

Estudio de caso: Recredarte

Hasbleidy Niño Tello, Diego Alejandro Rojas Ramírez

Trabajo de grado para optar por los títulos de

Administrador de Empresas

Administrador de Empresas Agropecuarias

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en Ciencias de la Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Diplomado de Habilidades Gerenciales y Administrativas

2023

Contenido

Introducción	12
1.Estudio de caso: Recrearte	13
1.1.Estudio de caso: Gerencia de Marketing	15
1.1.1.Diagnóstico	15
1.1.2.Plan de mejora	31
1.2.Estudio de caso: Gerencia Financiera	32
1.2.1.Diagnóstico	32
1.2.2.Plan de mejora	43
1.3.Estudio de caso: Módulo de Estrategias de Negociación	44
1.3.1.Diagnóstico	44
1.3.2.Plan de mejora	54
1.4.Estudio de caso: Habilidades Gerenciales	55
1.4.1.Diagnóstico	55
1.4.2.Plan de mejora	75
1.5.Estudio de caso: Gestión de Proyectos	76
1.5.1.Diagnóstico	76
1.5.2.Plan de mejora	92
2. Conclusiones	93
Referencias.....	96

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora módulo 1: marketing</i>	32
Tabla 2. <i>Plan de mejora módulo 2: gestión financiera.....</i>	43
Tabla 3. <i>Plan de mejora módulo 3: estrategias de negociación.....</i>	54
Tabla 4. <i>Plan de mejora módulo 4: habilidades gerenciales</i>	75
Tabla 5. <i>Plan de mejora módulo 5: gestión de proyectos.....</i>	92

Lista de figuras

Figura 1. <i>Planeación previa a las publicaciones y contenido de redes sociales</i>	16
Figura 2. <i>Medición de impacto de publicaciones en redes sociales de la empresa</i>	17
Figura 3. <i>Existencia de políticas establecidas para el manejo de las redes sociales</i>	18
Figura 4. <i>Consideración de las redes sociales como complemento para posicionar la empresa</i>	19
Figura 5. <i>Conocimiento del crecimiento de la empresa</i>	20
Figura 6. <i>Manejo adecuado y oportuno de las redes sociales</i>	21
Figura 7. <i>Marketing digital como gasto para la empresa</i>	22
Figura 8. <i>Implementación de herramientas tic en la empresa para la facilitación de publicidad</i>	23
Figura 9. <i>Necesidad de implementación de multiplataformas digitales</i>	24
Figura 10. <i>Envío de información relevante al público objetivo de la empresa por medio de e-mail</i>	25
Figura 11. <i>Envío de información relevante al público objetivo por medio de mensajes de texto</i>	26
Figura 12. <i>Implementación aplicativo móvil en la empresa</i>	27
Figura 13. <i>Nivel de convencimiento de poder vender productos/servicios de la empresa por medio de una página web</i>	28
Figura 14. <i>Implementación de comercio electrónico en la empresa</i>	29
Figura 15. <i>Implementación del marketing de contenidos para posicionar la marca en el mercado</i>	30
Figura 16. <i>Interés de pertenecer a una red de pymes para publicidad que convenga a la empresa</i>	31

Figura 17. <i>Nivel de vida, si la empresa logra un crecimiento económico y financiero</i>	33
Figura 18. <i>Incentivos por logro de objetivos y la productividad de la empresa</i>	34
Figura 19. <i>Funciones específicas y su relación con el desempeño del personal</i>	35
Figura 20. <i>Implementación de modelo de gestión financiera</i>	36
Figura 21. <i>Nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa</i>	37
Figura 22. <i>Promoción de productos y servicios y su impacto en la mejoría de las ventas</i>	38
Figura 23. <i>Crecimiento económico y su impacto en la mejoría en la seguridad industrial de la empresa</i>	39
Figura 24. <i>Crecimiento económico y su impacto en la imagen corporativa y administrativa de la empresa</i>	40
Figura 25. <i>Modelo de gestión financiera adecuado y su impacto en la mejoría del nivel organizativo de la empres.</i>	41
Figura 26. <i>Decisiones Gerenciales</i>	42
Figura 27. <i>Nivel de conocimiento de las estrategias de negociación</i>	44
Figura 28. <i>Uso de las estrategias de negociación dentro de la empresa</i>	45
Figura 29. <i>Existencia de protocolo de negociación dentro de la empresa</i>	46
Figura 30. <i>Diferenciación de la competencia</i>	47
Figura 31. <i>Conocimiento sobre los productos y/o servicios que ofrecen</i>	48
Figura 32. <i>Explicación a los clientes acerca de los productos y/o servicios.....</i>	49
Figura 33. <i>Impedimentos en la negociación</i>	50
Figura 34. <i>Aspecto determinante para la negociación</i>	51
Figura 35. <i>Importancia de prepararse antes de negociar</i>	52
Figura 36. <i>Resolución de conflictos siendo el encargado de la negociación</i>	53

Figura 37. <i>Nivel de cumplimiento de sus funciones</i>	55
Figura 38. <i>Puntualidad en el cumplimiento de sus funciones</i>	56
Figura 39. <i>Elaboración de proyectos para el logro de objetivos de la organización.</i>	57
Figura 40. <i>Ejecución de estrategias innovadoras</i>	58
Figura 41. <i>Logra objetivos dentro de la organización</i>	59
Figura 42. <i>Metas alcanzados a través de recursos organizacionales</i>	60
Figura 43. <i>Uso de la comunicación como canal macedonio para mantener un clima armónico entre los colaboradores.</i>	61
Figura 44. <i>Toma de decisiones consensuadas y acertadas</i>	62
Figura 45. <i>Promoción del trabajo en equipo dentro de la organización.</i>	63
Figura 46. <i>Propicia la motivación en el desempeño del personal</i>	64
Figura 47. <i>Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización</i>	65
Figura 48. <i>Promueve entre los colaboradores la identificación con la organización y su desarrollo</i>	66
Figura 49. <i>Preocupación por la organización y su funcionamiento</i>	67
Figura 50. <i>Reconocimiento público del trabajo desarrollado por el personal de la empresa.</i> ...	68
Figura 51. <i>Estimulación de la integración entre el personal que labora y los directivos o administrativos</i>	69
Figura 52. <i>Compartir entre colaboradores actividades extra laborales para celebrar los logros</i>	70
Figura 53. <i>Ejecución de actividades en grupo donde se genere la integración de todo el personal y la comunidad</i>	71

Figura 54. <i>Demuestra receptividad ante los planteamientos de todos los miembros del personal</i>	72
Figura 55. <i>Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema</i>	73
Figura 56. <i>Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo</i>	74
Figura 57. <i>Género</i>	76
Figura 58. <i>Rango de edad</i>	77
Figura 59. <i>Nivel de educación</i>	78
Figura 60. <i>Certificación en gestión de proyectos</i>	79
Figura 61. <i>Sector al que pertenece la organización</i>	80
Figura 62. <i>Tamaño de la empresa</i>	81
Figura 63. <i>Duración media de los proyectos</i>	82
Figura 64. <i>Presupuesto utilizado para los proyectos</i>	83
Figura 65. <i>Escala de planificación de los proyectos dentro de la empresa.</i>	84
Figura 66. <i>Escala de seguimiento y control de los proyectos en la organización</i>	85
Figura 67. <i>Nivel de implementación de indicadores para la medición de la gestión de proyectos</i>	86
Figura 68. <i>Gestión de la gestión de proyectos</i>	87
Figura 69. <i>Medición y registro del avance de los proyectos</i>	88
Figura 70. <i>Nivel de medición y satisfacción de clientes</i>	89
Figura 71. <i>Existencia de indicadores y seguimiento de la gestión de proyectos</i>	90
Figura 72. <i>Uso de metodologías de análisis para el control de los proyectos</i>	91

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Instrumento de recolección de información primer módulo: marketing digital...</i>	111
Apéndice B. <i>Instrumento de recolección de información segundo módulo: finanzas.....</i>	113
Apéndice C. <i>Instrumento de recolección de información tercer módulo: estrategias de negociación</i>	115
Apéndice D. <i>Instrumento de recolección de información cuarto módulo: habilidades gerenciales</i>	117
Apéndice E. <i>Instrumento de recolección de información quinto módulo: gestión de proyectos</i>	121

Resumen

La presente monografía de investigación tiene como objetivo poder determinar los factores positivos y negativos que posee la empresa y el impacto que las habilidades administrativas tienen dentro de los mismos.

Además, este análisis de caso es una herramienta valiosa para aquellos que buscan mejorar su capacidad para liderar en entornos altamente competitivos. El análisis crítico y la reflexión sobre estos casos permite a los gerentes y líderes empresariales desarrollar habilidades y estrategias efectivas para mejorar la competitividad y el desempeño empresarial en su propia organización. Además, este análisis puede ser aplicado a una amplia gama de industrias y empresas, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para cualquier líder empresarial.

Finalmente, en este estudio de caso se incluye información detallada sobre la estrategia de la empresa, su modelo de negocio, la cultura empresarial y la forma en que se han adaptado a los cambios del mercado. Así mismo se puede mostrar cómo una empresa ha logrado diferenciarse de sus competidores, ya sean a través de la innovación de productos, la calidad del servicio al cliente, el marketing efectivo o la excelencia operativa. También se puede demostrar cómo una empresa ha identificado una oportunidad en el mercado y ha sido capaz de capitalizarla antes que sus competidores.

Palabras clave: competitividad, organización, innovación, éxito, desempeño

Abstract

The objective of this research monograph is to be able to determine the positive and negative factors that the company has and the impact that administrative skills have within them.

Additionally, this case study is a valuable tool for those looking to improve their ability to lead in highly competitive environments. Critical analysis and reflection on these cases allows managers and business leaders to develop effective skills and strategies to improve competitiveness and business performance in their own organization. Additionally, this analysis can be applied to a wide range of industries and companies, making it a valuable tool for any business leader.

Finally, this case study includes detailed information on the company's strategy, its business model, the business culture and the way in which they have adapted to market changes. It can also show how a company has managed to differentiate itself from its competitors, whether through product innovation, quality customer service, effective marketing or operational excellence. It can also demonstrate how a company has identified an opportunity in the market and has been able to capitalize on it before its competitors.

Keywords: competitiveness, organization, innovation, success, performance

Glosario

Competitividad: la competitividad es la capacidad que tiene una compañía ya sea del sector público o privado, sea con o sin fines de lucro, de lograr y conservar beneficios que le faciliten afianzar y crecer en posición dentro del entorno que los rodea (Mathews, 2009).

Empresa: una empresa es una organización económica o mercantil es un grupo de personas que, aportan un patrimonio o capital o en llegado caso otros aportan trabajo y se proponen bajo la dirección de un empresario (Termes, 2003).

Habilidades empresariales: hace referencia a un conjunto de habilidades cognitivas, técnicas, duras y blandas que son fundamentales para que cualquier organización sea exitosa (Green, 2022).

Introducción

Las habilidades administrativas son cualidades particulares que un individuo debe tener para poder realizar sus funciones o labores dentro de la organización donde se desempeña, dado que, estas les facilitarán la solución a problemas y la comunicación asertiva.

Se dice que las empresas tienen una serie de políticas y acuerdos que utilizan para vincularse y poder establecer objetivos y/o políticas en común como unidad, participación, y correlación entre las personas y la empresa que se apegan voluntariamente con el único fin de poder satisfacer necesidades (Cruz y Zambrano, 2020).

En el siguiente estudio de caso, analizaremos sus estrategias de marketing, finanzas, recursos humanos, habilidades gerenciales y de negociación, y cómo estas se relacionaron con su existencia en el mercado, a través del análisis crítico e instrumentos de recolección de información, los colaboradores y directivos podrán desarrollar habilidades y estrategias que puedan aplicar dentro de la organización para mejorar la competitividad y el desempeño empresarial.

Finalmente, realizaremos un plan de mejora para cada área analizada de la empresa, teniendo en cuenta departamentos, responsables y finalmente indicadores de gestión que nos ayuden a medir el impacto de las acciones incluidas para la implementación dentro de la organización.

1 Estudio de caso: Recrearte

La historia de la empresa de recreación y tours Recrearte inicia en el año 2014, donde principalmente era una idea para ir a ver las eliminatorias del mundial de Brasil 2014, donde el dueño y líder el señor Crispiniano Vargas, un señor muy aficionado al futbol se le ocurrió la idea de crear un tour con sus amigos, familiares y conocidos en donde la principal atracción era ir a la ciudad de barranquilla, encargándose de boletería, transporte, hospedaje y comida, con el fin de presenciar las eliminatorias al mundial.

Todo empezó en el partido para las eliminatorias de Brasil 2014, Colombia vs Uruguay donde saco la primera buseta con 20 personas para presenciar este derbi deportivo tanto fue el éxito y acogida de amigos y familiares que para el siguiente partido fue un bus de 40 personas, dándole el reconocimiento y la acogida que el amerita, luego al siguiente viaje ya se logra llevar 2 buses causando fidelización y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, el señor Crispiniano Vargas, al ser docente de las unidades tecnológicas de Santander y otras universidades, durante sus clases realizaba visitas técnicas donde llevaba a sus estudiantes a diferentes destinos, eso también ayudo a permitir o a darle el reconocimiento para que otras personas fuera del ámbito académico decidieran participar cada vez que salía un tour, ya fuese con fines académicos, deportivos o simplemente de paseo.

Tanto fue la acogida de familiares, amigos y conocidos que genero una imagen positiva dándole la idea de crear esos tours, cada vez que Colombia jugara en barranquilla.

Pero ahí no quedo todo ya que al principio solo era la atracción de ir a ver la selección, luego de escuchar muchas propuestas donde la idea era no solo ir a ver futbol si no, también el de ir a la playa a disfrutar de un fin de semana, tanta fue la acogida de la gente, que de tantas recomendaciones de realizar tours con otros destinos, llego la idea de crear una empresa encargada

de efectuar viajes a diferentes lugares , donde al ser conocido por muchas personas, fue el plus que le dio para empezar a ser recomendado, llegando así a incursionar en nuevos destinos, tanto nacionales como internacionales.

La empresa inicia como un emprendimiento familiar en donde todos y cada uno de los miembros hace parte del proyecto, en sus inicios el mismo era el encargado de hacer los tours, viajar, acomodar y hacer las veces de guía ante sus clientes, con el pasar de los años Recredarte, ha adquirido más bagaje, por lo que le ha permitido tener empleados con diferentes cualidades y profesiones ayudando en el crecimiento de la empresa, desde el ámbito de cada uno.

En la empresa de recreación y turismo Recredarte, existe una política donde dependiendo de su presupuesto es el tour, es decir que la empresa se acomoda a las pretensiones del cliente, donde dependiendo lo que el cliente desea se le crea el tour.

Por otra parte, manejan pagos programados, donde el cliente tiene el beneficio de ir pagando el tour, ya sea la mitad antes y el restante el día del viaje o que la persona vaya pagando durante el tiempo previo al viaje, dando la facilidad de ir abonando o pagando en cuotas, facilitando los modos de pago.

En Recredarte, existen diferentes tipos de tours manejando variedad ya que existen planes tanto para niños, jóvenes, aficionados al futbol, adultos y personas de la tercera edad, ya que tienen diferentes destinos como: santa marta y sus playas aledañas, Cartagena y sus playas, san Andrés, tolú y Coveñas, eje cafetero y lo último en lo que se ha incursionado que son los cruceros con destinos internacionales, punta cana, curazao, etc.

Esta empresa de turismo en Santander le apuesta mucho al ecoturismo, dando la posibilidad de visitar lugares donde se puede realizar avistamiento de fauna y flora, aprovechando los paisajes de Santander y de todo el territorio nacional, en Recredarte lo principal son los clientes

enfocándose en regalar experiencias y vivencias permitiendo generar un impacto positivo y de confianza, donde el cliente sienta que está seguro, donde se le brinda tanto los alimentos de la región y sus costumbres para generar experiencias.

Uno de sus principales objetivos, es ser una empresa líder en Santander dedicada al turismo y al ecoturismo, donde se puedan aprovechar todos los recursos naturales del departamento, realizando pasa días con el fin de apreciar cada una de las provincias del departamento.

Esta empresa inicio a base de esfuerzo, como un emprendimiento familiar con los 4 miembros de la familia, cada uno ayudando desde donde podía sin conocimientos relacionados a turismo, poco a poco con la ayuda de diferentes colaboradores y gracias a la acogida de la gente y el beneficio de ser reconocido tanto en el ámbito académico y futbolístico fueron creando lo que hoy por hoy es Recredarte.

Poco a poco ha ido creciendo, mejorando sus servicios, brindando la seguridad y confianza, siendo hoy una empresa con un catálogo de destinos muy amplio y apetecido.

1.1 Estudio de caso: Gerencia de Marketing

1.1.1 Diagnóstico

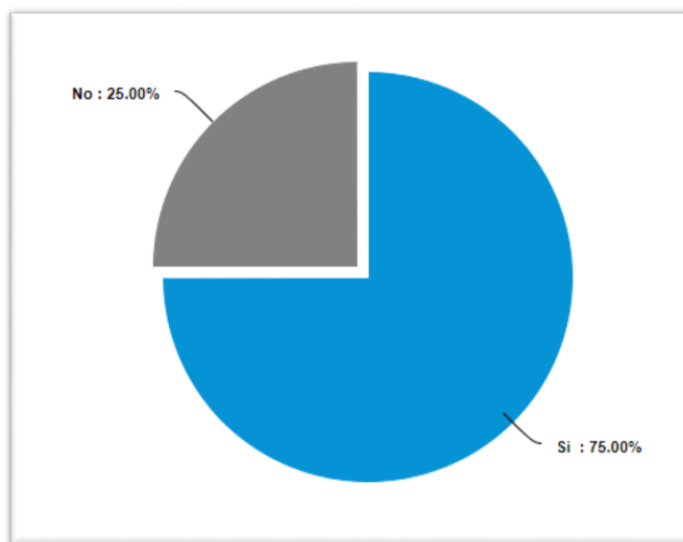
En este primer módulo de la presente investigación se analiza cómo se encuentra la empresa frente a su modelo de marketing empresarial como herramienta para generar publicidad e impacto en el mercado y la atracción de potenciales clientes.

Para ello se elaboró un cuestionario con 16 preguntas cerradas que se aplicó a los trabajadores del área de ventas y servicio al cliente de la empresa Recredarte. El instrumento se aplicó de manera virtual a todos los encuestados.

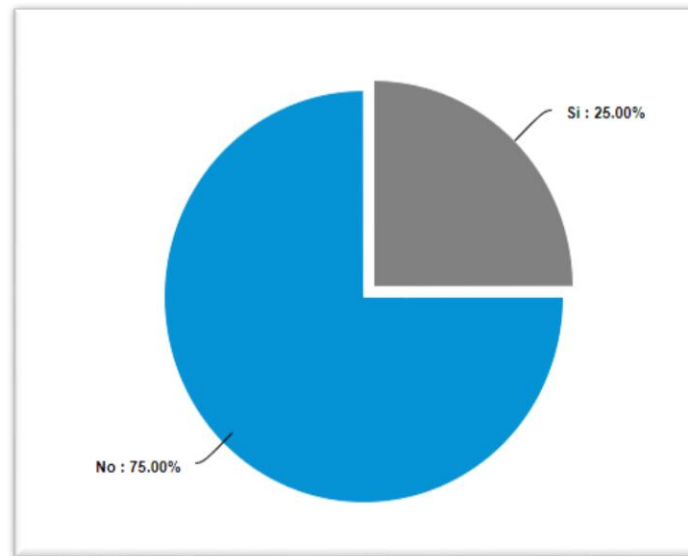
Posteriormente, cuando se obtuvo el total de encuestas diligenciadas se procedió a digitalizar la información y proceder a la tabulación y respectivamente al análisis de la información recolectada.

Instrumento de recolección de información: ver apéndice A.

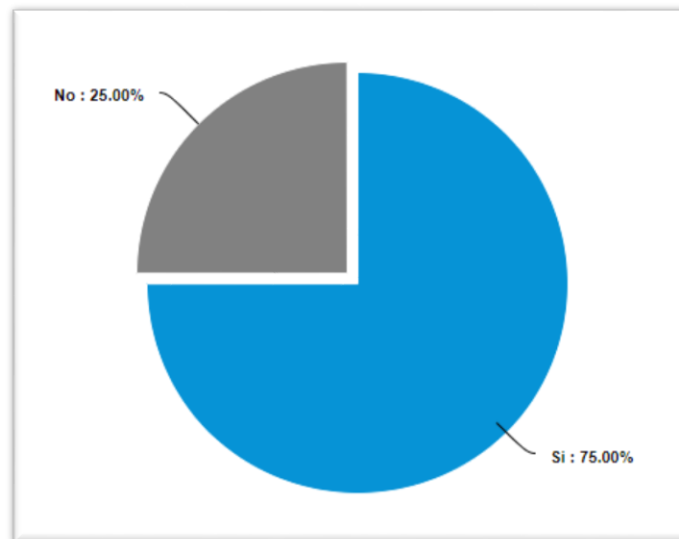
Figura 1. *Planeación previa a las publicaciones y contenido de redes sociales*



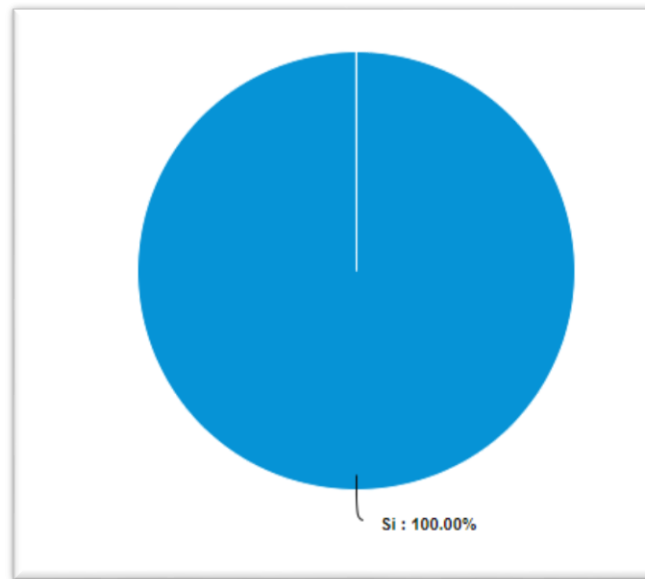
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio en su mayoría de veces tiene claro el plan con fechas de publicaciones y ejecuciones de contenido para sus redes sociales, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se infiere, que en la empresa la mayoría tienen el conocimiento de los planes y actividades a realizar con el fin de tener presente las fechas llevando a cabo el proyecto correctamente, Pasek, et ál., (2017) explican que, la planificación es lograr aproximarse al futuro aun encontrándose en el presente dado que nos permite configurar o reestablecer modelos o espacios que estén a medida de cada una de nuestras ideas.

Figura 2. *Medición de impacto de publicaciones en redes sociales de la empresa*

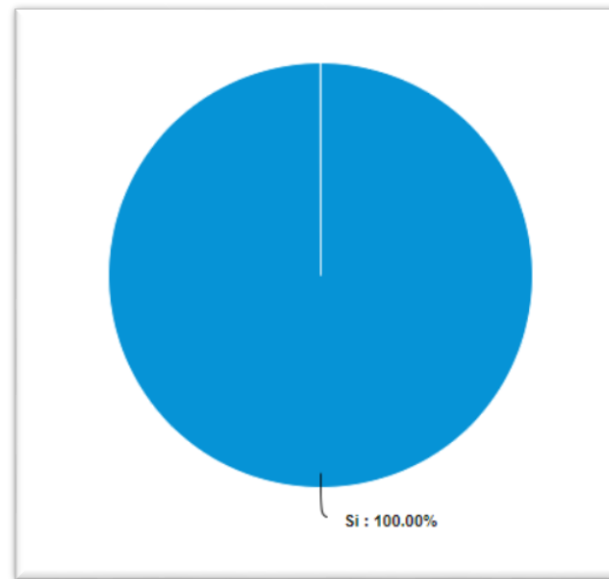
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores afirman que no se hace una medición del impacto de las redes sociales dentro del desarrollo de la organización, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se puede inferir que en la empresa no hay un indicador de importancia que muestre el alcance real de las publicaciones. Gutiérrez, et ál., (2018) nos explican que, consideraciones como la comunicación con los clientes y el reconocimiento de marca son ventajas para cualquier empresa, aunque, medir estos beneficios no tangibles es un poco problemático dado que, no se pueden atribuir directamente aumento de ventas al uso de redes sociales y mucho menos un aumento financiero que provenga del mismo.

Figura 3. *Existencia de políticas establecidas para el manejo de las redes sociales*

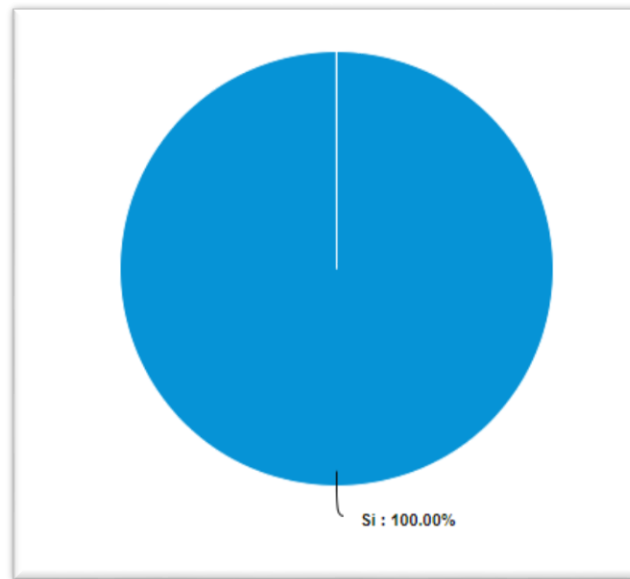
Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio mantiene ciertas políticas establecidas por los órganos encargados para la toma de decisiones en cuanto a la planificación de publicaciones en redes sociales, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma, se puede inferir que, en la empresa existen órganos que se encargan de la toma, ejecución y aplicación en los planes publicados con el fin de llevar un orden y un cronograma específico. Koontz, et ál., (1999) en su estudio nos explican que, la administración es un proceso para poder diseñar y mantener un espacio en que todos los individuos puedan trabajar muy bien en equipo y que de esta manera logren eficientemente los objetivos o metas propuestas.

Figura 4. *Consideración de las redes sociales como complemento para posicionar la empresa*

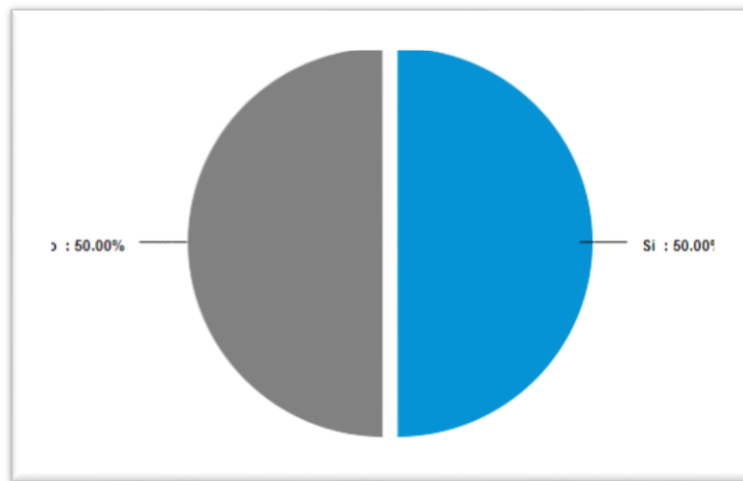
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio se considera que las redes sociales son un complemento potencial que ayuda a posicionar la empresa en el mercado actual, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se infiere que, el reconocimiento y la importancia que se le da al uso de las redes sociales como impulsor de la marca, permiten aprovechar al máximo su alcance. Según Real, et ál., (2014) las redes sociales tales como Facebook y Twitter les facilitan a las organizaciones que los públicos puedan tener un contacto más cercano con sus productos y servicios, además también explican que las redes sociales tienen un alto impacto de atracción y mantener la atención de un grupo de personas en específico y que llega a ser muy beneficioso como publicidad más accesible, el mejoramiento y crecimiento de la marca y aumentar el auge de personas que ven el contenido.

Figura 5. *Conocimiento del crecimiento de la empresa*

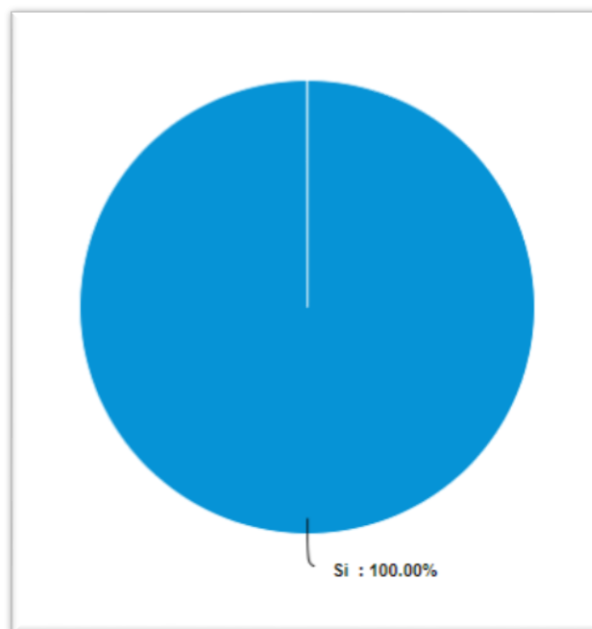
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio se considera que es importante conocer el crecimiento de la marca en cada una de sus publicaciones, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se infiere que la empresa debe reconocer y darle importancia a el crecimiento de la empresa, analizando los beneficios con el fin de que la marca tenga un alcance mayor en sus publicaciones Según Valdez, et ál., (2017) las herramientas de la información y la comunicación (TIC) son un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de las PYMES y hoy en día son fundamentales en todas las actividades cotidianas de las empresas, especialmente en el planeamiento para gestionar el conocimiento, es allí donde demuestra un impacto positivo de mayor crecimiento.

Figura 6. *Manejo adecuado y oportuno de las redes sociales*

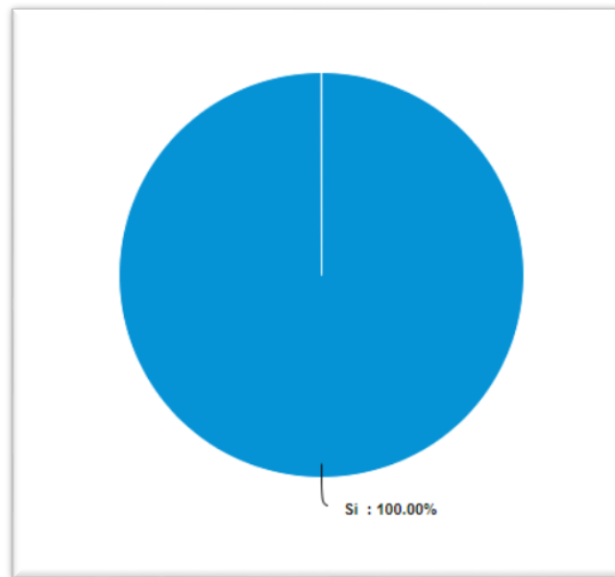
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio es importante tener una persona encargada de realizar las actividades relacionadas con el marketing digital, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se infiere que es importante tener una persona encargada de desarrollar toda la parte de marketing digital con el fin de aumentar el alcance, aumentar las ganancias y la reducción en costos, ya que todas las acciones digitales son más económicas. Según Villagómez y Acosta (2020), en estos nuevos tiempos las empresas ya no deben enfocarse únicamente en capturar la atención de los individuos, sino que también deben crear o manejar estrategias que les faciliten retener dicha atención y conectar con ella. Por lo anterior, el uso de las redes sociales digitales se ha convertido en una práctica fundamental para las organizaciones hoy en día.

Figura 7. *Marketing digital como gasto para la empresa*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio están divididas las partes ya que para la mitad el marketing digital representa un gasto y para otros no, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se infiere que para algunos miembros de la empresa el marketing digital es solo un gasto, mientras que para la otra parte es importante y no lo ven como un gasto si no como una inversión u oportunidad de aumentar tanto el alcance como las ventas. (Grove, 1984) insiste en que, las compañías para poder lograr ser exitosas dentro del mercado que es cada vez más exigente, necesita acabar con los impedimentos de la transformación digital, en áreas como marketing y también en todos los departamentos que conformen la organización, así mismo también en la creación de canales donde se pueda compartir informaciones tales como motivaciones e inquietudes, para poder hacer más claro hacia dónde se dirige la empresa y generar en los colaboradores y personas que conforman la organización un sentido de pertenencia arraigado a la importancia de su rol y de su entorno.

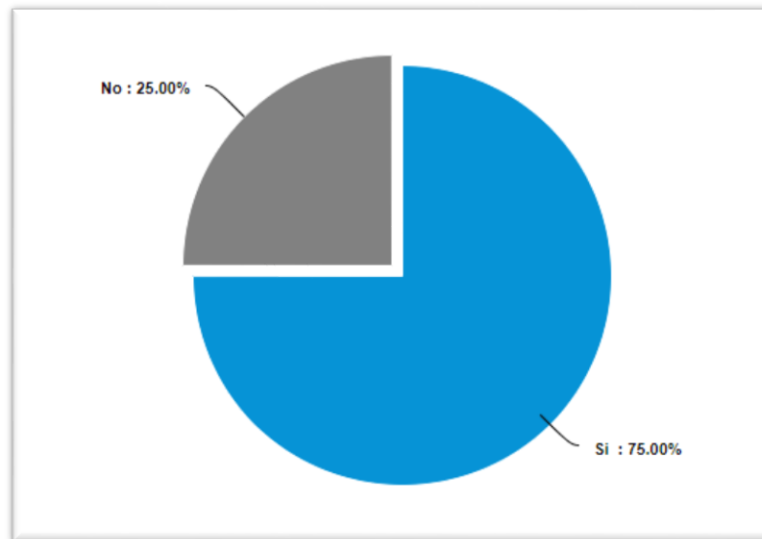
Figura 8. *Implementación de herramientas tic en la empresa para la facilitación de publicidad*

Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene una plena disposición para la implementación de herramientas TIC para facilitar la publicidad en la misma, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, se infiere que, la interacción con diferentes herramientas TIC atraerá mayor cantidad de clientes de diferentes territorio Aguilera y Riascos (2009) precisaron que, el empresario contemporáneo debe moldearse bajo dos sentidos, en primera instancia, en la actualización de las tendencias en administración que llegaran a aportar elementos esenciales para el cumplimiento y logro de objetivos dentro de la empresa; y en segunda instancia, en la actualización de las tendencias en tecnología que soporten y refuercen la efectividad de la realización y el cumplimiento de metas planteadas. De esta manera, el empresario puede reforzar sus conocimientos y adquirir suficiente experiencia para poder afrontar todas las exigencias que le demande su rol dentro de la compañía.

Figura 9. *Necesidad de implementación de multiplataforma digitales*

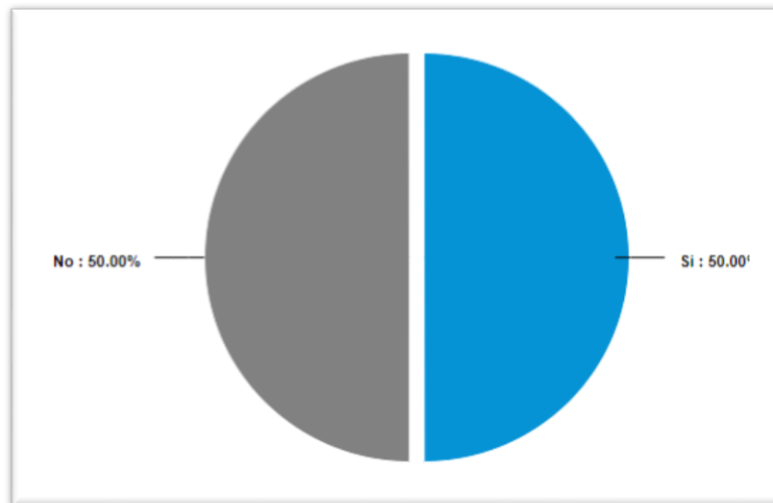
Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene completa disposición a la implementación de multiplataformas digitales para llegar al público de manera más sencilla y oportuna, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que, la creación de multiplataformas aumentara la interacción con los clientes y por lo tanto también el uso de los servicios de la empresa. González, et ál., (2021) expresan que el crecimiento de las Pymes gracias a los nuevos canales multi-categorías (Amazon, eBay, mercado libre) es considerable, además, precisan que una de las ventajas más notorias respecto a las ventas online o multiplataformas es precisamente el ahorro en ciertos gastos operativos, lo que permite a la Pyme aumentar ese margen de ganancia que, de otro modo, se vería muy sacrificado.

Figura 10. *Envío de información relevante al público objetivo de la empresa por medio de e-mail*

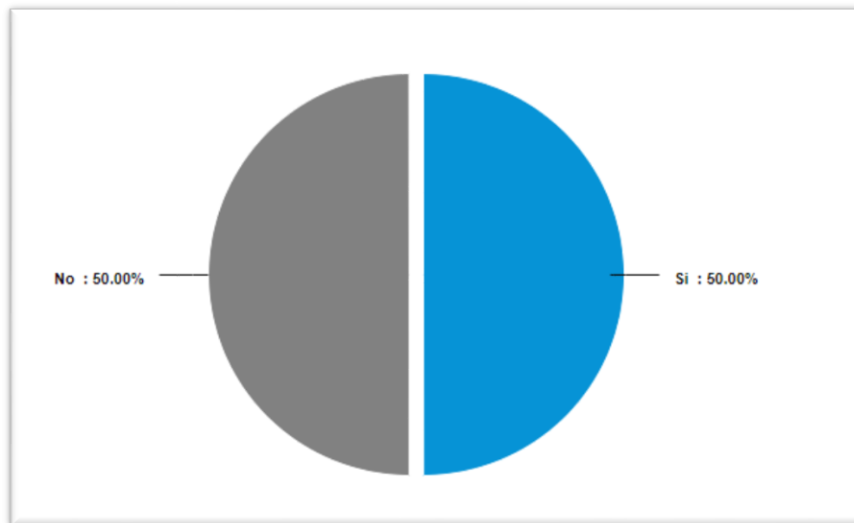


Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene una alta disposición al envío de información relevante al público objetivo de la empresa por medio de e-mail, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que el envío de información por medio de correo electrónico podrá mejorar la fidelización del cliente y tener una comunicación más directa con el mismo. Según Burbano, et ál., (2018) enviar correos electrónicos o simples llamadas ofrecen atenciones especiales de las organizaciones a sus clientes, lo que genera una empatía con el mismo, transformándolo en una en un pilar fundamental de la compañía frene a los procesos y productos según sus gustos y recomendaciones lo que apunta a una estrategia de marketing relacional.

Figura 11. *Envío de información relevante al público objetivo por medio de mensajes de mensajes de texto*

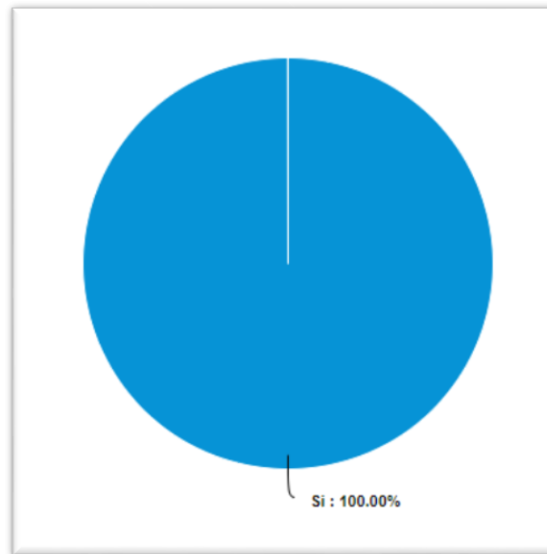


Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio esta medianamente convencida o tiene la disposición de hacer envíos de información a sus clientes por medio de mensajes de texto, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de datos, de tal manera, se infiere que los mensajes de texto son una herramienta bastante cercana y personal a cada cliente lo que pueda llegar a generar una relación más cercana con el mismo. Según Cajusol y López (2015) explican que, el valor de envíos de mensajes de texto masivos es de aproximadamente \$7 pesos colombianos lo que hace bastante accesible el envío de ellos y puede disminuir el costo de CRM (contacto y relación con clientes) además del acercamiento inmediato y la comunicación directa con el cliente.

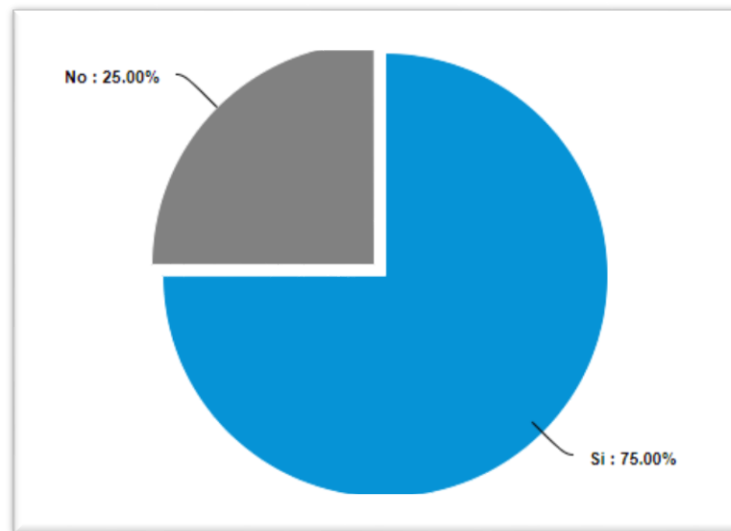
Figura 12. *Implementación aplicativo móvil en la empresa*

Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio esta medianamente convencida o tiene la disposición de crear un aplicativo móvil para su público objetivo, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de datos, de tal manera, se infiere que esto puede deberse a que un aplicativo móvil genera o representa riesgo cibernético, es decir que cualquier persona quiera acceder forzosamente a la información que hay en ella. Según Gaitán (2019) las Pymes no cuentan con mecanismos y controles convenientes para proteger sus datos sensibles y manifiesta que esto es una cuestión de cultura, aunque realmente es más un descuido de la Pyme ya que, se preocupan más por el valor de los datos que por la protección de estos y las Pymes deben darse cuenta de los riesgos que corren al dejarlos sin protección.

Figura 13. *Nivel de convencimiento de poder vender productos/servicios de la empresa por medio de una página web*

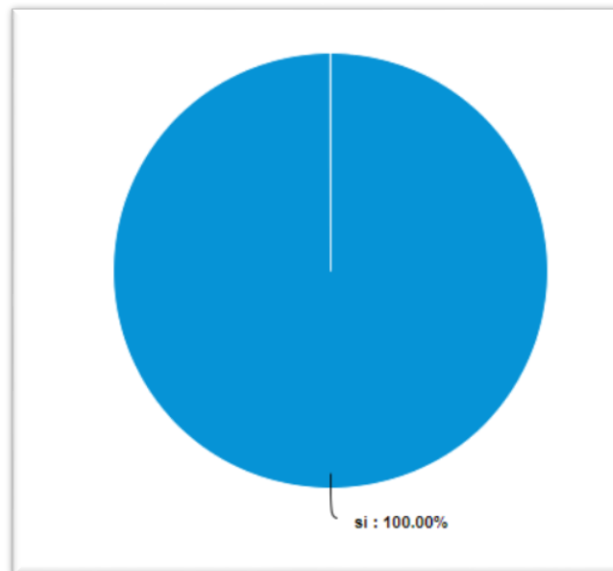


Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene completo convencimiento de que la implementación de una página web les dará ventas seguras de sus productos y servicios, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que el uso de las páginas web es un potente recurso para vender y/o promocionar nuestros productos y/o servicios. Según Beller y Javiera (2011) proporcionar una página web a las Pymes las acerca al mercado al cual se dirigen y hace más efectivo el proceso de ventas dentro de la misma, logrando así que haya un desarrollo y crecimiento más rápido en sus inversiones y/o negocios, además de forjar lazos emotivos con los consumidores por medio del uso de diferentes herramientas de comunicación que se pueden lograr a través del internet.

Figura 14. *Implementación de comercio electrónico en la empresa*

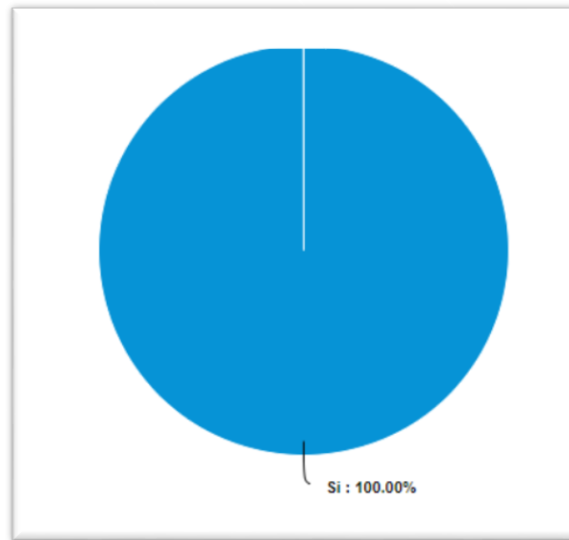
Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene alto convencimiento de que la implementación del comercio electrónico les ayudara a vender más sus productos y/o servicios, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el e-commerce resulta ser una potencial herramienta para el crecimiento de la empresa. Según Bayona y Estrada (2020) el comercio electrónico ha pasado de ser un catálogo de productos y/o servicios a ser un medio eficiente para realizar negocios, entre las ventajas del e-commerce se puede mencionar la limitación de los costos, por acuerdo, el incremento de la velocidad y la eficiencia de las operaciones.

Figura 15. *Implementación del marketing de contenidos para posicionar la marca en el mercado.*



Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene alto convencimiento de que la implementación y uso del marketing de contenidos ayuda a posicionar su empresa en el mercado, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el marketing de contenidos es una herramienta que da acceso a las Pymes para crecer en el mercado atrayendo la atención de potenciales clientes. Según Velásquez y Hernández (2019) el marketing de contenidos es una de las tantas estrategias del marketing digital que en primera instancia no tiene como fin vender nada, solo se conforma con llamar la atención de posibles clientes aportando información que sea de su interés, básicamente la idea es captar la atención con el contenido y lograr que el consumidor se case con lo que se diga del mismo, hacer que haya suscripciones e incrementar seguidores en redes sociales.

Figura 16. *Interés de pertenecer a una red de pymes para publicidad que convenga a la empresa*



Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio tiene interés de pertenecer a un grupo de empresas que se colaboren con publicidad y marketing digital que convenga a la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, las colaboraciones entre empresas pueden llegar a ser un buen convenio atrayendo o utilizando seguidores y clientes de cada uno, para conocer nuevas marcas, productos y/o servicios. Citlalli, et ál., (2016) precisan que, las acciones de colaboración que efectúan las organizaciones generan un incremento en el nivel de innovación de las empresas participantes por medio del flujo de los canales de información, de tal forma las acciones de colaboración entre pymes facilitan a cada una de las organizaciones participantes una simplificación de sus costos y una mejor flexibilidad de la alternativas para dar solución a sus principales problemas, lo que les facilita a las mismas combinar e integrar tanto conocimiento generado como sus competencias.

Tabla 1. *Plan de mejora módulo 1: marketing*

Objetivo	Analizar la pertinencia del marketing digital en la empresa Recredarte para aumentar el número de ventas
Acciones	• Contratar personas que se dediquen a hacer contenido especializado para marketing digital de la empresa. • Adquirir equipos de buena tecnología para la realización de contenido para redes sociales. • Planificar fechas de publicaciones y contenido para realizar en las plataformas. • Optimizar los contenidos web que se suben a cada red social. • Mejorar y establecer políticas que estén avaladas y originales para el contenido de las plataformas y redes sociales. • Creación del e-mail marketing • Estudiar la relevancia de los mensajes enviados. • Mejorar la orientación y la optimización de los contenidos que se envían por correo. • Proponer el diseño de una página web para ofrecer y vender los productos y/o servicios. • Proponer sorteos o actividades lúdicas por medio de las redes para incentivar a las personas a conocer nuestros servicios y generar buenas experiencias.
Responsables	Personal encargado de relaciones públicas y marketing de la empresa.
Indicadores	• Porcentaje de tráfico en la web y views/ cantidad de seguidores en redes y paginas x 100 • Porcentaje de clientes influenciados por el marketing digital/ clientes de la empresa x 100 • Porcentaje de e-mails leídos/ cantidad de e-mails enviados x 100

1.2 Estudio de caso: Gerencia Financiera

1.2.1 Diagnóstico

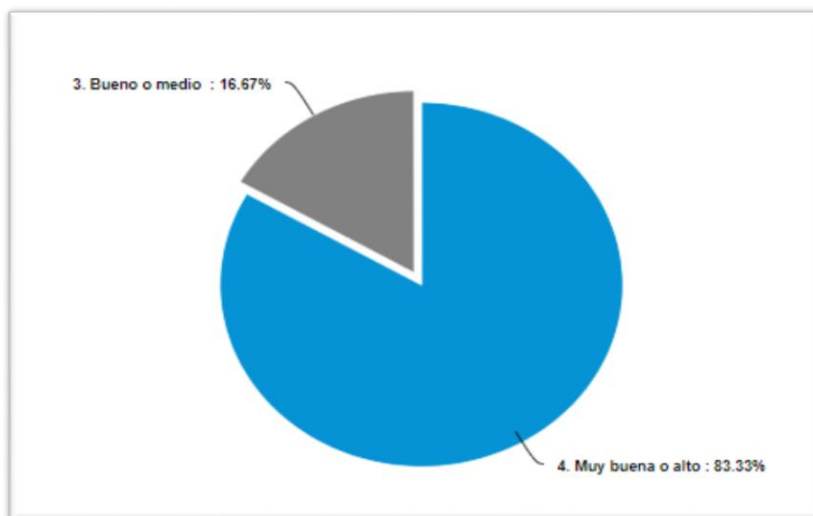
En este segundo módulo de la presente investigación se analiza cómo se encuentra la empresa frente a su modelo de gestión financiera como herramienta gerencial para la estabilidad económica de la misma.

Para ello, se elaboró un cuestionario con 10 preguntas cerradas que se aplicó a los trabajadores de la empresa Recredarte. El instrumento se aplicó de manera virtual a todos los encuestados.

Posteriormente, cuando se obtuvo el total de encuestas diligenciadas se procedió a digitalizar la información y proceder a la tabulación y respectivamente al análisis de la información recolectada.

Instrumento de recolección de información: ver apéndice B.

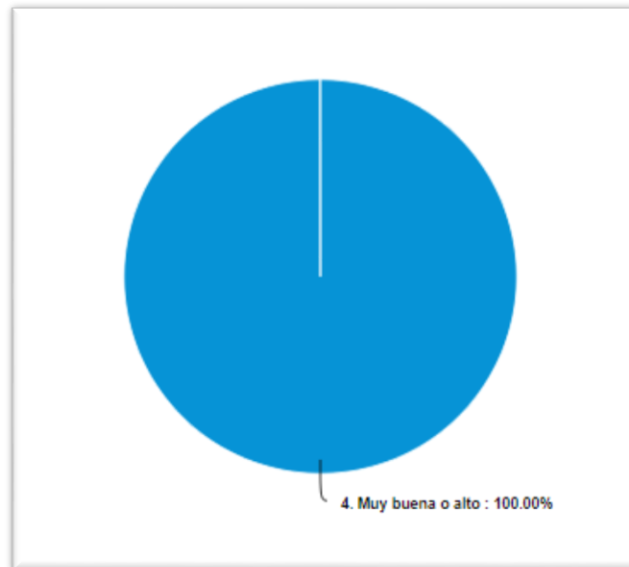
Figura 17. Nivel de vida, si la empresa logra un crecimiento económico y financiero



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la gran mayoría de sus colaboradores considera que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento financiero, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que, se puede motivar al personal teniendo en cuenta que a la gran mayoría les interesa poder mejorar sus ingresos y su calidad de vida. Según González (2015) la mayoría de las empresas buscan poder rentabilizar las operaciones y para ello rentan espacios que sean

económicos que les conlleve a asegurar un mercado, poder reducir costos y también reconversión tecnológica, lo que les permitirá poder potenciar su competitividad y asegurar su sostenibilidad, estos resultados se verán reflejados en la calidad de vida de la población en general.

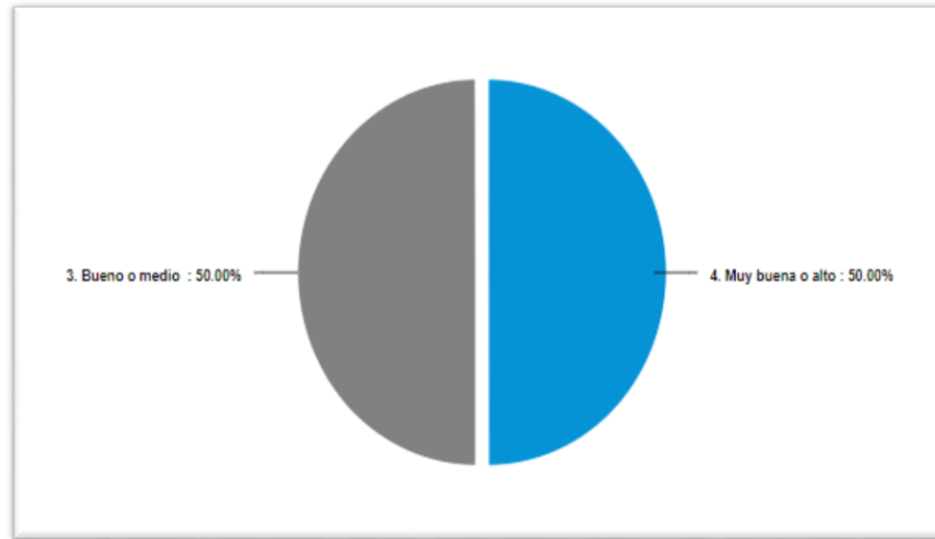
Figura 18. *Incentivos por logro de objetivos y la productividad de la empresa*



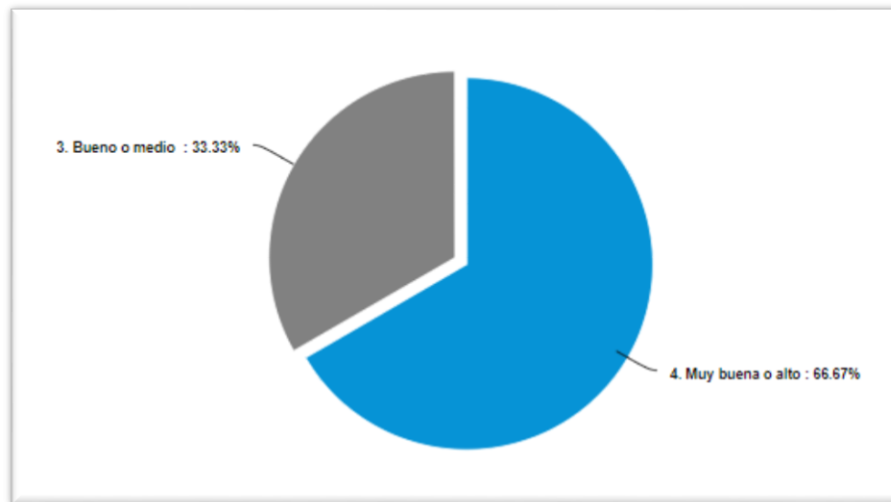
Los resultado evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores considera que brindar incentivos por cumplimiento de objetivos mejora la productividad, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que en las empresas también se puede motivar al empleado por medios de inventivos (sean económicos o no salariales) para lograr objetivos cada cierto tiempo y generar crecimiento económico dentro de la misma. Según (Villamizar, 2017) el psicólogo Harvé Mathe afirma que, tener la capacidad de estimular a un colaborador para que se esfuerce por sí mismo a cumplir o lograr objetivos dentro de una empresa es la definición de motivación laboral, es importante tener en cuenta el tipo de incentivos que se utilizan para lograr

estimular al empleado, teniendo en cuenta que esto participara directamente en el ambiente laboral y en mayores índices de productividad.

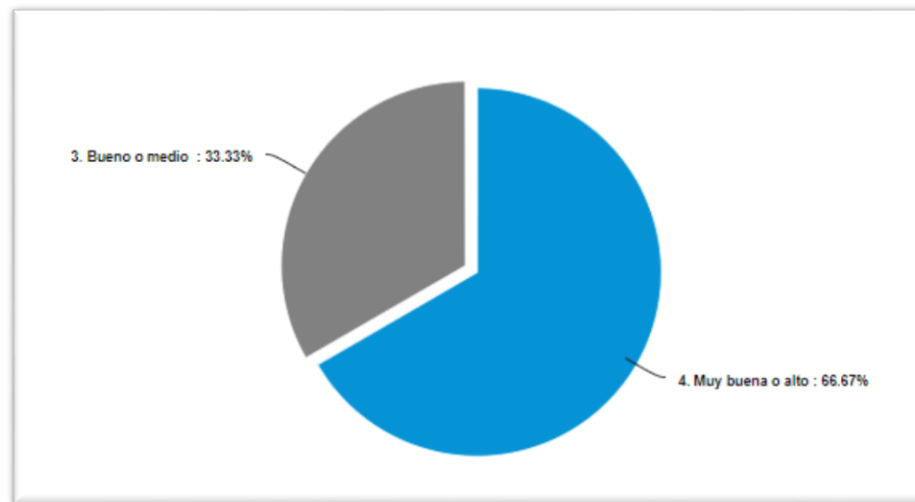
Figura 19. *Funciones específicas y su relación con el desempeño del personal*



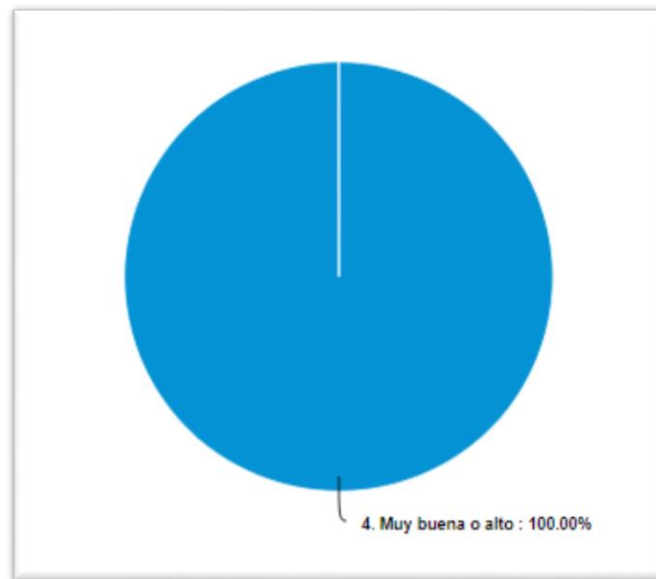
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio mitad de sus colaboradores considera que establecer funciones específicas mejoraría el desempeño del personal, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que los colaboradores rendirían mucho mejor teniendo clara una labor específica y un tiempo determinado para el desarrollo de esta. Según Gómez y Rodríguez (2003), el éxito de los grupos y/o equipos dentro de una empresa dependerá de la identidad colectiva que se creen, la cooperación y el establecimiento de tareas específicas para cada individuo que haga parte del mismo, de tal manera cada uno desempeñará una función diferente de acuerdo con sus conocimientos y habilidades personales.

Figura 20. *Implementación de modelo de gestión financiera*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores considera que tener un modelo de gestión financiera promueve la estabilidad económica de la misma, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera, se infiere que tener modelos de gestión dentro de las empresas puede llegar a ser bastante positiva dado que va actuando como palanca permitiendo hacer realidad la estrategia y generando valor. Navarro (2014) expresa que, un modelo de gestión les permite a las organizaciones poder generar un enfoque y un marco de referencia estructurado y riguroso que posibilita un mejor diagnóstico, y finalmente poder determinar las líneas de mejora a las que deben orientarse las empresas.

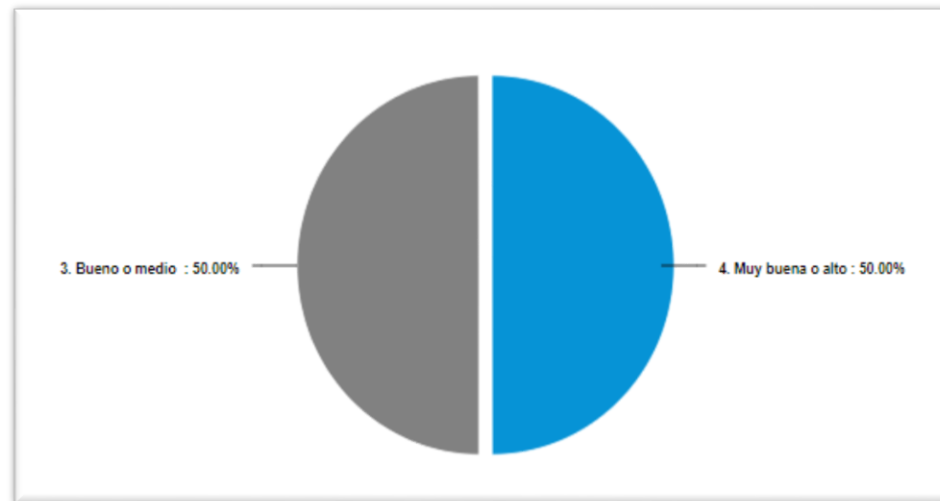
Figura 21. *Nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores considera que sería muy bueno tener nuevas herramientas gerenciales, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se puede inferir que para las Pymes de hoy en día sería de gran utilidad que se implementen nuevas herramientas gerenciales con el fin de mejorar los procesos que llevan a cabo las personas involucradas en el sistema laboral, Moya, et ál., (2017) explican que, las herramientas gerenciales se consideran instrumentos que facilitan planear, administrar, direccionar, controlar y evaluar a las empresas y cada uno de sus procesos, también estos mismos ayudan a optimizar los recursos de la misma y ayudar con el desarrollo de una gestión que sea eficiente y que posibilite alcanzar los objetivos establecidos con el desempeño más alto posible.

Figura 22. *Promoción de productos y servicios y su impacto en la mejoría de las ventas*

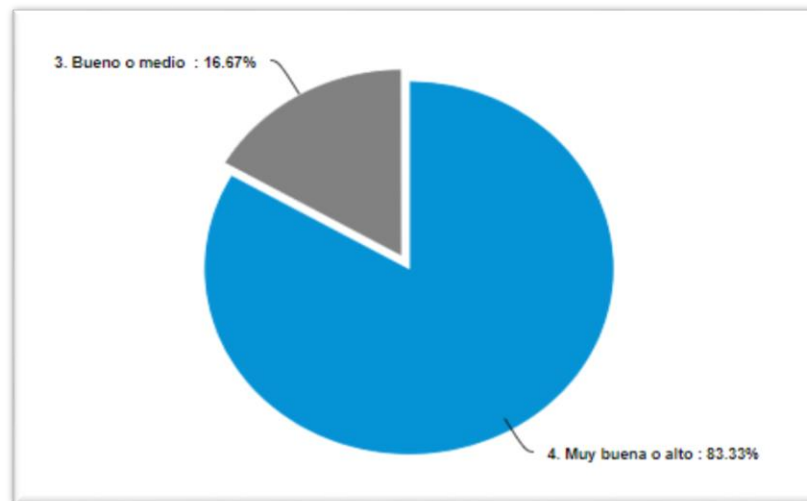
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores considera que hacer promoción de sus productos y servicios sería muy bueno dado que mejoraría las ventas de la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el hacer publicidad y promoción de productos y servicios por varios medios genera reconocimiento de la marca e incrementa las ventas. En contraparte Castañeda y Andreina (2018) asegura que, si bien la publicidad y reportajes en televisión tiene un gran impacto positivo en el segmento y turístico del mercado, su principal desventaja es que el coste total llega a ser bastante elevado, aunque su coste por impacto sea bajo, lo que hace que la publicidad sea un instrumento al que solo puedan acceder las empresas grandes que cuenten con un presupuesto para ello.

Figura 23. *Crecimiento económico y su impacto en la mejoría en la seguridad industrial de la empresa*



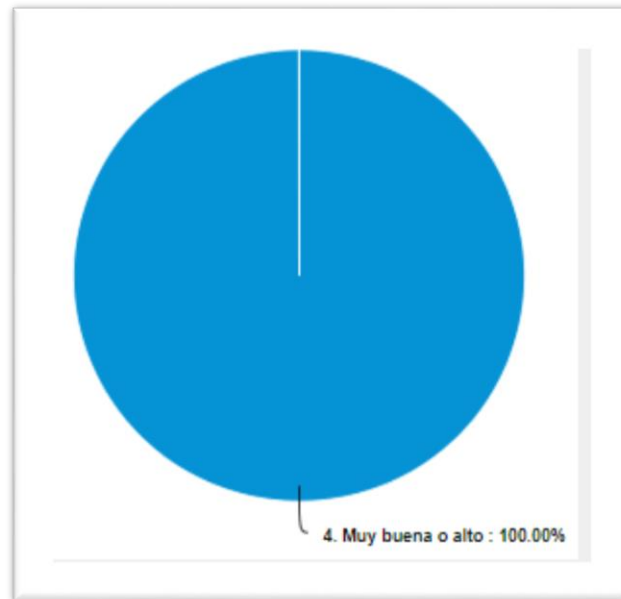
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio mitad de sus colaboradores considera al tener un crecimiento económico en la empresa ente influirá directamente en la mejoría de la seguridad industrial de la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al tener un mayor poder adquisitivo como organización se podrá invertir en una mejor calidad de EPP y por ende también en el cuidado de las instalaciones y seguridad para todos los colaboradores de la empresa. En contraparte, según Restrepo (2007) algunos indicadores demuestran que en los últimos años en las Pymes hay descenso en cuanto a crecimiento económico, lo que sugiere que una relación importante con el ciclo económico dentro de las mismas y se identifica el limitado acceso al sistema financiero y la alta carga impositiva que enfrentan como uno de los principales obstáculos.

Figura 24. *Crecimiento económico y su impacto en la imagen corporativa y administrativa de la empresa*

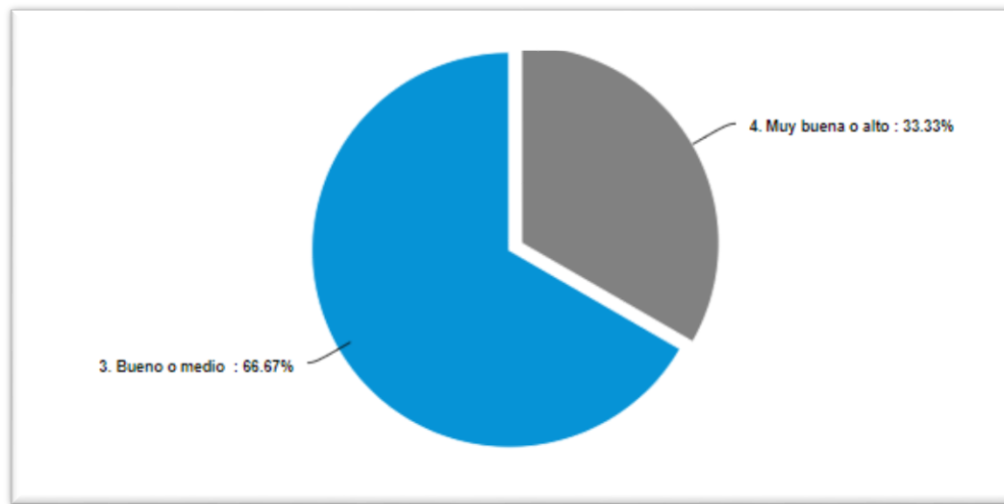


Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores considera que sería muy bueno el impacto a la imagen corporativa y administrativa de la empresa si hay un crecimiento económico dentro de la misma, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al tener un mayor crecimiento económico y poder adquisitivo la empresa podrá ser más sostenible y de esta manera invertir y mejorar la imagen corporativa y el buen nombre de la empresa. Según, (Lencinas, 2003) la imagen corporativa de una organización es construida de acuerdo con un sistema o a un patrón cultural y se debe invertir en ella para poder obtener ventaja por encima de los competidores y lograr fidelización de los clientes lo que podrá generar un mayor crecimiento económico que le permitirá alcanzar objetivos y metas propuestas.

Figura 25. *Modelo de gestión financiera adecuado y su impacto en la mejoría del nivel organizativo de la empresa*



Los resultado evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores considera que sería muy bueno el impacto en la organización de la empresa si se tiene un modelo adecuado de gestión financiera, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, mejorando la gestión financiera de la empresa con una correcta administración de los elementos podría lograrse una buena estructuración y organización de la empresa que le permita a la empresa posicionarse y generar sostenibilidad. Según García, et ál., (2019) la gestión financiera le permite a las Pymes hacer análisis orientados a la obtención y correcta administración de los recursos que le facilite competir a las Pymes impulsando el desarrollo de estas. Además, al estar interrelacionada con factores de organización y estructura la gestión financiera también les permite a las empresas mejorar la planeación y la logística organizacional para generar rentabilidad.

Figura 26. *Decisiones Gerenciales*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores considera que sería bueno o medio el impacto que tendría la toma de decisiones gerenciales dentro de la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que las decisiones gerenciales si bien son uno de los pilares más importantes dentro de las organizaciones, para Recredarte no lo es tanto así y dudan de que haya mejoría de la misma. Según (Solano, 2003) la toma de decisiones es un proceso delicado y que requiere una minuciosa atención dado que en la mayoría de los casos las decisiones que se toman no se respaldan con buena información que aseguren el resultado de las acciones. Muchos administradores caen en varios errores a la hora de tomar una decisión, el más común suele ser que simplemente no se dan cuenta de la existencia de un problema o peor aún que saben de la existencia del problema y lo ignoran.

1.2.2 Plan de mejora

Tabla 2. Plan de mejora módulo 2: gestión financiera

Objetivo	Perfeccionar el modelo de gestión financiera que tiene la empresa para generar un mejor crecimiento económico.
Acciones	• Estructurar un adecuado plan financiero. • Rotación de proveedores, buscar nuevos proveedores • Auditoria de procesos trimestrales. • Hacer un presupuesto mensual acorde a los gastos. • Digitalizar los procesos (implementar un software financiero especializado). • Ofrecer beneficios especiales para los clientes más antiguos y rentables. • Realizar capacitaciones periódicamente con referencia al marco legal o temas de interés que afecten directamente al área financiera. • Establecer metas y plazos para mejorar las finanzas de la empresa. • Definir bonificaciones e incentivos justos y acordes a las metas y plazos estipulados por el cumplimiento de metas. • Crear un fondo para emergencias financieras y prever riesgos.
Responsables	Personal encargado de la gestión financiera dentro de la empresa.
Indicadores	• Rentabilidad patrimonial = Utilidad Neta/Patrimonio • $RP = \text{Cuentos por pagar} / \text{costo de ventas}$ • Nivel de control y formulación de proyectos. • Nivel de organización financiera que tiene la empresa respecto a sus activos y pasivos. • $\text{Procesos digitalizados} / \text{ todos los procesos de la empresa} \times 100$. • $\text{Procesos digitalizados} / \text{ todos los procesos de la empresa} \times 100$ • $\text{Personal capacitado de la empresa} / \text{ personal de la empresa} \times 100$ • Nivel de motivación que tiene el personal teniendo en cuenta el cumplimiento de metas y objetivos. • Definir qué nivel de control de riesgos financieros o plan de contingencia tiene la empresa.

1.3 Estudio de caso: Módulo de Estrategias de Negociación

1.3.1 Diagnóstico

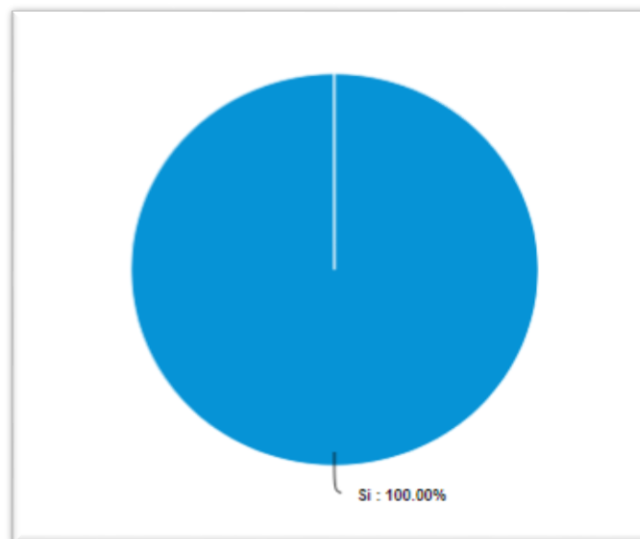
En este tercer módulo de la presente investigación, se analiza cómo se encuentra la empresa frente a las estrategias de negociación como herramienta para la gestión administrativa y el impacto en la fidelización de clientes.

Para ello, se elaboró un cuestionario con 10 preguntas cerradas que se aplicó a los trabajadores del área de ventas y asesoría de la empresa Recredarte. El instrumento se aplicó de manera virtual a todos los encuestados.

Posteriormente, cuando se obtuvo el total de encuestas diligenciadas se procedió a digitalizar la información y proceder a la tabulación y respectivamente al análisis de la información recolectada.

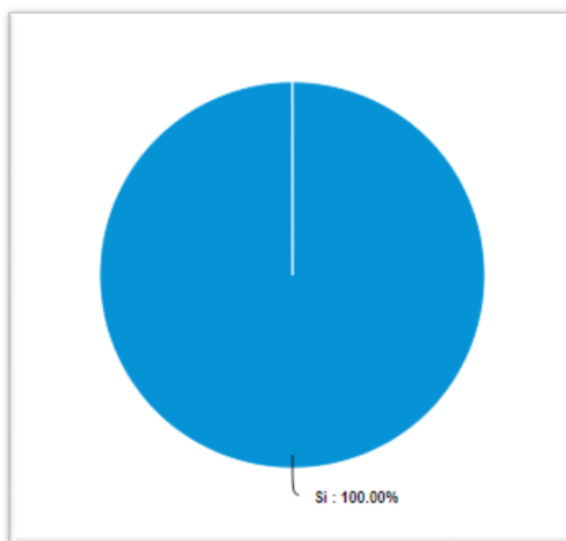
Instrumento de recolección de información: ver apéndice C.

Figura 27. Nivel de conocimiento de las estrategias de negociación



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores tiene conocimiento acerca de las estrategias de negociación, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores tienen presente que las estrategias de negociación pueden ser necesarias para su labor. Según Muñoz (2010) la negociación es un proceso de dialogo o discusión entre dos o pueden ser más partes con el único propósito de lograr llegar a un acuerdo mutuo aceptable. Aunque en otros casos también el proceso de negociación se realiza para dirimir o ayudar a resolver conflictos de diferentes dimensiones humanas.

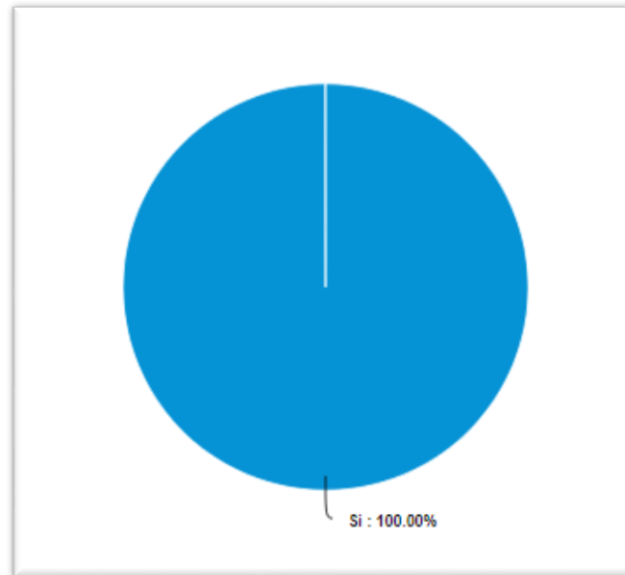
Figura 28. *Uso de las estrategias de negociación dentro de la empresa*



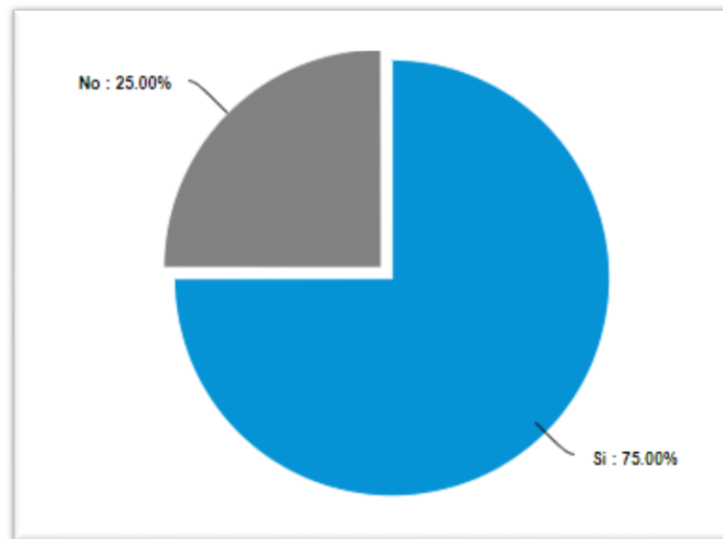
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores hace uso de las estrategias de negociación, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores consideran que las estrategias de negociación son una gran herramienta para poder vender sus productos y/o servicios. Según Parra, et ál., (2010) el correcto uso de las tácticas de negociación

les permite a las personas aplicarlas en el momento más adecuado de la negociación, pero también ayudan a identificar cuando a quienes se les aplica la táctica la están utilizando en contra de este y de esa manera poder responder asertivamente y poder concretar la negociación.

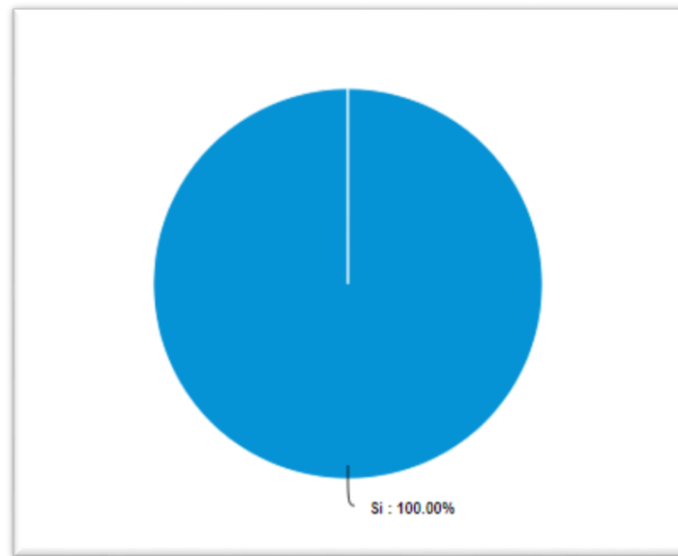
Figura 29. *Existencia de protocolo de negociación dentro de la empresa.*



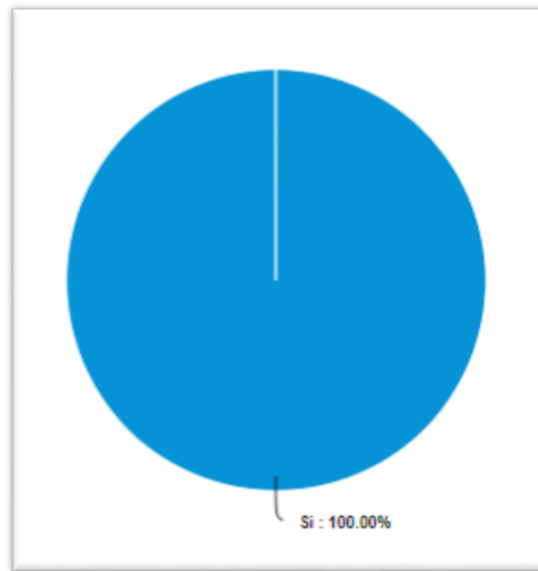
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores concuerdan con que tienen un protocolo para el uso de las estrategias de negociación, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores consideran bueno tener un protocolo para aplicar las estrategias de negociación para poder vender sus productos y/o servicios. Arango y Serna (2016) aseguran que, los protocolos facilitan el adecuado manejo de la información que se reciben en los procesos de negociación, además plantean que el protocolo integra técnicas puntuales para descartar la información obsoleta, anulando la desinformación y generando que los resultados sean eficaces.

Figura 30. *Diferenciación de la competencia*

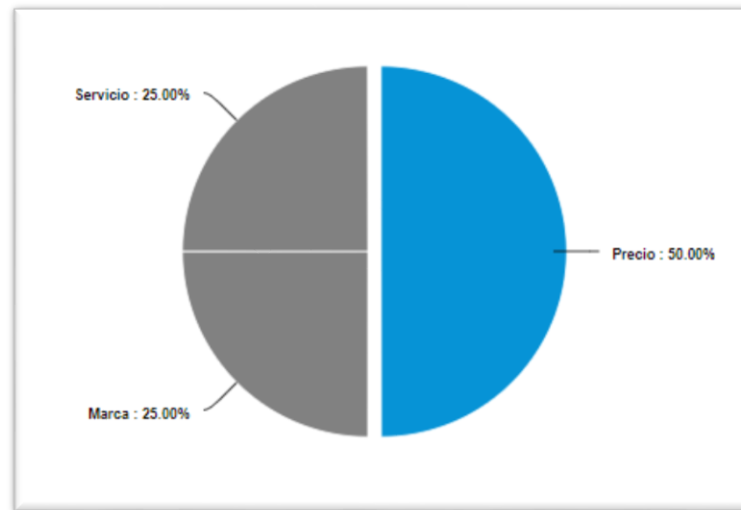
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores concuerdan con que tienen estrategias de negociación diferenciadoras de la competencia, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores cuentan con herramientas (verbales, propuestas o tecnología) diferentes a otras empresas para aplicar las estrategias de negociación para poder vender sus productos y/o servicios. Hernández (2007) explica que, las estrategias de negociación son un arte y que a través de la comprensión podemos llegar a discusiones claras, teniendo en cuenta puntos esenciales, límites, especificaciones, precios y términos bastante oportunos para las dos partes, dada la interrelación entre todos estos factores una diferenciación requiere de buen juicio y sentido común.

Figura 31. *Conocimiento sobre los productos y/o servicios que ofrecen.*

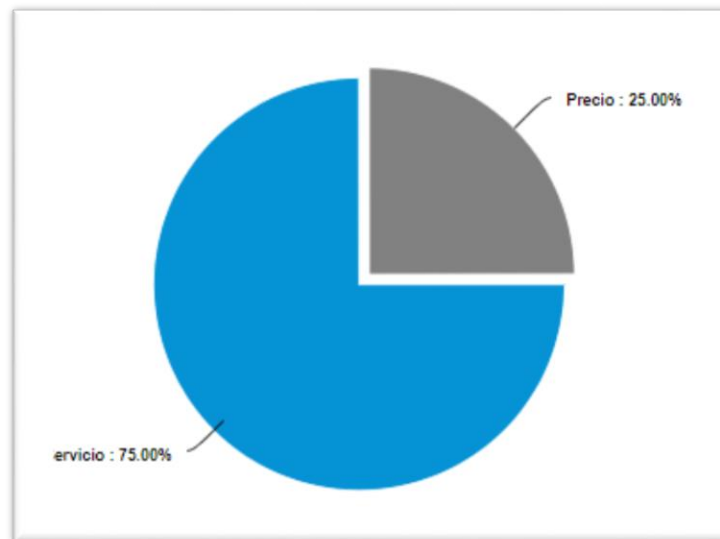
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores concuerdan con que amplio conocimiento acerca de los productos y/o servicios que venden, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores cuentan con herramientas, y buena capacitación en cuando a lo que ofrecen y como venderlo. Bonilla, et ál., (2018) aseguran que, la formación y capacitación del personal contribuye a que este realice sus tareas de manera más eficiente, por lo que el conocimiento formal y certificado les permite a las empresas incrementar la productividad laboral.

Figura 32. *Explicación a los clientes acerca de los productos y/o servicios.*

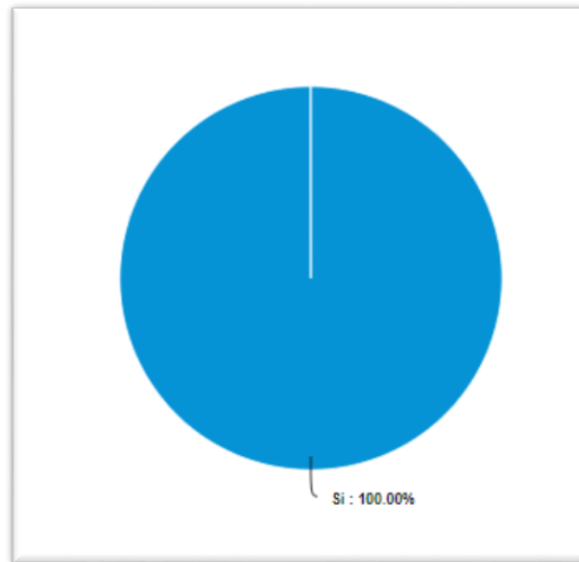
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores concuerdan con que dan completa explicación acerca de los productos y/o servicios que venden a sus clientes, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los clientes reciben completa información y claridad de los productos y/o servicios que quieren adquirir. Según Fuentes (2019) la presentación de un producto y sus características es una herramienta del marketing, herramienta que termina siendo una llave para alcanzar el objetivo, que es generar una aceptación de los consumidores, crear valor y venderlo.

Figura 33. *Impedimentos en la negociación*

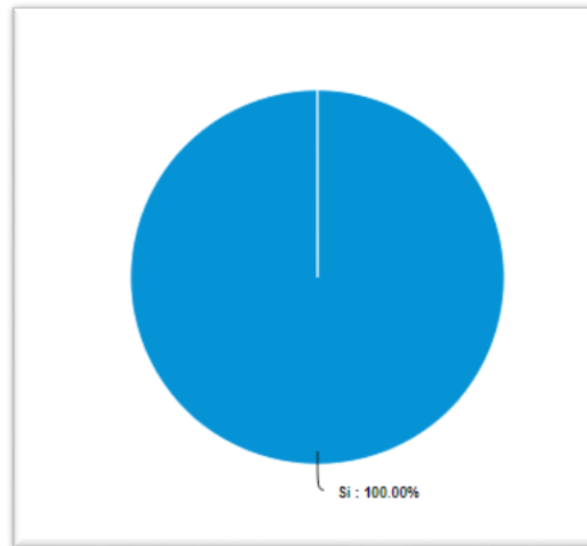
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mitad de sus colaboradores concuerdan con que el precio es el aspecto que más les dificulta o impide el desarrollo normal de la negociación con el cliente, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los clientes normalmente quieren acceder a su bien pero sin que eso les cueste demasiado, dado que, en el momento de la negociación es el determinante que más impacta. En contraste Armas (2022) menciona que, si el precio de un producto o servicio disminuye o está por debajo del promedio al punto de poderse considerar como barato, las ventas pueden disminuir dado que, el consumidor pensara que el producto o servicio es de baja calidad y por tanto ese precio.

Figura 34. *Aspecto determinante para la negociación*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores concuerdan con que el servicio es el mayor factor determinante en el momento de cerrar una negociación y generar la venta, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que aunque para muchos consumidores es importante el tema del precio, sigue siendo mayor el número de consumidores que prefiere la calidad del producto/servicio que cada organización ofrezca al vender. Grogue, et ál., (2010) Afirman que, la calidad que el consumidor percibe del servicio tiene influencia en la percepción del cliente hacia la empresa y en la intención de una recompra (lo que vendría siendo la prueba directa de satisfacción con el producto o servicio ofrecido).

Figura 35. *Importancia de prepararse antes de negociar*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores concuerdan con que es importante prepararse antes de la negociación, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que los colaboradores consideran determinante el hacer una presentación completa, clara y preparada con antelación para asegurar una buena negociación. Según Paz (2004) la preparación dentro de un proceso de negociación es muy importante y vitalicio, dado que le facilita al profesional definir el margen de negociación y definir sus puntos mínimos y máximos de acuerdo, todos los negociadores tienen un punto limite en acuerdo a la negociación.

Figura 36. *Resolución de conflictos siendo el encargado de la negociación.*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores concuerdan con que si son los encargados de la negociación son ellos, deben hacerse cargo de todas sus dudas e inquietudes, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, los colaboradores deben hacerse responsables de las decisiones o cambios de opinión que hagan los consumidores debido a su presentación u ofrecimiento del producto. En contraste Calle, et ál., (2020) explican que, para hablar de mediación o resolución de conflictos debe de existir una diferencia entre las dos partes, ahora para poder acercarnos a una resolución de conflicto se debe acudir a un tercero o el llamado intercesor quien pueda dar sus opiniones imparciales para satisfacer a las dos partes y poder llegar a un acuerdo

1.3.2 Plan de mejora

Tabla 3. *Plan de mejora módulo 3: estrategias de negociación*

Objetivo	Determinar los factores que influyen en el proceso de negociación y mejorar el modelo de negociación, comparando las aptitudes de los negociadores con el desarrollo comercial que se evidencie en la empresa.
Acciones	• Realizar una encuesta de liderazgo. • Evaluación trimestral de ventas y crecimiento económico de la empresa con el nuevo modelo de negociación. • Analizar el mercado por municipios. • Revisar los informes de ventas del último año. • Analizar los informes de ventas del último año y sacar un reporte de ventas y cartera. • Realizar un diagrama de flujo por municipio. • Proponer y discutir nuevos protocolos ideales para la negociación. Construcción de un nuevo modelo de negociación basados en protocolos e ideas nuevas. • Realizar una lista de tácticas para ser utilizadas frente a la negociación. • Presentación del nuevo modelo de negociación propuesto • Inducción y ejecución del nuevo modelo de negociación propuesto.
Responsables	Personal encargado de ventas y negociación en la empresa.
Indicadores	• Personal encuestado/personal de la empresa x 100 • Porcentaje de crecimiento de ventas/ días de cartera x 100 • % de crecimiento por ventas • % de crecimiento de ventas/ días de cartera
Indicadores	• Tiempo de proceso de atención al cliente y entrega de producto y/o servicio. • Cumplimiento de presupuesto de venta e incremento de ventas/ cumplimiento de presupuesto de ventas e incremento de ventas con respecto al año anterior. • % de vendedores que han incrementado el rendimiento de ventas • Crecimiento de ventas del año presente/ crecimiento de ventas del año anterior.

1.4 Estudio de caso: Habilidades Gerenciales

1.4.1 Diagnóstico

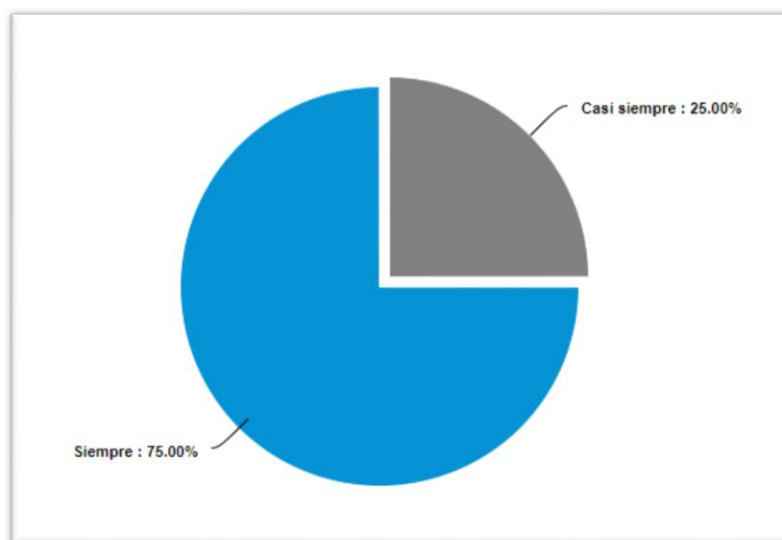
En este cuarto modulo de la presente investigación se analiza cómo se encuentra la empresa en habilidades gerenciales y clima organizacional.

Para ello, se elaboró un cuestionario con 20 preguntas cerradas que se aplicó a los trabajadores de la empresa Recredarte. El instrumento se aplicó de manera virtual a todos los encuestados.

Posteriormente, cuando se obtuvo el total de encuestas diligenciadas se procedió a digitalizar la información y proceder a la tabulación y respectivamente al análisis de la información recolectada.

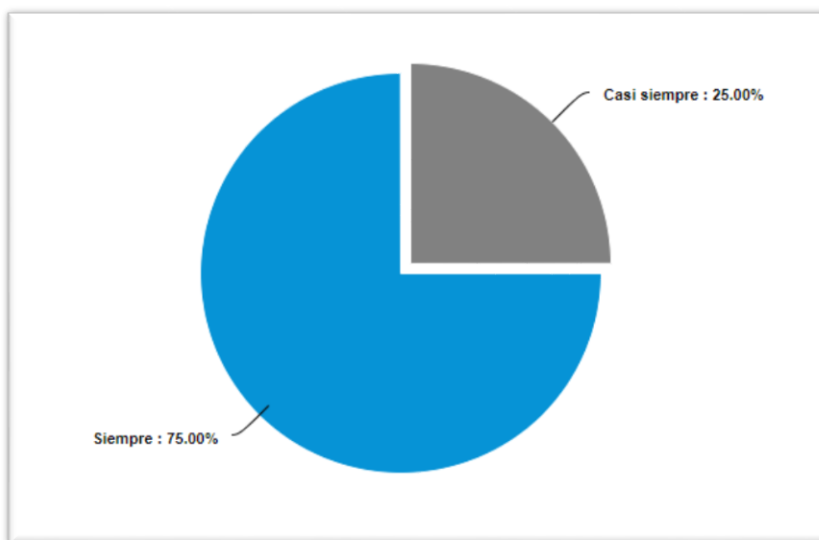
Instrumento de recolección de información: ver apéndice D.

Figura 37. Nivel de cumplimiento de sus funciones



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores siempre cumple con las funciones asignadas, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores son responsables y probablemente tengan un orden para hacer y cumplir con todas sus tareas. Según Mendoza y Muñoz (2021) un diseño de funciones específicas es importante para cualquier compañía, dado que, le permite a la empresa poder establecer criterios específicos de productividad que vayan encaminados a su realización y lo que le da coherencia a la administración.

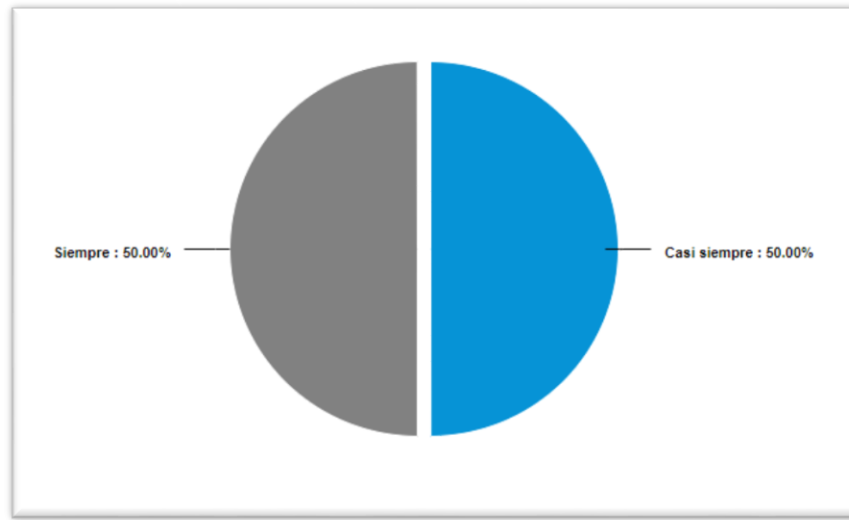
Figura 38. *Puntualidad en el cumplimiento de sus funciones*



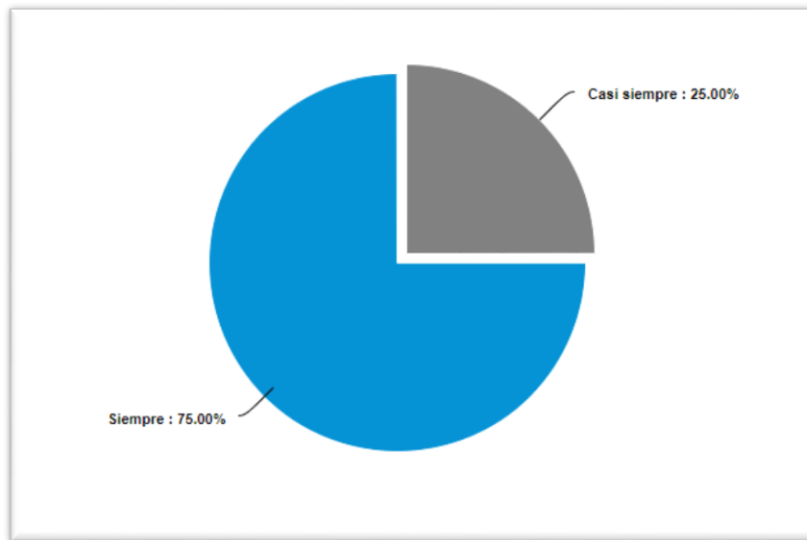
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio que la mayoría de sus colaboradores siempre son puntuales en el cumplimiento de sus funciones, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información de tal manera se infiere que, los colaboradores tienen un método de organización que les permite entregar puntualmente sus tareas. Muñoz (2016) afirma que, la organización es un método social en el que se desarrollan

permanentemente relaciones interpersonales lo que facilita la creación de grupos que tengan cualidades especiales, se puede determinar un grupo como dos o más personas que trabajan por un objetivo en común.

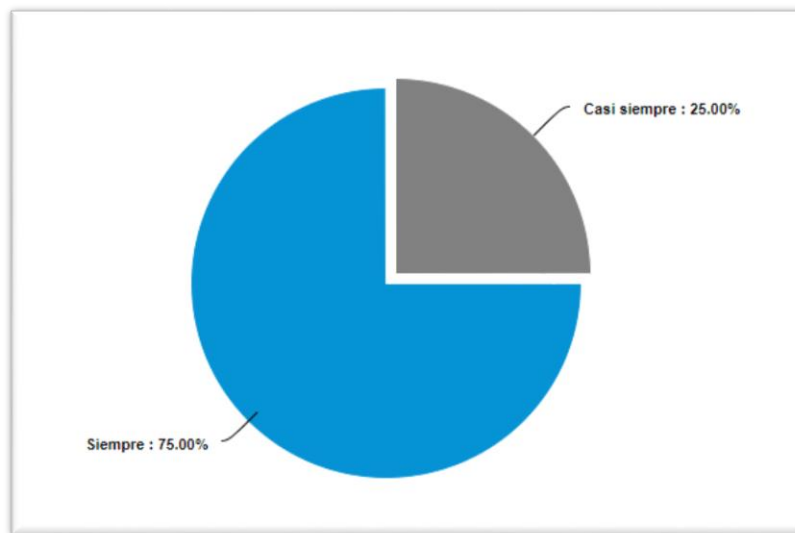
Figura 39. *Elaboración de proyectos para el logro de objetivos de la organización*



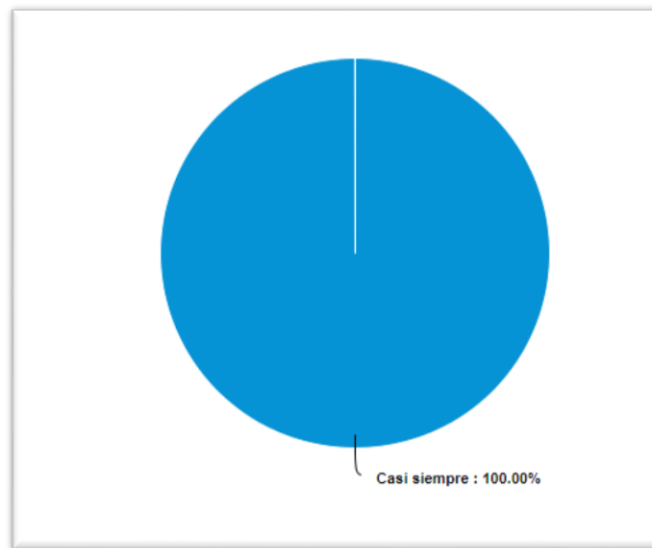
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio que la mitad de sus colaboradores siempre elaboran proyectos que encaminen a los logros de la organización siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio está dividido el proceso de elaborar planes con el fin de cumplir los objetivos, dado que, la mitad de los colaboradores siempre elabora planes para lograr las metas establecidas, mientras que la otra mitad casi siempre. Ros (2006) explica que, hacer un direccionamiento por objetivos transforma obligatoriamente el trabajo del líder, desde su principal posición como supervisor de colaboradores, instaura metas objetivas, dejando que los subordinados las alcancen como quieran.

Figura 40. *Ejecución de estrategias innovadoras*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores siempre ejecutan estrategias innovadoras, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información de tal manera se infiere que, mientras que la otra mitad casi siempre una gran parte de los colaboradores se enfoca en realizar estrategias donde la finalidad sea la innovación, por otra parte un pequeño porcentaje usa casi siempre estrategias innovadoras dentro de la compañía. Barrazas (2005) indica en su investigación que, si las mejoras que se introducen en la empresa es solo una mejora sin un encaminamiento a objetivos específicos, es solo es, una mejora, pero no es una innovación.

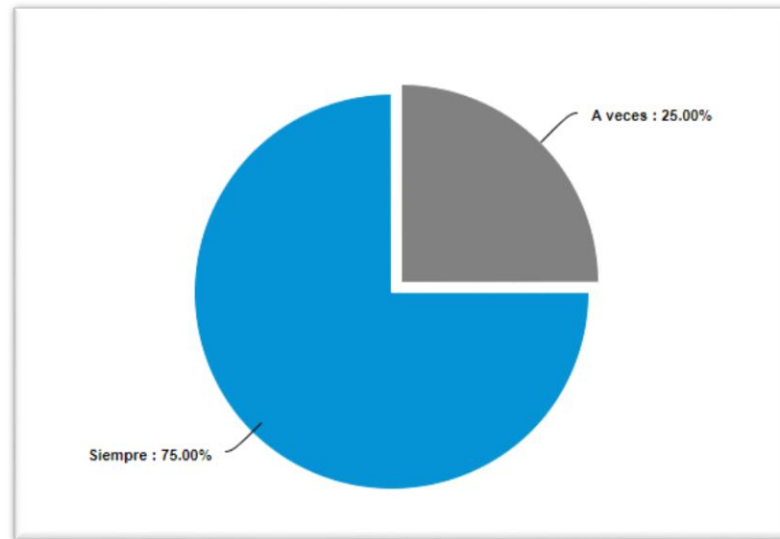
Figura 41. *Logra objetivos dentro de la organización*

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores siempre ejecutan estrategias innovadoras, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio la gran mayoría de los colaboradores siempre logran todos los objetivos designados dentro de la organización, por otro lado, hay una minoría que casi siempre logra los objetivos de la compañía. Según Arenas (2014), el control de calidad se puede definir como un proceso en el que se evalúan las posibles desviaciones de un proceso o de un producto y de dar su solución a los mismos por medio de acciones correctivas para el cumplimiento de los objetivos de calidad, de tal manera, se asegura que la calidad de un producto o de un servicio es la finalidad que jara satisfacer las necesidades de los clientes.

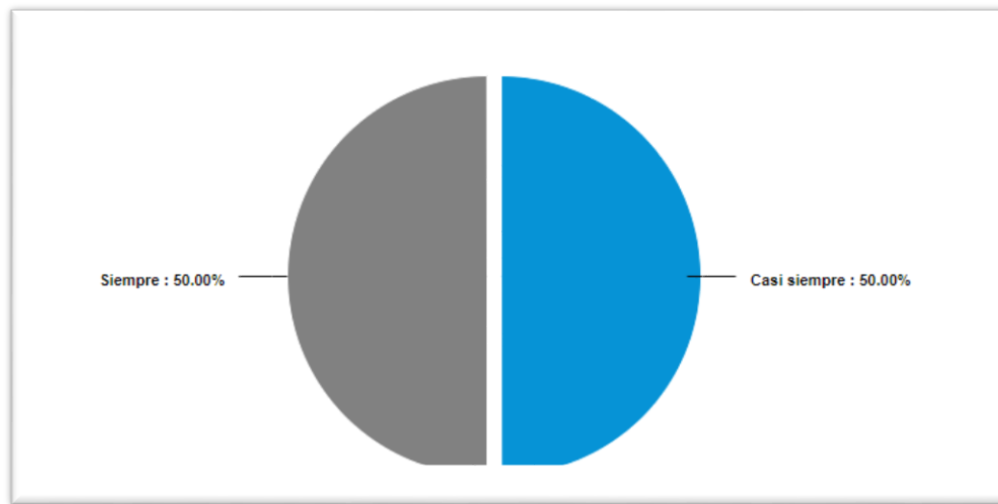
Figura 42. *Metas alcanzados a través de recursos organizacionales*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de sus colaboradores casi siempre ejecutan estrategias innovadoras, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio el 100% de los colaboradores casi siempre alcanzan las metas por medio de los recursos organizacionales. Según Nolzco (2017) para poder trabajar con eficacia, todas las empresas desde la más pequeña a la más grande requieren el recurso humano, recurso y material técnico y financiero, dichos recursos se deben obtener de alguna manera, se deben conservar y desarrollar de la mejor manera para poder lograr un crecimiento, de lo contrario se pueden llegar a convertir en grandes limitantes para poder obtener los resultados deseados de máxima eficacia que se puede lograr.

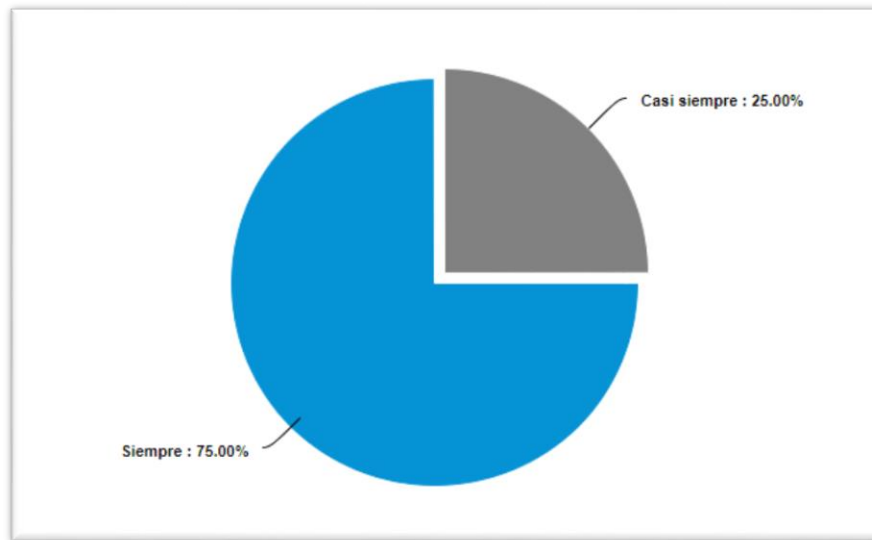
Figura 43. *Uso de la comunicación como canal macedonio para mantener un clima armónico entre los colaboradores*



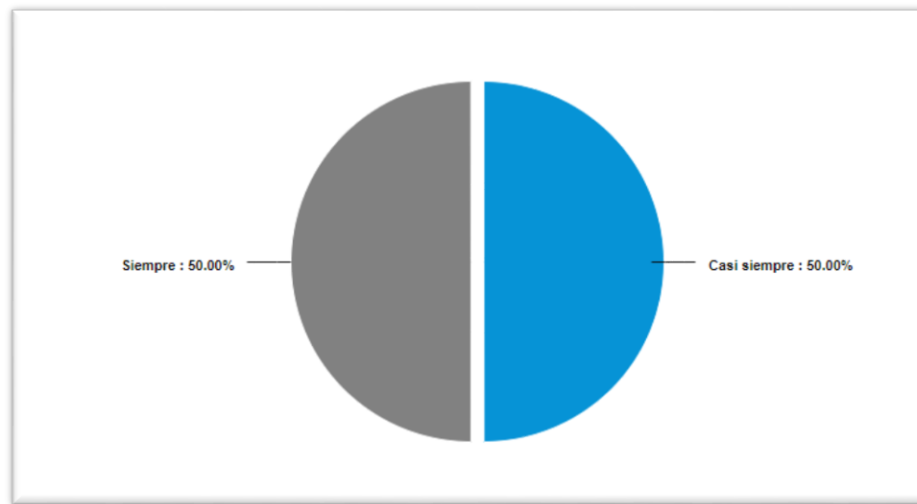
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores siempre hacen uso de la comunicación como canal macedonio para la armonía laboral, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio la gran mayoría de los colaboradores usa siempre la comunicación con el fin de llevar un buen clima laboral dentro de la compañía, mientras que por otro lado hay un pequeño porcentaje de colaboradores que, a veces usa la comunicación que de tal manera se maneje un clima laboral armonioso. Montañez, et ál., (2020) explica que, el clima organizacional es una cualidad del ambiente organizacional que experimentan los individuos que hacen parte de la organización y que influye directamente en su comportamiento. Resulta ser bastante positivo cuando se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y el crecimiento moral de los individuos, y desfavorable cuando no se logra satisfacer las necesidades.

Figura 44. *Toma de decisiones consensuadas y acertadas*

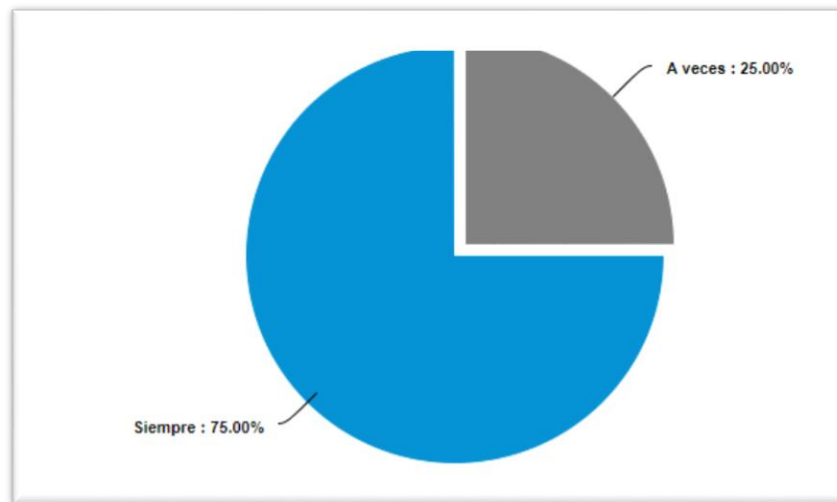
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mitad de sus colaboradores siempre toman decisiones de manera consensuada y acertada, mientras que la otra mitad lo hace casi siempre, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la compañía se encuentra dividida en cuanto a la toma de decisiones de manera consensuada y acertada. Martínez, et ál., (2006) definen el proceso de toma de decisiones como un comportamiento que implica seleccionar ya sea de manera consciente o inconsciente unas acciones específicas entre todas las que sean posibles, tanto para el que actúa como para aquellas personas sobre las cuales se ejerce esta influencia o autoridad.

Figura 45. *Promoción del trabajo en equipo dentro de la organización*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores siempre promueven el trabajo en equipo dentro de la organización, mientras que hay una pequeña minoría que lo hace casi siempre, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, algunos de los colaboradores miembros de la empresa objeto de estudio en algunas ocasiones prefieren trabajar de manera individual. Giraldo, et ál., (2019) lo describe como, la habilidad de lograr pertenecer a un grupo o equipo de trabajo, así mismo la voluntad que se tenga para ejercer una labor dentro de una organización de manera conjunta y en equipo para lograr un mismo objetivo en común, esto facilita que la productividad en la ejecución de sus objetivos asignados sea optimo y también garantizar que los resultados de las tareas que se realizan por estas personas se realicen según lo esperado y estipulado.

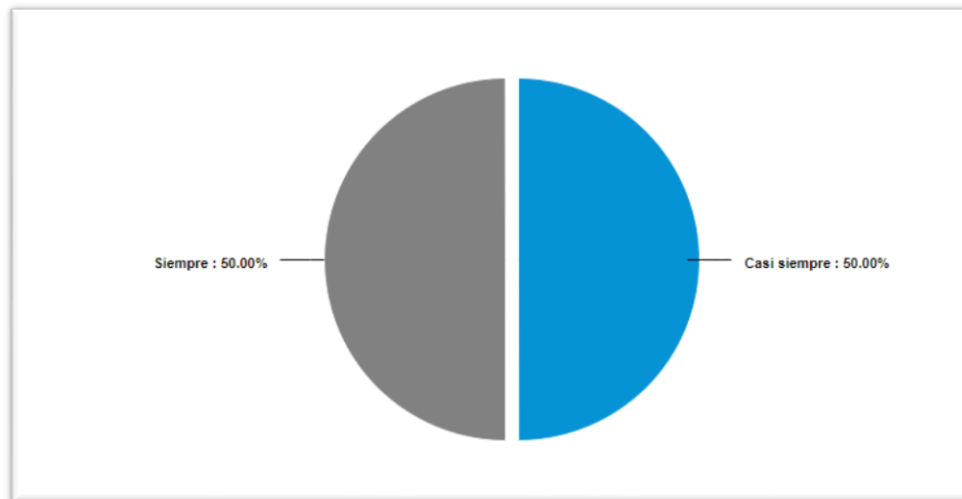
Figura 46. *Propicia la motivación en el desempeño del personal*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mitad de sus colaboradores siempre propician la motivación en el desempeño del personal, mientras que la otra mitad lo hace casi siempre, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa está dividido el proceso de motivación para el desempeño personal. Sum (2015) afirma que, es un método interno y particular de cada persona, refleja directamente la interacción que se genera entre las personas y el mundo dado que, también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de acciones que se encaminen hacia un propósito, objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

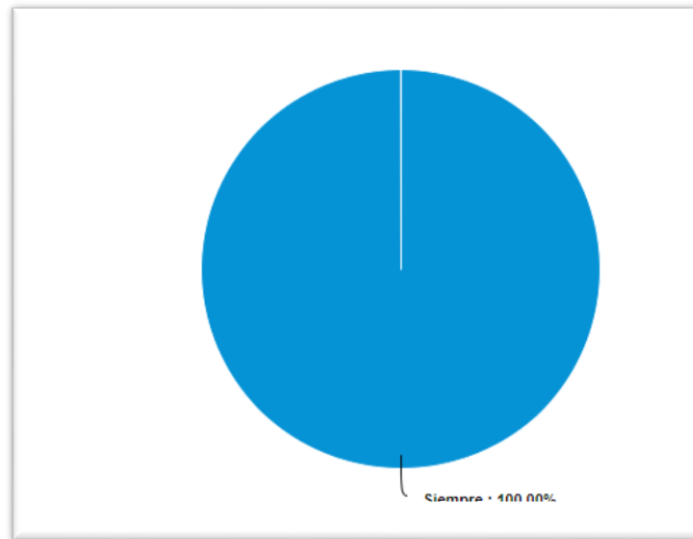
Figura 47. *Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización*

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores concuerdan con que siempre propician estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que el propiciar el compromiso con la organización genera mejores resultados para la empresa y su clima organizacional. Según Manzano (2017) el compromiso organizacional tiene un impacto significativo y directo en las conductas y en las actitudes del personal de cada empresa, también influye en la aceptación de objetivos, filosofía, valores y todos los elementos que llegan a conformar la cultura de la organización. Es un vínculo de pertenencia y lealtad donde el colaborador aclara su interés de permanencia en la organización.

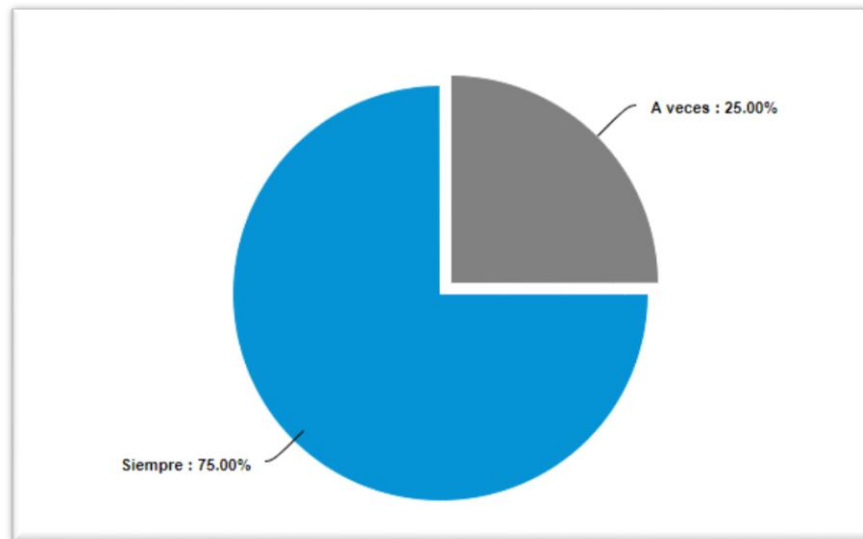
Figura 48. *Promueve entre los colaboradores la identificación con la organización y su desarrollo*



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mitad de sus colaboradores afirman que siempre se promueve la identificación con la organización y su desarrollo, mientras que, la otra mitad afirma que casi siempre se promueve la identificación con la organización y su desarrollo, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en algunas ocasiones la empresa se desenfoca en la manera de promover su filosofía empresarial y por ende, afecta el desarrollo natural de la misma, lo que hace que la mitad de los colaboradores disminuyan un poco su sentido de identificación con la organización. Según Bermudez (2020) la identificación laboral resulta ser un reflejo de lo que es el ambiente laboral interno de la organización, donde influyen sus pensamientos, valores, actitudes y esto retroalimenta el comportamiento organizacional y permite el desarrollo de la organización y de ejecutar planes de mejora.

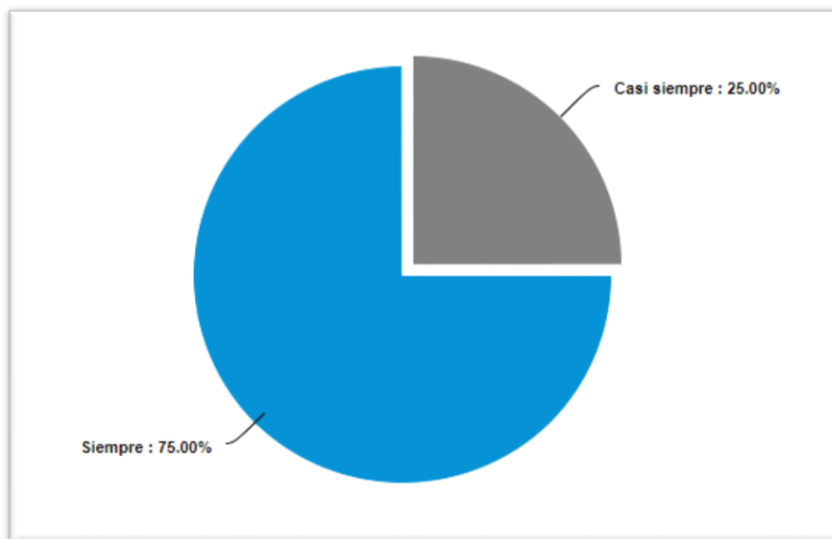
Figura 49. Preocupación por la organización y su funcionamiento

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la totalidad de los colaboradores se preocupan siempre por la organización y su funcionamiento, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, todos sus colaboradores independientemente de su identificación con la empresa se preocupan por su normal funcionamiento y desarrollo de esta. Según Pérez y Campana (2019) el pilar fundamental de las empresas es el capital humano y la importancia de que el mismo tenga un alto sentido de pertenencia dado que todas las actividades de la empresa se realizarán con mayor agrado y eficiencia asegurando así el normal desarrollo y ejecución de las tareas de la empresa.

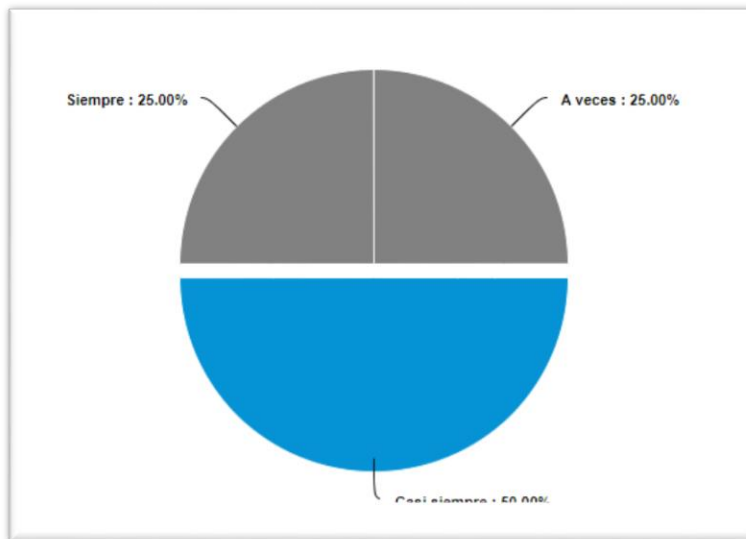
Figura 50. *Reconocimiento público del trabajo desarrollado por el personal de la empresa*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de sus colaboradores aseguran que reconocen su trabajo públicamente con los demás colaboradores de la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el reconocimiento público genera motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores, dado que se sienten estimados por la organización. Cepeda, et ál., (2015) Asegura que, el reconocimiento en las empresas es la respuesta dada por una organización a los esfuerzos, aptitudes, comportamientos y logros alcanzados por los colaboradores, además menciona que cuando un colaborador hace ejecuta bien sus tareas y sus funciones y cumple con los objetivos, merece y necesita que su superior tenga un gesto amable con él y se lo haga notar.

Figura 51. Estimulación de la integración entre el personal que labora y los directivos o administrativos

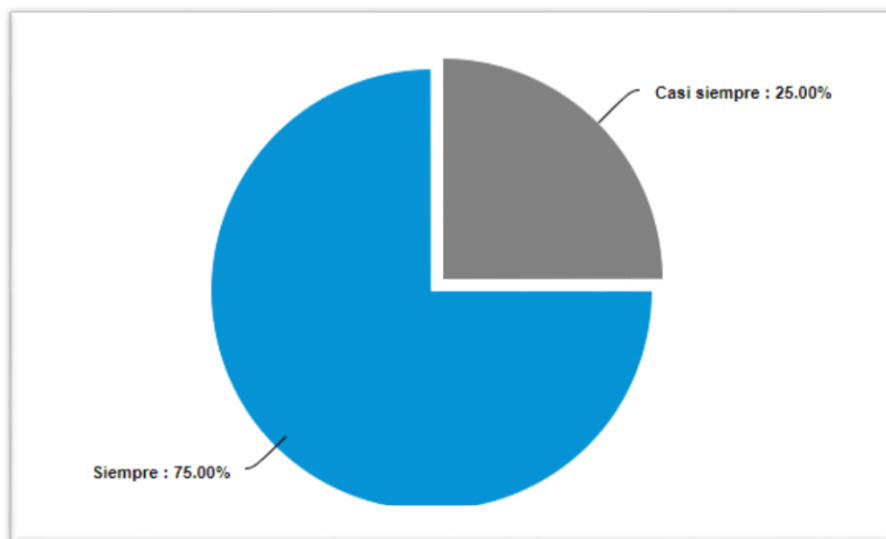


Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores siempre estimula la integración entre los colaboradores y los directivos o administrativos, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la integración entre todos los colaboradores de la empresa y el alto mando genera un clima laboral más bueno, donde aunque existan niveles por departamentos, haga sentir a los colaboradores como un equipo y no haya divisiones. Según García (2007), para que una empresa funcione con normalidad es necesario tener recursos financieros, materiales y también capital humano, de este último depende el desempeño de las funciones y tareas de la organización es por eso que para asegurar que las tareas se realicen exitosamente es necesario encontrar el personal idóneo y hacer un proceso de integración constante con el equipo de trabajo y demás colaboradores desde su ingreso a la compañía.

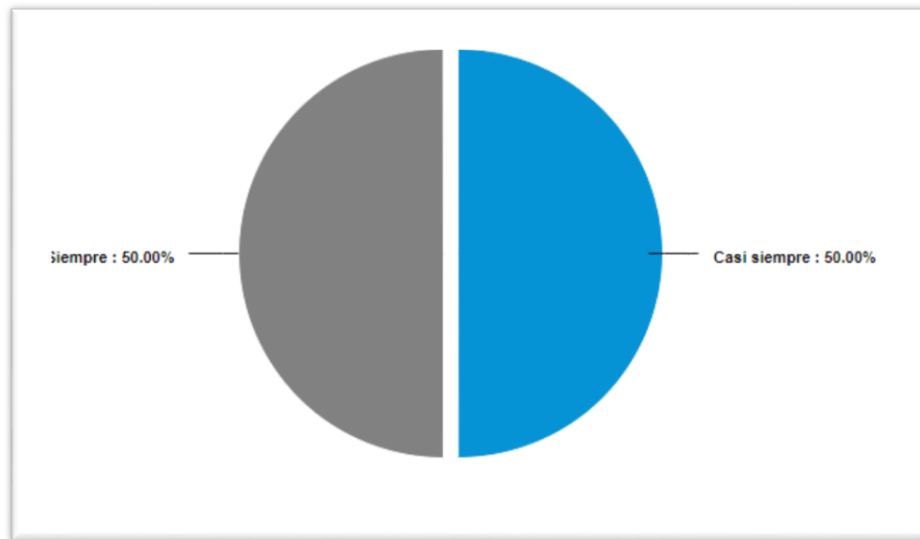
Figura 52. *Compartir entre colaboradores actividades extra laborales para celebrar los logros*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores casi siempre comparten entre colaboradores fuera de las actividades laborales para celebrar logros, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al compartir casi siempre fuera de la oficina tiene una relación bastante estrecha y son muy cercanos dentro y fuera de la organización. Sandoval (2016) explica que es importante manejar el ambiente social en el trabajo dado que, este tiene una relación directa con la clave para tener y mejorar una buena productividad en los colaboradores y por ende en la organización, Además también ayuda a implementar y ejecutar el desarrollo de herramientas que estén orientadas a la creación de un entorno psicológico adecuado para todos

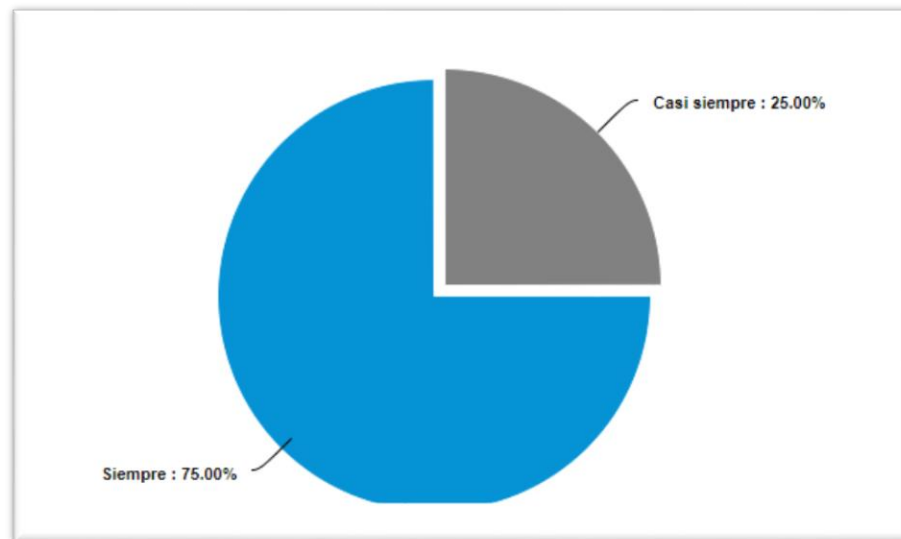
Figura 53. *Ejecución de actividades en grupo donde se genere la integración de todo el personal y la comunidad*



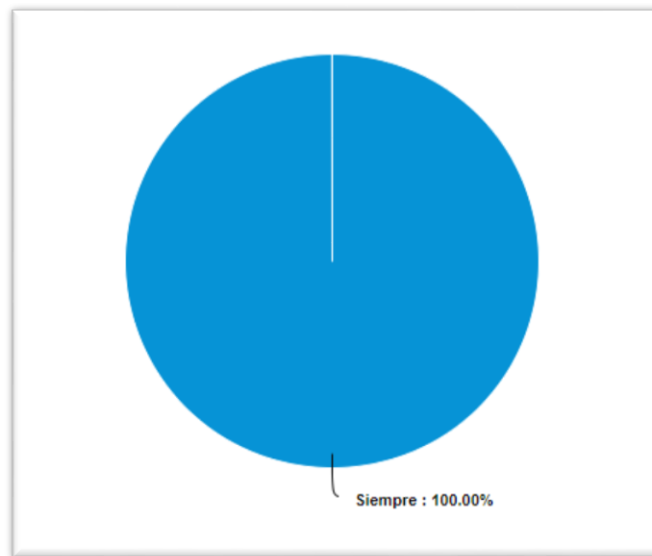
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores siempre ejecutan actividades de integración con todo el personal y la comunidad, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al compartir siempre con todo el personal y la comunidad, hay un acercamiento con las personas y permite tener una percepción agradable de la empresa como una compañía unida. Según Belhouari, et ál., (2005) la integración de las organizaciones en su entorno directo normalmente se da mediante la generación de empleo, lo que hace que sea una actividad directa de la RSE, y esta al mismo tiempo permite a la comunidad local experimentar una fuerte interacción con las empresas y reforzar su sentido de pertenencia individual y colectivo por las mismas.

Figura 54. *Demuestra receptividad ante los planteamientos de todos los miembros del personal*

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mitad de los colaboradores siempre demuestran receptividad ante los planteamientos de los demás miembros del personal, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en ocasiones no se encuentran en armonía los planteamientos, ideas y propuestas entre los colaboradores. Según Aguilar (2016) en todas las empresas debe haber un trabajo en equipo y el éxito de la organización depende de que tan unidos y de acuerdo este dicho grupo. Para que el grupo de trabajo sea un éxito se requiere que todos los colaboradores tengan muy claros los objetivos (y que estos son compartidos), deben ser asertivos y sobre todo tener una buena comunicación para evitar que la no comunicación o la interpretación obstaculice el logro de los objetivos.

Figura 55. *Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores siempre escuchan con empatía cuando los demás miembros del personal comunican algún problema, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el personal siempre antepone su empatía para con la empresa y sus compañeros y se preocupa por mitigar los problemas o inconvenientes que lleguen a afectar las funciones normales de la empresa. Acosta (2021) asegura que, la empatía en las organizaciones aumenta la eficacia para resolver los conflictos dentro de la organización, además de aumentar la productividad de sus colaboradores y por ende el crecimiento y desarrollo de la empresa. La empatía, es un pilar fundamental de la inteligencia emocional que le permite a las personas comunicarse y relacionarse mejor, es por eso que es muy importante fomentarla dentro de las organizaciones y principalmente en la jerarquía de los ejecutivos, y líderes de equipo.

Figura 56. *Participa su jefe con usted en el trabajo en equipo*

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la totalidad de los colaboradores siempre cuentan con la participación de su jefe en el trabajo en equipo, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, el personal cuenta con el aval y acompañamiento permanente de su superior, trabajando armónicamente encaminados en el desarrollo normal de la organización. Ramis, et ál., (2005) afirma que, el jefe es el líder en el ámbito laboral, es el encargado de transmitir a sus colaboradores las directrices y filosofía de la organización, como el encargado de supervisar y motivar las funciones de los empleados. En tal sentido del acompañamiento del líder o jefe dentro de una empresa puede depender el grado de motivación del trabajador y los resultados de su gestión.

1.4.2 Plan de mejora

Tabla 4. *Plan de mejora módulo 4: habilidades gerenciales*

Objetivo	Analizar las habilidades gerenciales dentro de la empresa Recredarte como potencializador del personal para el cumplimiento de objetivos establecidos.
Acciones	• Realizar una encuesta de liderazgo. • Incentivar el trabajo en equipo por medio de proyectos y propuestas que integren todos los departamentos. • Hacer reconocimientos a los empleados que sobresalgan por sus funciones laborales. • Hacer una retroalimentación mensual acerca de las habilidades gerenciales evidenciadas. • Hacer capacitaciones de entrenamiento de habilidades gerenciales y asertividad empresarial. • Asignar a una persona que sea el mediador entre las personas que en ocasiones no saben manejar los conflictos o necesiten mejorar su comunicación. • Incentivar a los colaboradores con reconocimientos públicos. • Motivación a los colaboradores con beneficios por cumplimiento de objetivos. • Hacer un acompañamiento directo en proyectos y tareas específicas para incentivar el trabajo en equipo. • Estar abierto a sugerencias, propuestas e ideas que puedan beneficiar a la empresa y a su personal.
Responsables	Personal encargado de la capacitación y selección del personal, junto con el departamento administrativo de gerencia y servicio al cliente.
Indicadores	• Personal encuestado/personal de la empresa • Número de colaboradores que trabajan motivados/ Numero de colaboradores de la empresa x 100 • Número de colaboradores reconocidos por sus labores en la organización/ número de colaboradores de la empresa x 100 • Número de empleados que tienen falencias con sus habilidades gerenciales/ Número de empleados que laboran en la empresa x 100 • Número de colaboradores que trabajan motivados/ Numero de colaboradores de la empresa x 100 • Número de colaboradores reconocidos por sus labores en la organización/ número de colaboradores de la empresa x 100

1.5 Estudio de caso: Gestión de Proyectos

1.5.1 Diagnóstico

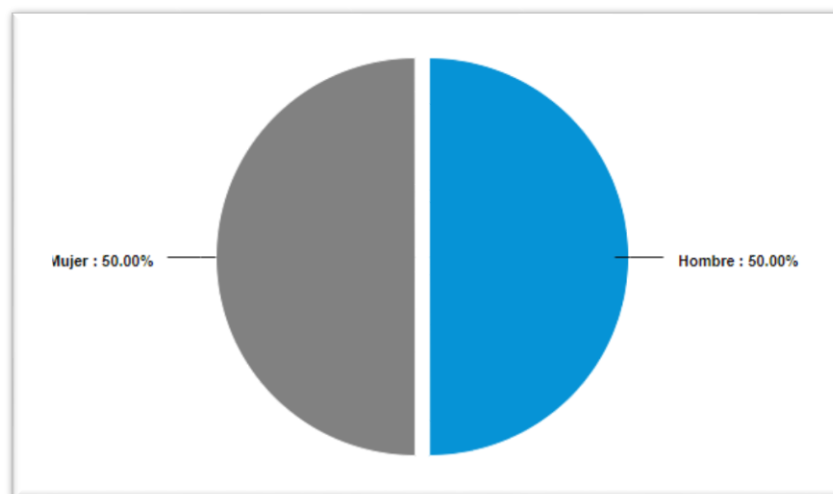
En este quinto módulo de la presente investigación se analiza cómo se encuentra la empresa en su gestión de ejecución de proyectos.

Para ello, se elaboró un cuestionario con 16 preguntas cerradas que se aplicó a los trabajadores de la empresa Recredarte. El instrumento se aplicó de manera virtual a todos los encuestados.

Posteriormente, cuando se obtuvo el total de encuestas diligenciadas se procedió a digitalizar la información y proceder a la tabulación y respectivamente al análisis de la información recolectada.

Instrumento de recolección de información: ver apéndice E.

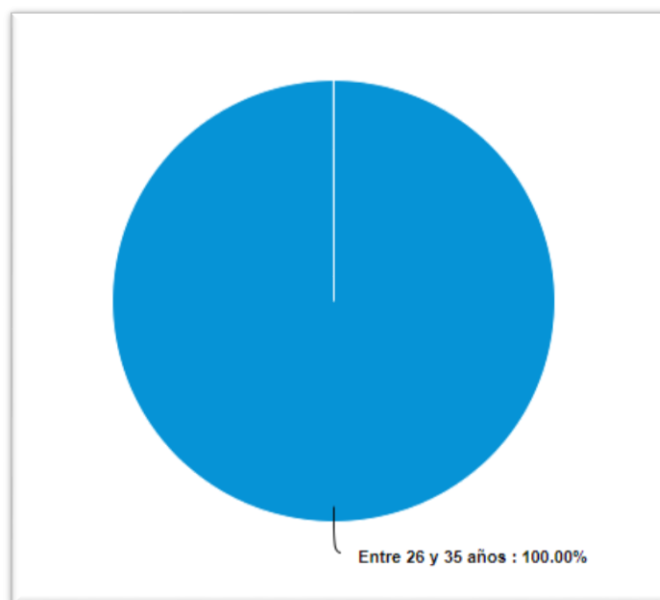
Figura 57. Género



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mitad de los colaboradores son de género femenino y la otra mitad son de género masculino, siendo esto

validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa es inclusiva con ambos géneros reconociendo que cualquier persona sin importar su género puede desempeñar perfectamente cualquier rol teniendo un conocimiento previo. Según Powers y Magnoni (2010), la participación del género femenino en el desarrollo económico de las empresas del sector privado ha ido en aumento en la última década y ha sido un factor fundamental, lo que ha disparado considerablemente la demanda de trabajo femenino, sin embargo, siguen estando en cargos inferiores jerárquicamente y sus salarios tienden a ser inferiores a los del género masculino.

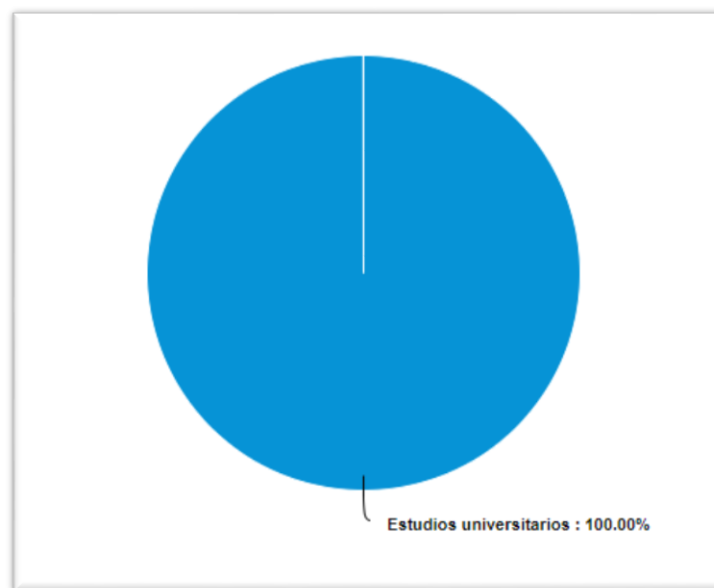
Figura 58. *Rango de edad*



Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de los colaboradores se encuentran en un rango de edad entre los 26 y los 35 años, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa está conformada por un capital joven, lo que puede generarle a la empresa un impacto

positivo al contar con colaboradores con mayor facilidad de resolución de problemas e innovación. Según Jaramillo (2005), en una cantidad considerable de organizaciones el rango de edad de los colaboradores se encuentra entre los 25 y 45 años e incluso el siguiente porcentaje significativo es de edades superiores a los 45 años, por lo que se da por entendido que las empresas actualmente prefieren contratar gente que tenga amplia experiencia o que sea experta para las vacantes requeridas.

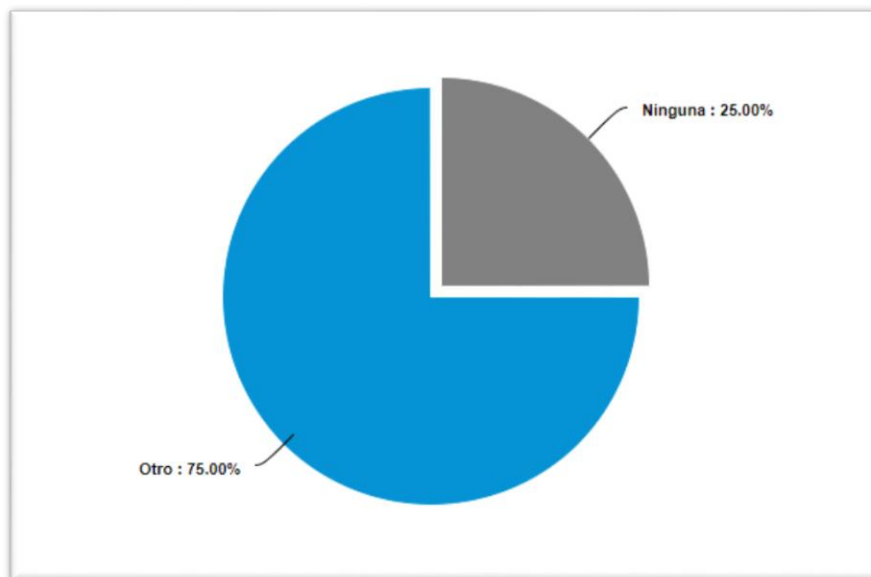
Figura 59. *Nivel de educación*



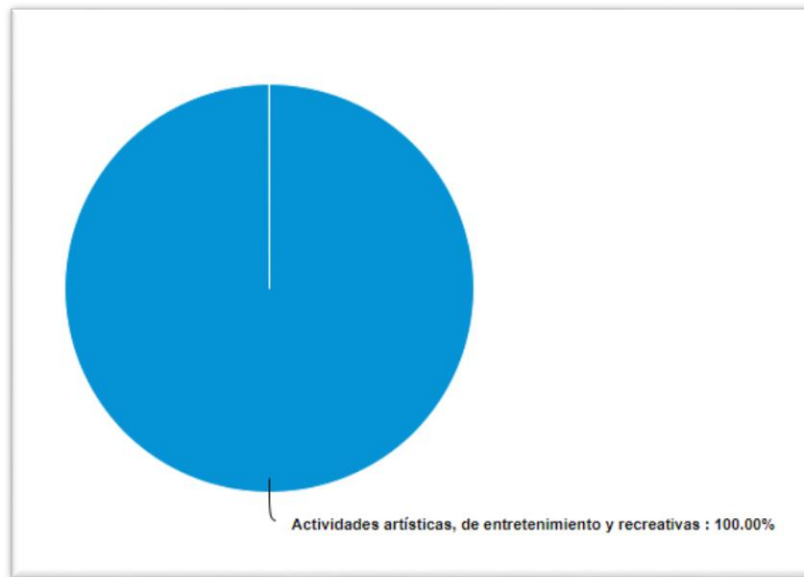
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la totalidad de los colaboradores tienen un nivel de estudio universitario, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa está cuenta con un equipo de trabajo que tiene conocimiento previo a su cargo y que el reclutamiento dentro de la organización es estandarizado en cuanto a nivel de estudios. Según Hawes y Corvalán (2005), la profesión de una persona no requiere necesariamente un diploma o una certificación académica de ningún tipo, simplemente basta con el reconocimiento que se le dé a la eficacia con la que

realiza su actividad laboral o la satisfacción que genere a quien recibe su servicio. Sin embargo, el perfil profesional básico debe ser igual al de un egresado que este calificado para desempeñarse en cualquier cargo que exija su nivel de conocimiento y/o profesión.

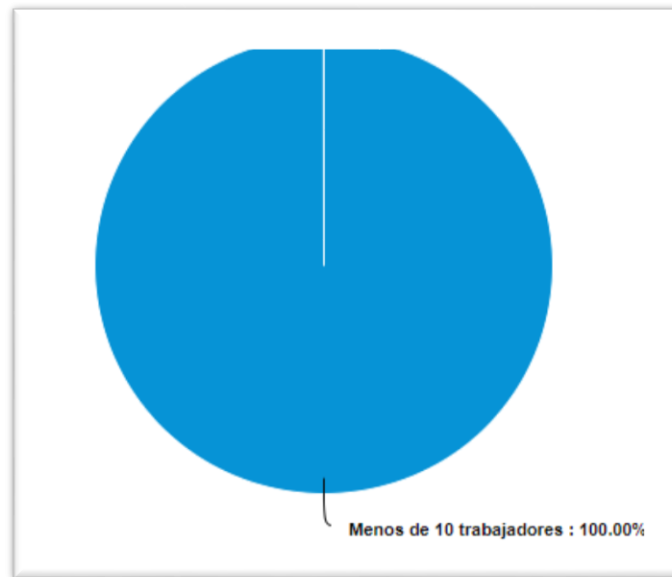
Figura 60. *Certificación en gestión de proyectos*



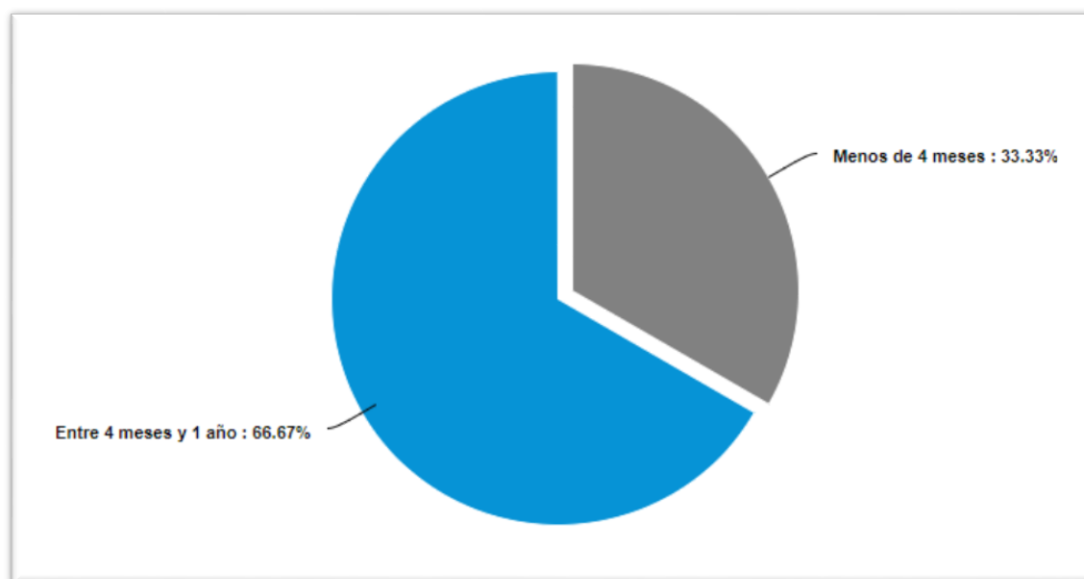
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de los colaboradores tienen certificación en gestión de proyectos, a pesar de que no es ninguna de las propuestas aseguran tener una, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa es consciente de que es necesario tener un conocimiento previo a cerca de la ejecución de un proyecto, preferiblemente que certifique que cada persona este calificada para ello. Según Carranza (2016) es necesario que las empresas sepan gestionar sus proyectos de una manera estándar pues resulta vital que se planteen pautas y/o protocolo para que el proyecto pueda ejecutarse, evolucione y pueda terminar satisfactoriamente todas sus etapas.

Figura 61. *Sector al que pertenece la organización*

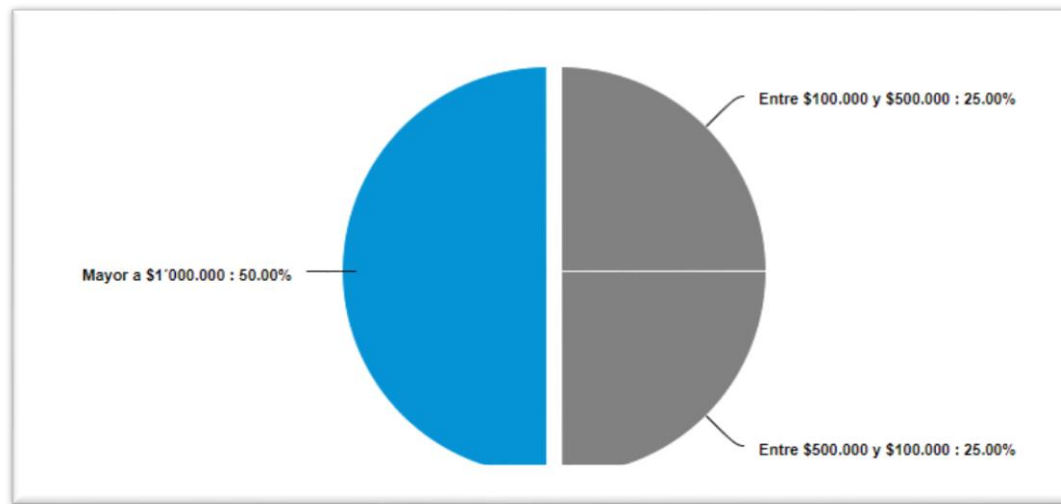
Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio se dedica a actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa es consciente de Colombia está lleno de lugares hermosos y bastante turísticos para los amantes de las aventuras y a los que les gusta conocer lugares nuevos. Según Such, et ál., (2009) Colombia tiene una gran biodiversidad que ningún otro país tiene haciendo que este atractivo natural llame la atención de sus patriotas e incluso también de extranjeros y logrando así el fortalecimiento para la competitividad en productos turísticos del país.

Figura 62. *Tamaño de la empresa*

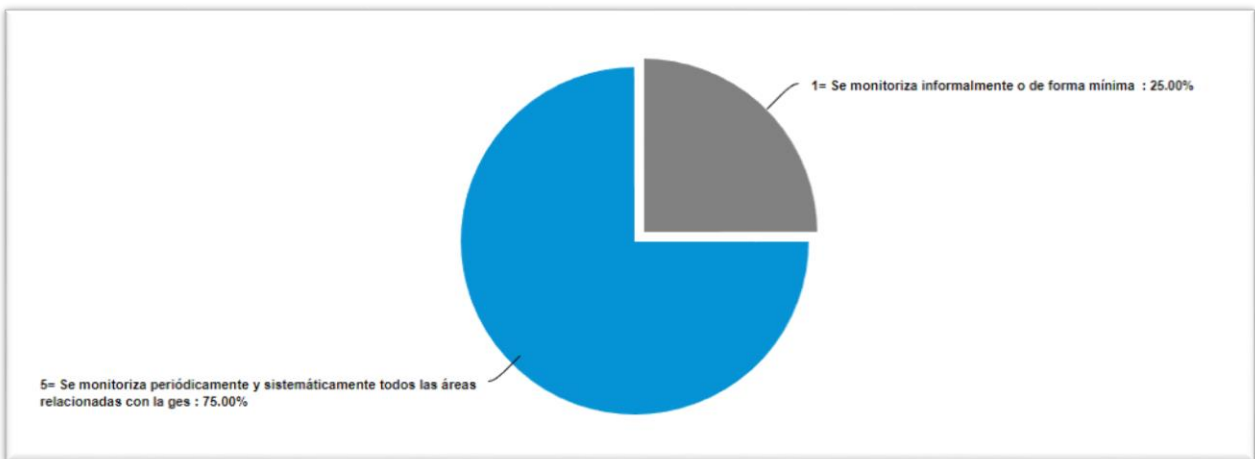
Los resultados evidencian que, la empresa objeto de estudio está conformada por menos de 10 trabajadores, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la empresa es categorizada como una microempresa dada su cantidad de colaboradores y esto puede deberse a que la organización aún no ha logrado llegar a una madurez empresarial. Del Rosario (2006) explica que, las microempresas son organizaciones pequeñas que tienen una actividad económica que puede ser realizada por una persona natural o jurídica que comprende actividades tales como agropecuarias, comerciales, prestación de servicios o industriales y que están conformadas por un personal no superior a los 10 empleados y que llega a tener unos activos totales por debajo de los quinientos uno (501) SMMLV.

Figura 63. *Duración media de los proyectos*

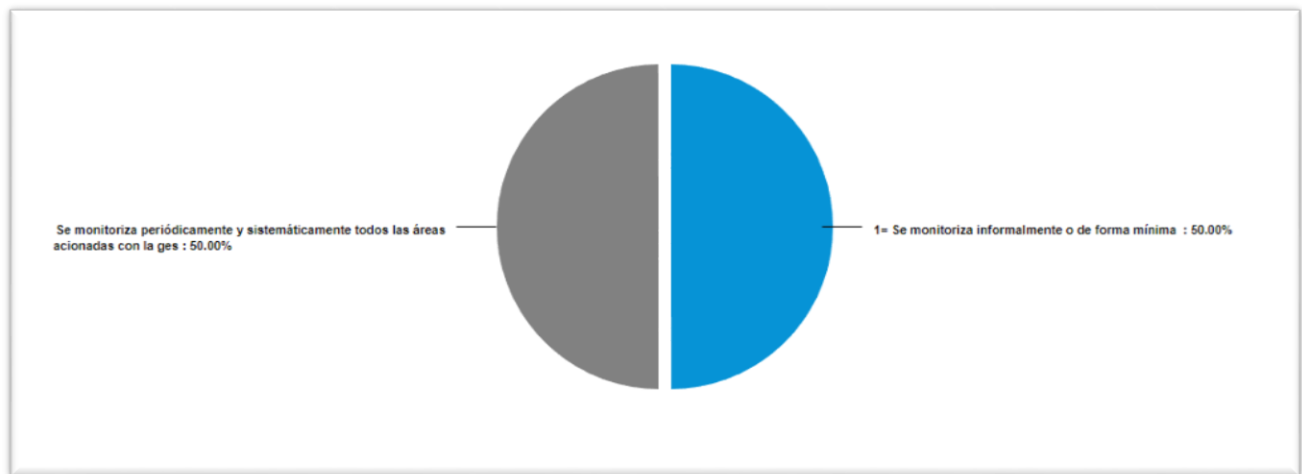
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de las veces los proyectos en los que los colaboradores participan tienen una duración entre 4 meses y un año, sin embargo, existe una pequeña minoría de proyectos que tienen una duración de menos de 4 meses siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al ser una empresa de recreación y entretenimiento para las personas debe ofrecer diferentes planes de espacio y tiempo por lo que esto conlleva negociaciones y convenios con otras entidades que puede llevar tiempos completamente diferentes en todos los casos. Según Henao (2022) para poder aproximar el tiempo o la duración de un proyecto necesario tener en cuenta los recursos que se usan para que este se pueda llevar a cabo con normalidad. De igual manera, se debe identificar como y cuando se utilizarán los recursos, teniendo en cuenta que en cualquier momento pueden presentarse retrasos que no deben ser relevantes en el momento de cumplir con la entrega estimada.

Figura 64. *Presupuesto utilizado para los proyectos*

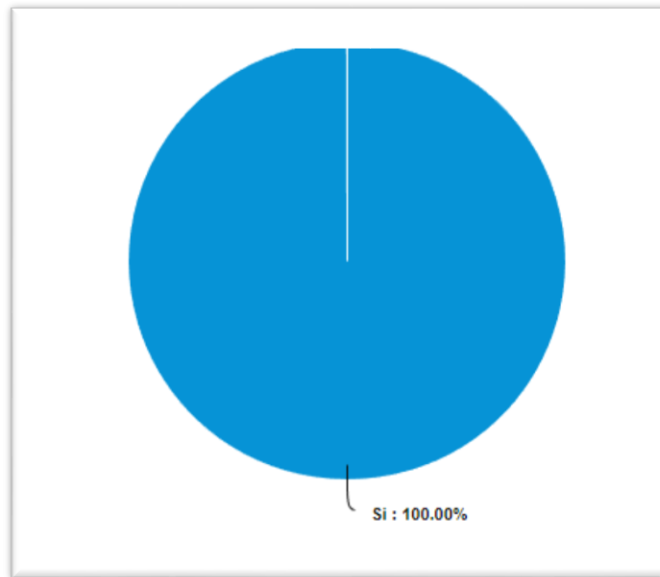
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio la mayoría de las veces los proyectos en los que los colaboradores participan tienen un presupuesto estimado mayor a \$1.000.000, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, al ser una empresa dedicada a la recreación y el entretenimiento los proyectos pueden ser de carácter nacional e internacional por lo que para algunos destinos y planes se necesitara de una inversión más alta. Hernández y Lafargue (2018) explica que, dentro de las actividades ceñidas a un proyecto, la planificación del presupuesto es un pilar básico primordial para poder asegurar la sostenibilidad de este y poder financiar el capital humano, materiales y otras inversiones de capitales que son necesarios para salvaguardar el proyecto.

Figura 65. *Escala de planificación de los proyectos dentro de la empresa*

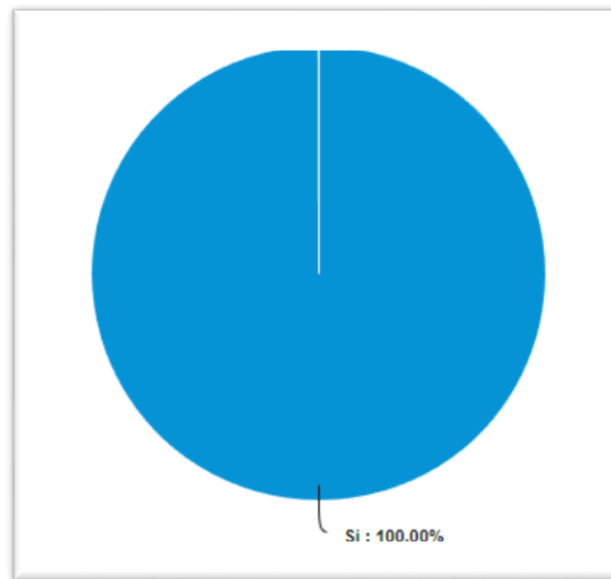
Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio los colaboradores en un 75% monitorean todas las áreas para la gestión del proyecto a realizar, mientras que el 25% de los colaboradores monitorea mínimamente los proyectos establecidos, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, la mayoría de los colaboradores de la empresa están comprometidos con el monitoreo periódicamente y sistemáticamente relacionadas con la gestión de proyectos. Según Bernal, et ál., (2018) el incorrecto método de proceso puede generar que las empresas o sus proyectos fracasen, dado que, al no haber una correcta planificación se puede poner en riesgo la distribución del presupuesto financiero, la incorrecta contratación de personal no capacitado y por ende también el fallido sistema general de riesgos.

Figura 66. *Escala de seguimiento y control de los proyectos en la organización*

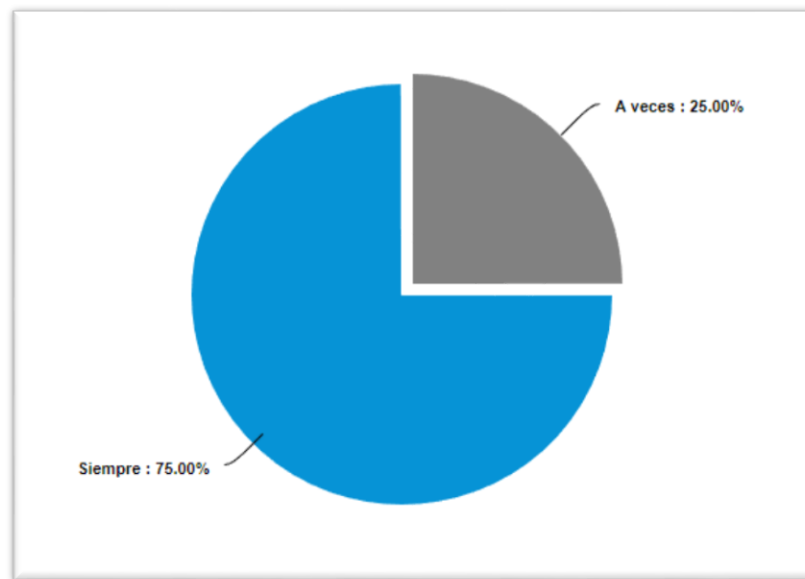
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio los colaboradores están divididos ya que un 50% monitoriza periódicamente el seguimiento y control de los proyectos a realizar, mientras que el otro 50% realiza el seguimiento y control de los proyectos de forma mínima, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa los trabajadores se encuentran medianamente comprometidos con la escala de seguimiento y control de los proyectos en los que participan dentro de la empresa. Caballero (2016) definió, en su investigación el término de control de un proceso como la capacidad de poder predecir la conducta pronta o futura de un proceso dentro de ciertos parámetros.

Figura 67. Nivel de implementación de indicadores para la medición de la gestión de proyectos

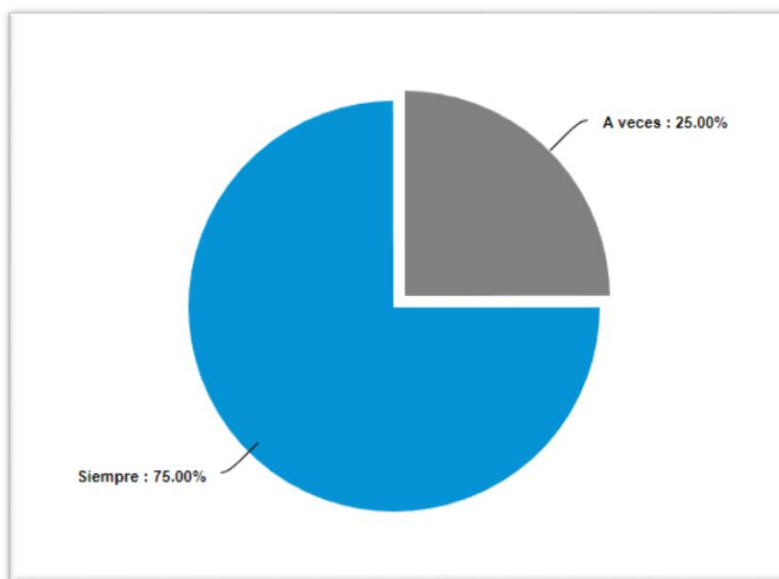
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio los colaboradores en su totalidad utilizan sistemáticamente algún tipo de indicador o métrica propio del proyecto, ya bien sea un estudio de mercadeo, encuestas etc. Siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal manera se infiere que, en la empresa objeto de estudio los colaboradores en su totalidad llevan a cabo la utilización de algún indicador numérico o medición métrica con el fin de identificar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Según Montero (2016) lo que no se precisa o determina no es medible. Fácilmente lo que no se determina no se puede medir. Lo que es medible, no se permite mejorar. Lo que no se logra mejorar, se degrada siempre.

Figura 68. *Gestión de la gestión de proyectos*

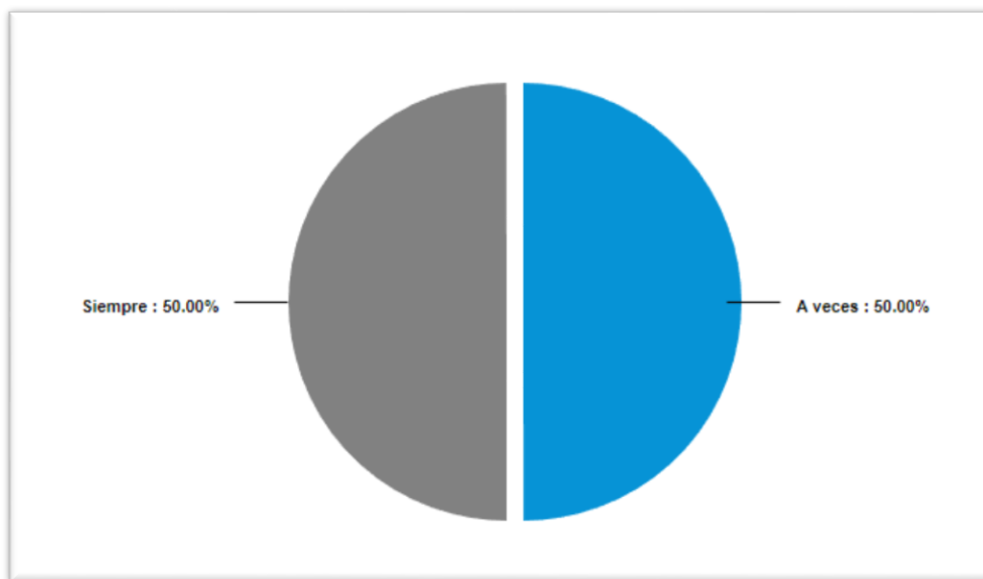
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio colaboradores en su totalidad trabajan con el fin de gestionar los proyectos de la mejor forma cumpliendo con el alcance, uso del presupuesto, etc. Siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información. De tal forma se puede inferir que en la empresa objeto de estudio todos los colaboradores influyen en efectuar los proyectos teniendo un alcance optimo y usando el presupuesto adecuadamente cumpliendo con el objetivo del proyecto, Según Cardona (2019) la gestión de proyectos es un pilar fundamental de la organización para el cumplimiento de objetivos de manera estratégica y la medición de procesos dentro de los departamentos de la misma.

Figura 69. *Medición y registro del avance de los proyectos*

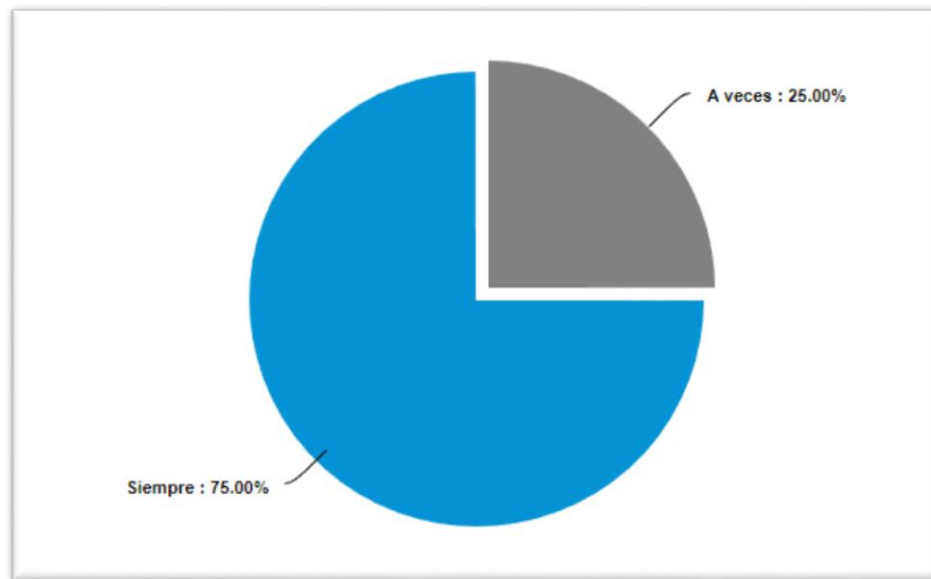
Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio los colaboradores el 75 % siempre mide y registra ya sea avance o retraso en el proyecto establecido, mientras que el 25% a veces lleva a cabo el proceso de medición y registro de los avances o retrasos del proyecto, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma se puede inferir que, en la empresa objeto de estudio los colaboradores en su gran mayoría mide y registra el proceso en el que se encuentra el proyecto, mientras que una pequeña parte realiza el proceso de medición y registro a veces. Saenz (2012) indican que, los métodos de hacer una medición en un proyecto necesitan ser investigados al detalle, para así poder registrar la evolución del proceso de la manera más clara y tomar acciones correctivas o de mejora en llegado caso de ser necesario para encaminar el proyecto al éxito.

Figura 70. *Nivel de medición y satisfacción de clientes*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio los colaboradores el 75% siempre mide y registra la satisfacción del cliente dentro del proyecto, por otro lado, el 25% a veces lleva a cabo el proceso de medición y registro de satisfacción del cliente, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma, se puede inferir que, en la empresa objeto de estudio la gran mayoría de los colaboradores siempre realiza la medición y registro de la satisfacción del cliente mientras que una pequeña parte lleva a cabo este proceso de medición y registro a veces. Es importante saber reconocer como se comporta un consumidor, en un análisis a la pirámide de las necesidades de Mazlow los mercadólogos aseguran que solo es posible satisfacer a las personas si las organizaciones y los empresarios logran entender el grado de la necesidad, lo que además incluye aprender a conocer al cliente y poder identificar la mejor manera de llegar a él, y en este caso, hacerlo mejor que la competencia (Alaguna, 2016).

Figura 71. *Existencia de indicadores y seguimiento de la gestión de proyectos*

Los resultados evidencian que en la empresa objeto de estudio la mitad 50% de los colaboradores siempre les hacen seguimiento a los indicadores de riesgos del proyecto, mientras que la otra mitad 50% a veces lleva a cabo el proceso de seguimiento a los indicadores de riesgo en los proyectos de la empresa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma, se puede inferir que, la mitad de los colaboradores siempre realiza el proceso de seguimiento a los indicadores de riesgo, por otro lado la mitad restante a veces lleva a cabo el seguimiento de riesgos. Ortegón, et ál., (2015) define el seguimiento como un monitoreo del proceso durante la ejecución del proyecto, el modelo que se emplea para comprobar los indicadores de eficiencia y de efectividad del proceso de ejecución del proyecto para poder resaltar las fortalezas y las debilidades y de esta manera poder proponer acciones correctivas para optimizar los resultados deseados.

Figura 72. *Uso de metodologías de análisis para el control de los proyectos*

Los resultados evidencian que, en la empresa objeto de estudio el 75% de los colaboradores siempre utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos establecidos por la empresa, mientras que el 25% a veces realiza el análisis de valor ganado en los proyectos en los que participa, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, de tal forma, de tal forma, se puede inferir que, en la empresa objeto de estudio gran parte de los colaboradores utiliza las metodologías de análisis del valor ganado controlando los proyectos en los que participa, mientras que una pequeña parte de los colaboradores realiza a veces esta actividad de análisis de valor. Se puede tener en cuenta que el valor de utilidad es una manera que nos ayuda a analizar el pasado del proyecto en la actualidad y facilita avanzar anticipadamente a los resultados del mismo (Moral, 2017).

1.5.2 Plan de mejora

Tabla 5. *Plan de mejora módulo 5: gestión de proyectos*

Objetivo	Analizar todas las actividades y los recursos asignados necesarios para la ejecución de los proyectos en los que se participa
Acciones	• Fomentar e incrementar las competencias y conocimiento del personal, no buscar culpables, trabajar en equipo por el cumplimiento de los objetivos de la manera más eficiente. • Gestionar las actividades como procesos, enmarcando las personas a cargo, los objetivos, procedimientos y su posible interrelación con otros procesos. • Parametrizar los procesos y crear indicadores de desempeño que rijan el cumplimiento de objetivos y la medición de la evolución. • Interactuar y hacer partícipe a todos los miembros de la organización dentro de los procesos, mediante un sistema de recompensa en base a objetivos. • Asegurar que, todos los datos que se miden son precisos y son accesible para todos los implicados en la gestión del proceso, además hacer un análisis de estos y poder tomar decisiones de manera asertiva y poder proponer acciones correctivas y preventivas. • Mejorar o crear el protocolo para hacer un mapeo de procesos, poder identificar la raíz del problema, lo que hay que mejorar, quienes participan y como contribuyen a la ejecución de este. • Incentivar a los colaboradores para que logren demostrar mayor interés en la participación de los proyectos y su respectivo seguimiento. • Crear un cronograma mensual que vaya de la mano al presupuesto con el planteamiento del proyecto, su expectativa, etapas y por supuesto encargados y participantes, de esta manera se puede llevar un control e informes detallados y precisos de cómo se encuentra la compañía en tanto a ese proceso. • Conocer las necesidades de todas las partes implicadas, crear una misión y una visión que sea clara y encamine al cumplimiento de objetivos, motive al personal y genere sentido de pertenencia. • Ofrecer un entrenamiento especializado en gestión y manejo de proyectos certificado donde los colaboradores de la empresa obtengan la misma información y conocimiento de cómo ejecutar un proyecto y de esta manera todos en los que participen estén encaminados hacia lo mismo.
Responsables	Personal encargado de gestión y planeación de proyectos dentro de la empresa.
Indicadores	• Porcentaje de trabajo en equipo de la empresa. • Calificación de satisfacción del servicio.

Objetivo	Analizar todas las actividades y los recursos asignados necesarios para la ejecución de los proyectos en los que se participa
Indicadores	• Gestión de proyectos del año presente/ gestión de proyectos del año anterior x 100 • Número de colaboradores motivados dentro de la empresa/ Número de colaboradores de la empresa x 100 • Proyectos que se acomodan al presupuesto de la empresa/proyectos de la empresa x 100 • Número de colaboradores motivados dentro de la empresa/ Número de colaboradores de la empresa x 100 • Número de colaboradores capacitados/ número de colaboradores de la empresa x 100

2 Conclusiones

2.1. Módulo 1. Marketing digital

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que la empresa objeto de estudio es organizada frente al material, fecha y cronograma de sus publicaciones e interacción por medio de las redes sociales y demás plataformas tecnológicas, sin embargo, carece de una planificación previa para la respectiva revisión de índices de interacción e informes sobre el impacto que estas lograron tener para con los consumidores y posibles nuevos clientes y por lo tanto no permite generar un lazo emocional o conectar con ellos, pudiendo generar vistas e incrementos de la revisión de las plataformas, pero, que ello no incida directamente en el incremento de clientes que la empresa pueda tener.

2.2. Módulo 2. Gestión financiera

También podemos concluir que, la empresa objeto de estudio se encuentra en un nivel estable financieramente hablando, lo que le permite estar activa actualmente y poder generar trabajo, responder a sus acreedores y poder cumplir con sus obligaciones tributarias, sin embargo,

se encuentra necesario establecer un modelo financiero (que sea bastante completo) para que rijan todas sus decisiones contables y organice la información muy detalladamente, lo que a su vez les permita aprovechar todos sus recursos de la manera más adecuada y por ende también poder llegar a generar eficiencias y ahorros en la tarea y finalmente poderle ofrecer un crecimiento económico a su equipo de trabajo.

2.3. Módulo 3. Estrategias de negociación

Además, se puede concluir que, la empresa objeto de estudio maneja perfectamente las estrategias de negociación en su actividad dada la naturaleza de su sector económico dado que, cumple con tener un personal adecuado que conoce y maneja muchas de estas estrategias para negociar con el consumidor y cerrar sus ventas, sin embargo, las estrategias utilizadas no se diferencian de las estrategias que pueden utilizar su competencia. Por ello, es necesario que el personal este en constante capacitación con profesionales en esa área del coaching y pueda desarrollar, mejorar y potencializar sus estrategias para ofrecer y vender acertadamente los servicios de la organización.

2.4. Módulo 4. Habilidades gerenciales

Por otro lado, se concluye que la empresa objeto de estudio generalmente incentiva en alto grado la relación empresa (personal fundador o gerencia) - empleado y/o jefe-subordinado, lo que logra influir positivamente en el desarrollo del valor de sentido de pertenencia que tiene el colaborador hacia la organización y logra motivar al mismo a mejorar, reforzar y adquirir habilidades necesarias para el cumplimiento con diligencia y de la mejor manera de sus actividades y tareas. Recordemos que variados estudios nos aseguran que, los empleados que están bien

motivados y son felices dentro de su entorno laboral, son personas más productivas que logran aportar un crecimiento empresarial bastante considerable.

2.5. Módulo 5. Gestión de proyectos

Finalmente, podemos concluir que la empresa objeto de estudio realiza una constante gestión de proyectos arraigados al turismo y la recreación, por lo tanto dichos proyectos deben ser tramitados con rapidez y eficiencia, sin embargo todos los colaboradores cuentan con otro tipo de certificaciones diferentes a las que normalmente se sugieren para gestionar proyectos, lo que no es lo más recomendado para el buen desempeño de esta área, es por eso que, resulta necesario que la empresa invierta en capacitaciones con entidades que puedan avalar y certificar dichos conocimientos para con su personal y mejor su modelo de gestión, de tal manera todos los colaboradores irán encaminados al objetivo con un mismo método.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . In *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (pp. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Acosta Carrillo, M. (2021, Febrero). *La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas.* . Retrieved from Scielo: <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe1/2007-7890-dilemas-8-spe1-00016.pdf>
- Aguilar Enríquez, H. H. (2016, Enero). *Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango.* Retrieved from Repositorio Universidad Rafael Landivar: <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilera, A., y Riascos, S. (2009, Junio). *Direccionamiento estrategico apoyado en las TIC.* Retrieved from ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700749>
- Alaguna Díaz, M. A. (2016). *Análisis de satisfacción del cliente respecto a los programas de educación ofertados por la bolsa de valores de Colombia y la relación con la intención de inversión* [Trabajo de grado publicado, Mercadeo]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional Universidad Santo Tomás. Repository USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2258/2016MayraAlaguna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- American Psychological Association. (n.d.). *Style and Grammar Guidelines.* Retrieved enero 17, 2020, from Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Arango Serna, M. D., y Serna Uran, C. A. (2016, Diciembre). *Un nuevo protocolo de negociación basado en inferencia difusa aplicado a la cadena de suministros.* Retrieved from

Repositorio Universidad Nacional de Colombia :

http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212016000400004&script=sci_arttext

Arenas Benítez, A. V. (2014). *Diseño de un sistema de control de calidad para el proceso productivo de la empresa RYCARS* [Trabajo de grado publicado, Ingeniería Industrial]. Universidad Pontificia Bolivariana. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Bolivariana.

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2230/Trabajo%20de%20Grado%20Andrea%20A-Pablo%20V.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Armas Vasquez, C. D. (2022). *Factores determinantes del precio y su efecto en las ventas de la panadería margarita SAC, Chimbote 2019 - 2021* [Trabajo de grado publicdo, Licenciatura en Administración]. Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98330/Armas_VCD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Barrazas Macias, A. (2005, Octubre 28). *Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa*. Retrieved from Instituto Politécnico Nacional de México: <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421470003.pdf>

Bayona, S., y Estrada, R. (2020, Abril). *Factores criticos para la adopcion del comercio electronico en Pymes* . Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/8a793cf044392188fe43a595bcf6573d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

- Belhouari, A., Buendía Martínez, I., Lapointe, M. J., & Tremblay, B. (2005, Septiembre 30). *La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?* Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405313.pdf>
- Beller, F., & Javiera, C. (2011). *Impacto del uso de sitios web en las Pymes de Puerto Montt* [Trabajo de grado publicado, Licenciatura en Administración]. Universidad Austral de Chile. Repositorio Universidad Austral de Chile . <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/bpmfeb442i/doc/bpmfeb442i.pdf>
- Bermudez Beltran, V. Y. (2020). *Identificación del clima laboral y su influencia en la cultura organizacional en la empresa novacero*. Retrieved from Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/21646/1/CD%2011129.pdf>
- Bernal Sierra, E. A., Carrillo Rodriguez, S. Y., Rodríguez Beltran, L. F., & Rojas Quintero, C. (2018, Junio). *Análisis y desarrollo de la metodología bajo los procesos de la planificación de la guía PMI para la empresa Kappa Ingenierias y Diseños Sas*. Retrieved from Repositorio Universidad Católica de Colombia : <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/b8966d24-d992-4497-a811-b28bac5599a1/content>
- Bonilla Jurado, D. M., Macero Méndez, R. M., & Mora Zambrano, E. R. (2018, Febrero). *Importancia de la Capacitación en el Rendimiento del Personal la Universidad Técnica de Ambato*. Retrieved from Revista Conrado: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n63/1990-8644-rc-14-63-268.pdf>
- Burbano, A., Velástegui, E., Villamarin, J., & Novillo, C. (2018, Agosto). *El marketing relacional y la fidelización del cliente*. Retrieved from Revista Científico-Académica

Multidisciplinaria:

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/683/837#>

Caballero Gómez, A. A. (2016, Mayo). *Sistema de control de proyectos de construcción de vivienda usando indicadores clave*. Retrieved from Repositorio Universidad Politécnica de Cataluña: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/396217/TDAC1de1.pdf>

Cajusol, M. I., & López, R. (2015, Junio 1). *Aplicación Web con RWD y Envío de Mensajes de Texto como CRM*. [Trabajo de grado publicado, Ingeniería de sistemas y computación]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Repositorio Institucional Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo : https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/511/1/TL_CajusolManayayMaria_LopezSanchezRaysa.pdf

Calle Abril, D. R., Erazo Álvarez, J. C., & Narvaez Zurita, C. I. (2020). *Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas*. Retrieved from Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, Venezuela : <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215019/576869215019.pdf>

Cardona Meza, L. S. (2019). *Gestión de Proyectos Complejos: Perspectiva desde la Complejidad*. Retrieved from Repositorio Universidad Nacional de Colombia: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77685/30297945.2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Carranza Guerrero, L. P. (2016, Noviembre 30). *Gestión en proyectos de software*. Retrieved from Repositorio Universidad Distrital Francisco José De Caldas: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/aabuchar,+v4n2a03+\(1\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/aabuchar,+v4n2a03+(1).pdf)

Castañeda, M., & Andreina, P. (2018, Abril 2017). *Promoción turística del distrito de Lunahuaná*.

Retrieved from Repositorio Institucional Universidad Inca Garcilaso de la Vega:
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2568>

Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015, Septiembre

21). *Repositorio Universidad Piloto de Colombia* . Retrieved from Reconocimiento:
Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED.:
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3045/00002472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Citlalli, G., Maldonado, G., Pinzón, Y., & García, R. (2016, Septiembre). *Colaboración y*

actividades de innovación en Pymes. Retrieved from
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n3/0186-1042-cya-61-03-00568.pdf>

CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga:
Universidad Santo Tomás.

Cruz Romero, Y. L., y Zambrano Veloz, I. N. (2020, Junio). *Análisis de las habilidades*

administrativas y su incidencia en la asociatividad de pequeños productores en la comuna Sacachún. Retrieved from Repositorio Universidad de Guayaquil :
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/66196/1/ICT-021-2019-%20TI2%20-%20TESIS%20FINAL%20BIBLIOTECA%20-%20CRUZ_ZAMBRANO.pdf

Del Rosario Cardozo, E. (2006, Noviembre 15). *La conceptualización de microempresa,*

microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala. Retrieved from
Repositorio Universidad de Oriente:
<http://www.revenicyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/copernico/v4n6/art4.pdf>

- Fuentes Lasaga, I. (2019, Mayo). *Plan de Marketing para Vender Aove en Francia*. Retrieved from Repositorio Universidad de Jaén: https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10923/1/PLAN_DE_MARKETING_VENDER_ ACEITE_EN_FRANCIA_TFG_Ignacio_Fuentes.pdf
- Gaitán Castro, S. (2019, Agosto 28). *Riegos del uso de dispositivos moviles en seguridad de la informacion Pymes*. Retrieved from Repositorio Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6472/Riesgos%20del% 20uso%20de%20dispositivos%20m%c3%b3viles%20en%20seguridad%20de%20la%20i nformaci%c3%b3n%20de%20las%20PYMES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Moreno, E., Mapén Franco, F., y Berttolini Diaz, G. (2019, Diciembre). *Marco analítico de las gestion financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas perspectivas de diagnostico*. Retrieved from Repositorio Universidad Estatal de Milagro, Ecuador: <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661248013/582661248013.pdf>
- García Olivos, J. (2007, Marzo). *La importancia de la integración de nuevos empleados a las Pymes de Caborca*. Retrieved from Repositorio Universidad de Sonora : <http://148.225.114.121/bitstream/unison/2719/1/garciaolivosjovital.pdfv>
- Giraldo Cantiva, P. A., Monroy, F. J., y Santamaria, L. X. (2019, Noviembre). *Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral*. Retrieved from Repositorio Universidad Católica de Colombia.: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/adbe529d-df6c-4f81-a38a-89fe927a64fe/content>
- Gomero González, N. A. (2015, Abril). *Concentración de las Mypes y su Impacto en el Crecimiento Económico*. Retrieved from Repositorio Universidad Nacional Mayor de San

Marcos:

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11597/10391>

Gómez Mujica, A., y Acosta Rodríguez, H. (2003, Noviembre). *Acerca del trabajo en grupo o equipo*. Retrieved from Scielo:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011

González, A., Vela, J., y Sánchez, E. (2021, Diciembre). *Google academico*. Retrieved from Repositorio Universidad Autónoma de Nuevo León:

<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/39/38>

Green, S. (2022, Diciembre 6). *Habilidades empresariales en economía y cómo optimizarlas*.

Retrieved from Indeed Orientacion Profesional: [https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-empresariales-](https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-empresariales-economia#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Chabilidades%20empresariales%E2%80%9D%20se,empresa%20en%20los%20mercados%20burs%C3%A1tiles)

[economia#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Chabilidades%20empresariales%E2%80%9D%20se,empresa%20en%20los%20mercados%20burs%C3%A1tiles](https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-empresariales-economia#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Chabilidades%20empresariales%E2%80%9D%20se,empresa%20en%20los%20mercados%20burs%C3%A1tiles).

Groguett Ibarra, C., Paine Cabrera, T., y Riveros Contreras, E. (2010). *Modelamiento del perfil de clientes que prefieren comprar servicios turísticos por internet*. Retrieved from

Repositorio Universidad de Chile :

[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108013/ec-](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108013/ec-droguett_ca.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

[droguett_ca.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108013/ec-droguett_ca.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Grove, A. (1984). *¿El High Output Management ha estado acumulando polvo en su estantería?*

Retrieved from <https://www.getstoryshots.com/es/books/high-output-management-summary/>

Gutiérrez Montoya, G. A., Ángel, S. J., y Galiano Coronil, A. (2018, Abril 1). *Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos*. Retrieved from Revista de

Ciencias de la Administración y Economía | ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618: <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v8n15/1390-6291-Retos-8-15-000135.pdf>

Hawes B, G., y Corvalán V, O. (2005, Enero). *Construcción de un perfil profesional*. Retrieved from Repositorio Universidad de Talca: <http://biblioteca.marco.edu.mx/files/Educacion%20Basada%20en%20Competencias/4-Curriculo/Construccion%20de%20un%20Perfil%20Profesional.pdf>

Henao López, L. F. (2022). *Título: Modelos predictivos para la estimación de tiempos de duración de los proyectos de automatización de la empresa Stanley Black y Decker*. Retrieved from Repositorio Universidad de Antioquia: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/26370/7/HenaoLuis_2022_TiemposDuracionProyectos.pdf

Hernandez Ortiz, E. (2007, Noviembre 16). *Interpretación y análisis de los de procesos de negociación: aportes desde la Ciencia Política*. Retrieved from Repositorio Universidad de Costa Rica: <https://www.redalyc.org/pdf/729/72912553006.pdf>

Hernández Romero, J. S., y Fernández Lafargue, B. L. (2018, Mayo 9). *El presupuesto para los proyectos de investigación. Actualización de la metodología vigente para la planificación*. Retrieved from Revista Cubana de Salud y Trabajo 2018;19(1):52-60: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2018/cst181i.pdf>

Jaramillo Naranjo, O. L. (2005, Julio 18). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Retrieved from Repositorio Universidad del Norte de Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (1999). *Administración una perspectiva global y empresarial* . Retrieved from Repositorio Universidad Nacional de México: https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Lencinas, A. I. (2003, Noviembre). *Trabajo Proyectual Guiado*. Retrieved from Repositorio Universidad Abierta Interamericana: <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC048670.pdf>
- Manzano Díaz, A. (2017, Abril 28). *Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito*. Retrieved from Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5615/1/T2268-MDTH-Manzano-Estrategia.pdf>
- Martínez Selva, J. M., Sánchez Navarro, J. P., Bechara, A., y Román, F. (2006). *Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones*. Retrieved from Revista Neural : https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50258491/Mecanismos_cerebrales_de_la_toma_de_decisiones_1-libre.pdf?1478905398=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DREVISION_EN_NEUROCIENCIA.pdf&Expires=1681182309&Signature=PSjmcP0l0q7Z5Hcoofq70C5KoZDy9
- Mathews, J. C. (2009, Junio). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Retrieved from Usaid, Perú: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50841147/COMPETITIVIDAD-libre.pdf?1481527659=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DieCon_el_apoyo_de_IEU.pdf&Expires=168136187

8&Signature=VZPvAKOSWn4lg0h-

yKA9w7IbJdLv4zrjolCKn58vq5hQNx5B4P53Otu2DQ8hFt8HS

Mendoza González, K., y Muñoz Payares, D. (2021). *Diseño del Manual de Funciones para la Empresa Compresaires S.A de la Ciudad de Montería*. Retrieved from Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1390d352-7c98-4116-ac30-c8c224df9926/content>

Montañez Niño, A. M., Guzman Ortiz, D. I., Fonseca Marín, C. A., Romero Torres, E. J., y Navarrete Runza, N. F. (2020). *Análisis de la percepción del clima laboral por la implementación de teletrabajo en el Grupo Funcional Atención al Contribuyente – Valorización del Instituto de Desarrollo Urbano*. Retrieved from Repositorio Universidad Abierta y a Distancia UNAD: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38278/diguzmano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montero Fernández- Vivancos, G. (2016). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos*. Retrieved from Repositorio Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/22086/Tesis1183-170112.pdf?sequence=1>

Moral Martín, L. V. (2017, Julio). *Aplicación del método del valor ganado en proyectos de obra pública*. Retrieved from Repositorio Universidad de Oviedo: <https://core.ac.uk/download/pdf/132415485.pdf>

Moya, F., López, D. D., y Artigas, W. (2017, Diciembre 8). *Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia*.

- Retrieved from Revista de Ciencias Sociales-Universidad del Zulia:
<https://www.redalyc.org/journal/280/28059578009/html/>
- Muñoz Escobar, M. M. (2016). *Cumplimiento e incumplimiento de las normas: una mirada desde el análisis de los rasgos típicos culturales en la organización Quala S.A.* Retrieved from Repositorio Universidad EAFIT, Escuela de Administración :
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11647/MargaritaMaria_MunozEscobar_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Muñoz Sanchez, E. (2010, Noviembre 11). *Repositorio Escuela de Ingeniería de Antioquia* . Retrieved from Estrategias de Negociación Comercial con China:
https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1509/Mu%c3%b1ozEstefan_2010_EstrategiasNegociacionComercial.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Navarro Arvizu, E. M. (2014, Febrero 5). *Modelo de Gestión para Mejorar el Desempeño Individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora.* Retrieved from Repositorio Instituto Tecnológico de Sonora:
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>
- Nolazco Enriquez, G. (2017, Mayo 26). *Función administrativa y recursos organizacionales en percepción del personal de la Red de salud Lima Ciudad, 2017.* Retrieved from Repositorio Universidad César Vallejo:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14839/Nolazco_EG.pdf?sequence=1
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Retrieved from Repositorio Naciones Unidas:

- http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3839/Metodolog%c3%a da_del_marco_l%c3%b3gico.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parra, J., Santiago, E., Murillo, M., y Atonal, C. (2010, Diciembre 2). *Repositorio Instituto Tecnológico de Puebla*. Retrieved from Estrategias para Negociaciones Exitosas: <http://e-gnosis.udg.mx/index.php/eg/article/view/102/85>
- Pasek de Pinto, E., Villamil de Vásquez, T., y Ávila de Vanegas, N. (2017, Abril 18). *Implicaciones de la concepción de planificación por proyectos desde la perspectiva de actores educativos venezolanos*. Retrieved from Revista Electrónica Educare, vol. 21, núm. 2, pp. 269-295, 2017. Universidad Nacional. CIDE: <https://www.redalyc.org/journal/1941/194154995012/html/>
- Paz, J. I. (2004, Febrero 1). *Negociación: Competencia Gerencial por Autonomía*. Retrieved from Revista Indexada Escuela de Ingeniería de Antioquia: <https://www.redalyc.org/pdf/1492/149217763008.pdf>
- Pérez Yucra, K. V., y Campana Aguilar, J. M. (2019, Abril 12). *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*. Retrieved from Revista Indexada Universidad Peruana Unión de Lima, Perú: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/1209/1537
- Powers, J., y Magnoni, B. (2010, Abril). *Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Retrieved from Ea Consultants: https://www.researchgate.net/profile/Barbara-Magnoni-2/publication/254422576_Duena_de_tu_propia_empresa_Identificacion_analisis_y_super

acion_de_las_limitaciones_a_las_pequenas_empresas_de_las_mujeres_en_America_Latina_y_el_Caribe/links/56a6419a08ae2c689d3

Ramis Palmer, M. C., Manassero, M. A., Ferrer Pérez, V., y García Baudes, E. (2005, Junio 27).

¿No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597001.pdf>

Real, I., Leyva, A., y Heredia, J. A. (2014, Noviembre 30). *Uso e impacto de las redes sociales en*

las estrategias de marketing de las PYMES. Retrieved from Revista de Investigación Académica Sin Frontera:

<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/47/46>

Restrepo Gómez, D. M. (2007, Agosto 21). *Las Pymes y el Crecimiento Económico en Colombia*

. Retrieved from Repositorio Pontificia Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/9564>

Ros Guasch, J. A. (2006, Julio). *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: Un Enfoque Centreado*

en Comportamientos. Retrieved from Universidad Autónoma de Barcelona: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

Saenz Arteaga, A. R. (2012, Diciembre). *El Éxito de la Gestión de Proyectos: Un nuevo enfoque*

entre lo tradicional y lo dinámico. Retrieved from Repositorio ESADE: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_%20Tesis_2012_Rev_1.pdf;jsessionid=CFA05B380558E24993789C75A1DE76D9?sequence=1

Sandoval Reyes, J. G. (2016, Septiembre 1). *La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque*

humanista real del trabajo? Retrieved from Repositorio de Univesidad Piloto de

Colombia:

http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solano, A. I. (2003). *Toma de decisiones gerenciales*. Retrieved from Repositorio Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

Such Devesa, M. J., Zapata Aguirre, S., Risso, W. A., Brida, J. G., y Pereyra, J. S. (2009, Mayo 23). *Turismo y Crecimiento Económico: Un análisis empírico de Colombia*. Retrieved from Repositorio Universidad de Alcalá: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v18n1/v18n1a02.pdf>

Sum Mazariegos, M. I. (2015, Marzo). *Motivación y desempeño laboral: Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Retrieved from Repositorio Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Termes, R. (2003, Septiembre 4). *¿Qué es una empresa y quién es empresario?* Retrieved from Revista Nueva Tribuna: <https://www.nuevatribuna.es/media/nuevatribuna/files/2013/05/20/guatemala.pdf>

Valdez, L., García, D., y Maldonado, G. (2017, Abril 30). *TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PyME*. Retrieved from Revista Indexada UAA: <https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/1828/1695>

Velásquez, B., y Hernández, J. (2019, Mayo 1). *Marketing de contenidos*. Retrieved from <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3697/9506>

Villagómez Manrique, A. R., y Acosta Gonzaga, E. (2020, Julio 15). *Revista de Investigación de la SEECI*. Retrieved from

<https://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/610/1350>

Villamizar, S. (2017, Octubre). *Incentivos Laborales para el Incremento en la Productividad de las Empresas del Sector de Telecomunicaciones*. Retrieved from Repositorio Fundación Universidad de América : <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/7054/1/795385-2017-II-GE.pdf>

Apéndices

Apéndice A. *Instrumento de recolección de información primer módulo: marketing digital*

"Declaramos que la información que usted obtuvo por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012)"

¿De cuál departamento de la empresa, haces parte?

1. Mercadeo
2. Ventas
3. Servicio al Cliente

En la empresa, ¿se manejan redes sociales?

1. Si
2. No

Tengo un plan claro con fechas de publicaciones, ejecuciones, responsables, métricas

1. Si
2. No

Mido el alcance e impacto de las publicaciones en las redes sociales de mi empresa

1. Si
2. No

Tengo políticas establecidas y avaladas por los órganos de decisión para los planes de publicaciones y comunicación en mi sitio web y/o redes sociales.

1. Si
2. No

Considero que las redes sociales son un complemento para hacer visible mi empresa y posicionar mis productos.

1. Si
2. No

Considero que debo conocer el crecimiento de mi marca, productos/servicios en redes sociales y todas las publicaciones que realice.

1. Si

2. No

Debo tener ayuda o una persona encargada en mi empresa para que desarrolle actividades de marketing digital.

1. Si
2. No

Estoy convencido/a de que el marketing digital es un gasto para mi empresa.

1. Si
2. No

Apéndice B. Instrumento de recolección de información segundo módulo: finanzas

"Declaramos que la información que usted proporcionará por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012)"Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Lea detenidamente antes de contestar

Califique en escala de 1 al 4 dónde: 4..... Muy buena o alto 3..... Bueno o medio 2..... Regular o bajo 1..... Malo o nada

1. ¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

2. ¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

3. ¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

5. ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo

4. 1. Malo o nada

6. ¿En qué nivel piensa que las ventas de la empresa mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

7. ¿En qué medida piensa usted qué mejoraría la seguridad industrial al conseguir la empresa un crecimiento económico?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

8. ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

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

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

10. ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?

1. 4. Muy buena o alto
2. 3. Bueno o medio
3. 2. Regular o bajo
4. 1. Malo o nada

Apéndice C. *Instrumento de recolección de información tercer módulo: estrategias de negociación*

"Declaramos que la información que usted proporcionará por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012)" Responda Si ó No, según corresponda.

¿Conoce acerca de las estrategias de negociación de ventas?

1. Si
2. No

¿Utilizan estrategias de negociación de ventas donde usted labora?

1. Si
2. No

¿Aplican algún proceso de negociación de ventas donde usted labora?

1. Si
2. No

¿Usted cree que el proceso de negociación de su empresa se diferencia de la competencia?

1. Si
2. No

¿Cómo encargados de ventas tienen conocimientos amplios sobre los productos y servicios que ofrecen?

1. Si
2. No

¿Le explica a los clientes todos los beneficios que obtendría al comprar el producto o servicio?

1. Si
2. No

¿Cuál de estos aspectos dificulta para usted la negociación con el cliente?

1. Precio
2. Garantía
3. Marca
4. Servicio

¿Cómo vendedor que aspectos resalta al momento de realizar una negociación de venta con un cliente?

1. Precio
2. Garantía
3. Marca
4. Servicio

Como encargado de ventas, ¿Considera importante prepararse antes de negociar?

1. Si
2. No

En caso de que algún cliente no acepte las condiciones de la negociación, ¿Cómo encargado debería resolver el conflicto?

1. Si
2. No

Apéndice D. *Instrumento de recolección de información cuarto módulo: habilidades gerenciales*

"Declaramos que la información que usted proporcionará por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012)"

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Lea detenidamente antes de contestar

Es responsable en el cumplimiento de sus funciones

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Cumple puntualmente con todas las funciones de la organización

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Elabora planes de proyectos para el logro de los objetivos de la organización

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Ejecuta estrategias innovadoras

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Logra los objetivos de la organización

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre

5. Siempre

Alcanza las metas a través de los recursos organizacionales

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Utiliza la comunicación como canal macedonio para mantener un clima armónico entre los colaboradores

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Toma decisiones consensuadas y acertadas

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Promueve el trabajo en equipo entro de la organización

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Propicia la motivación en el desempeño del personal

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Propicia estrategias emocionales que promueven el compromiso con la organización

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Promueve entre los colaboradores la identificación con la organización y su desarrollo

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Se preocupa por la organización y su funcionamiento

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por el personal de la empresa

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Estimula la integración entre el personal que labora y los directivos o administrativos

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Comparte con los colaboradores las actividades extra laborales para celebrar los logros

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el personal de la empresa y la comunidad

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Demuestra receptividad ante los planteamientos del personal de la empresa

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces

4. Casi siempre
5. Siempre

Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Participa su jefe con usted, en el trabajo en equipo

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Apéndice E. *Instrumento de recolección de información quinto módulo: gestión de proyectos*

"Declaramos que la información que usted proporcionará por medio del diligenciamiento del presente cuestionario será utilizada única y exclusivamente para fines académicos e investigativos propios del proyecto, conforme a lo dispuesto por las leyes de Habeas Data (1266 de 2008 y 1581 de 2012)"

Indique su género

1. Hombre
2. Mujer

Indique su rango de edad

1. Menos de 25 años
2. Entre 26 y 35 años
3. Entre 36 y 50 años
4. Más de 51 años

Indique cuál es su nivel de educación

1. Sin estudios universitarios
2. Estudios universitarios
3. Maestría
4. Doctorado

¿posee algún tipo de certificación de dirección de proyectos.

1. Ninguna
2. PMP
3. IPMA
4. PRINCE2
5. Otro

Sector en el que trabaja o desarrolla sus proyectos

1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
2. Explotación de minas y canteras
3. Industrias manufactureras
4. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.
5. Suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
6. Construcción
7. Comercio al por mayor y al por menos; reparación de vehículos automotores y motocicletas
8. Transporte y almacenamiento
9. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.
10. Información y comunicaciones
11. Actividades financieras y de seguros
12. Actividades inmobiliarias

13. Actividades profesionales, científicas y técnicas.
14. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
15. Enseñanza
16. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
17. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
18. Actividades de los hogares como empleadores, actividades no diferenciadas de productores de bienes y servicios para uso propio.
19. Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.

Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja o desarrolla sus proyectos

1. Menos de 10 trabajadores
2. Entre 10 y 49 trabajadores
3. Entre 50 y 249 trabajadores
4. Más de 250 trabajadores

Indique la duración media de los proyectos en los que participa.

1. Menos de 4 meses
2. Entre 4 meses y 1 año
3. Entre uno y dos años
4. Más de 2 años

Indique el presupuesto medio de los proyectos en los que participa.

1. Menor a \$50.000
2. entre \$50.000 y \$100.000
3. Entre \$100.000 y \$500.000
4. Entre \$500.000 y \$100.000
5. Mayor a \$1'000.000

Valore la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 (acción más desfavorable) a 5 (opción más favorable).

1. 1; Se monitoriza informalmente o de forma mínima
2. 5; Se monitoriza periódicamente y sistemáticamente todas las áreas relacionadas con la gestión del proyecto (tiempo, costes, comunicaciones, calidad, riesgos,)

Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 (acción más desfavorable) a 5 (opción más favorable).

1. 1; Se monitoriza informalmente o de forma mínima
2. 5; Se monitoriza periódicamente y sistemáticamente todas las áreas relacionadas con la gestión del proyecto (tiempo, costes, comunicaciones, calidad, riesgos...)

¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?
Indicadores de proyectos (propios del proyecto, por ejemplo, en un estudio de mercado, numero de encuestas)

1. Si
2. No

Gestión de la gestión de proyectos (p.e alcance, uso del presupuesto, valor ganado, ...)

1. Si
2. No

Señale si se mide y registra el avance (o retraso) en el proyecto

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

Señale si se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

Señale si existen indicadores y se les hace seguimiento para los riesgos del proyecto.

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

Señale si se utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos en los que participa.

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre