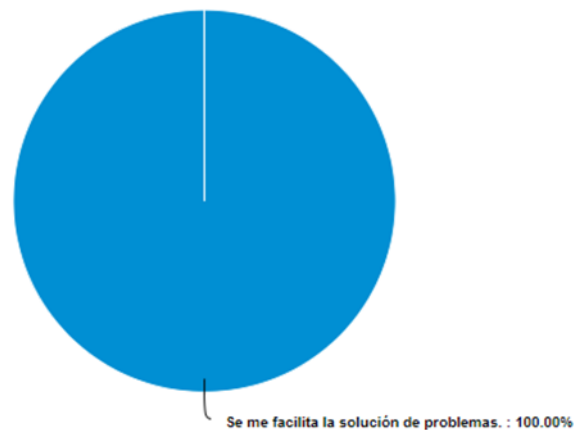


Se puede deducir, que la totalidad de las personas objeto de estudio creen contar con la capacidad para darse cuenta de la información que necesita un problema en particular, para solucionarlo, por lo que se puede decir que se debe tener confiabilidad en la forma en cómo se obtuvo esa información, para saber si se está supliendo verdaderamente la problemática a tratar. “Si sabes analizar problemas y abordarlos, ahorrarás tiempo, ya que podrás reconocerlos lo antes posible y ponerles remedio. También, reducirás costes, especialmente en relación con los materiales y en producción”. (Flores, 2022).

Figura 47. *¿Considera que aprende muy rápido a través de la experiencia?*

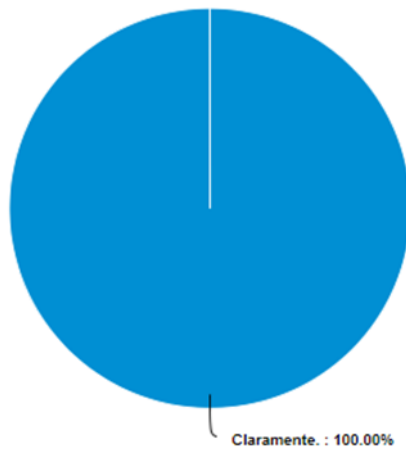


Como se observa, el 100% de los encuestados manifiestan que son personas que aprende muy rápido por medio de la experiencia, como administradores de empresas opinamos que es totalmente válido aprender de la práctica, es más es la manera más eficaz de hacerlo, no se puede decir que en todos los casos, pero la mayoría de personas aprende por medio de experiencias, como dicen por ahí la práctica hace al maestro, ya que permite que los responsables analicen lo que ya han realizado anteriormente, y deben hacer una retroalimentación de esto, para poder mejorar esta técnica o actividad con el tiempo. Según lo mencionado por (Camargo, 2023) “En el mundo profesional, aprender de la experiencia es la clave del éxito. Cada proyecto, cada interacción con colegas y cada desafío profesional ofrece oportunidades de aprendizaje. Al analizar qué funcionó y qué no, podemos mejorar nuestras habilidades y tomar mejores decisiones en el futuro. Estar al tanto de las nuevas tendencias de conocimiento es fundamental en este mundo tan cambiante”

Figura 48. *¿Es capaz de dar diferentes soluciones para diferentes conflictos?*

Las personas objeto de estudio en esta encuesta, afirman que tienen la capacidad para solucionar un problema, o llegar a un acuerdo en una discordia, sea cual sea el ámbito de la misma es muy importante tener personas mediadoras, y que contribuyan a solucionar situaciones inesperadas que terminan convirtiéndose en un problema para la empresa, ya que sea cual sea la situación, los trabajadores son la vida y razón de ser de las compañías. Por otro lado, como lo menciono (Intuit Mailchimp, s.f.) “La resolución de conflictos es fundamental para el lugar de trabajo y las relaciones con los clientes. "La resolución de conflictos une a las personas para encontrar soluciones a los problemas, no las divide".

Figura 49. *¿Cuenta con la facilidad de tomar sus propias decisiones o depende de las opiniones de los demás?*



Se puede deducir, que todos los empleados de Certicam, creen tener la capacidad de tomar sus decisiones de manera autónoma, sin importar la opinión de los demás, esto es de vital importancia para construir una persona líder, que toma decisiones de manera sencilla, y, sobre todo, sin sentirse presionado por el qué dirán de las demás personas de la empresa, desde allí se forma el liderazgo en una organización. “Pero hay una situación en la que aconsejar a otros ya no es útil. Nos referimos a una situación en la que una persona se acostumbra a funcionar a través de las opiniones de las personas que le rodean, paralizando a menudo su propia toma de decisiones. Esto genera un sentimiento de poca competencia personal para resolver los problemas de la vida, lo que en muchos momentos será un presagio de malestar emocional”. (ITAE Psicología, s.f.).

2.4.2 Plan de mejora

Tomar acción, en torno al desarrollo de las habilidades gerenciales de los trabajadores, el cual mejorara cada vez más con la experiencia.

Objetivo

Mejorar las habilidades gerenciales en la empresa, para aumentar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el rendimiento general del equipo de trabajo.

Tabla 4. *Plan de mejoramiento, habilidades gerenciales*

Acciones		Responsables	Indicadores
1.	Desarrollar habilidades de liderazgo.	Gerente y RRHH	1. Retroalimentación. 2. Nivel de compromiso. 3. Resultados del equipo y cumplimiento de objetivos.
2.	Fortalecer la comunicación interna.	RRHH	1. Nivel de participación. 2. Comunicación asertiva. 3. Clima organizacional y nivel de confianza.
3.	Fomentar la toma de decisiones efectiva.	Gerente	1. Tiempo de respuesta a las decisiones. 2. Precisión de las decisiones. 3. Participación en la toma de decisiones.
4.	Promover el trabajo en equipo.	Gerente y RRHH	1. Participación en actividades grupales. 2. Coordinación y colaboración en la consecución de objetivos. 3. Retroalimentación positiva entre miembros del equipo.
5.	Capacitar en gestión del tiempo y prioridades.	RRHH y Gerente	1. Productividad individual y del equipo. 2. Índice de cumplimiento de plazos. 3. Nivel de estrés y satisfacción laboral.
6.	Desarrollar habilidades de resolución de conflictos.	RRHH y Gerente	1. Tasa de resolución de conflictos. 2. Reducción del ausentismo y la rotación de personal. 3. Feedback de los empleados.
7.	Organizar eventos de team building periódicos	RRHH	1. Participación del equipo. 2. Impacto en el desempeño del equipo. 3. Nivel de satisfacción del equipo.

2.4.3 Actividades de habilidades gerenciales*Desarrollar habilidades de liderazgo*

Implementar programas de capacitación de liderazgo, comunicación efectiva y toma de decisiones para los líderes y supervisores. Para que los que vengán en ese proceso, puedan escalar cargos gerenciales, los cuales son los más altos dentro de una organización.

Fortalecer la comunicación interna

Introducir plataformas de comunicación interna para facilitar la comunicación fluida y transparente, para aportar a la comunicación asertiva de los empleados, y mejorar en los procesos internos.

Fomentar la toma de decisiones efectiva

Realizar una revisión de los procesos de toma de decisiones y simplificarlos cuando sea posible, para implementar un sistema de evaluación post-decisión y aprender de esta.

Promover el trabajo en equipo

Fomentar la colaboración a través de proyectos interdepartamentales y asignaciones cruzadas.

Capacitar en gestión del tiempo y prioridades

Ofrecer talleres y sesiones de capacitación sobre gestión del tiempo y establecimiento de prioridades. Como también introducir herramientas de gestión del tiempo para ayudar al personal a mejorar su eficiencia.

Desarrollar habilidades de resolución de conflictos

Proporcionar capacitación en resolución de conflictos para los gerentes y supervisores, esto con el fin de minimizar situaciones desfavorables para la empresa, todo se puede solucionar por medio de la mediación.

Organizar eventos de team building periódicos

Organizar eventos de team building periódicos para fortalecer las relaciones intrapersonales.

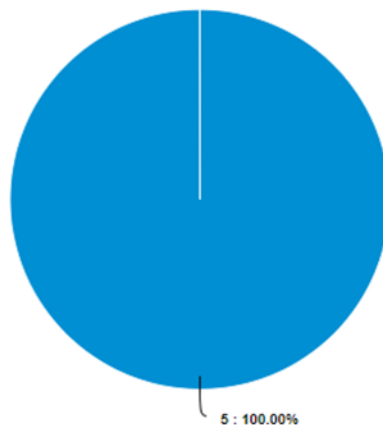
2.4 Caso de estudio, gestión de proyectos

En el presente apartado se evaluará el estudio de caso para la gerencia de proyectos de la empresa Certicam, donde se tomó como instrumento de recolección de información del documento “elaboración de planes de entrenamiento cruzado a personal clave en proyectos: el caso de una empresa de ingeniería multidisciplinaria”, en donde esta encuesta tiene 14 preguntas que se analizaran y aplicaran a los 4 colaboradores de la compañía, para de esta manera evaluar la importancia de la gerencia de proyectos dentro de la empresa, y analizar la gerencia de proyectos, ya que es esencial para garantizar que las empresas logren sus objetivos estratégicos, utilicen eficientemente sus recursos y se adapten efectivamente a un entorno empresarial en constante cambio, teniendo en cuenta la planificación, planeación, coordinación y seguimiento que son pilares dentro de un proyecto de cualquier índole.

2.5.1 Diagnóstico

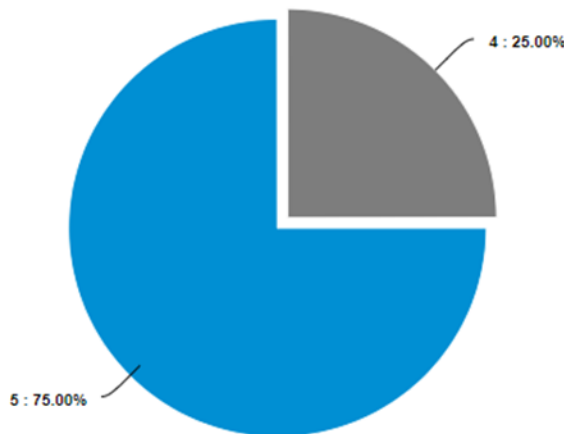
Para llevar a cabo el presente diagnóstico, se tuvo en cuenta el área de gerencia de proyectos de Certicam, por lo que se aplicó la encuesta en Question pro.

Figura 50. ¿Es vital identificar una nueva oportunidad sea un tema que pueda elaborarse con tiempo de antelación?



Como se puede observar el 100% de las personas objeto de estudio, afirman que una nueva oportunidad es un concepto que se debe realizar con tiempo de antelación, desde el punto de vista del administrador, para poder tomar una nueva oportunidad como un proyecto real, está se debe analizar con tiempo de anterioridad, para poder hacer una adecuada planeación, planificación, coordinación y ejecución de la misma, y en este orden de ideas tener algo consolidado, y que, a la hora de la evaluación, no se observa algún tipo de falencias. La identificación del proyecto se basa en explicar los aspectos principales del problema o necesidad y presentar posibles soluciones alternativas o formas de explotar la oportunidad. (Miranda).

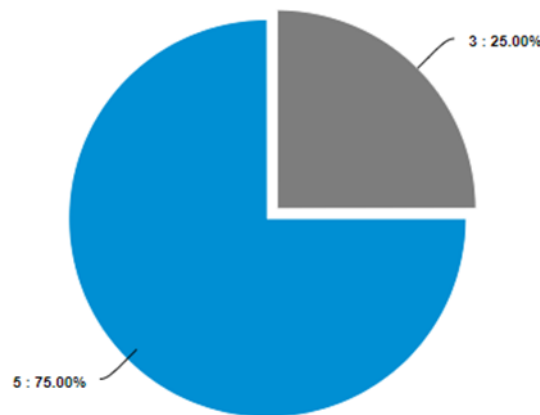
Figura 51. *¿Tecnológicamente son viables las nuevas oportunidades?*



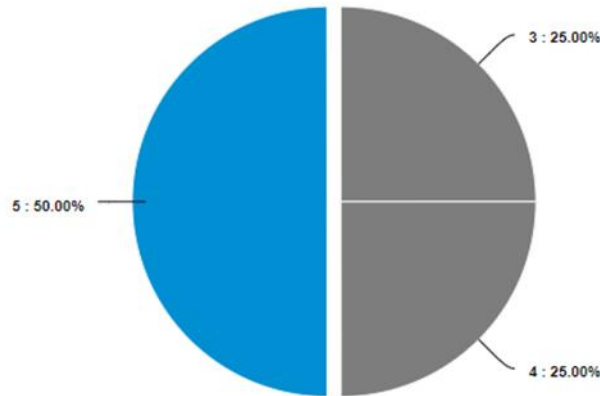
La gran mayoría de las personas encuestadas, afirman que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para poder llevar a cabo las nuevas oportunidades que han surgido a lo largo de lo operado por la compañía. Como administradores de empresas podemos decir que evaluar la viabilidad tecnológica de nuevas oportunidades es crucial antes de emprender cualquier proyecto, para identificar posibles riesgos tecnológicos que podrían surgir durante la implementación, y así

mismo desarrollar estrategias de mitigación para abordar estos riesgos y garantizar el éxito del proyecto. Por otra parte, como lo menciono (Perozo & Nava, 2019) “La gestión de la tecnología debe verse como un proceso que permite adquirir los conocimientos necesarios para llevar a cabo la innovación tecnológica, es decir, crea valor para la empresa a medida que aumenta la eficiencia operativa”.

Figura 52. *¿Le gusta pensar o tener en cuenta nuevas oportunidades?*

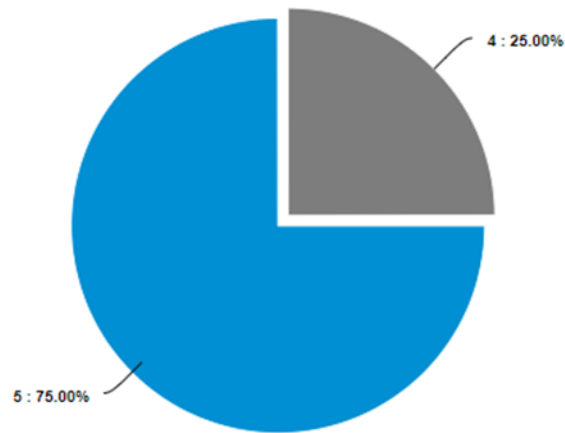


En este caso, 4 de los 5 encuestados manifiestan que están muy de acuerdo en disfrutar la visualización y manifestación de nuevas oportunidades, ya que la búsqueda constante de nuevas oportunidades impulsa la innovación. Identificar y abordar proyectos innovadores permite a la empresa mantenerse competitiva en un mercado que está en constante evolución. Desde la administración de empresas se recomienda buscar nuevas oportunidades de proyecto para diversificar las fuentes de ingresos, reduciendo así el riesgo asociado con la dependencia de una única línea de negocio. Al reconocer y explotar las oportunidades, los gerentes de proyectos pueden mejorar los resultados de sus proyectos y aumentar la satisfacción de las partes interesadas. (Gestión de proyectos, agile y PMO, 2023).

Figura 53. *¿Frecuentemente surgen nuevas oportunidades al resolver ciertos problemas?*

Como podemos identificar, el 50% de los encuestados afirman que están totalmente de acuerdo en que una nueva oportunidad surge mientras se le da solución a un problema, lo cual es lo más adecuado en esta pregunta; el 25% de las personas objeto de estudio manifiestan que están parcialmente de acuerdo con esto, y el otro 25% tiene una posición neutral ante lo presentado. En la administración de empresas surge esa teoría, y se ha comprobado que las oportunidades surgen a través de la resolución de un problema, debido a que todo producto o servicio suple una necesidad en específico, que en este caso es la problemática, de allí realmente es que surgen las nuevas oportunidades para una compañía, y no solo eso, se habla de la vida cotidiana en general. Según lo mencionado por (Condarco, 2018) “La posibilidad de la Conversión es una convocatoria a la acción. Y si se trabaja apropiadamente, todo problema puede transformarse efectivamente en una oportunidad”.

Figura 54. *¿Los comentarios de los clientes permiten cambios importantes para generar nuevas estrategias?*

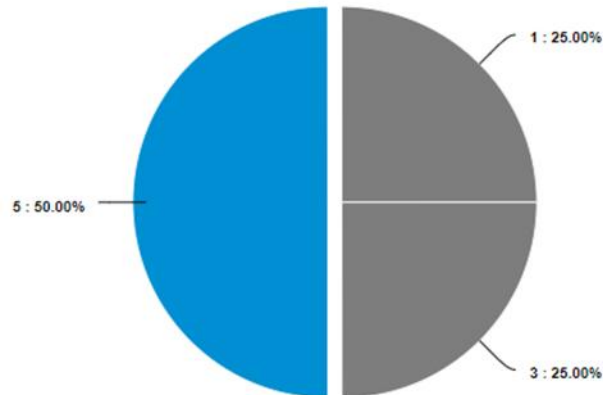


Se logra evidenciar en la encuesta, que el 75% de los estudiados en este caso están totalmente de acuerdo en que la retroalimentación de los clientes permite hacer llevar a cabo cambios que generen rentabilidad o nuevas oportunidades de negocio e ingresos para la empresa. Desde la administración de empresas, se puede decir que la retroalimentación de los clientes es una herramienta valiosa para la gestión de proyectos, ya que proporciona información clave que puede ser utilizada para adaptar y mejorar continuamente los productos, servicios y procesos de la empresa, generando así nuevas oportunidades y asegurando el crecimiento y la competitividad a largo plazo. Los comentarios de los clientes son importantes para guiar e informar la toma de decisiones e influir en la innovación y el cambio en productos o servicios. (Ortega, C., s.f.).

Figura 55. *¿Las oportunidades que se han detectado a lo largo de los años son muy diferentes entre sí?*

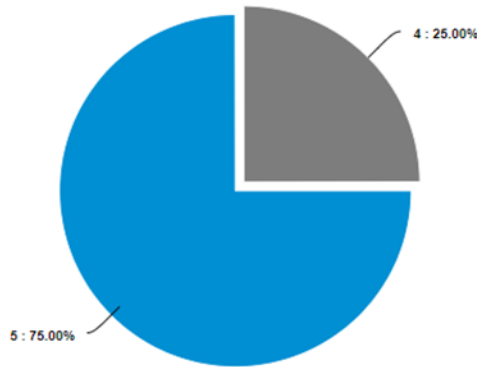


En el presente apartado, la administración puede concluir que 2 de los encuestados manifiestan que las oportunidades que se identifican con el transcurso de los años ha sido parcialmente diferente entre las surgidas, por otro lado, las otras dos personas estudiadas manifiestan una posición neutral en este apartado. Como administradores, se puede decir que la diversificación de oportunidades en la empresa no solo disminuye el riesgo y mejora la capacidad de adaptación, sino que también promueve la innovación, la creatividad y el aprovechamiento eficiente de recursos. La búsqueda de oportunidades radicalmente diferentes contribuye a construir una empresa más robusta y preparada para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Participar en oportunidades radicalmente diferentes permite a la empresa explorar nuevos mercados y segmentos de clientes. Esto no solo amplía la base de clientes potenciales, sino que también aumenta las posibilidades de encontrar nichos no explotados o áreas de crecimiento emergente. (IKUSI, s.f.).

Figura 56. *¿Se considera usted como una persona oportunista?*

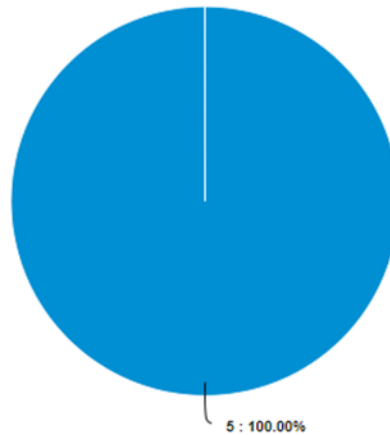
Los empleados de la organización se consideran oportunistas o que aplican el oportunismo al 100, ya que el término "oportunistas" puede tener connotaciones negativas, ya que a menudo se asocia con la búsqueda egoísta de ventajas personales sin considerar el bienestar general de la empresa. Sin embargo, si se interpreta "oportunismo" de manera más neutral, se centra en la capacidad de los empleados para identificar y aprovechar oportunidades en beneficio de la organización para generar nuevas fuentes de ingresos, alianzas, y demás detalles que cambien su estilo de vida y el de la organización. La capacidad de aprovechar oportunidades puede traducirse en eficiencia operativa y mayor productividad. Los empleados que son rápidos para reconocer y capitalizar las oportunidades pueden ayudar a la empresa a lograr sus objetivos de manera más efectiva. Como lo manifiesta (Faster Capital, 2023) el oportunismo es importante porque ayuda a generar confianza entre las partes. Cuando hay confianza entre las partes, es más fácil trabajar juntas para lograr objetivos comunes.

Figura 57. *¿Es más sencillo analizar las oportunidades que se pueden lograr tras ingresar a un nuevo segmento de mercado?*



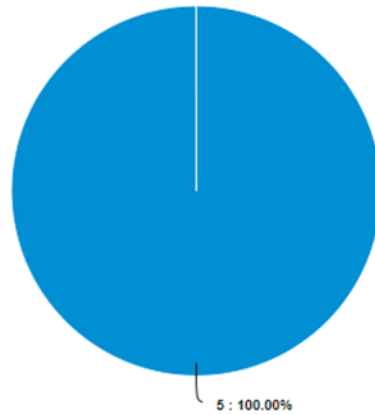
Se puede identificar en la figura, que el 75% de los encuestados cree que algunas veces es más sencillo mirar las oportunidades después de haber ingresado a un mercado, el 25% restante afirma visualizar oportunidades en los nuevos mercados. Desde la administración, se puede afirmar que entrar en un nuevo mercado puede proporcionar una perspectiva más clara de las oportunidades factibles, especialmente si se combina con una investigación exhaustiva, adaptabilidad y aprendizaje continuo. Sin embargo, el éxito dependerá en gran medida de la capacidad de la empresa para entender y responder eficazmente a las complejidades específicas de ese mercado en particular. “Es necesario tener en cuenta diversos factores como la competencia, la inversión. Se ha implementado un mercado al que se puede ingresar en el corto, mediano y largo plazo, para tener un mejor pronóstico de ventas.”

Figura 58. *¿Se necesita profundizar en un mercado determinado para analizar buenas oportunidades?*

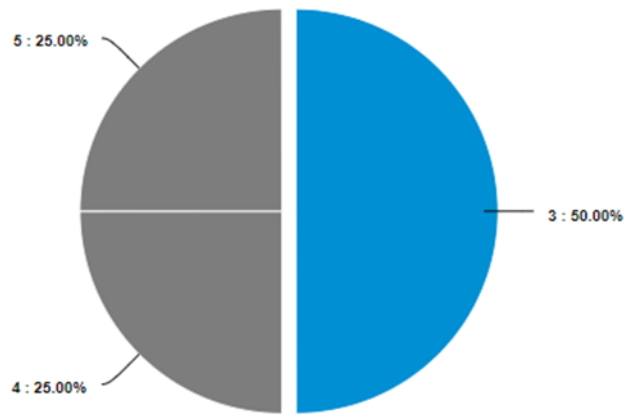


Como se puede observar, el 100% de las personas objeto de estudio, expresan que se requiere profundizar circunstancialmente en un mercado “x” para poder obtener oportunidades considerables. Como administradores de empresas, se puede decir que la profundización en un mercado en particular es esencial para identificar buenas oportunidades en el ámbito empresarial. Esta práctica se conoce como análisis de mercado y es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Se recomienda Estar al tanto de las tendencias emergentes en un mercado puede proporcionar ideas para nuevas oportunidades de negocio. Si la empresa puede anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado a menudo se tendrá una ventaja competitiva. Según lo dicho (Writer, 2021) el análisis de mercado ayuda a identificar riesgos potenciales, así como oportunidades de crecimiento. Esto permite a las empresas tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.

Figura 59. *¿Lo fundamental es creer que estas nuevas oportunidades se pueden aprovechar y ejecutar?*

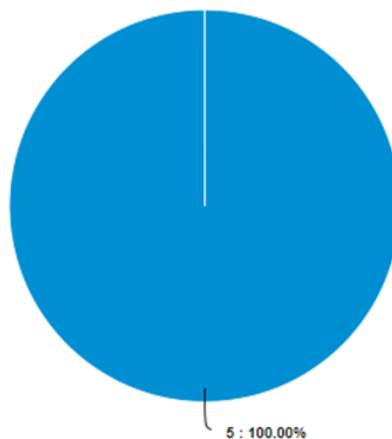


En este caso, el 100% de los encuestados expresan que lo más importante en una nueva oportunidad es creer que se puede lograr, esto es muy positivo debido a que todo el personal y colaboradores estarán motivados al 100% por lograr cumplir con los objetivos, y creer en que todo lo que se les ocurra lo puedan plasmar y convertir en éxito para la compañía. Si bien la creencia en la realización del proyecto es crucial, también es importante respaldarla con una planificación efectiva, gestión de riesgos, habilidades de liderazgo y ejecución diligente. La confianza por sí sola no garantiza el éxito; sin embargo, actúa como un motor que impulsa la acción y la perseverancia necesarias para superar los desafíos y alcanzar los objetivos establecidos.

Figura 60. *¿Estas nuevas oportunidades tienen relación y las he observado en otros apartados?*

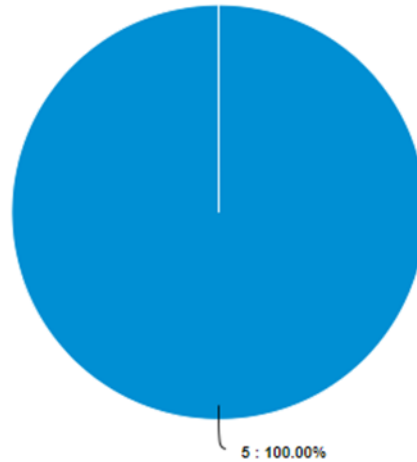
En este caso, solo 1 de los encuestados, expresa que está totalmente de acuerdo, en relación con lo preguntado, 2 personas toman una posición neutral, y la otra persona está parcialmente de acuerdo. Desde la administración se puede decir que las nuevas oportunidades en el ámbito empresarial a menudo comparten elementos comunes y se ven influenciadas por tendencias y desarrollos que han ocurrido previamente en distintos contextos. Estar atento a estas interconexiones puede ayudar a las empresas a identificar y capitalizar las oportunidades emergentes de manera más efectiva. Las tendencias de mercado suelen repetirse en diferentes industrias. Por ejemplo, la creciente demanda de productos sostenibles ha afectado a sectores tan diversos como la moda, la alimentación y la tecnología. (Question Pro, s.f.).

Figura 61. *¿Las nuevas oportunidades surgen generalmente del mercado o innovaciones tecnológicas?*

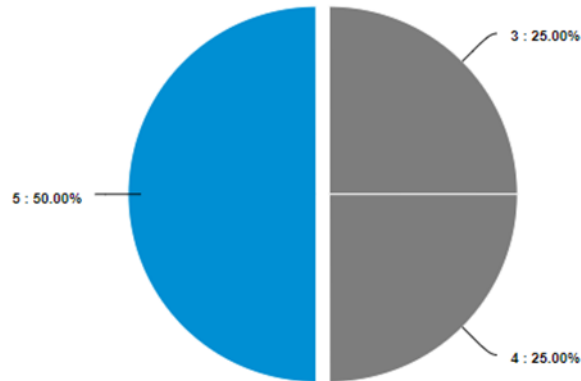


Como se puede observar, todos los encuestados consideran que todas las nuevas oportunidades del mercado provienen por los cambios tecnológicos que ocurren constantemente. Como administradores de empresas, podemos decir que las oportunidades empresariales a menudo se generan en la intersección entre las tendencias del mercado y los avances tecnológicos. Mantenerse informado sobre ambos aspectos y ser ágil en la adaptación a los cambios es clave para capitalizar nuevas oportunidades en el entorno empresarial actual. Avances en la tecnología, como el desarrollo de nuevas plataformas, software o hardware, pueden crear oportunidades para empresas que puedan adoptar estas innovaciones de manera efectiva. Según lo dicho por (Livramento, 2012) “La tecnología desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar la innovación en equipo”.

Figura 62. *¿Normalmente puede identificar una nueva oportunidad de manera más efectiva que un analista relajado frente al escritorio?*



La gráfica muestra que el 100% de los trabajadores pueden percibir una nueva oportunidad mejor que un analista, estando en un entorno relajado, fuera del estrés laboral, ya que de esta manera se puede analizar y observar cosas que bajo presión no se logran percibir. Un trabajador que está relajado y fuera de su área de trabajo puede tener una perspectiva fresca y creativa sobre problemas y oportunidades, lo que a veces es crucial en la innovación y el desarrollo de nuevas ideas. Desde la administración, se puede decir que tanto los analistas en tecnología como los trabajadores relajados pueden identificar nuevas oportunidades, y la clave está en evaluar cómo sus habilidades, experiencias y perspectivas se alinean con las demandas del nuevo entorno laboral. La capacidad de adaptación, la flexibilidad y la motivación personal son factores cruciales en este proceso. Un trabajador relajado podría tener una mayor capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y aprender rápidamente, lo que podría ser esencial en entornos laborales cambiantes y diversos. (Hamdan-Livramento, 2012).

Figura 63. *¿Las nuevas oportunidades suelen conducir a la adquisición de otras oportunidades?*

Como se puede apreciar la 2 de los encuestados manifiestan que una nueva oportunidad orienta hacia la consecución de otra oportunidad, 1 de las personas objeto de estudio manifiesta que para él es neutral, y el otro encuestado está parcialmente de acuerdo en lo mencionado anteriormente, al aprovechar una nueva oportunidad, los individuos y las empresas pueden adquirir nuevas habilidades y experiencia. Esta capacitación y conocimiento adicional a menudo crean una base sólida para abordar oportunidades adicionales en el mismo o en campos relacionados. Cada nueva oportunidad brinda la posibilidad de establecer conexiones y relaciones comerciales. Por otro lado, según lo mencionado por (Jorge González, Flor Salazar, & Raúl Ortiz, 2018) “Encontrar y perseguir nuevas oportunidades de negocio a menudo sirven como catalizador para nuevas oportunidades. Sin embargo, esto no sucede automáticamente; El éxito en cada oportunidad depende de la planificación estratégica, la ejecución efectiva y la capacidad de aprender y adaptarse a medida que evolucionan las circunstancias comerciales”.

2.5.2 Plan de mejora

Objetivo

Optimizar la gestión de proyectos en Certicam, asegurando una identificación temprana y eficiente de nuevas oportunidades, evaluando su viabilidad tecnológica y fomentando la innovación.

Tabla 5. Plan de mejora para la gestión de proyectos

Acciones	Responsables	Indicadores
1. Implementar un proceso estructurado de identificación de oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un protocolo formal para la identificación temprana de nuevas oportunidades. ✓ Definir roles y responsabilidades para la detección y evaluación de oportunidades. 	Jefe de proyectos o Gerente	1. Número de oportunidades identificadas mensualmente. 2. Tiempo promedio de respuesta. 3. Tasa de aprobación de ideas.
2. Revisar y actualizar la infraestructura tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la tecnología actual y determinar las necesidades futuras. ✓ Implementar mejoras tecnológicas según las demandas del mercado. 	Gerente	1. Nivel de satisfacción del equipo con las herramientas tecnológicas. 2. Tiempo de implementación de mejoras. 3. Tasa de incidentes y problemas técnicos.
3. Fomentar la cultura de innovación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un programa de capacitación en innovación para todos los empleados. ✓ Crear un espacio para la presentación y discusión de ideas innovadoras. 	RRHH	1. Participación en programas de capacitación. 2. Número de ideas presentadas. 3. Acierto en las ideas presentadas.
4. Promover la colaboración interdepartamental: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer reuniones periódicas entre diferentes departamentos para compartir ideas y necesidades. ✓ Fomentar la comunicación abierta para identificar oportunidades de colaboración. 	Gerente	1. Número de reuniones interdepartamentales. 2. Proyectos colaborativos implementados. 3. Alianzas entre unidades.

Acciones	Responsables	Indicadores
5. Crear un comité de innovación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar un equipo encargado de evaluar y priorizar oportunidades de proyectos innovadores. ✓ Establecer procesos de selección y aprobación para proyectos innovadores. 	Gerente	1. Número de proyectos innovadores aprobados. 2. Tasa de éxito en la implementación. 3. Calidad de los proyectos implementados.
6. Implementar un sistema de seguimiento de problemas y soluciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer una plataforma para el seguimiento de problemas y sus soluciones. ✓ Analizar regularmente los datos para identificar patrones y oportunidades. 	Jefe de proyectos o gerente	1. Eficiencia en la resolución de problemas. 2. Número de oportunidades identificadas a través de soluciones. 3. Tiempo promedio de resolución de problemas.
7. Desarrollar programas de capacitación en gestión de proyectos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer entrenamiento específico en planificación, coordinación y ejecución de proyectos. ✓ Incluir sesiones prácticas para aplicar conocimientos en proyectos reales. 	RRHH	1. Participación en programas de capacitación. 2. Mejorar en la eficiencia de la gestión de proyectos. 3. Tasa de finalización de proyectos dentro del presupuesto y cronograma.
8. Establecer un sistema de retroalimentación continua: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar encuestas periódicas para recopilar opiniones y sugerencias. ✓ Analizar los resultados para realizar ajustes y mejoras. 	Gerente	1. Nivel de satisfacción del equipo. 2. Implementación de mejoras basadas en retroalimentación. 3. Tiempo de respuesta a la retroalimentación.
9. Crear un plan de contingencia tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un plan detallado para abordar posibles riesgos tecnológicos. ✓ Identificar estrategias de mitigación y recuperación. 	Marketing Digital	1. Tiempos de respuesta ante problemas tecnológicos. 2. Eficacia del plan de contingencia. 3. Tiempo de recuperación de sistemas.
10. Evaluar y mejorar procesos de innovación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar auditorías regulares de los procesos de innovación. ✓ Implementar ajustes según las lecciones aprendidas. 	Gerente	1. Eficiencia en la implementación de proyectos innovadores. 2. Cumplimiento de plazos y presupuestos.

Acciones	Responsables	Indicadores
		3. Índice de rentabilidad de la innovación.

3. Conclusiones

En caso de estudio de gestión financiera, se evaluó principalmente el compromiso de los trabajadores en el área financiera de la empresa, lo que demostró que los empleados se preocupan y tienen interés en el área económica de Certicam, ya que esto se analizó por medio de la gestión y utilización de sus recursos financieros y físicos. En conclusión, para tener un mejor desempeño en esta área, se realizó un plan de mejora con el fin de minimizar los costos y gastos que puedan poner en riesgo parte de las finanzas, y así cumplir con las políticas económicas de Certicam.

A través del progreso del estudio de caso de gestión de marketing realizado en la empresa, podemos concluir que la estrategia de marketing de Certicam es más tradicional, ya que está compañía no cuenta con un plan detallado de marketing, y sus redes sociales no tienen mayor interacción, por lo que se debe de esta manera hacer una profundización en sus estrategias de marketing, e impulsar mucho más sus redes sociales, para tener mucha más posibilidad de incrementar las ventas tanto físicas como digitales.

En cuanto a las estrategias de negociación, se hizo énfasis en los empleados en las diversas variables que este tema puede abordar, en cuanto a resolución de problemas, negociaciones con clientes, proveedores, para de esta forma persuadir siempre a la contraparte y poder obtener ventas o algún tipo de beneficio para la empresa.

En el apartado de habilidades gerenciales, se evaluaron las diversas características o capacidades que tienen los empleados de Certicam a la hora decidir, de adoptar aptitudes de liderazgo desde sus puestos de trabajo, ya que desde allí se puede observar las personas que están puestas para liderar a un grupo de trabajo en un futuro.

En cuanto a la gestión de proyectos, se toma como ejemplo todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, ya que cada uno de estos es una pieza fundamental en el proyecto certicam, desde allí ellos ven cómo funciona la gestión de un proyecto, desde la planificación, hasta la ejecución del mismo, y lo más importante que es el proceso de desarrollo del mismo, que es en donde muchas empresas o proyectos tienen ciertas falencias, y por eso no se hacen realidad los proyectos.

Referencias

- ABAMOBILE. (s.f.). ABAMOBILE. Obtenido de <https://abamobile.com/web/apps-multiplataforma-que-son-y-caracteristicas/>
- Arsham, H. (s.f.). Obtenido de <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/opre640s/spanish.htm#:~:text=La%20buena%20toma%20de%20decisiones,coraje%20para%20actuar%20en%20consecuencia.>
- Báez, J. M. (03 de 12 de 2021). EGADE ideas. Obtenido de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/las-5-responsabilidades-mas-importantes-de-un-lider-en-las-empresa#:~:text=El%201%C3%ADder%20tiene%20la%20responsabilidad, posible%20para%20todas%20las%20partes.>
- Bizneo. (15 de 09 de 2021). Bizneo. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/informes-financieros/#:~:text=Los%20informes%20financieros%20es%20una,o%20nuevas%20oportunidades%20de%20negocio.>
- Britez, G. (06 de 12 de 2022). LinkedIn. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/sella-de-negociaci%C3%B3n-como-argumentar-en-una-guido-r-britez-balzarini>
- Caja de herramientas comunitaria. (s.f.). Caja de herramientas comunitaria. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/supervision-al-personal-y-voluntarios/principal#:~:text=Una%20supervisi%C3%B3n%20adecuada%20ayudar%C3%A1%20a,se%20conviertan%20en%20problemas%20reales.>
- Camargo, N. (07 de 09 de 2023). LinkedIn. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/aprender-de-la-experiencia-el-camino-hacia-personal-y-camargo>

- Cardona, L. (13 de 12 de 2023). Cyberclick. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>
- Condarco, C. E. (07 de 05 de 2018). Gestipolis. Obtenido de <https://gestipolis.com/como-convertir-problemas-en-oportunidades/>
- Conexión Esan. (27 de 10 de 2016). Conexión Esan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-prepararnos-para-afrontar-una-negociacion>
- Cudriz, E. C., & Miranda, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Colombia.
- EUROINNOVA. (s.f.). EUROINNOVA. Obtenido de <https://www.euroinnova.co/blog/que-son-las-buenas-practicas-de-faturacion>
- Faster Capital. (22 de 12 de 2023). Faster Capital. Obtenido de <https://fastercapital.com/es/contenido/Oportunismo--Contrarrestando-el-oportunismo--Resolviendo-el-dilema-del-aprovechamiento.html#La-importancia-de-abordar-el-oportunismo>
- Flores, A. (12 de 08 de 2022). Future of people. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/como-identificar-problemas/>
- Forero, E. E. (19 de 07 de 2019). Blog de derecho de los negocios. Obtenido de <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/comunicacion-assertiva-en-la-negociacion/>
- FrontLine. (04 de 11 de 2021). FrontLine. Obtenido de <https://frontline-negotiations.org/es/influence-your-identity-has-on-a-negotiation/>

Gamelearn. (s.f.). Gamelearn. Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/5-trucos-del-lenguaje-corporal-para-mejorar-el-exito-de-tus-negociaciones/#:~:text=Asentir%20con%20la%20cabeza%20y,vacilante%20es%20el%20m%C3%A1s%20perjudicial.>

Génova, M. Á. (s.f.). Blog de Miguel Ángel . Obtenido de <https://www.miguelangelgenova.com/ventas/5-situaciones-de-venta-en-las-que-no-negociar/>

Gestión de proyectos, agile y PMO. (27 de 07 de 2023). DHARMA CONSULTING. Obtenido de <https://dharmacon.net/2023/07/27/maximizando-el-exito-del-proyecto-la-importancia-de-identificar-y-aprovechar-las-oportunidades/#:~:text=En%20resumen%2C%20las%20oportunidades%20son,la%20satisfacci%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.>

Hamdan-Livramento, I. (04 de 2012). Ompi Revista. Obtenido de https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/02/article_0005.html

Harvard Deusto. (06 de 2014). Harvard Deusto. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/estrategias-utiles-para-la-negociacion>

IKUSI. (s.f.). IKUSI. Obtenido de <https://www.ikusi.com/mx/blog/como-encontrar-nuevos-mercados-la-guia-completa/>

Indeed . (s.f.). Indeed. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/pago-salario/ejemplos-incentivos-laborales/#:~:text=Son%20aquellas%20recompensas%20monetarias%20que,as%C3%AD%20lograr%20este%20est%C3%ADmulo%20monetario.>

Intuit mailchimp. (s.f.). Intuit mailchimp. Obtenido de <https://mailchimp.com/es/resources/sms-customer->

[service/#:~:text=La%20atenci%C3%B3n%20por%20SMS%20puede%20aumentar%20la%20interacci%C3%B3n%20porque%20es,y%20su%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente.](https://mailchimp.com/es/resources/sms-customer-service/#:~:text=La%20atenci%C3%B3n%20por%20SMS%20puede%20aumentar%20la%20interacci%C3%B3n%20porque%20es,y%20su%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente.)

Intuit Mailchimp. (s.f.). Mailchimp. Obtenido de <https://mailchimp.com/es/resources/top-12-types-of-social-media-content-to-create/>

ITAE Psicología. (s.f.). ITAE Psicología. Obtenido de <https://itaepsicologia.com/cuando-la-opinion-de-los-demas-es-demasiado-importante/>

Jezz Media. (s.f.). Jezz Media. Obtenido de <https://jezzmedia.com/promocion-del-producto/>

Jorge González, Flor Salazar, & Raúl Ortiz. (06 de 03 de 2018). Telos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Legis. (11 de 06 de 2021). Legis. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/laboral/estos-requisitos-debe-cumplir-un-crc-para-realizar-exámenes-de-aptitud->

[fisica#:~:text=Los%20centros%20de%20reconocimiento%20de,obtener%20por%20primera%20vez%20la](https://www.ambitojuridico.com/noticias/laboral/estos-requisitos-debe-cumplir-un-crc-para-realizar-exámenes-de-aptitud-fisica#:~:text=Los%20centros%20de%20reconocimiento%20de,obtener%20por%20primera%20vez%20la)

Legis. (19 de 08 de 2021). Legis. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/administrativo/en-que-consiste-el-mecanismo-de-asignacion-de-funciones-y-cuando-se-puede>

Linkedin. (s.f.). Linkedin. Obtenido de <https://es.linkedin.com/learning/tecnicas-avanzadas-de-negociacion/como-tu-lenguaje-puede-transformar-el-resultado-de-tus->

Question Pro. (s.f.). Obtenido de Question Pro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/oportunidades-de-mercado/>

Ramírez , J., y Medina, F. (2009). LA EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN COMO FACILITADORA DE PROCESOS.

RECLA. (23 de 06 de 2023). RECLA. Obtenido de <https://recla.org/blog/sostenibilidad-economica/#:~:text=La%20sostenibilidad%20econ%C3%B3mica%20se%20refiere,la%20responsabilidad%20social%20y%20ambiental.>

Resultae. (1 de 04 de 2019). Resultae. Obtenido de <https://resultae.com/mejora-de-la-productividad/10-claves-para-mejorar-el-proceso-de-la-toma-de-decisiones/>

Rockcontent. (21 de 09 de 2021). Rockcontent. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/#:~:text=El%20plan%20es%20una%20importante,al%20crecimiento%20de%20la%20empresa.>

Rockcontent. (27 de 07 de 2021). Rockcontent. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/importancia-del-marketing-digital/#:~:text=Facilita%20la%20realizaci%C3%B3n%20de%20ajustes&text=El%20Marketing%20Digital%2C%20sin%20embargo,costo%20total%20de%20su%20realizaci%C3%B3n.>

Rodríguez, H. (11 de 02 de 2022). Crehana. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/negociacion-ganar-ganar/>

Select Business School . (03 de 06 de 2019). Select Business School. Obtenido de <https://escuelaselect.com/imagen-corporativa/>

SEOptimer. (3 de 05 de 2023). SEOptimer. Obtenido de <https://www.seoptimizer.com/es/blog/las-empresas-deben-estar-y-saber-estar-en-redes-sociales/>

Sunergos. (s.f.). Sunergos. Obtenido de <https://www.sunergos.com.py/negociar-con-un-objetivo-claro-y-ambicioso-d40#:~:text=Crea%20expectativas&text=Las%20expectativas%20motivan%2C%20provveen%20%C3%A1%20nimo,para%20lograr%20lo%20que%20quieren.>

Terranzas, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Cochamba, Bolivia.

Torres, D. (s.f.). HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-negociacion#:~:text=Es%20posible%20que%20te%20est%C3%A9s,acuerdo%20ventajoso%20para%20ambas%20partes.>

Universia. (19 de 08 de 2022). Universia. Obtenido de <https://www.universia.net/co/actualidad/habilidades/la-importancia-de-la-capacidad-de-negociacion-en-el-trabajo.html>

Up Spain. (s.f.). Up Spain. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral,empresariales%20marcados%20por%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Walther. (1 de 06 de 2023). DONgee. Obtenido de <https://www.dongee.com/tutoriales/10-razones-por-las-que-el-email-marketing-aun-es-importante-para-las-empresas-en-2023/#:~:text=El%20correo%20electr%C3%B3nico%20es%20una,su%20lealtad%20a%20tu%20marca.>

Writer, R. C. (17 de 03 de 2021). Rock Contect. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/expansion-de-mercado/>

Zendesk. (6 de 02 de 2023). Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/para-que-sirven-redes-sociales-empresa/#:~:text=Las%20redes%20sociales%20en%20una%20empresa%20sirven%20para%20presentar%20nuevos,datos%20valiosos%20sobre%20tu%20audiencia.>