

Estudio de caso empresa pañalera y variedades Yane

Santiago Vargas Gómez

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas agropecuarias

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en Ciencias de la Educación.

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas y contables

Administración de empresas Agropecuarias

2023

Contenido

Introducción	17
1. Estudio de caso: Pañalera y variedades Yane.....	18
1.1 Misión.....	18
1.2 Visión	18
1.3 Quiénes somos.....	18
1.4 Propósito.....	18
1.5 Valores corporativos	19
1.6 Modelo de impacto de Pañalera y variedades Yane.....	19
1.6.1 Mercancía.....	19
1.6.2 Actividades	19
1.6.3 Resultados	20
1.6.4 Impacto	20
2. Estudio de caso: Módulo 1 – Gerencia de marketing.....	21
2.1 Diagnóstico.....	21
2.1.1 Objetivo	39
2.1.2 Indicadores de gestión	39
3. Estudio de caso: Módulo 2 – Gerencia financiera.....	40
3.1 Diagnóstico.....	41
3.1.1 Objetivo:	52
3.1.2 Indicadores de gestión:	52
4. Estudio de caso: Módulo 3 – Estrategias de negociación.....	53
4.1 Diagnóstico.....	53

4.1.2 Objetivo:	78
4.1.3 Indicadores de gestión:	78
5. Estudio de caso: Módulo 4 – Habilidades gerenciales	79
5.1 Diagnóstico.....	79
5.1.2 Objetivo:	108
5.1.3 Indicadores de gestión:	108
6. Estudio de caso: Módulo 5 – Gerencia de proyectos.....	109
6.1 Diagnóstico.....	109
6.1.2 Objetivo:	119
6.1.3 Indicadores de gestión:	119
7. Conclusiones.....	120
Referencias.....	123

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Agentes influenciadores</i>	21
Tabla 2. <i>Reunión con clientes</i>	22
Tabla 3. <i>Interacción con clientes</i>	23
Tabla 4. <i>Opinión de clientes</i>	24
Tabla 5. <i>Reunión de trabajadores</i>	25
Tabla 6. <i>Agenda de necesidades futuras</i>	26
Tabla 7. <i>Eventos significativos de la empresa</i>	27
Tabla 8. <i>Satisfacción del cliente</i>	28
Tabla 9. <i>Problemáticas de los clientes</i>	29
Tabla 10. <i>Segmentación de clientes</i>	30
Tabla 11. <i>Atención personalizada</i>	31
Tabla 12. <i>Planes de negocio</i>	32
Tabla 13. <i>Cambios regulatorios</i>	33
Tabla 14. <i>Actividades de la empresa</i>	34
Tabla 15. <i>Acciones correctivas</i>	35
Tabla 16. <i>Plan de mejora</i>	36
Tabla 17. <i>Crecimiento Económico</i>	41
Tabla 18. <i>Importancia Análisis Financiero</i>	42
Tabla 19. <i>Modelo Gestión Financiera</i>	43
Tabla 20. <i>Herramientas Financieras</i>	44
Tabla 21. <i>Información Financiera</i>	45
Tabla 22. <i>Adecuado Control del Personal</i>	46

Tabla 23. <i>Establecer Funciones</i>	47
Tabla 24. <i>Brindar Incentivos</i>	48
Tabla 25. <i>Obtención de Herramientas Gerenciales</i>	49
Tabla 26. <i>Plan de Marketing</i>	50
Tabla 27. <i>Plan de mejora</i>	51
Tabla 28. <i>Tipo de negociación</i>	53
Tabla 29. <i>Preparación de la negociación</i>	54
Tabla 30. <i>Información oponentes</i>	55
Tabla 31. <i>Negociación, reflexiones y conclusiones</i>	56
Tabla 32. <i>Encuesta – ¿Puedes enviar a oro en tu lugar para negociar?</i>	57
Tabla 33. <i>Claridad en los objetivos en el proceso de negociación</i>	58
Tabla 34. <i>Encuesta – Ceder más de lo previsto en una negociación</i>	59
Tabla 35. <i>Encuesta – Argumentos ante objeciones</i>	60
Tabla 36. <i>Encuesta - ¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?</i>	61
Tabla 37. <i>Oponente como un enemigo</i>	62
Tabla 38. <i>La negociación consiste en implementar un conjunto de técnicas para manipular....</i>	63
Tabla 39. <i>Mirar al interlocutor en el proceso de comunicación</i>	64
Tabla 40. <i>¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?</i>	65
Tabla 41. <i>¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?</i>	66
Tabla 42. <i>¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?</i>	67

Tabla 43. <i>¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz?</i>	
.....	68
Tabla 44. <i>¿Prefieres hablar más que escuchar?</i>	69
Tabla 45. <i>Vacilar al comenzar la negociación</i>	70
Tabla 46. <i>¿Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?</i>	71
Tabla 47. <i>¿Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?</i>	72
Tabla 48. <i>¿Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?</i>	74
Tabla 49. <i>Un buen negociador nace con un don</i>	75
Tabla 50. <i>La negociación con éxito superior</i>	76
Tabla 51. <i>Plan de mejora</i>	77
Tabla 52. <i>¿Desea usted obtener logros en su trabajo?</i>	80
Tabla 53. <i>¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?</i>	81
Tabla 54. <i>¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad?</i>	82
Tabla 55. <i>Riesgo al tomar decisiones difíciles</i>	83
Tabla 56. <i>¿Desea inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados?</i>	84
Tabla 57. <i>¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?</i>	85
Tabla 58. <i>¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla?</i>	86
Tabla 59. <i>Validez de la información recopilada</i>	87

Tabla 60. <i>¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?</i>	88
Tabla 61. <i>Implementar las soluciones para los problemas</i>	89
Tabla 62. <i>¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?</i>	90
Tabla 63. <i>¿Selecciona subordinados claves efectivos?</i>	91
Tabla 64. <i>¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?</i>	92
Tabla 65. <i>¿Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?</i>	93
Tabla 66. <i>¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?</i>	94
Tabla 67. <i>Clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados</i>	95
Tabla 68. <i>¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?</i>	96
Tabla 69. <i>¿Expresa sus sentimientos de forma clara?</i>	97
Tabla 70. <i>¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?</i>	98
Tabla 71. <i>Relaciones abiertas y de confianza con subordinados.</i>	99
Tabla 72. <i>¿Escucha a otras personas de forma comprensiva?</i>	100
Tabla 73. <i>¿Es capaz de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas?</i>	101
Tabla 74. <i>¿Presenta tolerancia respecto a la ambigüedad?</i>	102
Tabla 75. <i>¿Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo?</i>	103
Tabla 76. <i>¿Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas?</i>	104
Tabla 77. <i>¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto?</i>	105
Tabla 78. <i>¿Tomas decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?</i>	106
Tabla 79. <i>Plan de mejora</i>	107

Tabla 80. <i>Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.....</i>	109
Tabla 81. <i>Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.....</i>	110
Tabla 82. <i>¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?</i>	111
Tabla 83. <i>Se mide y se registra el avance en el proyecto.</i>	112
Tabla 84. <i>Mide y registra la satisfacción del cliente</i>	113
Tabla 85. <i>Indicadores y seguimiento para el riesgo</i>	114
Tabla 86. <i>¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de proyectos?</i>	115
Tabla 87. <i>Plan de mejora</i>	116

Lista de figuras

Figura 1. <i>Agentes influenciadores</i>	21
Figura 2. <i>Reunión con clientes</i>	22
Figura 3. <i>Interacción con clientes</i>	23
Figura 4. <i>Opinión de clientes</i>	24
Figura 5. <i>Reunión de trabajadores</i>	25
Figura 6. <i>Agenda de necesidades futuras</i>	26
Figura 7. <i>Eventos significativos de la empresa</i>	27
Figura 8. <i>Satisfacción del cliente</i>	28
Figura 9. <i>Problemáticas de los clientes</i>	29
Figura 10. <i>Segmentación de clientes</i>	30
Figura 11. <i>Atención personalizada</i>	31
Figura 12. <i>Planes de negocio</i>	32
Figura 13. <i>Cambios regulatorios</i>	33
Figura 14. <i>Actividades de la empresa</i>	34
Figura 15. <i>Acciones correctivas</i>	35
Figura 16. <i>Crecimiento económico</i>	41
Figura 17. <i>Importancia del análisis financiero.</i>	42
Figura 18. <i>Modelo gestión financiero</i>	43
Figura 19. <i>Herramientas financieras</i>	44
Figura 20. <i>Información financiera</i>	45
Figura 21. <i>Adecuado control del personal</i>	46
Figura 22. <i>Establecer funciones</i>	47

Figura 23. <i>Brindar incentivos</i>	48
Figura 24. <i>Obtención herramientas gerenciales</i>	49
Figura 25. <i>Plan de marketing</i>	50
Figura 26. <i>Tipo de negociación</i>	54
Figura 27. <i>Preparación de la negociación.</i>	55
Figura 28. <i>Información Oponentes</i>	56
Figura 29. <i>Negociación, reflexión y conclusión.</i>	57
Figura 30. <i>¿Puedes enviar a oro en tu lugar para negociar?</i>	58
Figura 31. <i>Claridad en los objetivos en el proceso de negociación</i>	59
Figura 32. <i>Claridad en los objetivos en el proceso de negociación</i>	60
Figura 33. <i>Argumentos ante objeciones</i>	61
Figura 34. <i>¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?</i>	62
Figura 35. <i>Oponente como un enemigo</i>	63
Figura 36. <i>La negociación consiste en implementar un conjunto de técnicas para manipular ..</i>	64
Figura 37. <i>Mirar al interlocutor en el proceso de comunicación</i>	65
Figura 38. <i>¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?</i>	66
Figura 39. <i>¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?</i>	67
Figura 40. <i>¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?</i>	68
Figura 41. <i>¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz?</i>	69
Figura 42. <i>¿Prefieres hablar más que escuchar?</i>	70

Figura 43. <i>Vacilar al comenzar la negociación.....</i>	71
Figura 44. <i>¿Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?</i>	72
Figura 45. <i>¿Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?</i>	73
Figura 46. <i>¿Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?</i>	74
Figura 47. <i>Un buen negociador nace con un don.....</i>	75
Figura 48. <i>La negociación con éxito superior</i>	76
Figura 49. <i>¿Desea usted obtener logros en su trabajo?</i>	80
Figura 50. <i>¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?</i>	81
Figura 51. <i>¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad?</i>	82
Figura 52. <i>Riesgo al tomar decisiones difíciles</i>	83
Figura 53. <i>¿Desea inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados?</i>	84
Figura 54. <i>¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?</i>	85
Figura 55. <i>¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla?</i>	86
Figura 56. <i>Validez de la información recopilada</i>	87
Figura 57. <i>¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?</i>	88
Figura 58. <i>Implementar las soluciones para los problemas.....</i>	89
Figura 59. <i>¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?</i>	90
Figura 60. <i>¿Selecciona subordinados claves efectivos?</i>	91

Figura 61. <i>¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?</i>	92
Figura 62. <i>¿Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?</i>	93
Figura 63. <i>¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?</i>	94
Figura 64. <i>Clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados</i>	95
Figura 65. <i>¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?</i>	96
Figura 66. <i>¿Expresa sus sentimientos de forma clara?</i>	97
Figura 67. <i>¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?</i>	98
Figura 68. <i>Relaciones abiertas y de confianza con subordinados</i>	99
Figura 69. <i>¿Escucha a otras personas de forma comprensiva?</i>	100
Figura 70. <i>¿Es capaz de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas?</i>	101
Figura 71. <i>¿Presenta tolerancia respecto a la ambigüedad?</i>	102
Figura 72. <i>¿Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo?</i>	103
Figura 73. <i>¿Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas?</i>	104
Figura 74. <i>¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto?</i>	105
Figura 75. <i>¿Tomas decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante? ..</i>	106
Figura 76. <i>Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5</i>	110
Figura 77. <i>Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5</i>	111

Figura 78. <i>¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?</i>	112
Figura 79. <i>Se mide y se registra el avance en el proyecto.</i>	113
Figura 80. <i>Mide y registra la satisfacción del cliente.</i>	114
Figura 81. <i>Indicadores y seguimiento para el riesgo</i>	115
Figura 82. <i>¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de proyectos?</i>	116

Resumen

El análisis de la empresa Pañalera y Variedades Yane se dividió en cinco módulos para evaluar diferentes aspectos de la empresa. En el módulo de Gerencia de Marketing, se estudió la situación actual de la empresa en cuestión de su presencia en línea, la satisfacción del cliente y la competencia. En el módulo de Gerencia Financiera, se evaluó la situación financiera actual de la empresa y se propusieron medidas para perfeccionar su situación financiera, incluyendo la reducción de costos, la optimización del uso de recursos y la maximización de ingresos. En el módulo de Estrategias de Negociación, se identificaron los principales factores de interés de la empresa y se desarrollaron estrategias para abordar las necesidades y expectativas de cada uno de ellos. En el módulo de Habilidades Gerenciales, se discutieron las habilidades y características que un gerente efectivo debe tener, y se evaluó la capacidad de la organización para cumplir con estas expectativas. Se ofrecieron recomendaciones para mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones de los gerentes de la compañía.

Por último, en el módulo de Gerencia de Proyectos, se propusieron medidas para corregir y perfeccionar la eficiencia y la productividad de la compañía mediante la implementación de proyectos de mejora continua y la optimización en cuanto a los procesos empresariales. En resumen, el análisis de la organización Pañalera y Variedades Yane permitió identificar oportunidades de mejora en distintas áreas de la empresa. Se propusieron estrategias específicas para mejorar la situación financiera, la presencia en línea, la gestión de stakeholders, el liderazgo y la eficiencia operativa de la empresa. En resumen, el análisis proporciona un plan de acción para que la organización pueda mejorar su posición en el mercado nacional y aumentar su rentabilidad.

Palabras clave: empresa, gerencia, marketing, finanzas, negociación y proyectos.

Abstract

The analysis of the company Pañalera y Variedades Yane was divided into five modules to evaluate different aspects of the company. In the Marketing Management module, the company's situation was analyzed in terms of its online presence, customer satisfaction, and competition. In the Financial Management module, the current financial situation of the company was evaluated, and measures were proposed to improve its financial situation, including cost reduction, resource optimization, and revenue maximization.

In the Negotiation Strategies module, the main stakeholders of the company were identified, and strategies were developed to address the needs and expectations of each of them. In the Management Skills module, the skills and characteristics that an effective manager should have were discussed, and the company's ability to meet these expectations was evaluated. Recommendations were offered to improve the leadership, communication, and decision-making skills of the company's managers.

Finally, in the Project Management module, measures were proposed to improve the efficiency and productivity of the company through the implementation of continuous improvement projects and the optimization of business processes. In summary, the analysis of the company Pañalera y Variedades Yane allowed to identify improvement opportunities in different areas of the company. Specific strategies were proposed to improve the financial situation, online presence, stakeholder management, leadership, and operational efficiency of the company. In summary, the analysis provides an action plan for the company to improve its position in the market and increase its profitability.

Key words: company, management, marketing, finance, negotiation and projects.

Glosario

Gestión financiera: proceso que implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros de una empresa para maximizar su valor para los accionistas.

Flujo de efectivo: la cantidad de efectivo que entra y sale de la empresa durante un período determinado.

Análisis financiero: proceso de revisar y evaluar la situación financiera actual de la empresa para determinar su salud financiera y hacer recomendaciones para mejorarla.

Razón de endeudamiento: relación entre la cantidad de deuda de la empresa y sus activos totales.

Toma de decisiones: proceso de identificar problemas, recopilar y analizar información, evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción para la empresa.

Rentabilidad: la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con su inversión.

Análisis de riesgo: evaluación de los riesgos asociados con una decisión financiera determinada.

Estado de resultados: una declaración financiera que muestra los ingresos y gastos de la compañía por un período de tiempo determinado.

Balance general: una declaración financiera que refleja los activos, pasivos y patrimonio de la organización en cierto momento determinado.

Capital de trabajo: la cantidad de activos líquidos que la empresa tiene disponibles para financiar sus operaciones diarias.

Margen de beneficio: la cantidad de ganancia que la empresa obtiene en relación con sus ingresos totales.

Introducción

En este estudio de caso, involucraremos la empresa Pañalera y Variedades Yane, una compañía ubicada en Bucaramanga – Colombia, la cual se dedica a la venta y comercialización de productos para bebés y niños pequeños. La empresa cuenta con una amplia variedad de productos, que incluyen pañales, ropa, juguetes y otros artículos relacionados.

El análisis de la empresa se llevó a cabo a través de cinco módulos, cada uno de los cuales se enfocó en un aspecto clave del funcionamiento empresarial. El módulo de Gerencia de Marketing evaluó la presencia en línea de la empresa, la satisfacción del consumidor y la competencia. El módulo de Gerencia Financiera se enfocó en la situación financiera de la compañía y en la identificación de medidas para mejorar su rentabilidad.

En el módulo de Estrategias de Negociación, se identificaron los grupos primordiales de interés de la organización y se desarrollaron estrategias para abordar las necesidades y expectativas de cada uno de ellos. En el módulo de Habilidades Gerenciales, se evaluaron las habilidades y características que un gerente efectivo debe tener, y se ofrecieron recomendaciones para mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones de los gerentes de la empresa.

Por último, en el módulo de Gerencia de Proyectos, se propusieron medidas para mejorar la eficiencia y la productividad de la compañía mediante la implementación de proyectos de mejora continua y la optimización de los procesos empresariales.

En conjunto, el análisis permitió identificar oportunidades de mejora en diferentes departamentos y secciones de la empresa y proponer estrategias específicas para mejorar su situación financiera, presencia en línea, gestión de stakeholders, liderazgo y eficiencia operativa. El objetivo final del análisis fue proporcionar un plan de acción para que la organización pueda mejorar su posición en el mercado y aumentar su rentabilidad.

1. Estudio de caso: Pañalera y variedades Yane

1.1 Misión

En Pañalera y variedades Yane, nuestra misión es brindar productos de alta calidad y confort a nuestros clientes, garantizando su satisfacción y contribuyendo al bienestar de las familias colombianas.

1.2 Visión

Ser reconocidos como la compañía líder en la producción y comercialización de pañales y productos para bebés en Santander, con una presencia destacada en el mercado colombiano, gracias a nuestra calidad y excelencia en el servicio.

1.3 Quiénes somos

Pañalera y variedades Yane es una empresa pañalera fundada en la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Somos una compañía comprometida con el bienestar de las familias colombianas, y nuestra principal fortaleza es la calidad de nuestros productos, los cuales están diseñados para garantizar el máximo confort y seguridad de los bebés.

1.4 Propósito

En Pañalera y variedades Yane, nuestro propósito es contribuir al bienestar de las familias colombianas, ofreciendo productos de alta calidad que les permitan cuidar y proteger a sus bebés. Nos preocupamos por el confort y la seguridad de los más pequeños, y por ello, trabajamos constantemente en la mejora y desarrollo de nuevos productos innovadores que se adapten a las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

1.5 Valores corporativos

- Compromiso. Nos comprometemos con la satisfacción de los clientes, ofreciendo productos de calidad y un servicio excepcional.
- Responsabilidad. Somos responsables con el medio ambiente y con la sociedad, fomentando prácticas sostenibles y éticas en todas nuestras actividades.
- Innovación. Nos apasiona la innovación y adquisición de nuevos productos y tecnologías que perfeccionen la calidad de vida de los clientes.
- Respeto. Respetamos a nuestros consumidores, proveedores, colaboradores y a la sociedad en general, fomentando la diversidad y la inclusión.
- Excelencia. Buscamos siempre la excelencia en todo lo que realizamos, para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes y consolidarnos como líderes en el mercado.

1.6 Modelo de impacto de Pañalera y variedades Yane

1.6.1 Mercancía

- Mercancía de alta calidad para la comercialización.
- Tecnología de última generación.
- Personal capacitado y comprometido con la calidad y atención al consumidor.
- Procesos de gestión y comercialización eficientes y sostenibles.

1.6.2 Actividades

- Comercialización de productos para bebés de alta calidad.
- Mejora constante de los procesos de gestión.

- Investigación y adquisición de nuevos productos y tecnologías para mejorar el confort y seguridad de los bebés.

1.6.3 Resultados

- Productos de excelente calidad que cumplen las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Servicio al cliente excepcional.
- Generación de empleo y contribución a la economía local.
- Fomento de prácticas sostenibles y éticas en todas las actividades.

1.6.4 Impacto

- Contribución al bienestar de las familias Santandereanas, garantizando el confort y la seguridad de los bebés.
- Mejorar el estilo de vida de los clientes, al ofrecer productos de alta calidad y confort.
- Generación de una mejora económica y social positiva en la comunidad y en el país.
- Fomento de prácticas sostenibles y éticas en la industria.

En resumen, el modelo de impacto de Pañalera y variedades Yane muestra cómo la empresa utiliza su mercancía y actividades para comercializar productos de alta calidad y confort, lo cual genera una serie de resultados positivos para la empresa, los clientes y la sociedad en general. Este modelo puede ser utilizado para evaluar el impacto de la empresa en diferentes áreas, como la economía, el bienestar social y la sostenibilidad, y para determinar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en el entorno.

2. Estudio de caso: Módulo 1 – Gerencia de marketing

Para realizar el respectivo análisis diagnóstico de la empresa se eligió el instrumento de recolección de la información planteado en el trabajo “medición de orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia” el cual fue rescatado de la carpeta “instrumentos de recolección de información” del aula virtual. Población de la encuesta: Personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente de la empresa (10 encuestas).

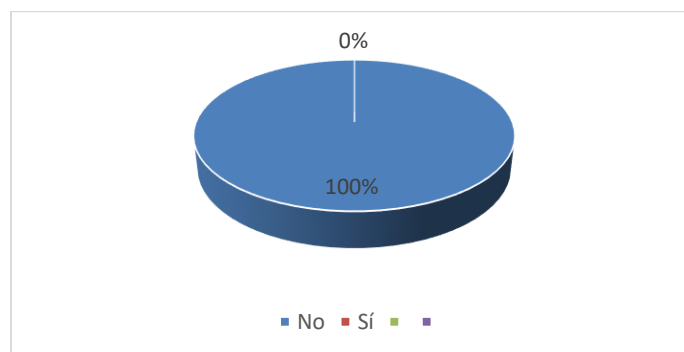
2.1 Diagnóstico

Encuesta: 1.- ¿Frecuentemente hablamos o encuestamos a aquellos que pueden influenciar las compras de nuestros usuarios finales? (p.ej. Distribuidores, comercializadores, etc.)

Tabla 1. *Agentes influenciadores*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 1. *Agentes influenciadores*



Análisis e interpretación. El 100 % de participantes expresa que no se realizan encuestas a aquellos que pueden influenciar usuarios. De esta forma llegamos a la conclusión que no se

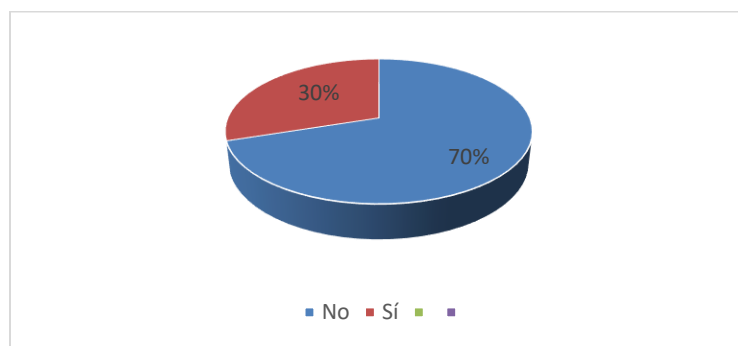
realizan métodos de enganche de clientes por lo que no se encuestan personas que puedan influenciar en la adquisición de nuevos consumidores finales; Philip Kotler (2012) en su libro "Marketing Management" destaca la importancia de establecer una comunicación efectiva con los distribuidores y comercializadores para lograr una gestión eficiente y adecuada de la cadena de suministro y aumentar la satisfacción del cliente.

2.- ¿Nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para detectar cuáles productos o servicios necesitarán en el futuro?

Tabla 2. *Reunión con clientes*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

Figura 2. *Reunión con clientes*



Análisis e interpretación. El 70 % de participantes expresa que no se realizan reuniones con clientes y el 30% responde sí. De esta manera concluimos que la empresa no realiza un seguimiento de las opiniones de los clientes para saber cuáles productos o servicios se van a

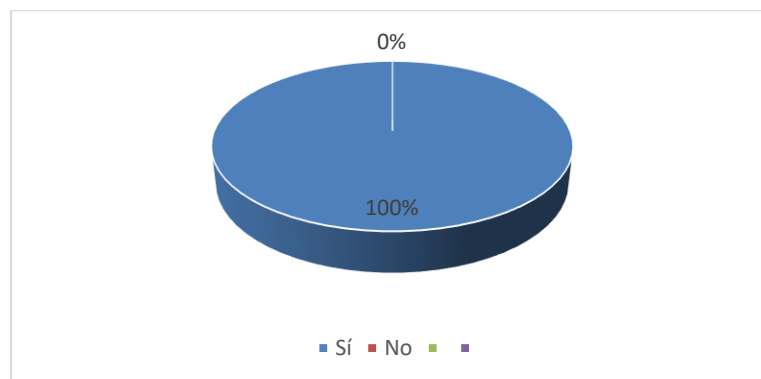
necesitar en un futuro; Dale Carnegie en el libro "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas" destaca la importancia de establecer una comunicación efectiva y cercana con los clientes, a través de reuniones y conversaciones personales.

3.- ¿Los encargados del área de operaciones interactúan directamente con los clientes para aprender como servirles mejor?

Tabla 3. *Interacción con clientes*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 3. *Interacción con clientes*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que los empleados designados del área de operaciones interactúan directamente con los clientes. De esta forma podemos concluir que la empresa se preocupa por saber la necesidad del cliente y las opiniones

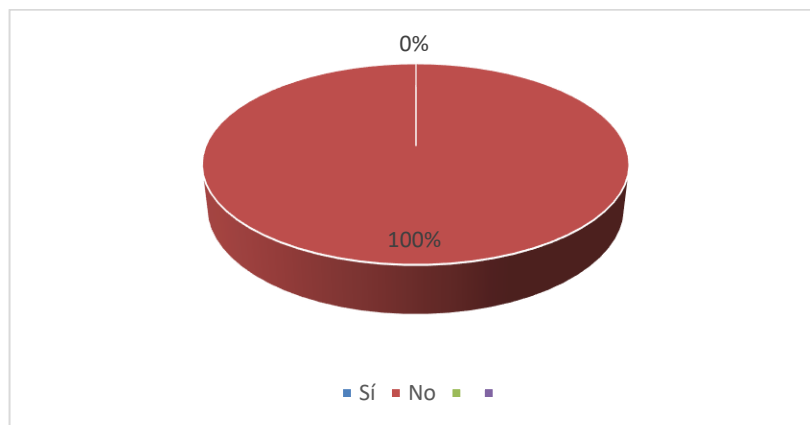
sobre la experiencia en la compañía para saber cómo servirles mejor a futuro; Jan Carlzon (1987) en su libro "Momentos de la verdad" destaca la importancia de que los encargados del área operacional de la empresa tengan una interacción directa y cercana con los clientes, para lograr una experiencia de servicio al cliente memorable y diferenciadora.

4.- ¿Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez al año, para evaluar nuestros productos y servicios?

Tabla 4. *Opinión de clientes*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 4. *Opinión de clientes*



Análisis e interpretación. 100% de los participantes expresa que no encuestan clientes para evaluar sus productos y servicios. De esta forma podemos concluir que la empresa no se preocupa

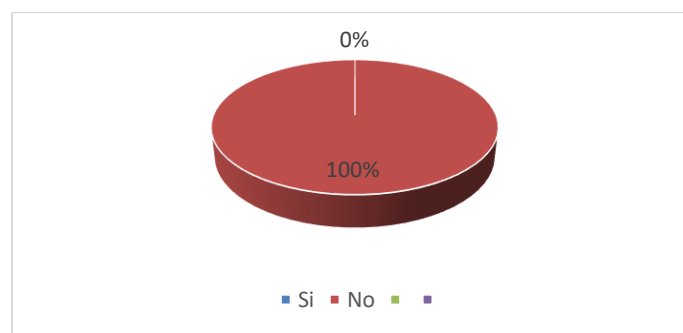
por saber la opinión del cliente sobre los productos que se ofrecen en el establecimiento lo cual se ve muy necesario ya que ayuda a reconocer las falencias o aciertos de la empresa; Fred Reichheld (2006) en el libro "The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth", destaca la importancia de utilizar encuestas de satisfacción del cliente como una herramienta clave para medir y mejorar la lealtad del cliente.

5.- ¿Integrantes de la empresa se reúnen, al menos una vez al trimestre, ¿para discutir tendencias y desarrollos del mercado?

Tabla 5. *Reunión de trabajadores*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Figura 5. *Reunión de trabajadores*



Análisis e interpretación. El 100% de participantes expresa que los integrantes de la empresa no se reúnen para discutir tendencias. De esta forma se concluye que la empresa no tiene en sus objetivos la mejora constante y estar a la vanguardia del mercado, por esto se ve necesario

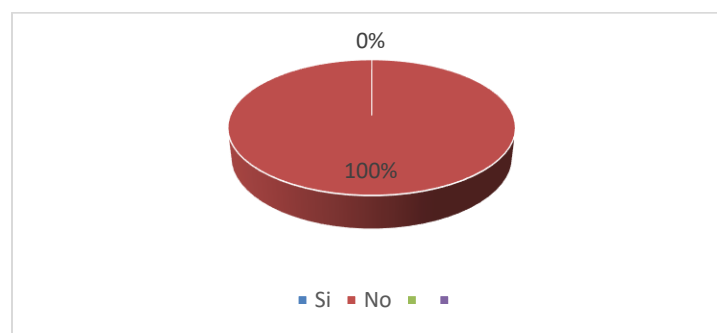
la implementación de reuniones para discutir tendencias y desarrollos del mercado semestralmente; Patrick Lencioni (2004) en su libro "Death by Meeting: A Leadership Fable...About Solving the Most Painful Problem in Business", destaca la importancia de tener reuniones efectivas y bien estructuradas en la empresa las cuales son una herramienta clave para la comunicación efectiva y la toma de decisiones en la misma, y que deben ser diseñadas cuidadosamente para maximizar su impacto.

6.- ¿La agenda de los encargados de mercadeo y temas comerciales incluye la discusión de necesidades futuras de los clientes con los encargados de otras temáticas de la empresa?

Tabla 6. *Agenda de necesidades futuras*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Figura 6. *Agenda de necesidades futuras*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que no se tiene agenda de los empleados encargados de mercadeo por lo tanto no se realizan discusiones de necesidades

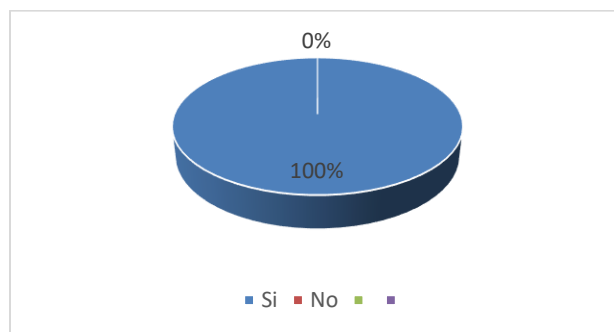
futuras con los clientes. De esta forma se llega a la conclusión que la empresa no tiene bien estructurada las distintas áreas de una compañía ya que no se ve claridad en la conformación de los departamentos de la misma, por lo tanto, no se evalúan aspectos tan relevantes como las necesidades de los clientes a futuro; Peter F. Drucker (1954) en su libro "La práctica de la administración" destaca la importancia de entender las necesidades futuras de los clientes para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

7.- ¿Cuándo algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo?

Tabla 7. *Eventos significativos de la empresa*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	100	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Figura 7. *Eventos significativos de la empresa*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que toda la empresa se entera en un corto periodo de tiempo cuando algo significativo o relevante ocurre con un cliente.

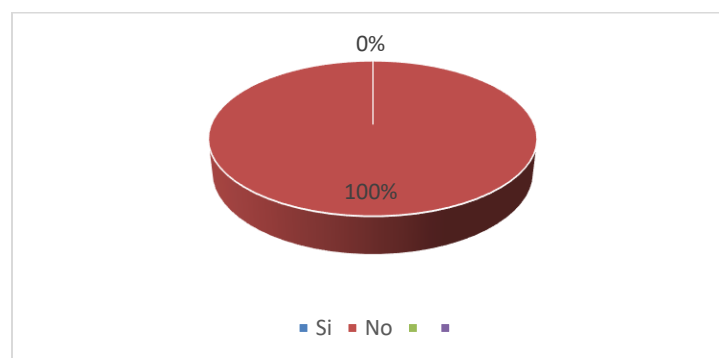
De esta forma se llega a la conclusión que la compañía cuenta con una muy buena comunicación interna por lo cual les permite estar al pendiente cuando algo ocurre en alguna de las distintas áreas par así tomar decisiones y cartas en el asunto en el menor tiempo posible; Ken Blanchard (2006) en su libro "El líder ejecutivo al minuto" destaca la importancia de mantener a los empleados informados y comprometidos con los temas relevantes de la empresa.

8.- ¿La información sobre satisfacción de los clientes es distribuida a toda la empresa con regularidad?

Tabla 8. *Satisfacción del cliente*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
Total	10	100%

Figura 8. *Satisfacción del cliente*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresan que la información de la satisfacción del consumidor no es distribuida a toda la empresa. De esta forma se llega a la

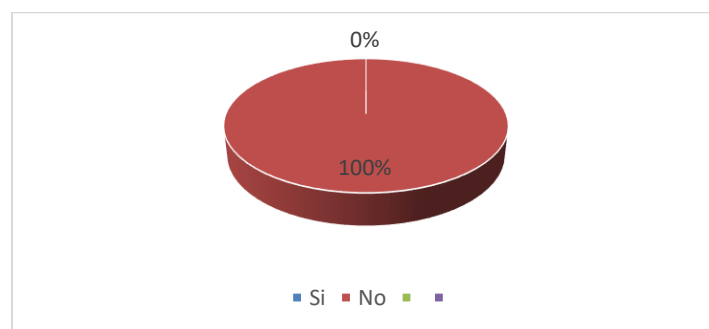
conclusión que la compañía no realiza encuestas de satisfacción al cliente por lo tanto no pueden distribuir la información uniformemente a todas las áreas de la misma; Philip Kotler (2000) en su libro "Marketing Management" destaca la relevancia de utilizar la información sobre la satisfacción de los consumidores para perfeccionar los productos y servicios de la empresa, y para mantener y mejorar la relación con los clientes.

9.- ¿Cuándo un área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes tarda en alertar a otros departamentos?

Tabla 9. *Problemáticas de los clientes*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 9. *Problemáticas de los clientes*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que las áreas de la empresa no alertan a otros departamentos de forma oportuna cuando detectan algo importante. De esta forma se concluye que la empresa no tiene bien estructurada y dividida las áreas de la misma por

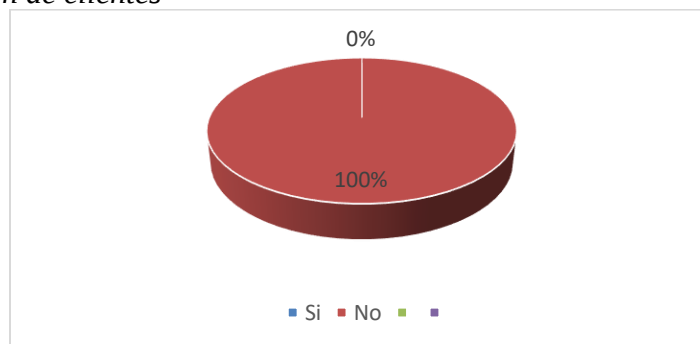
lo tanto no se pueden detectar factores relevantes impidiendo así la comunicación y divulgación de estos; Stephen Covey (1987) en el libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", destaca la importancia de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes para poder brindar un mejor servicio, la divulgación efectiva de las problemáticas de los clientes en la empresa es clave para poder brindar un servicio excepcional.

10.- ¿Tenemos en cuenta las diferencias que hay entre todos nuestros clientes (segmentamos) para guiar los esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios?

Tabla 10. *Segmentación de clientes*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 10. *Segmentación de clientes*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que la empresa no realiza segmentación de clientes. De esta forma se concluye que la compañía no diferencia a sus clientes por lo tanto no existe una segmentación evitando así que se guíen los esfuerzos para el desarrollo o adquisición de nuevos productos; Philip Kotler (2012) en su libro "Marketing Management"

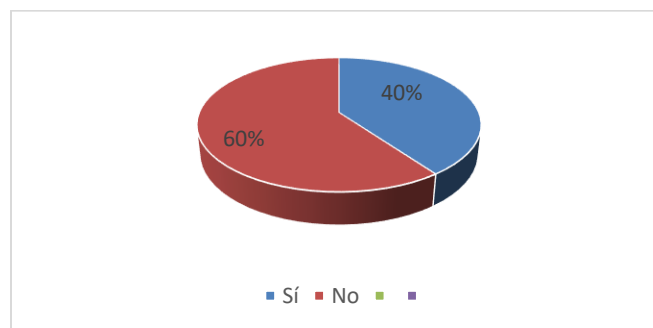
destaca que la segmentación de clientes es un proceso clave para el éxito de una empresa, ya que facilita a la empresa comprender mejor las necesidades y deseos de sus diferentes grupos de clientes y adaptar su oferta de productos y servicios en consecuencia.

11.- ¿Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de atención personalizada para asegurar que están en línea con lo que los clientes desean?

Tabla 11. *Atención personalizada*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 11. *Atención personalizada*



Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresan no se revisan los esfuerzos de atención personalizada y el 40% responde que sí. De esta forma concluimos que la gran mayoría de los empleados no sienten que exista una evaluación de los esfuerzos para la atención personalizada y de esta forma estar en línea con lo que los consumidores desean, por lo tanto, existe una falencia en cuanto a la necesidad de cubrir la necesidad de los consumidores; Joseph

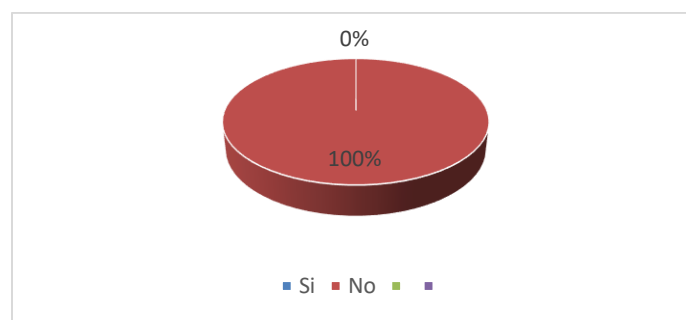
Pine (2011), coautor del libro "La economía de la experiencia" destaca que la atención personalizada es una estrategia clave para mejorar la experiencia del cliente y diferenciar la oferta de la empresa de la competencia. Sin embargo, Pine también destaca que es importante revisar periódicamente los esfuerzos de atención para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivos para los clientes.

12.- ¿Nuestros planes de negocios son guiados más por políticas internas o avances tecnológicos que por investigación de mercados?

Tabla 12. *Planes de negocio*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 12. *Planes de negocio*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresan que los planes de negocio son en su mayoría guiados por investigación de mercados. De esta forma se concluye que la compañía no guía sus planes de negocio ayudándose en políticas internas o avances tecnológicos,

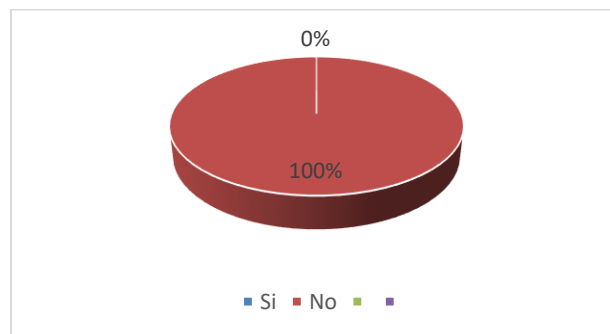
sino que solo se enfoca en la investigación de mercado, por lo cual se ve necesario la inclusión de todo en conjunto para tener firmeza a la hora de elaborar un plan de negocio; Peter F. Drucker (1985) en el libro "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" destaca la importancia de desarrollar un plan de negocios sólido y coherente que tenga en cuenta tanto las políticas como los avances tecnológicos relevantes para el mercado en el que se desempeña la empresa.

13.- ¿Cuándo encontramos que se presentan cambios regulatorios las áreas involucradas hacen esfuerzos concertados para implementar los cambios requeridos?

Tabla 13. *Cambios regulatorios*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 13. *Cambios regulatorios*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que las áreas involucradas al hacer un cambio no reúnen esfuerzos para implementar los cambios requeridos. De esta forma

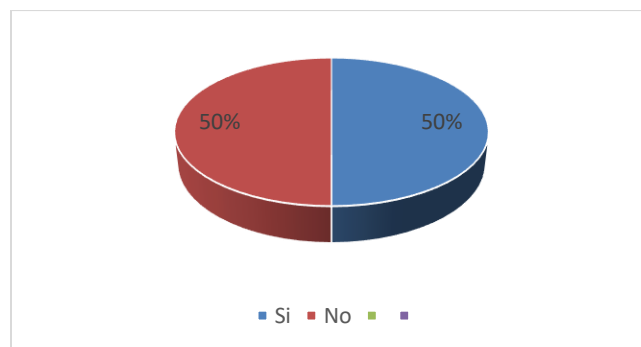
se concluye que la empresa no cuenta con un buen sistema de implementación y adaptación de los cambios regulatorios que se realizan en la misma, por lo cual la hace muy débil a una de los grandes retos de las empresas de hoy en día como lo es la adaptación al cambio; Michael Porter (1993) en su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" destaca la importancia de que las empresas estén atentas a los cambios regulatorios que puedan afectar a su sector y estén preparadas para adaptarse a ellos, los cambios regulatorios pueden tener un impacto relevante en la rentabilidad y la competitividad de las organizaciones.

14.- ¿Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas?

Tabla 14. *Actividades de la empresa*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	50%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Figura 14. *Actividades de la empresa*



Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que las actividades de la empresa no están bien coordinadas y el 50% responde que sí. De esta forma se concluye que está

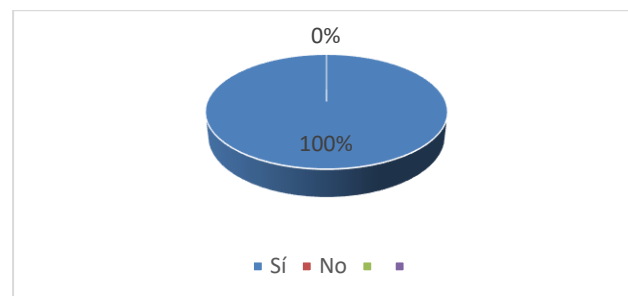
bastante dividida la opinión de los trabajadores en cuanto a las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, mientras unos piensan que están bien coordinadas, otros sienten que hace falta una mejora por lo cual se ve necesario tomar las opiniones de todos para así generar actividades en las cuales todos los trabajadores se sientan a gusto y les facilite la enseñanza y desarrollo del trabajo en las distintas áreas; Peter F. Drucker (2000) en su libro "Administración en Tiempos de Cambio" destaca la importancia de la coordinación de diferentes áreas de la compañía para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa.

15.- ¿Cuándo detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos acciones correctivas inmediatamente?

Tabla 15. *Acciones correctivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 15. *Acciones correctivas*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que cuando se detecta que los clientes no están satisfechos, la empresa toma cartas en el asunto y realiza medidas correctivas.

De esta forma se concluye que la compañía tiene claro que el pilar más importante de esta el cual son los clientes se debe tener a gusto y satisfechos, por lo tanto, cuando se detecta que algo afecta a los clientes, se realizan acciones correctivas inmediatamente para no perder el cliente y generar confianza e integridad con los mismos; Philip Kotler (2011) en su libro "Dirección de Marketing", destaca la importancia de monitorear constantemente la satisfacción del cliente y tomar acciones correctivas cuando se detectan problemas o insatisfacciones. Según Kotler (2012) una empresa debe esforzarse por superar las expectativas de sus clientes, y esto sólo se puede lograr si se presta atención a sus necesidades y se toman medidas para abordar cualquier problema que puedan tener.

Tabla 16. *Plan de mejora.*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	Se presenta una rotación constante en el personal de la empresa por lo cual no se puede generar un plan de trabajo en conjunto que todo el personal pueda adoptar para alcanzar metas en común.	Formular contratos por orden de prestación de servicios más extensos por periodos semestrales o anuales los cuales permitan crear objetivos claros, graduados en tiempo para de esta forma enfocar a el personal de la empresa en el logro en común de objetivos.	Área administrativa, gerente.
2	Falta de uso y manejo de redes sociales y métodos digitales para la promoción de la empresa. La empresa cuenta con una página virtual en la red social Instagram en la cual publican algunos de los productos que se ofrecen, sin embargo, esta página está desactualizada y no se sube contenido periódicamente y el contenido que se sube no es dinámico con los clientes.	Crear un grupo de trabajo el cual se enfoque en la creación de página virtual en diferentes redes sociales para así ampliar el rango de alcance a diferentes clientes, así como también generar contenido de calidad e interactivo captando la atención de los posibles clientes.	Gerente general y personal del área encargada.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
3	Inexistencia de un método claro para publicidad de la empresa. La empresa no realiza actividades, estrategias o métodos de divulgación para así darse a conocer.	Emplear métodos como el radial, periódicos, volantes, posters o catálogos para de esta forma tener un mayor alcance en la población y que la gente conozca la empresa, lo que vende y los beneficios de comprar en el negocio.	Gerente general y personal del área encargada.
4	No se tiene un presupuesto fijo destinado a publicidad y promoción de la empresa.	Abrir un fondo de dinero destinado exclusivamente a la promoción, compra y adquisición de mecanismos los cuales le permitan a la empresa tener un mayor alcance en cuanto a clientes.	Gerente general.
5	Se evidencia que la empresa no cuenta con un departamento de marketing encargado exclusivamente de la publicidad y creación de métodos para la divulgación de la actividad comercial.	Conformar un grupo encargado del área de marketing los cuales en sus tiempos libres durante el transcurso del día se dediquen a idear, pensar y crear nuevos métodos publicitarios.	Gerente general.
6	En cuanto al lugar en físico que la empresa emplea para comercializar sus productos y atender a los clientes podemos resaltar que cuentan con un espacio pertinente para el correcto desarrollo de su actividad comercial, sin embargo, en la fachada y la parte externa del local comercial se cuenta únicamente con un letrero publicitario ubicado en la parte superior de los portones de entrada, este letrero se encuentra desgastado, desteñido y falta de iluminación.	Diseñar con un equipo de marketing un nuevo letrero que incluya el nombre, logo, breve descripción del local, números de contacto y dirección el cual sea llamativo y didáctico para que de esta forma se pueda captar la atención de los transeúntes.	Gerente general.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
	Por lo cual no falta de iluminación, por lo cual no es llamativo para los clientes porque no brinda una experiencia visual que llame la atención de los transeúntes generando así que la población no tenga una idea clara de la actividad comercial de la empresa.		
7	No se tiene un seguimiento constante a las nuevas tendencias del mercado generando así que la empresa se quede atrasada en cuanto a innovación y adquisición de nuevos productos.	Designar labores de investigación y hallazgo de nuevos productos los cuales son tendencia virtualmente y en las redes sociales a los trabajadores para así estar a la vanguardia y tener inventario disponible para los clientes que pregunten por los productos.	Gerente general y personal del área encargada.
8	Utilización únicamente de un canal de comercialización, la empresa enfoca todos sus esfuerzos en la venta presencial y física de sus productos en un local comercial, descuidando así canales de comercialización claves como los cuales pueden ser marketplace de Facebook, historias y estados de Whatsapp, etc.	Publicar los productos los cuales se ofrecen en el negocio en canales de comercio como Marketplace e historias de Whatsapp, de esta forma se le da la facilidad al cliente de encontrar lo que está necesitando de una manera más ágil y rápida, permitiendo que el cliente haga los pedidos de forma virtual, ampliando así los canales de comercialización de la empresa.	Gerente general y área encargada.
9	Poca planeación organizacional dentro de la empresa generando así que no se tengan definidas las labores de los empleados.	Una vez se creen los contratos OPS y se tenga el registro del personal que va a estar disponible durante cierto periodo de tiempo, se debe proceder a asignar responsabilidades y labores a los empleados	Gerente general.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
		para que de esta forma ellos tengan claro cuáles son sus funciones dentro de la empresa enfocándose netamente en la realización de estas para lograr los objetivos propuestos.	
10	No se cuentan con unos objetivos y metas claras en el área de marketing y en general en la empresa, generando así que no se cuente con planes de acción claros por lo cual los empleados no tienen una idea clara de los ideales y metas que la empresa se plantea.	Diseñar unas metas claras, medibles y delimitadas por tiempo para que así todos los trabajadores trabajen en conjunto con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.	Gerente general.

2.1.1 Objetivo

“Generar un plan de mejora enfocado en la promoción y marketing de la empresa dándose así a conocer en toda el área metropolitana de Bucaramanga.”.

2.1.2 Indicadores *de gestión*

Indicador satisfacción del cliente: este indicador de satisfacción se expresa en forma de escala: el resultado de esta se presenta en porcentajes dependiendo del total de clientes encuestados dándonos una idea de la satisfacción que tiene el cliente con el servicio brindado.

LAS MEDIDAS DE SATISFACCIÓN SE EXPRESAN EN FORMA DE ESCALA



Indicador coste de nómina / facturación: Se utiliza este indicador para realizar seguimiento al coste de la nómina en función de la facturación total por mes. Si este es superior al 15 %, la compañía deberá tomar acciones al respecto.

$$\frac{\text{Coste de la nómina (mes)}}{\text{Facturación total DR (mes)}} < 15 \% \text{ (parámetro utilizado para análisis)}$$

El valor límite en este caso puede ser un estándar del sector o un valor establecido por la empresa. Si el cálculo supera el valor límite (15 %), se realizará un análisis que puede llevar a ejecutar acciones correctivas.

Indicador rentabilidad sobre ventas: El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas que genera. Forma de cálculo (fórmula): $RsV = (\text{utilidades} / \text{ventas}) \times 100$. El resultado de esta fórmula nos indica el porcentaje que las utilidades representan del total de las ventas.

3. Estudio de caso: Módulo 2 – Gerencia financiera

Para realizar el respectivo análisis diagnóstico de la empresa se eligió el instrumento de recolección de la información planteado en el trabajo “Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para tecnopieles s.a” el cual fue rescatado de la carpeta “instrumentos de recolección de información” del aula virtual. Población de la encuesta: Personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente de la empresa (10 encuestas).

3.1 Diagnóstico

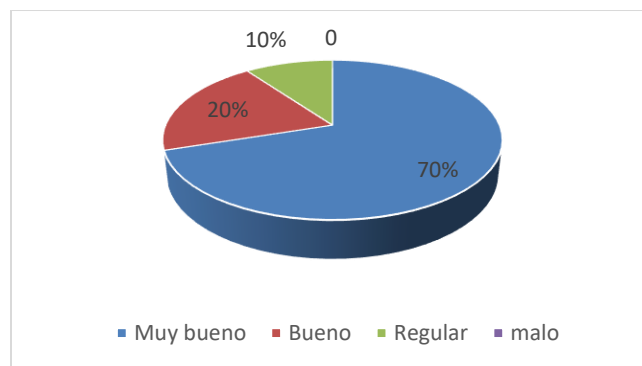
Encuesta 2:

1.- ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

Tabla 17. *Crecimiento Económico*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	7	70%
Bueno	2	20%
Regular	1	10%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 16. *Crecimiento económico*



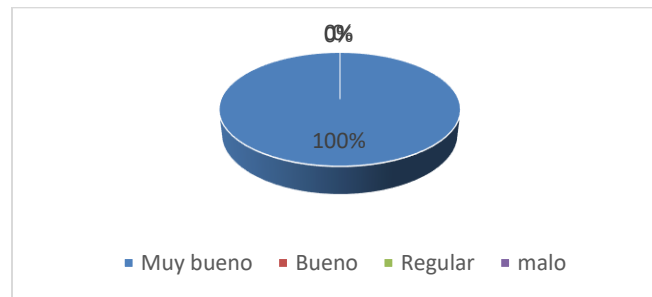
Análisis e interpretación. El 70 % de los encuestados manifiesta que sería muy bueno implementar un modelo de gestión financiera, el 20 % bueno, el 10% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que implementar un modelo de gestión financiera mejoraría el crecimiento económico; Lawrence Gitman (2016) en su libro "Principios de Administración Financiera" argumenta que una gestión financiera efectiva es clave para la supervivencia y el éxito de cualquier empresa. Según Gitman (2016) un modelo de gestión financiera adecuado puede ayudar a la compañía a lograr sus objetivos financieros y maximizar su valor para los accionistas

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

Tabla 18. *Importancia Análisis Financiero*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 17. *Importancia del análisis financiero.*



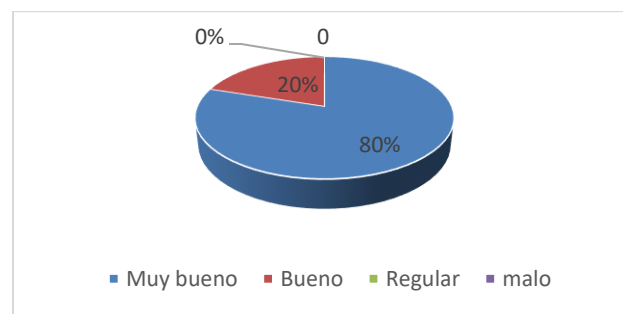
Análisis e interpretación. El 100% de los encuestados manifiesta que es fundamental el análisis financiero para tomar decisiones en la empresa. Por tanto, es evidente la importancia del análisis financiero; Robert Higgins (2018) en su libro "Análisis financiero: herramientas para la toma de decisiones" destaca la relevancia del análisis financiero en la toma de decisiones empresariales, especialmente en situaciones de incertidumbre y cambio constante, el análisis financiero proporciona información valiosa sobre la situación financiera actual de la empresa, incluyendo su rentabilidad, solvencia, liquidez y gestión de activos y pasivos. Esta información puede ayudar a la empresa a identificar fortalezas y debilidades financieras, así como a identificar oportunidades y desafíos en el mercado.

3.- ¿En cuánto cree usted que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?

Tabla 19. *Modelo Gestión Financiera.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	80%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 18. *Modelo gestión financiero.*



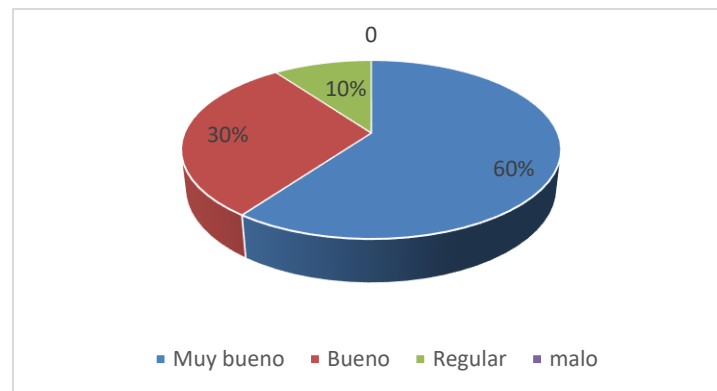
Análisis e interpretación. El 80% de los participantes responde que sería muy bueno implementar un modelo de gestión financiera que aporte al crecimiento económico de la empresa, el 20% Bueno. Por lo tanto, podemos evidenciar la importancia de un buen modelo de gestión financiera como modelo económico de crecimiento en las empresas; Eugene Brigham (2010) en su libro "Fundamentos de Finanzas Corporativas" destaca que la gestión financiera es primordial para el crecimiento económico de la empresa, ya que permite a la misma tomar decisiones informadas y bien fundamentadas sobre cómo utilizar sus recursos de manera más eficiente y efectiva.

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?

Tabla 20. *Herramientas Financieras*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	6	60%
Bueno	3	30%
Regular	1	10%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 19. *Herramientas financieras*



Análisis e interpretación. El 60% de los empleados respondieron que las herramientas financieras son una muy buena ayuda para que la empresa sea competitiva en el mercado, el 30% respondió buena y el 10% respondió regular; Lawrence Gitman (2016) en su libro "Principios de Administración Financiera" enfatiza en que la gestión financiera efectiva es fundamental para el éxito empresarial, y que las herramientas financieras pueden ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva.

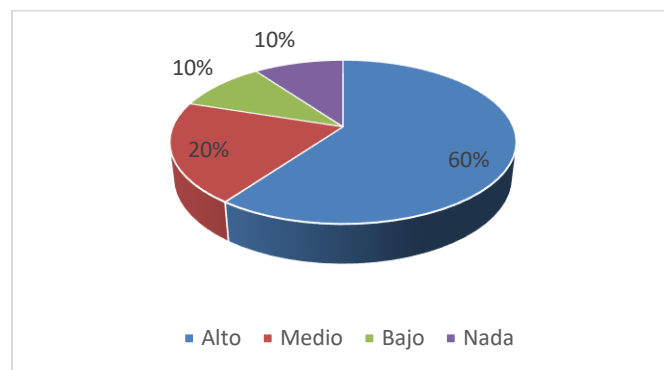
5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño

gerencial y directivo de la empresa?

Tabla 21. *Información Financiera*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	60%
Medio	2	20%
Bajo	1	10%
Nada	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 20. *Información financiera*



Análisis e interpretación. El 60% de los participantes respondieron que tendría un alto impacto contar con información financiera oportuna al momento de mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa, el 20% respondió medio, el 10% respondió bajo y el 10% respondió nada. En esta pregunta podemos ver que es primordial contar con una información financiera oportuna para obtener un rendimiento gerencial y directivo adecuado; Robert Anthony (2015) en su libro "Sistemas y Procedimientos Contables" sostiene que la información financiera es esencial para la toma de decisiones y la gestión efectiva de la empresa, y que esta información debe estar disponible de manera oportuna y precisa para los gerentes y directivos. La información financiera puede ayudar a los gerentes y directivos a evaluar el desempeño de la empresa,

identificar problemas y oportunidades, y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

6.- ¿En qué medida cree usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial?

Tabla 22. *Adecuado Control del Personal*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 21. *Adecuado control del personal*



Análisis e interpretación. El 100% de los encuestados respondió que es clave un adecuado control del personal para mejorar la productividad de la empresa, por lo tanto, es evidente la importancia a la hora de gestionar y tener una correcta organización en cuanto al manejo y distribución del personal de la empresa; Frederick Taylor (1911) en su obra "Principios de la Administración Científica" propone la aplicación de métodos científicos para el estudio y la mejora

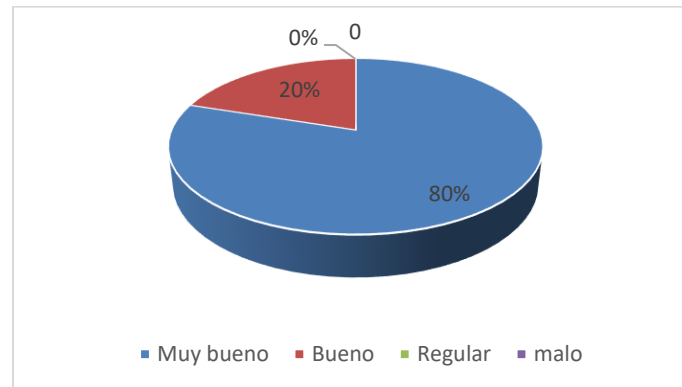
de los procesos productivos. En este sentido, sostiene que el control del personal es fundamental para lograr una mayor eficiencia y productividad en la empresa.

7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?

Tabla 23. *Establecer Funciones*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	8	80%
Bueno	2	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 22. *Establecer funciones*



Análisis e interpretación. El 80% de los encuestados respondió muy bueno a la medida de establecer funciones y rangos en el personal con el fin de mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa, el 20% respondió bueno. Como conclusión podemos inferir que es de gran relevancia asignar cargos, funciones, tareas al personal para mejorar el ambiente laboral de la empresa; Stephen P. Robbins (2014) en su libro "Comportamiento Organizacional: teoría y práctica" señala que la definición clara de las funciones y los rangos es crucial para evitar la

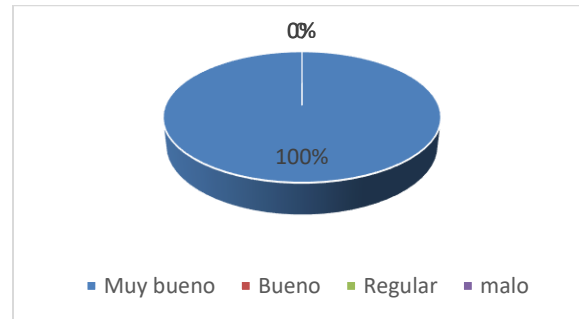
confusión de roles y responsabilidades en la empresa, lo que puede llevar a la duplicación de esfuerzos, el desperdicio de recursos y la frustración del personal.

8.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de la empresa?

Tabla 24. *Brindar Incentivos*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 23. *Brindar incentivos*



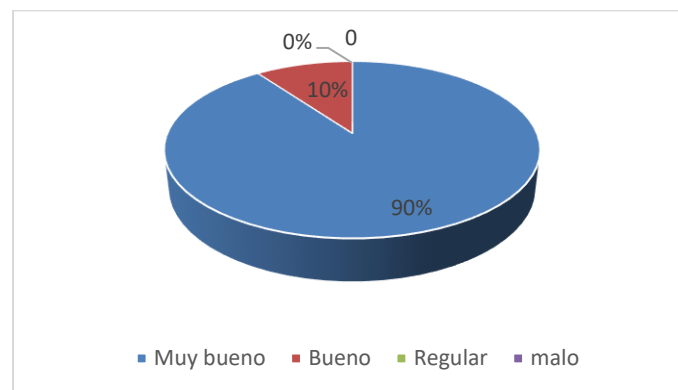
Análisis e interpretación. El 100% de los encuestados respondió que es muy bueno brindar incentivos a el personal por el cumplimiento de metas trayendo como consecuencia la mejora en cuanto a la capacidad operativa de la empresa; Frederick Herzberg (1959) en su teoría de la motivación-higiene señala que los incentivos económicos, como los salarios y las bonificaciones, son importantes para motivar a los empleados y aumentar su satisfacción laboral.

9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?

Tabla 25. *Obtención de Herramientas Gerenciales*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	9	90%
Bueno	1	10%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 24. *Obtención herramientas gerenciales*



Análisis e interpretación. El 90% de los encuestados considera que es muy bueno la obtención de herramientas financieras por parte del nivel directivo de la empresa, el 10% respondió bueno. Llegamos a la conclusión que el nivel gerencial debe contar y gestionar herramientas gerenciales claves y necesarias en la organización; David Hillier (2017) en su libro "Principios de Finanzas Corporativas" señala que la gestión financiera es una de las áreas más importantes de la empresa y que su correcto uso puede tener un impacto significativo en la maximización del valor de la empresa para sus accionistas. Además, señala la importancia de que los directivos de la

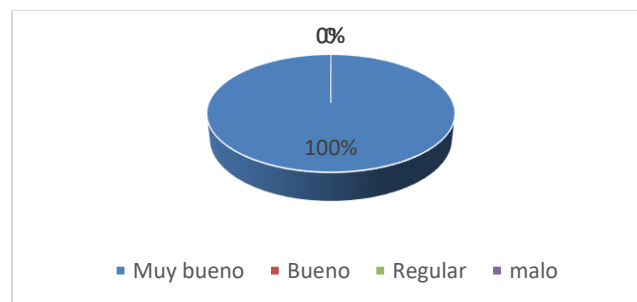
empresa estén capacitados para tomar decisiones financieras sólidas y que utilicen herramientas de análisis financiero adecuadas para la toma de decisiones estratégicas y operativas en la empresa.

10.- ¿En cuánto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas y nivel de competitividad?

Tabla 26. *Plan de Marketing*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	10	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0
TOTAL	10	100%

Figura 25. *Plan de marketing*



Análisis e interpretación. El 100% de los encuestados considera que es muy bueno contar con un plan de marketing en la organización para mejorar las ventas y hacer que la empresa sea más competitiva en el mercado; Kotler & Keller (2012) en su libro "Dirección de Marketing" señala que el plan de marketing es una herramienta esencial para lograr el éxito en el mercado. Este plan permite a la empresa analizar su situación actual, establecer objetivos y diseñar estrategias para lograrlos.

Tabla 27. *Plan de mejora*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	Alto costo de producto respecto a la competencia.	Realizar un estudio de mercado involucrando los competidores directos que tiene la empresa para así hacer adecuaciones en cuanto al precio de los productos o buscar generar un factor diferencial en la mercancía.	Personal del área encargada y gerente general.
2	Incumplimiento de las políticas empresariales.	Implementar reglamentación y manuales para todos los miembros de la organización donde se contemplen los deberes y obligaciones de cada uno para así evitar que esto impacte negativamente en la productividad y que no ralentice el crecimiento.	Personal de la compañía.
3	Deficiencia en atención al cliente.	Brindar capacitación y asesorías al personal del área de atención al cliente con el fin de mejorar el servicio que se ofrece al público.	Personal del área encargada.
4	Falta de financiamiento.	Buscar fuentes de financiamiento en bancos, o ayudas del gobierno para invertir este dinero y cubrir los gastos y costos previamente evaluados, generando así que incremente la rentabilidad de la empresa haciéndola sostenible financieramente.	Gerente general.
5	Ausencia de capacitación.	Contratar personal idóneo para brindar capacitaciones a cada uno de los empleados de la empresa en las áreas asignadas.	Gerente general.
6	Deficiencias en el inventario.	Utilizar un sistema de inventarios digital facilitando así el manejo y control de estos, haciendo que el proceso se vuelva más eficiente impactando positivamente en la compañía.	Personal del área encargada.
7	Insuficiente o nula investigación de mercado.	Realizar los estudios de mercado pertinentes los cuales son imprescindibles para toda empresa que comercialice productos o servicios para de esta forma implementar estrategias de marketing.	Personal del área encargada.
8	Altos costos en procesos de almacenamiento.	Ya que se cuenta con una bodega externa donde se almacenan los productos y se paga arriendo por separado aparte del arriendo del local; se deben buscar otras alternativas para almacenar la mercancía como puede ser buscar otra bodega más económica o adecuar el local para almacenar más mercancía.	Gerente general.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
9	Deficiencias en la logística o distribución de productos.	Un mal manejo de la logística redunda en entregas tardías y clientes insatisfechos. Por lo tanto, la empresa debe realizar un convenio con empresas transportadoras o de mensajería para ser más eficaces en su tarea de distribución y venta de los productos.	Personal del área encargada.
10	Toma de decisiones impulsivas y vacíos de poder.	Una empresa requiere orden en sus procesos y roles, ya que la empresa es familiar caen en la falencia de depender del carácter y las decisiones de una persona, por lo tanto se debe contar con la formación y la experiencia necesaria para tomar decisiones en la empresa, como no se cuenta con este factor se recomienda generar esa experiencia y formarse en este aspecto.	Gerente general.

3.1.1 *Objetivo:*

Buscar la manera de maximizar la rentabilidad y las utilidades de la compañía incrementando la participación en el mercado buscando sostenibilidad financiera.

3.1.2 *Indicadores de gestión:*

Razón corriente: Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. Formula: Activo corriente/Pasivo corriente

Rotación de proveedores: Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo. Formula: Compras del periodo / Proveedores promedio.

Capital neto de trabajo: Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal. Formula: $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$.

4. Estudio de caso: Módulo 3 – Estrategias de negociación

Para realizar el respectivo análisis diagnóstico de la empresa se eligió el instrumento de recolección de la información planteado en el documento “Aprenda a negociar con éxito” el cual fue rescatado de la carpeta “instrumentos de recolección de información” del aula virtual. Población de la encuesta: Trabajadores de la empresa (10 encuestas).

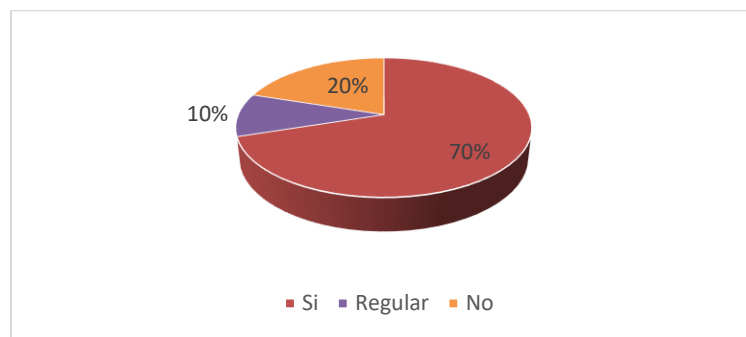
4.1 Diagnóstico

Encuesta:

1.- ¿Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación?

Tabla 28. *Tipo de negociación*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
Regular	1	10%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

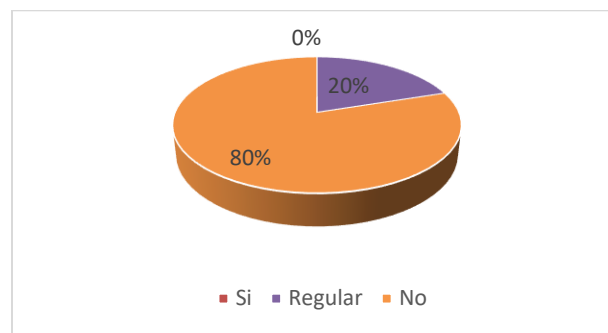
Figura 26. *Tipo de negociación*

Análisis e interpretación. El 70 % de los encuestados responde que sí se sienten cómodos al momento de realizar una negociación, el 20 % No, el 10% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que los trabajadores tienen confianza en sí mismos al momento de realizar una negociación; Fisher citado en William Ury y Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Obtenga el sí: Negociar sin ceder) enfatiza en la importancia de manejar las emociones y de crear un ambiente en el que las partes involucradas se sientan cómodas y en igualdad de condiciones para llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

2.- ¿Dejas para última hora la preparación de la negociación?

Tabla 29. *Preparación de la negociación.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
Regular	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

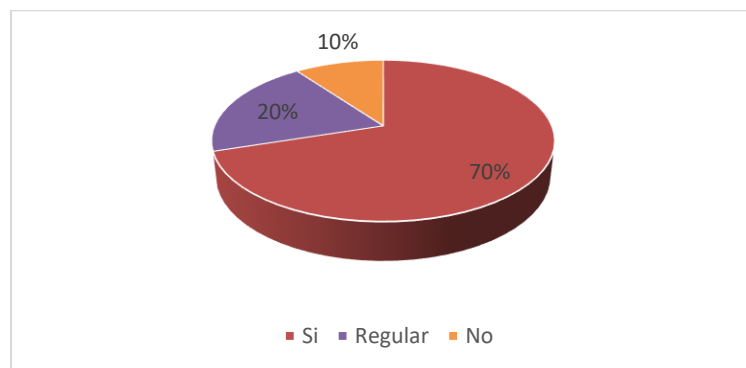
Figura 27. *Preparación de la negociación.*

Análisis e interpretación. El 80 % de los participantes responde que no dejan para última hora la preparación de la negociación y el 20% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que los encuestados se preparan apropiadamente y con el tiempo necesario para una negociación; Roger Fisher y Ury (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" enfatiza la necesidad de una preparación cuidadosa y exhaustiva antes de entrar en una negociación, incluyendo la identificación de intereses y objetivos, la consideración de opciones alternativas y la anticipación de posibles escenarios y obstáculos.

3.- ¿Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes?

Tabla 30. *Información oponentes.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
Regular	2	20%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 28. *Información Oponentes*

Análisis e interpretación. El 70 % de los encuestados responde que se preparan con tiempo suficiente en buscar la máxima información de sus oponentes, el 20 % regular y el 10% no. Podemos entonces evidenciar que la gran mayoría de los encuestados se prepara con tiempo e investiga con dedicación información de sus oponentes; Roger Fisher y Ury (2011) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" enfatiza la importancia de prepararse para una negociación investigando a la otra parte y recopilando información relevante, como su posición, intereses, necesidades y limitaciones.

4.- ¿Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones?

Tabla 31. *Negociación, reflexiones y conclusiones.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
Regular	0	0%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

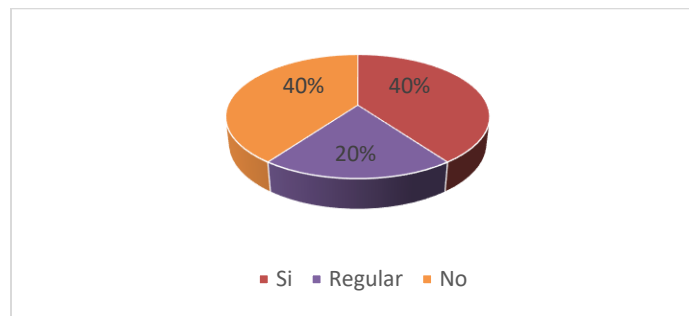
Figura 29. *Negociación, reflexión y conclusión.*

Análisis e interpretación. El 100% de los encuestados responden que, una vez terminada la negociación, reflexionan y sacan sus propias conclusiones de esta misma. De esta forma llegamos a la conclusión que hay gran compromiso por parte de los encuestados al autoevaluarse y reflexionar en su desempeño frente a una negociación; Roger Fisher y Ury (2011) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Llegar a un acuerdo sin ceder) destaca la importancia de reflexionar sobre la negociación para aprender de ella y mejorar en futuras negociaciones. También enfatiza la importancia de analizar los resultados de la negociación para asegurarse de que se han cumplido los objetivos previstos y, si no es así, reflexionar sobre cómo se podría haber mejorado la estrategia de negociación.

5.- ¿Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar?

Tabla 32. *Encuesta – ¿Puedes enviar a otro en tu lugar para negociar?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
Regular	2	20%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

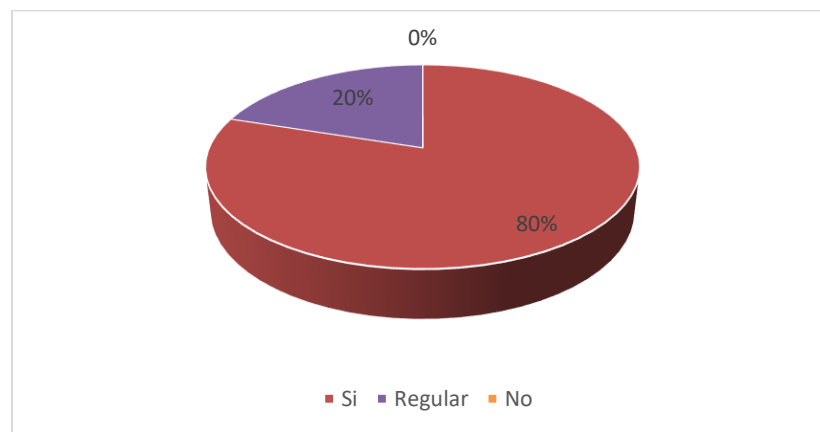
Figura 30. ¿Puedes enviar a oro en tu lugar para negociar?

Análisis e interpretación. El 40 % de los encuestados responde que prefieren mandar a otra persona en su lugar para negociar, el 40% no, el 20% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que está dividido el número de personas las cuales prefieren mandar a alguien más o hacerlo por sí mismos, en gran parte se puede evidenciar que un porcentaje de los encuestados presentan miedo, nervios o susto frente a negociar ya que se toman muchas decisiones importantes en este ejercicio; Roger Fisher (1981) En su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" argumenta que la negociación es una herramienta clave para lograr acuerdos y resolver conflictos en el ámbito empresarial.

6.- ¿Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues?

Tabla 33. Claridad en los objetivos en el proceso de negociación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
Regular	2	20%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

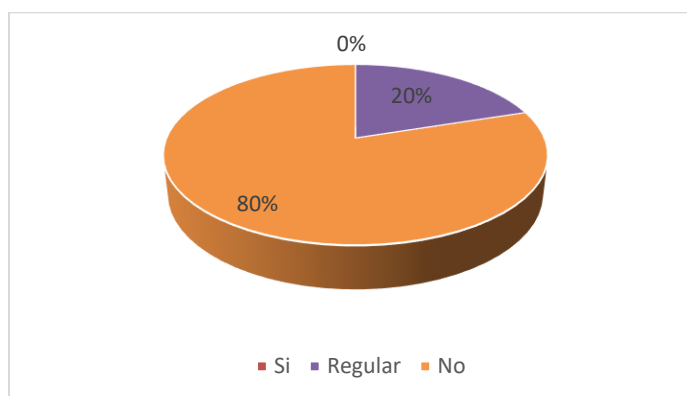
Figura 31. Claridad en los objetivos en el proceso de negociación

Análisis e interpretación. El 80% de los participantes responde que tienen claros los objetivos que persiguen al momento de realizar una negociación, el 20% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que los encuestados se preparan y tienen claro cuáles son los resultados que desean alcanzar; Roger Fisher y William Ury (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" explican que es esencial que cada parte tenga claridad sobre lo que realmente quiere lograr en la negociación y que esto debe ser lo que guíe la discusión y los acuerdos que se alcancen.

7.- ¿Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto?

Tabla 34. Encuesta – Ceder más de lo previsto en una negociación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
Regular	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

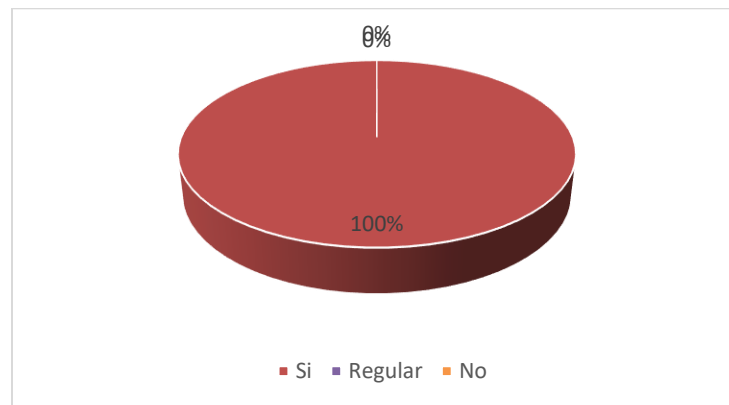
Figura 32. *Claridad en los objetivos en el proceso de negociación*

Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que no es viable terminar cuanto antes el proceso de negociación cediendo más de lo previsto, el 20% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que la gran mayoría de los encuestados está dispuesto a tomarse el tiempo para realizar el proceso de negociación sin ceder más de lo previsto; Roger Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" recomienda tomarse el tiempo necesario para investigar los intereses y necesidades de ambas partes, para luego poder generar opciones creativas que satisfagan a ambas partes en lugar de solo tratar de ganar en la negociación.

8.- ¿Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario?

Tabla 35. *Encuesta – Argumentos ante objeciones*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
Regular	0	0%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

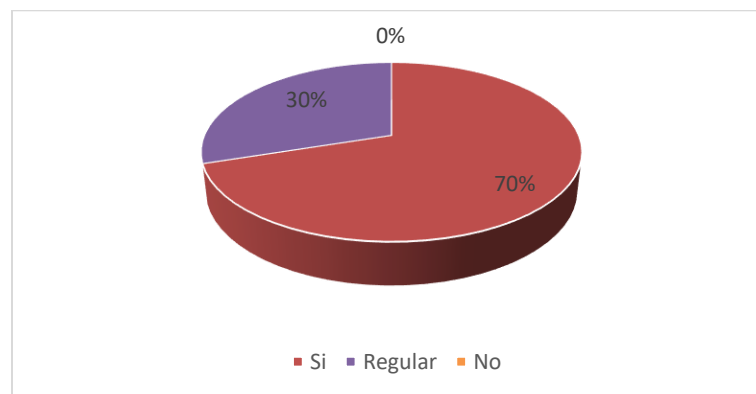
Figura 33. *Argumentos ante objeciones*

Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que tienen preparados argumentos por sí durante el proceso de negociación surgen objeciones por parte del contrario. De esta forma llegamos a la conclusión que los trabajadores preparan con antelación sus argumentos y están capacitados para la negociación; Roger Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Obteniendo Sí: Negociando Acuerdos sin Ceder) sostiene que preparar argumentos sólidos y considerar las opciones de la otra parte antes de la negociación es esencial para llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

9.- ¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?

Tabla 36. *Encuesta - ¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70%
Regular	3	30%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

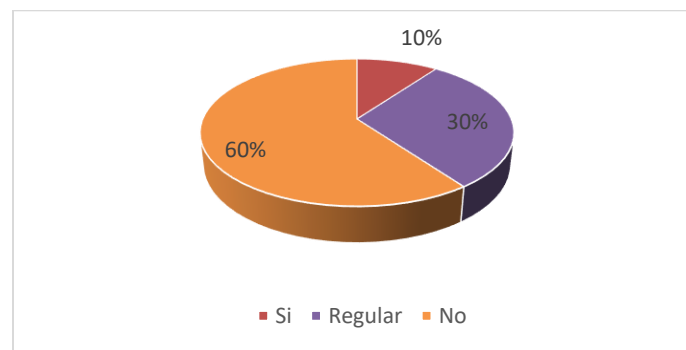
Figura 34. *¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?*

Análisis e interpretación. El 70 % de los encuestados responde que en el proceso de negociación siempre tienen que llevarse la mejor parte, el 30% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que al momento de iniciar una negociación la mayoría de los encuestados tienen que llevarse la mejor parte de esta; Roger Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" argumenta que el éxito en las negociaciones empresariales no debe medirse por la cantidad de concesiones que se hacen o la cantidad de victorias obtenidas, sino por si se lograron alcanzar los objetivos establecidos al principio de la negociación.

10.- ¿Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa?

Tabla 37. *Oponente como un enemigo*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
Regular	3	30%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

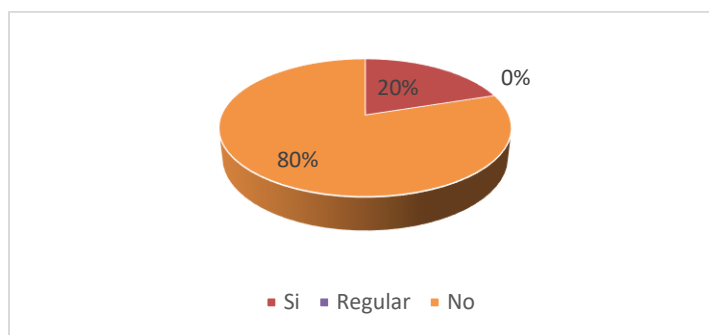
Figura 35. *Oponente como un enemigo*

Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que no ven al oponente como un enemigo que debe abatir a toda costa en un proceso de negociación, el 30% regular y el 10% Sí. Podemos concluir que gran parte de los encuestados no ven al oponente como un enemigo sino como una persona aliada a la cual se le van a debatir argumentos y puntos de vista para que de esta forma la negociación sea exitosa sin pasar a la línea de confrontaciones o peleas; Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" aboga por la necesidad de entender los intereses y preocupaciones del otro lado en una negociación, y encontrar soluciones que sean beneficiosas para ambas partes.

11.- ¿Crees que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina?

Tabla 38. *La negociación consiste en implementar un conjunto de técnicas para manipular*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
Regular	0	0%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

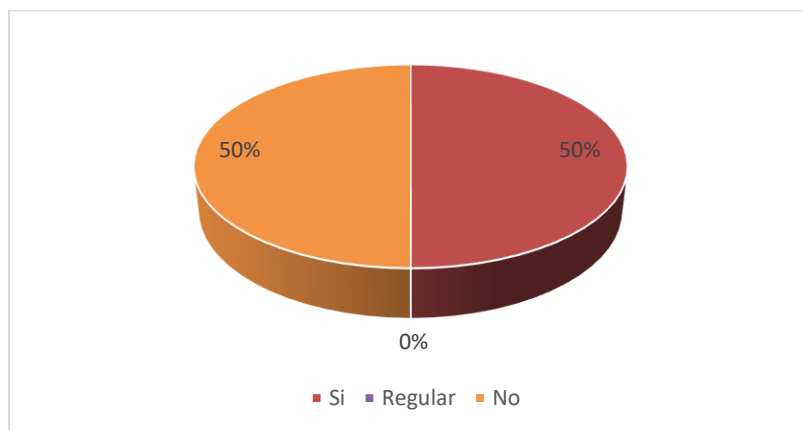
Figura 36. *La negociación consiste en implementar un conjunto de técnicas para manipular*

Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que el proceso de negociación no es un conjunto de técnicas para manipular y solo sacar provecho de la otra parte, el 20 % Si. De esta forma llegamos a la conclusión final que la gran mayoría de los encuestados cree que el proceso de negociación no se trata de manipular ni de sacar provecho del contrario sino de llegar a un común acuerdo que favorezca a ambas partes; Roger Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In", definen la negociación como "un proceso de comunicación con el objetivo de alcanzar un acuerdo cuando las partes tienen intereses compartidos y otros intereses que no son compartidos".

12.- ¿Rehuyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación?

Tabla 39. *Mirar al interlocutor en el proceso de comunicación*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
Regular	0	0%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Figura 37. *Mirar al interlocutor en el proceso de comunicación*

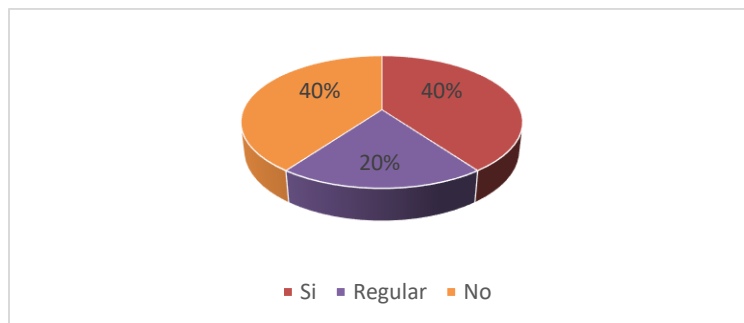
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que no rehúyen la mirada del interlocutor a la hora de la negociación, el 50% responde que sí lo hacen. Podemos concluir que está dividido este argumento ya que algunos encuestados se sienten intimidados o un poco inseguros al mirar al interlocutor a los ojos mientras que la otra mitad piensa que es una forma de mostrar seguridad y claridad cuando se mantiene la mirada firme con el interlocutor; Daniel Goleman (1996) en su libro "Inteligencia Emocional" sostiene que la mirada es una herramienta poderosa en las relaciones interpersonales, ya que permite transmitir emociones y establecer una conexión más profunda con el otro.

13.- ¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?

Tabla 40. ¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
Regular	2	20%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 38. *¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?*

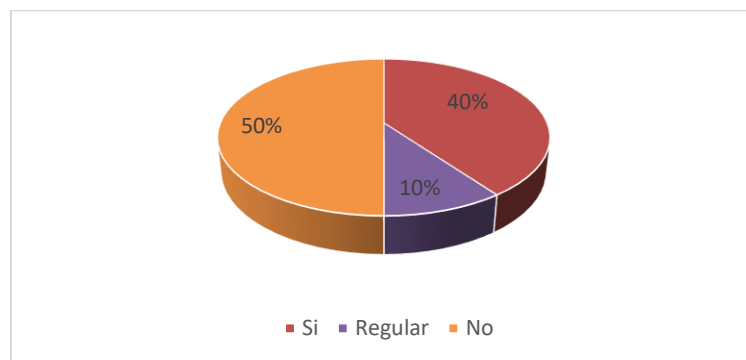


Análisis e interpretación. El 40% de los encuestados responde que les cansan y aburren las explicaciones con mucho detalle y prefieren que sean cortas y concisas, el 40% responde no y el 20% regular. De esta forma podemos concluir que el grupo se encuentra dividido en cuanto a esta pregunta, generando así que la mitad se cansa de argumentos largos y con mucho detalle, mientras que la otra mitad prefieren tener claridad en los argumentos y no se cansan de que estos sean muy extensos; Peter Drucker (1954) en su libro "The Practice of Management" destaca la importancia de la comunicación detallada y clara en el sector empresarial. Drucker cree que una comunicación efectiva es fundamental para el éxito empresarial, y que esto implica explicaciones detalladas para asegurarse de que todos los miembros del equipo estén en la misma página.

14.- ¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?

Tabla 41. *¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
Regular	1	10%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Figura 39. *¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?*

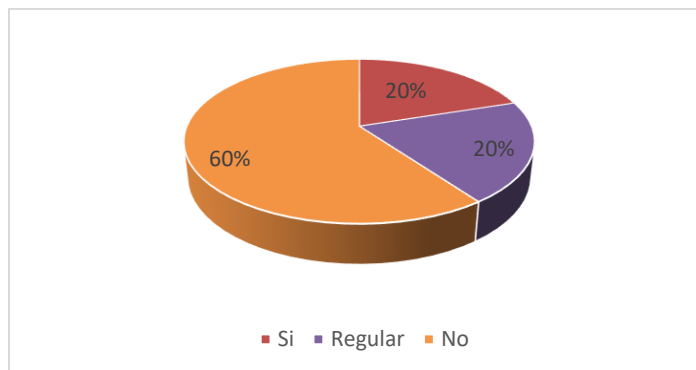
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que no les molesta adaptarse al lenguaje del otro, el 40% sí y el 10% regular. Podemos concluir que la gran mayoría no tiene problema si es necesario adaptarse al lenguaje de la otra parte para llegar a una negociación exitosa; Roger Fisher y Ury (2011) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Obtenga el Sí: Negociar acuerdos sin ceder) argumenta que, para lograr una negociación exitosa, es necesario adaptarse al lenguaje, el estilo y las preocupaciones del otro lado, y hacerlo sin ceder en los objetivos propios.

15.- ¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?

Tabla 42. *¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
Regular	2	20%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 40. *¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?*

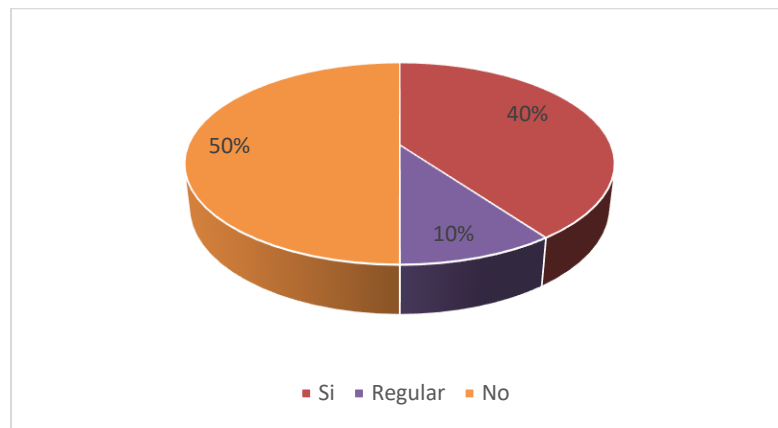


Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que no es considerado por personas del entorno como alguien que tiene poca paciencia para escuchar, el 20% Sí y el 20% regular. De esta forma llegamos a la conclusión que la gran mayoría de los trabajadores no son percibidos por la gente que los rodea como personas las cuales carecen de habilidad para escuchar pacientemente; Fisher (1981) escritor del libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" destaca que la escucha activa es una habilidad clave para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos en la negociación, ya que permite entender las necesidades y preocupaciones de la otra parte y encontrar soluciones creativas y satisfactorias para ambas partes.

16.- ¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz?

Tabla 43. *¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
Regular	1	10%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

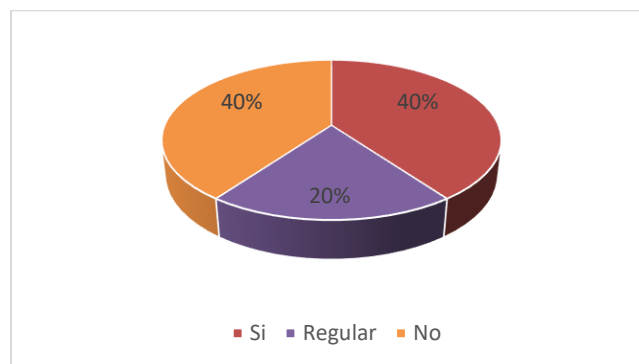
Figura 41. *¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz?*

Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que no es difícil mantener la calma y no elevar de sobremanera el tono de voz en situaciones tensas, el 40% sí y el 10% regular. Podemos concluir que la mitad de los subordinados no se ven afectados por situaciones tensas y saben mantener la calma y no elevar de sobre manera el tono de voz ante esto. La serenidad y el autocontrol son herramientas fundamentales para el éxito en cualquier empresa y para generar una conducta eficaz bajo circunstancias las cuales se puedan presentar de un carácter tenso o difícil" Covey, Stephen (1989).

17.- ¿Prefieres hablar más que escuchar?

Tabla 44. *¿Prefieres hablar más que escuchar?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
Regular	2	20%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 42. *¿Prefieres hablar más que escuchar?*

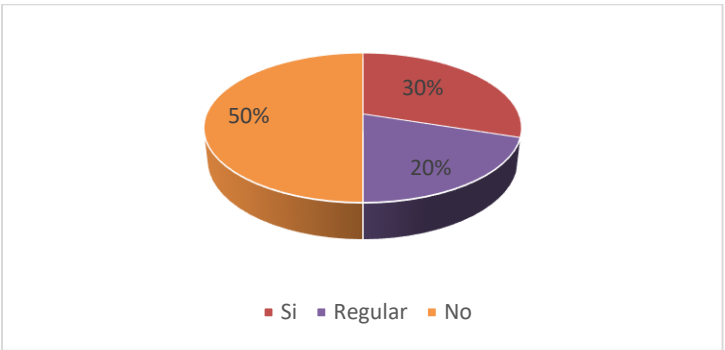
Análisis e interpretación. El 40% de los participantes expresa que prefieren hablar más que escuchar, el 40 % no y el 20% regular. De esta forma podemos concluir que en partes iguales el grupo ve como ventaja hablar por encima que escuchar mientras que la otra mitad prefiere escuchar y no hablar; Roger Fisher (1981) escritor del libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (en español, "Cómo llegar a un acuerdo sin ceder") enfatiza la importancia de escuchar con atención para comprender las necesidades y objetivos de ambas partes y de esta forma seleccionar soluciones mutuamente beneficiosas.

18.- ¿Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla?

Tabla 45. *Vacilar al comenzar la negociación*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
Regular	2	20%
No	5	50%
TOTAL	10	100%

Figura 43. *Vacilar al comenzar la negociación*



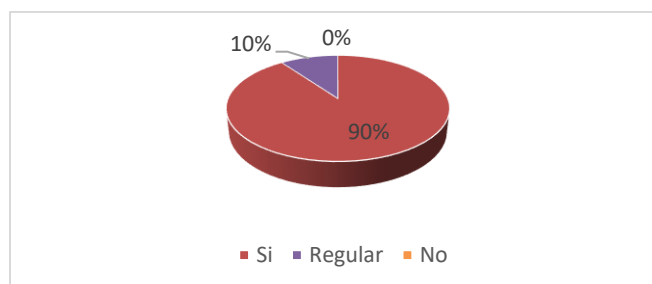
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que no vacila al comenzar una negociación cuando creen que tienen las de perder, el 30% sí y el 20% regular. De esta forma concluimos que la mitad de los encuestados no vacila ni tienen una actitud negativa frente a iniciar una negociación incluso cuando tienen las de perder; Fisher (1981) escritor del libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" destaca la importancia de tener una mentalidad de "ganar-ganar" en la negociación y de tener confianza en uno mismo al comenzar la negociación.

19.- ¿Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?

Tabla 46. *¿Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
Regular	1	10%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 44. *¿Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?*



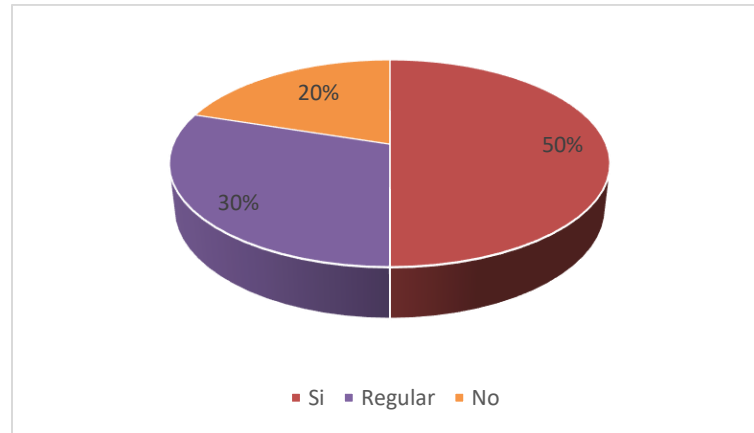
Análisis e interpretación. El 90% de los encuestados responde que al momento de negociar se preocupan por facilitar los medios y que haya un ambiente adecuado y equitativo para que todas las partes se sientan cómodas, el 10% regular. De esta forma podemos llegar a la conclusión que la gran mayoría de los encuestados pretenden que las condiciones y el ambiente en un proceso de negociación sea apto y cómodo para los involucrados; Roger Fisher (1981) coautor del libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" destaca la importancia de entender los intereses de ambas partes y crear opciones para el beneficio mutuo en una negociación.

20.- ¿Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?

Tabla 47. *¿Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	50%
Regular	3	30%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Figura 45. *¿Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?*



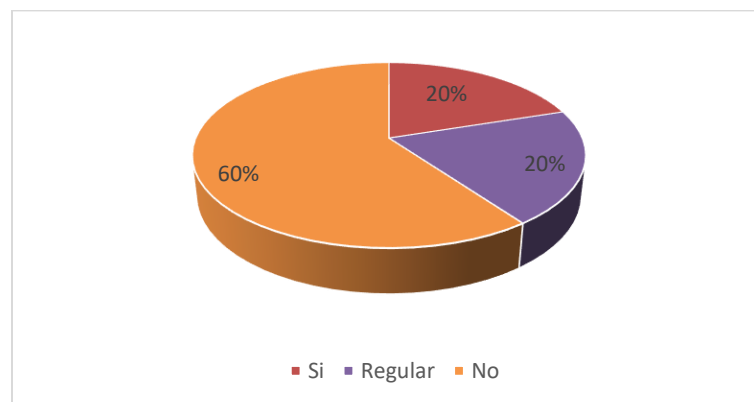
Análisis e interpretación. El 50% de los empleados son conscientes de que por lo general hay que ceder parte de los objetivos en una negociación, el 30% regular y el 20% no. De esta forma podemos concluir que los encuestados están claros al momento de entrar a una negociación en cuanto a que en ocasiones hay que ceder parte de los objetivos para la otra parte con el fin de llegar a un común acuerdo; Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Obteniendo Sí: Negociando acuerdos sin ceder) explica que en una negociación, es importante centrarse en los intereses detrás de las posiciones de cada parte y buscar opciones de ganancia mutua, esto no significa que se deba renunciar completamente a tus objetivos, sino que se debe estar dispuesto a explorar soluciones creativas que satisfagan las necesidades y deseos de ambas partes.

21.- ¿Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?

Tabla 48. *¿Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
Regular	2	20%
No	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 46. *¿Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?*



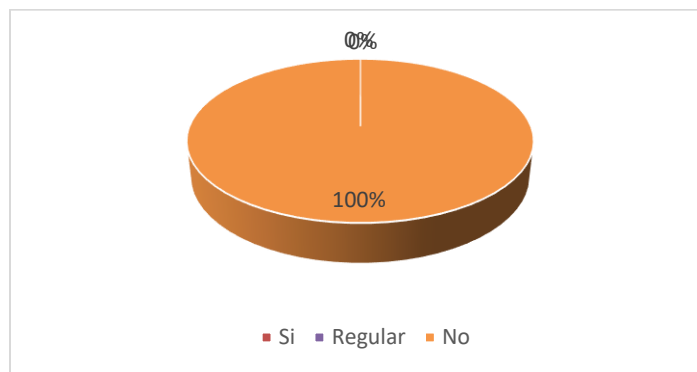
Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que no tienen miedo a las críticas, el 20% Sí y el 20% regular. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no tienen miedo a los comentarios o críticas que pueden recibir de las personas en el entorno profesional o social si fracasan en un ejercicio de negociación ya que están muy seguros de sí mismos; Roger Fisher (1981) coautor del libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" ("Llegando a Sí: Negociar Acuerdos sin Ceder"), junto con William Ury y Bruce Patton, explican que tener confianza en el resultado de la negociación es crucial para alcanzar un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

22.- ¿Crees que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo?

Tabla 49. *Un buen negociador nace con un don*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
Regular	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 47. *Un buen negociador nace con un don*

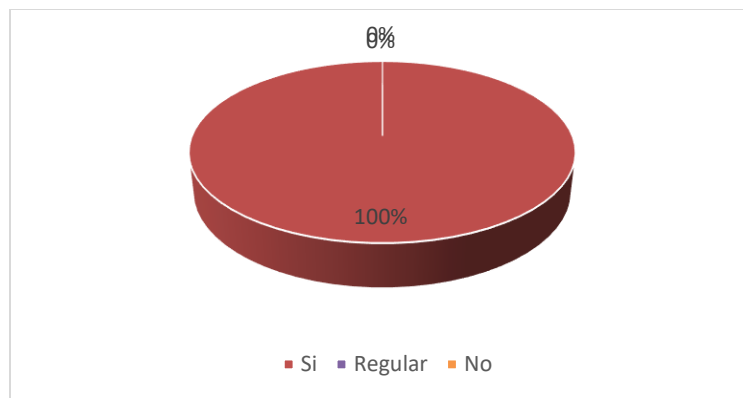


Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que consideran que ser un buen negociador no es un don que no se puede aprender. Concluimos que todos los encuestados piensan que el don de ser un buen negociador se puede aprender con la experiencia y no es difícil conseguirlo, se requiere de capacitación y dedicación, pero es alcanzable; Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" habla del don de ser un buen negociador, destaca que ser un buen negociador no se trata de ganarle al otro, sino de buscar soluciones creativas y beneficiosas para ambas partes.

23.- ¿Cuándo en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ello y lo comentas a continuación?

Tabla 50. *La negociación con éxito superior*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
Regular	0	0%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 48. *La negociación con éxito superior*

Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que cuando tienen un éxito se enorgullecen por esto. Se puede concluir que la totalidad de los participantes de la encuesta se enorgullecen y comparten el éxito adquirido cuando en el ejercicio de la negociación tienen un éxito superior al esperado; Fisher (1981) en su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" argumenta que el éxito en las negociaciones empresariales se logra a través de la creación de acuerdos mutuamente satisfactorios mediante el uso de principios de negociación colaborativa, en lugar de tácticas competitivas.

Tabla 51. *Plan de mejora*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	Los empleados no tienen una idea clara de lo que la empresa desea lograr.	Al no tener una idea clara de los objetivos de la empresa, cuando los trabajadores tienen que iniciar una negociación no sabrán cómo llevarla a cabo ya que no tienen idea de lo que se desea lograr. Como solución proponemos reuniones bimestrales con el fin de dejar claros los objetivos y metas de la empresa.	Personal del área encargada y gerente general.
2	Negociar con las personas erróneas.	Se evidencia que los empleados no saben cuál es su competencia directa por lo tanto no saben con quién negociar negociando así con personas erróneas. Se sugiere hacer un estudio de mercados para determinar cuáles son estos competidores y negociar con las personas indicadas.	Personal del área encargada.
3	Improvisación.	Los empleados no cuentan con un manual de procedimientos por lo tanto frente a una negociación o alguna tarea requerida, improvisan obteniendo así malos resultados. Para esto sugerimos la elaboración de manuales los cuales sean compartidos con los trabajadores a la hora de tomar el puesto para que estén capacitados.	Personal del área encargada.
4	No se tienen en cuenta posibles imprevisto	La empresa no cuenta con planes de contingencia frente a posibles situaciones que puedan afrontar, por lo tanto, se vuelven vulnerables en el medio. Se sugiere crear planes de emergencia que puedan emerger durante el desarrollo de la actividad comercial o durante una negociación.	Gerente general y área encargada.
5	Desconocimiento del proceso de negociación	Se evidencia que los trabajadores no tienen conocimiento de cómo se lleva a cabo una negociación, por lo tanto, proponemos una charla de contextualización para que los empleados obtengan los conocimientos necesarios para llevar a cabo este proceso.	Gerente general.
6	Ausencia de un equipo de trabajo para una negociación.	En la empresa todos los procesos de negociación se llevan a cabo por una persona la cual es la dueña, no se cuenta con un equipo definido para esto, como acción de mejora se plantea la creación de un equipo de negociación con las personas capacitadas para desarrollar esta labor.	Gerente general.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
7	Los empleados no saben cuáles son los proveedores.	En este aspecto la única persona que tiene conocimiento sobre los proveedores es el dueño, por lo tanto, los trabajadores no saben con quién o quienes deben negociar, se plantea como solución compartir con los trabajadores información de los proveedores para así entablar una buena negociación.	Gerente general.
8	Los trabajadores no saben quiénes son sus clientes mayoristas.	La persona que realiza las negociaciones con los clientes que compran al por mayor es la dueña, por lo tanto, los trabajadores no pueden desarrollar esta habilidad al no hacer parte de la negociación, se sugiere compartir con el grupo encargado de la negociación los datos de clientes mayoristas para que estos estén encargados de este proceso y adquieran experiencia.	Gerente general.
9	No saben el precio	En cuanto al costo de la mercancía la única persona que sabe esta información es la dueña, por lo tanto, los empleados carecen de la información clave necesaria para iniciar un proceso de negociación con los clientes mayoristas.	Gerente general.
10	No hay herramientas	Se evidencia que los trabajadores no cuentan con las herramientas adecuadas para iniciar un proceso de negociación como pueden ser computador, tablet, bases de datos, información financiera, etc.	Gerente general y área encargada.

4.1.2 Objetivo:

“Conformar un equipo de trabajo encargado específicamente de realizar procesos de negociación con proveedores y clientes”.

4.1.3 Indicadores de gestión:

Numero de negociaciones concretadas: Indica el número de negociaciones concretadas con clientes y proveedores, de esta forma se puede llevar un control y seguimiento al movimiento de la empresa, ayudando a la compañía a la toma de decisiones en cuanto a su actividad financiera y

comercial. Al sumar las negociaciones totales y dividir las por el número de días al mes (30) se obtiene un promedio de cada cuanto tiempo se da una negociación. Formula: Numero de negociaciones / Días del mes.

Indicador de efectividad en las negociaciones: Muestra el porcentaje de efectividad obtenidos en el proceso de negociación, esta información es clave a la hora de evaluar el éxito y la capacitación del equipo encargado de la actividad de negociación, con este dato la empresa puede conocer el estado real de capacitación y tomar decisiones de mejoras. Formula: (Negociaciones exitosas X 100) / Número total de negociaciones.

Costo de ventas: Refleja la proporción de las ventas que son absorbidas por su costo. Este costo de ventas se obtiene gracias al resultado de una negociación con los proveedores. Formula: Costo de ventas / ventas netas.

5. Estudio de caso: Módulo 4 – Habilidades gerenciales

Para realizar el respectivo análisis diagnóstico de la empresa se eligió el instrumento de recolección de la información planteado en el documento “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del Hospital Municipal Los Olivos” el cual fue rescatado de la carpeta “instrumentos de recolección de información” del aula virtual. Población de la encuesta: Trabajadores de la empresa (10 encuestas).

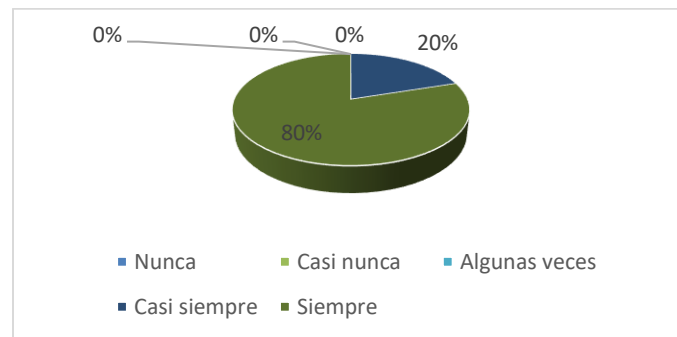
5.1 Diagnóstico

Encuesta:

1.- ¿Desea usted obtener logros en su trabajo?

Tabla 52. *¿Desea usted obtener logros en su trabajo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	20%
Siempre	8	80%
TOTAL	10	100%

Figura 49. *¿Desea usted obtener logros en su trabajo?*

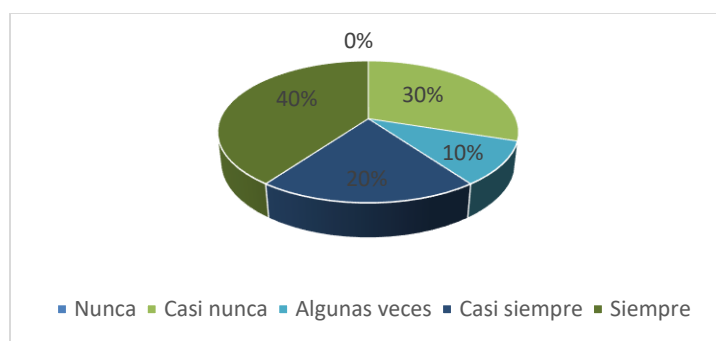
Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que siempre desean obtener logros en su trabajo y en 20% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores realizan su actividad laboral con el fin de alcanzar logros planteados por ellos mismos; Peter F. Drucker (1966) en su libro "The Effective Executive" sostiene que el éxito en el trabajo se logra al establecer objetivos claros y medibles, y al concentrarse en las actividades que generan los resultados deseados.

2.- ¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?

Tabla 53. *¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	30%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	2	20%
Siempre	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 50. *¿Desea funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?*

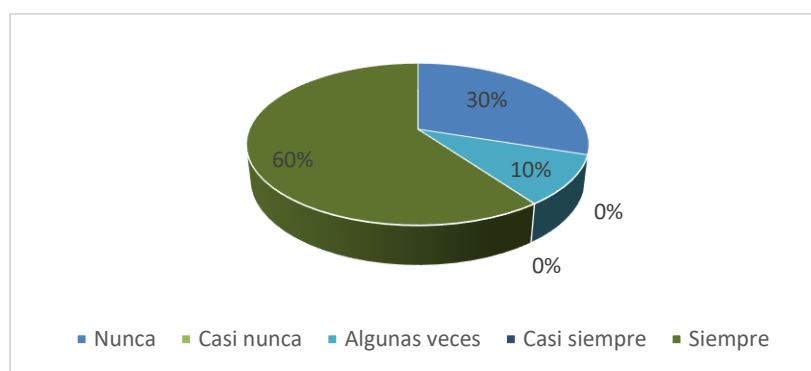


Análisis e interpretación. El 40% de los participantes expresa que siempre desean funcionar como jefes o directivos para no tener preocupaciones de tipo funcionales o técnicas, el 30% Casi nunca, el 20% casi siempre y el 10% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores presentan un gran interés por funcionar como jefes y no tener preocupaciones técnicas o funcionales en su trabajo; Peter Drucker (2000) sostiene que los directivos son responsables de establecer objetivos claros, diseñar estrategias efectivas y liderar a sus equipos hacia el éxito.

3.- ¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad?

Tabla 54. *¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	30%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	0	0%
Siempre	6	60%
TOTAL	10	100%

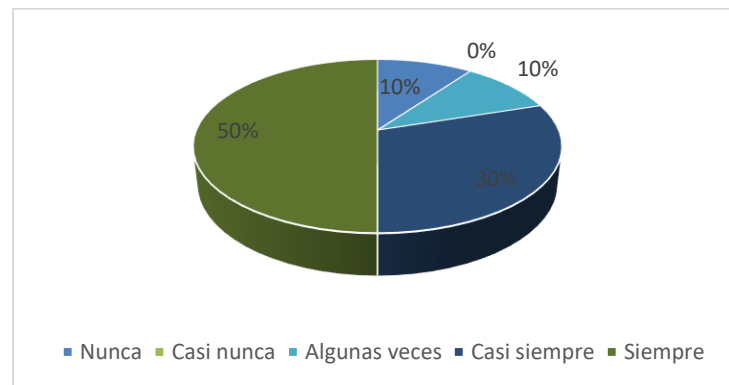
Figura 51. *¿Desea tener un alto nivel de responsabilidad?*

Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que siempre desean tener un alto nivel de responsabilidad en la empresa, el 10% algunas veces y el 30% nunca. Podemos concluir de esta forma que los encuestados tienen un gran compromiso con su actividad laboral ya que están dispuestos a asumir más responsabilidades; Peter Drucker (1967) habla sobre el nivel de responsabilidad en la empresa y su importancia. La responsabilidad es hacer que sucedan las cosas. Las compañías deben ser responsables de sus acciones y decisiones, y todo esto comienza con los líderes y directivos que establecen la dirección y la cultura de la organización.

4.- ¿Tiene disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?

Tabla 55. *Riesgo al tomar decisiones difíciles*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	3	30%
Siempre	5	50%
TOTAL	10	100%

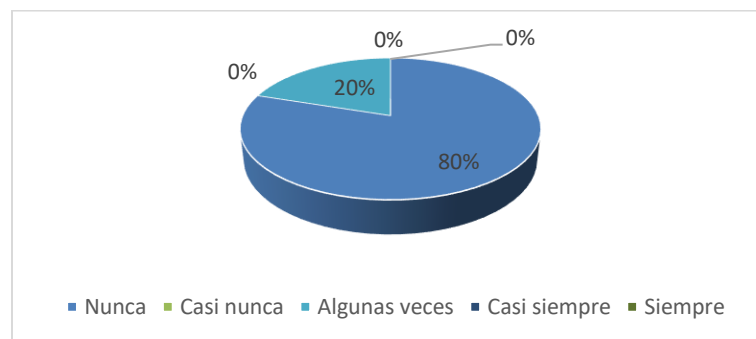
Figura 52. *Riesgo al tomar decisiones difíciles*

Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que frecuentemente tienen disposición a asumir riesgos, EL 30% casi siempre, el 10% algunas veces y el 10% nunca. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores están dispuestos a tomar riesgos cuando se tiene que tomar una decisión difícil; Peter Drucker (1985) en su libro "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" argumenta que asumir riesgos calculados y tomar medidas audaces para abordar situaciones difíciles es esencial y clave para la supervivencia y el éxito a largo plazo de cualquier compañía.

5.- ¿Desea inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados?

Tabla 56. *¿Desea inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	80%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

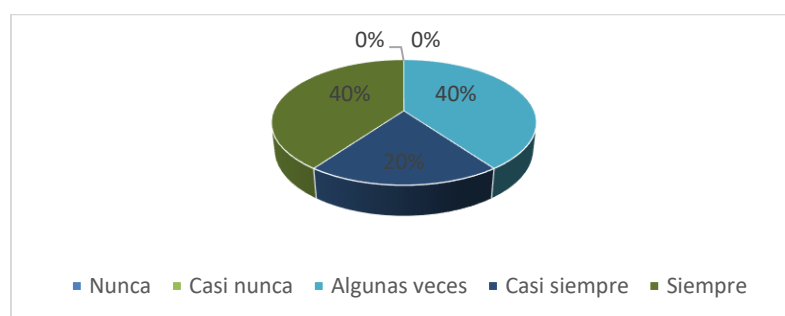
Figura 53. *¿Desea inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados?*

Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que nunca desearían inspeccionar o revisar las actividades de sus subordinados y el 20% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los encuestados no tienen deseo de inspeccionar el trabajo de sus subordinados ya que no quieren asumir esa imagen de un ente de control; Peter Drucker (2001) habló de la importancia de supervisar y controlar el desempeño de los subordinados en la empresa. Según él, para mejorar un proceso se debe medir, por lo tanto, es fundamental tener sistemas de medición y supervisión para garantizar que los subordinados estén cumpliendo con todas sus responsabilidades y tareas de manera eficiente y efectiva.

6.- ¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?

Tabla 57. *¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	40%
Casi siempre	2	20%
Siempre	4	40%
TOTAL	10	100%

Figura 54. *¿Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas?*

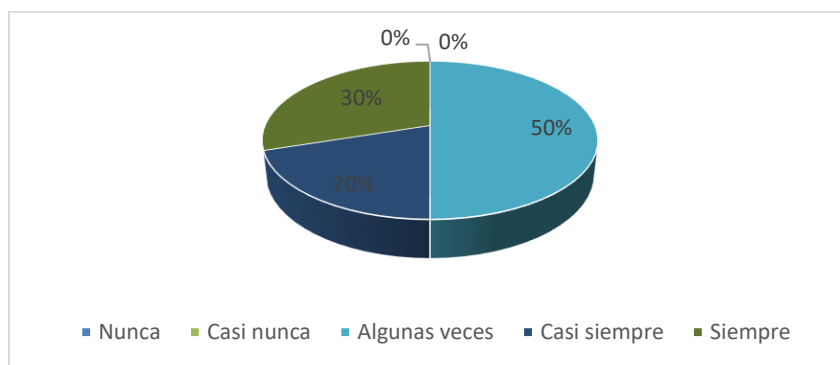
Análisis e interpretación. El 40% de los participantes expresa que siempre identifican problemas en situaciones complejas, el 40% algunas veces y el 20% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en partes iguales cuentan con la capacidad de detectar e identificar problemas incluso si la situación se da en un ambiente complejo; "La habilidad de identificar los problemas adecuados en situaciones complejas y ambiguas es la característica distintiva de los líderes efectivos y la principal fuente de su poder." (Gardner, 1990)

7.- ¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla?

Tabla 58. *¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	3	30%
TOTAL	10	100%

Figura 55. *¿Se da cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla?*



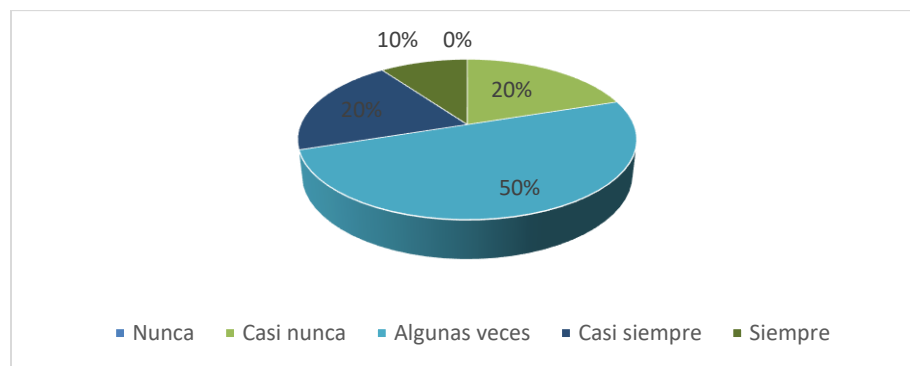
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que algunas veces se dan cuenta rápidamente de la información necesaria para resolver un problema, el 30% siempre y el 20% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en algunos casos cuentan con la capacidad de determinar rápidamente cual es la información necesaria para solucionar un problema y así mismo el camino para obtener esta misma; Peter Drucker (1967) en su libro "La gerencia eficaz" sostiene que los gerentes deben recopilar y analizar información relevante para tomar decisiones informadas y resolver problemas.

8.- ¿Evalúa la validez de la información que no ha sido recopilada por usted?

Tabla 59. Validez de la información recopilada

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	20%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	2	20%
Siempre	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 56. Validez de la información recopilada

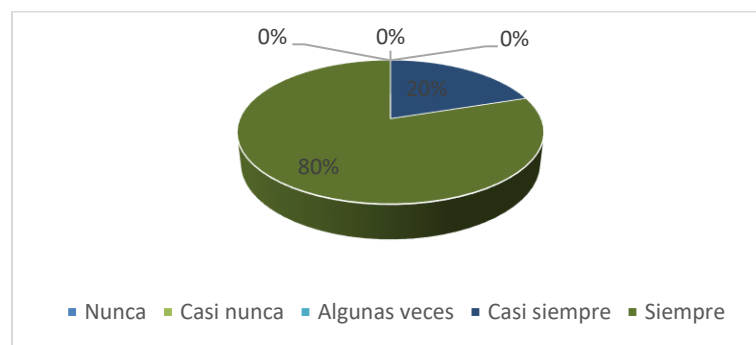


Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que algunas veces evalúan la validez de la información que reciben, el 20% casi siempre, el 20% casi nunca y el 10% siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en su gran mayoría no se preocupan frecuentemente de evaluar la veracidad de la información que reciben; según Davenport (2007) en el libro "Competing on Analytics: The New Science of Winning" enfatiza la necesidad de validar los datos para garantizar su precisión y evitar decisiones empresariales basadas en información incorrecta.

9.- ¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?

Tabla 60. *¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	20%
Siempre	8	80%
TOTAL	10	100%

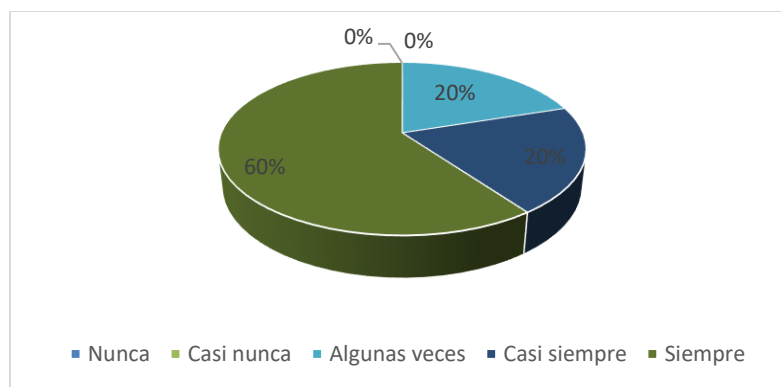
Figura 57. *¿Aprende rápidamente a partir de la experiencia?*

Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que siempre aprenden a partir de la experiencia y el 20% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en su gran mayoría aprenden de la experiencia que adquieren; Peter Senge enfatiza en la necesidad de desarrollar y mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional y de aprender de los errores y experiencias previas para mejorar el desempeño empresarial.

10.- ¿Encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes problemas?

Tabla 61. *Implementar las soluciones para los problemas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	2	20%
Siempre	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 58. *Implementar las soluciones para los problemas*

Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que siempre encuentran e implementan soluciones ante diferentes problemas, el 20% casi siempre y el 20% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores tienen la habilidad de encontrar e implementar soluciones ante diferentes situaciones problema; Peter Drucker (1985) en su libro "Innovación y espíritu empresarial: Prácticas y principios" enfatiza que la innovación y la creatividad son necesarias para abordar y solucionar problemas empresariales complejos.

11.- ¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?

Tabla 62. *¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	10	100%
TOTAL	10	100%

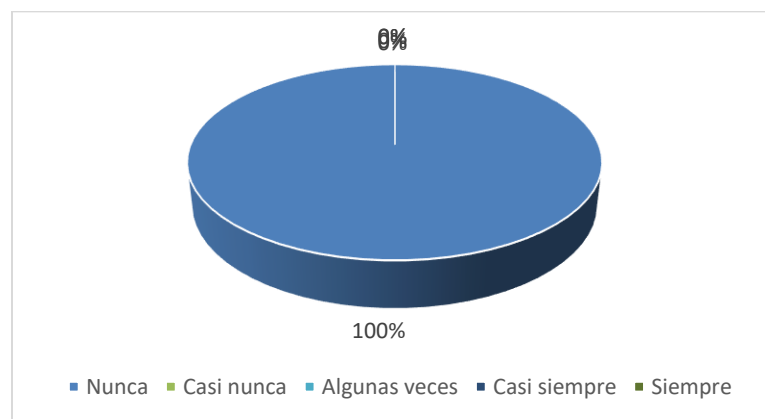
Figura 59. *¿Percibe una situación desde diferentes perspectivas?*

Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que siempre perciben situaciones desde distintos puntos de vista. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores ante una situación la evalúan y la ven desde varios puntos de vista para así encontrar la mejor solución; Peter F. Drucker (1954) enfatizó en la relevancia de la perspectiva en la toma de decisiones empresariales. Drucker creía que los gerentes exitosos no solo deben tener una comprensión profunda de su propia empresa, sino que también deben considerar la perspectiva de los demás, incluidos los competidores, proveedores, clientes y la comunidad en general.

12.- ¿Selecciona subordinados claves efectivos?

Tabla 63. *¿Selecciona subordinados claves efectivos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

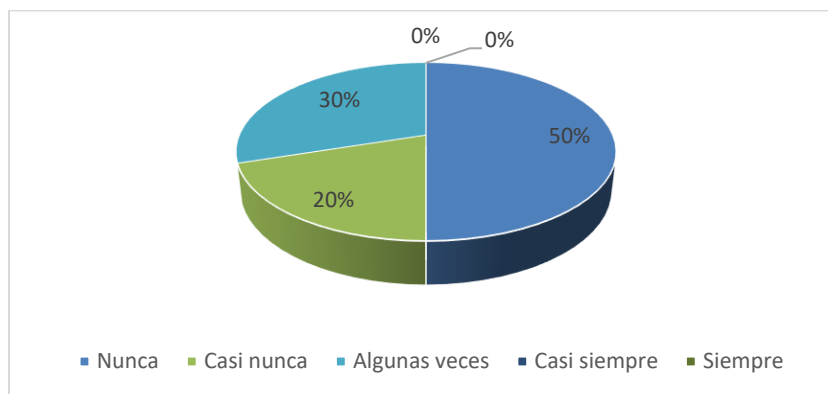
Figura 60. *¿Selecciona subordinados claves efectivos?*

Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que Nunca seleccionan subordinados. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no tienen esa función asignada en sus tareas laborales; Jim Collins (2001) en el libro "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't". habla sobre cómo las empresas exitosas tienen líderes que saben cómo seleccionar y desarrollar a los subordinados claves, y cómo esto puede ser un factor determinante en el éxito empresarial a largo plazo.

13.- ¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?

Tabla 64. *¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	50%
Casi nunca	2	20%
Algunas veces	3	30%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 61. *¿Influye en personas sobre las que no tiene un control directo?*

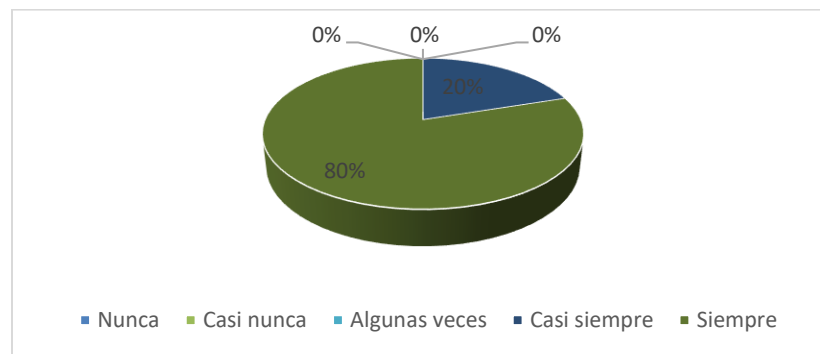
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que nunca influyen en personas sobre las que no tienen un control directo, el 30% algunas veces y el 20% casi nunca. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no tienen influencia o voz de autoridad frente a terceros de los cuales no se tiene control directo; Barnard (1938) en su libro "The Functions of the Executive" (1938), hace hincapié en la importancia del liderazgo como la capacidad de influir en las personas para lograr objetivos compartidos. La influencia es un aspecto clave en el liderazgo efectivo y en la consecución de objetivos organizacionales.

14.- ¿Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?

Tabla 65. ¿Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	2	20%
Siempre	8	80%
TOTAL	10	100%

Figura 62. ¿Desarrolla un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?



Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que siempre desarrollan un trabajo armonioso junto con sus subordinados y el 20% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores cuentan con un ambiente laboral sano en el cual se trabaja en equipo para colaborar unos con otros; Patrick Lencioni (2004) en su libro "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable" describe las cinco contras que impiden el trabajo en equipo efectivo en una organización y cómo superarlas. Argumenta que el trabajo en equipo es esencial y clave

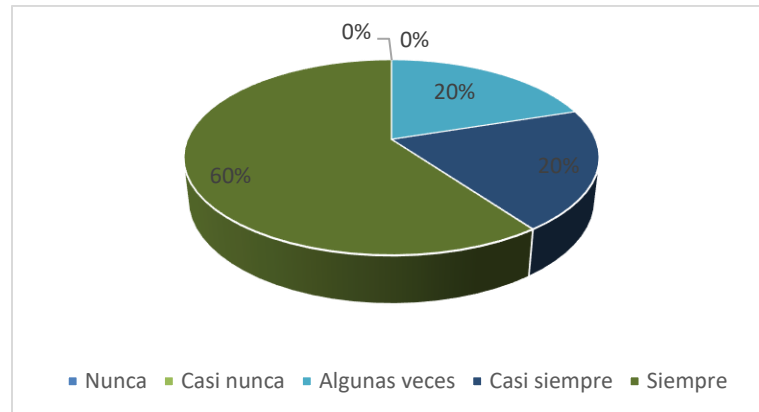
para el éxito de cualquier organización y que los líderes deben enfocarse en desarrollar un equipo fuerte y cohesionado, en lugar de simplemente contratar a empleados individuales talentosos.

15.- ¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?

Tabla 66. *¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	2	20%
Siempre	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 63. *¿Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?*



Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que siempre comunican sus ideas y pensamientos de forma clara, el 20% casi siempre y el 20% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores tienen una comunicación acertada ya que transmiten las ideas a el receptor de forma clara y persuasiva; Peter Drucker (1954) en el libro "La práctica de la administración" afirma que la comunicación es la base fundamental de todas las relaciones

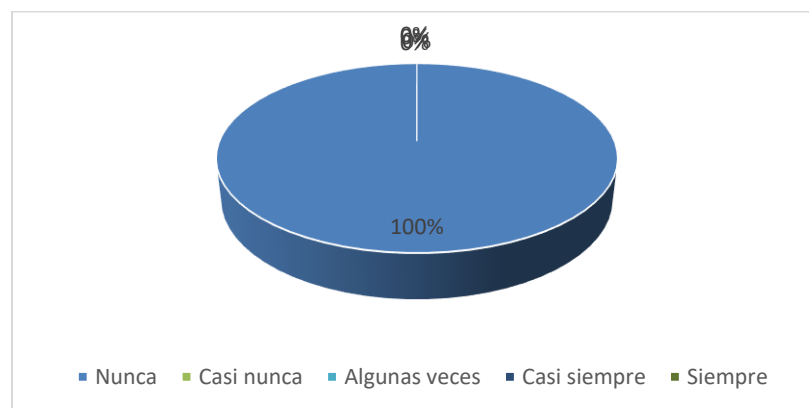
humanas y que los gerentes deben asegurarse de que su comunicación sea clara, concisa y relevante para el público al que se dirigen.

16.- ¿Desarrolla un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados?

Tabla 67. *Clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 64. *Clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados*



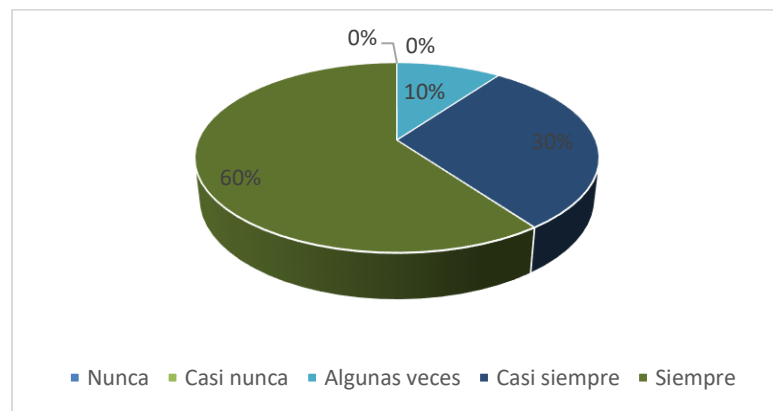
Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que nunca desarrollan un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no tienen dentro de sus funciones establecer y mejorar el clima de crecimiento y desarrollo ya que ellos no tienen subordinados a su cargo; Ken Blanchard (2006) en su libro "El líder ejecutivo al minuto" enfatiza la importancia de que los líderes se centren en crear un ambiente de apoyo y crecimiento para sus subordinados, en lugar de simplemente centrarse en los resultados.

17.- ¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?

Tabla 68. *¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	3	30%
Siempre	6	60%
TOTAL	10	100%

Figura 65. *¿Diagnostica situaciones interpersonales o de grupo complejas?*



Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que siempre diagnostican situaciones interpersonales o de grupo complejas, el 30% casi siempre y el 10% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores tienen la habilidad de diagnosticar y tratar con situaciones complejas del ámbito interpersonal y también de grupo; Susan Wheelan (2013) en su libro "Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders" (Creando equipos efectivos: una guía para miembros y líderes) enfatiza la importancia de comprender las dinámicas de grupo y el papel que cada miembro juega en ellas.

18.- ¿Expresa sus sentimientos de forma clara?

Tabla 69. *¿Expresa sus sentimientos de forma clara?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	100	100%
TOTAL	10	100%

Figura 66. *¿Expresa sus sentimientos de forma clara?*



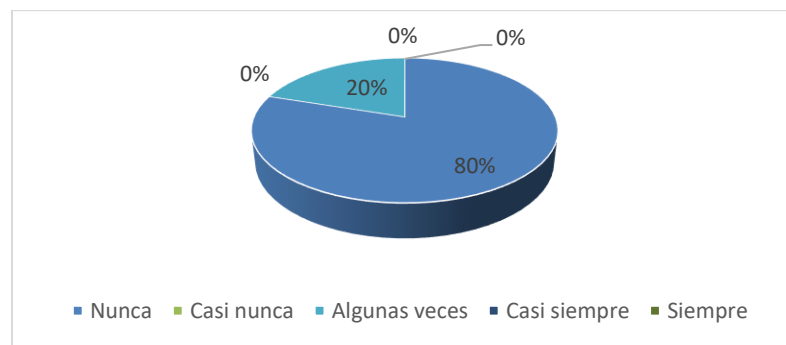
Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que siempre expresan sus sentimientos de forma clara. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores son claros a la hora de expresar sus sentimientos y emociones a los demás; Daniel Goleman (1996) autor del libro "Inteligencia emocional en la empresa" destaca la importancia de la expresión emocional en el ámbito laboral, argumentando que es necesario saber identificar y expresar las emociones de forma adecuada para gestionarlas de manera efectiva.

19.- ¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?

Tabla 70. *¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	80%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	2	20%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 67. *¿Establece procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales?*



Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que nunca establecen procesos de coordinación y el 20% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que un grupo reducido de trabajadores se identifica con la labor de establecer procesos de coordinación intergrupales y interfuncionales en la empresa; Stephen Covey (2004) en el libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" destaca la importancia de la sinergia, es decir, la creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes, y cómo esto puede ser logrado a través de la cooperación y coordinación efectiva y eficaz entre diferentes grupos y departamentos en la empresa.

20.- ¿Desarrolla relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados?

Tabla 71. *Relaciones abiertas y de confianza con subordinados.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 68. *Relaciones abiertas y de confianza con subordinados.*

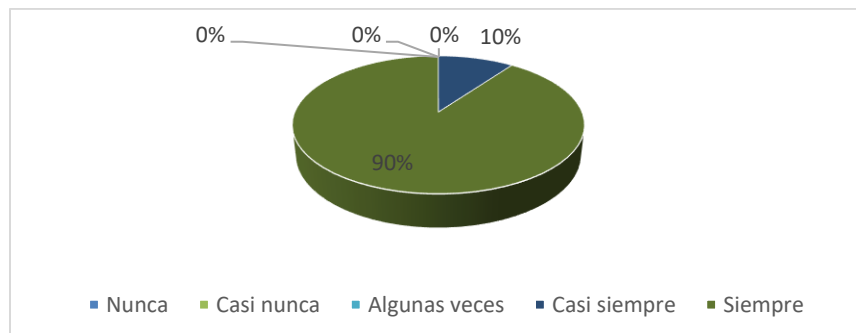


Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que siempre desarrollan relaciones abiertas con sus subordinados. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores crean relaciones y vínculos de confianza con sus compañeros, aclarando que no son sus subordinados, sino sus compañeros de trabajo; Stephen Covey (2004) enfatiza que la confianza es la base de todas las relaciones efectivas, y que es esencial y clave para establecer relaciones sólidas con los subordinados en una empresa.

21.- ¿Escucha a otras personas de forma comprensiva?

Tabla 72. *¿Escucha a otras personas de forma comprensiva?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	1	10%
Siempre	9	90%
TOTAL	10	100%

Figura 69. *¿Escucha a otras personas de forma comprensiva?*

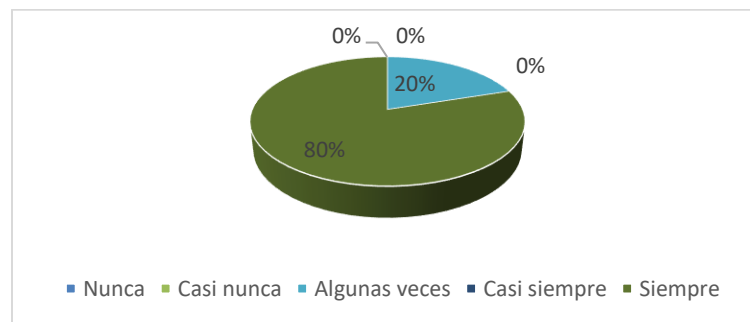
Análisis e interpretación. El 90% de los participantes expresa que siempre escuchan a otras personas de forma comprensiva y el 10% casi siempre. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores cuentan con la habilidad de escuchar y comprender a sus compañeros de trabajo; Stephen Covey (2004) en el libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" enfatiza la relevancia de la "escucha empática", que es escuchar con la intención de comprender efectivamente a la otra persona, no solo de escuchar sus palabras.

22.- ¿Es capaz de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas?

Tabla 73. *¿Es capaz de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	20	20%
Casi siempre	0	0%
Siempre	80	80%
TOTAL	10	100%

Figura 70. *¿Es capaz de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas?*



Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa que siempre son capaces de tomar sus propias decisiones frente a las opiniones de las demás personas y el 20% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores tienen independencia a la hora de tomar decisiones sin importar las opiniones de las demás personas; Peter F. Drucker (2002) habló en su obra "The Effective Executive" sobre la importancia de tomar decisiones efectivas y asumir la responsabilidad de las mismas en la empresa

23.- ¿Presenta tolerancia respecto a la ambigüedad?

Tabla 74. ¿Presenta tolerancia respecto a la ambigüedad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	10	100%
TOTAL	10	100%

Figura 71. ¿Presenta tolerancia respecto a la ambigüedad?

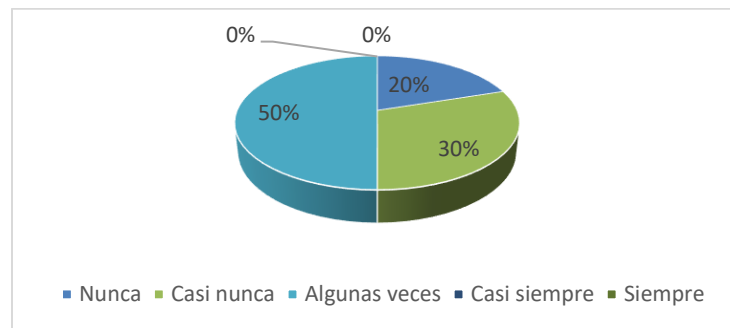
Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que siempre se muestran tolerantes frente a la ambigüedad. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores son tolerantes y tienen muy claro el ideal de que existe la ambigüedad y se muestran respetuosos ante esta; Karl Weick (1979) en su obra "The Social Psychology of Organizing" sostiene que los individuos en las organizaciones a menudo enfrentan situaciones ambiguas y que la forma en que se aborda la ambigüedad puede tener un impacto significativo en la efectividad organizacional.

24.- ¿Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo?

Tabla 75. *¿Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	20%
Casi nunca	3	30%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 72. *¿Sigue un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo?*



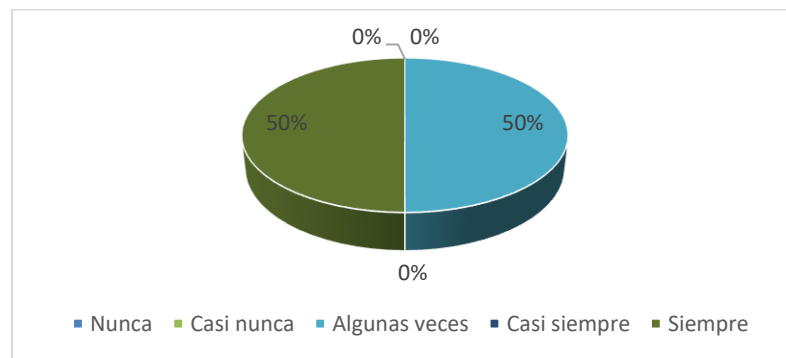
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa algunas veces siguen un curso de acción, aunque se sientan incomodos, el 30% casi nunca y el 20% nunca. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no siguen un curso de acción si esto los hace sentir incomodos o inseguros de realizarlo; Peter F. Drucker (1954) en el libro "The Practice of Management" enfatiza la necesidad de que los gerentes establezcan objetivos claros, definan acciones específicas y asignen responsabilidades para lograr esos objetivos, seguir un curso de acción permite a los gerentes evaluar el progreso y desempeño de la empresa y realizar ajustes necesarios para mantener el rumbo hacia el éxito.

25.- ¿Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas?

Tabla 76. *¿Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	5	50%
Casi siempre	0	0%
Siempre	5	50%
TOTAL	10	100%

Figura 73. *¿Asume riesgos y toma decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas?*



Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que siempre asumen riesgos y toman decisiones, aunque las consecuencias sean negativas y el 50% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en partes iguales son capaces de asumir riesgos aun así se puedan acarrear consecuencias negativas, como también se evidencia que la otra mitad lo piensa de una forma más cuidadosa arriesgándose no todo el tiempo; Peter Drucker (1985) en el libro "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" señala que los gerentes deben ser

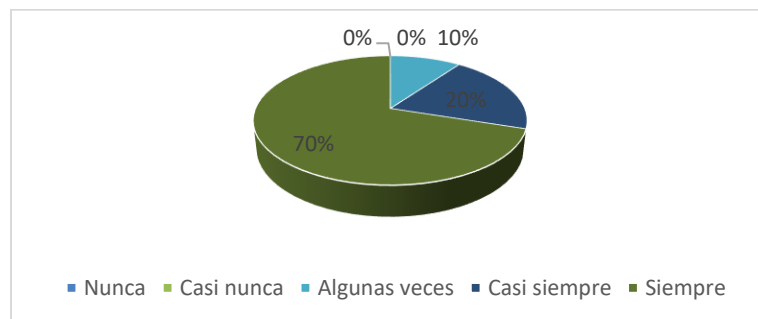
capaces de identificar oportunidades y tomar decisiones arriesgadas para lograr el éxito empresarial.

26.- ¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto?

Tabla 77. *¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	1	10%
Casi siempre	2	20%
Siempre	7	70%
TOTAL	10	100%

Figura 74. *¿Enfrenta y resuelve situaciones de conflicto?*



Análisis e interpretación. El 70% de los participantes expresa que siempre se enfrentan a situaciones conflicto y no las evita, el 20% casi siempre y el 10% algunas veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores asumen los riesgos y enfrentan el problema y las situaciones que se les presenten para poder resolverlas de la forma más apropiada sin evitarlas o reprimirlas; Amy Gallo (2017) en su libro "HBR Guide to Dealing with Conflict" (Guía HBR para tratar con conflictos) proporciona herramientas y técnicas para abordar y solventar conflictos en el lugar de

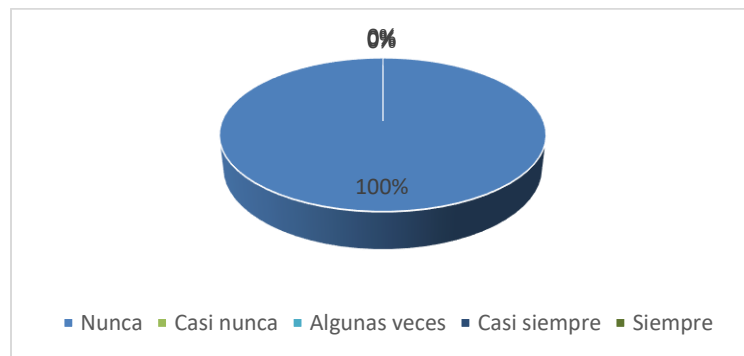
trabajo de manera efectiva, incluyendo cómo identificar y abordar los desacuerdos subyacentes, escuchar activamente, encontrar soluciones creativas y manejar emociones intensas durante un conflicto.

27.- ¿Tomas decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?

Tabla 78. *¿Tomas decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 75. *¿Tomas decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante?*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que nunca toman decisiones con información incompleta. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores antes de tomar una decisión se informan de su entorno y se empapan de los temas a tratar para acertar a la hora de decidirse y más aún en un entorno cambiante; Peter Drucker (1954) en su libro "La práctica del

management" enfatiza que los gerentes deben recopilar y analizar información relevante para tomar decisiones informadas y efectivas.

Tabla 79. *Plan de mejora*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	Falta de comunicación laboral.	Una oportunidad de mejora para este caso debe ser la construcción de relaciones laborales asertivas tanto desde la gerencia hacia su grupo de trabajadores como desde su grupo de trabajadores hacia la gerencia.	Gerente general y área de capital humano
2	No querer responsabilizarse del funcionamiento de la empresa o poner la culpa en otros.	Establecer una responsabilidad laboral en introspectiva, para generar una empatía que lleve a la apropiación de procesos para encontrar la mejor solución.	Gerente general.
3	Desviación, disminución y/o deterioro de resultados anteriores.	Adaptación e innovación en los campos de acción de la empresa para generar una competencia que permita mantener la organización con los resultados deseados.	Gerente general.
4	Quejas de clientes.	Tomar un PQR como una oportunidad de mejora para futuras experiencias similares.	Gerente general y área de quejas y reclamos.
5	Cambios en las tendencias de mercado y expectativas del cliente.	Creación de estrategias de mejora y la realización de un estudio del mercado para suplir constantemente las nuevas necesidades de los clientes.	Gerente general y área mercadeo.
6	Mala experiencia laboral de los trabajadores.	Motivación permanente hacia los trabajadores para generar una satisfacción en el entorno laboral y que las tareas sean realizadas con mayor eficacia.	Gerente general y área de gestión humana.
7	Recursos humanos mal empleados.	Analiza las responsabilidades de los empleados a cargo y contrastar con las funciones que debe cumplir un gerente.	Gerente general.
8	Reincidencia en los errores de la compañía.	Retroalimentación con base en las experiencias obtenidas para la mejora en procesos de calidad y efectividad.	Gerente general y área de calidad.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
9	Dejar el proceso de selección y contratación al azar.	Crear una definición clara y concisa de lo que busca y para qué lo busca la organización.	Gerente general y área de talento humano.
10	Falta de compromiso.	Dejar claras las responsabilidades y roles de cada trabajador y a su vez incentivar el trabajo en equipo para la resolución de inconvenientes y percances que puedan llegar a presentarse.	Gerente general.

5.1.2 Objetivo:

“Establecer un equipo de trabajo encargado del desarrollo y potencialización de las habilidades gerenciales del área encargada”.

5.1.3 Indicadores de gestión:

Quejas de clientes / Satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente es un indicador clave de la calidad del trabajo de un gerente. Los gerentes que tienen habilidades efectivas de liderazgo y gestión deberían ser capaces de garantizar que la empresa ofrezca un buen servicio al cliente, lo que se traducirá en una alta satisfacción del cliente. Indica el número de quejas recibidas por los clientes producto de malas ejecuciones en el ámbito gerencial.

Formula: Número de quejas mes pasado VS (comparación) Número de quejas recibidas en el mes actual.

Índice de satisfacción del equipo: Este indicador mide el grado de satisfacción del equipo de trabajo que reporta directamente al gerente o líder. Se puede medir a través de encuestas anónimas y periódicas que evalúen factores como la comunicación, el liderazgo, la motivación, empeño y la toma de decisiones del gerente. Un alto índice de satisfacción del equipo indica que el gerente tiene habilidades efectivas para liderar y motivar a su equipo.

Índice de retención del personal: Este indicador mide la cantidad de empleados que permanecen en la organización durante un período determinado (por ejemplo, un año). Un gerente efectivo debe ser capaz de retener a su equipo de trabajo, lo que indica que está creando un ambiente laboral atractivo y satisfactorio para sus empleados. Un alto índice de retención del personal indica que el gerente tiene habilidades efectivas para retener y motivar a su equipo.

6. Estudio de caso: Módulo 5 – Gerencia de proyectos

Para desarrollar el respectivo análisis diagnóstico de la empresa se eligió el instrumento de recolección de la información planteado en el documento “Diseño de indicadores para la gestión de proyectos” el cual fue rescatado de la carpeta “instrumentos de recolección de información” del aula virtual. Población de la encuesta: Trabajadores de la empresa (10 encuestas).

6.1 Diagnóstico

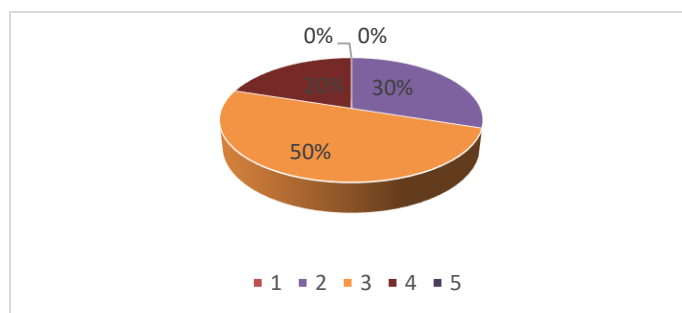
Encuesta:

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

Tabla 80. *Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	3	30%
3	5	50%
4	2	20%
5	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 76. Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.



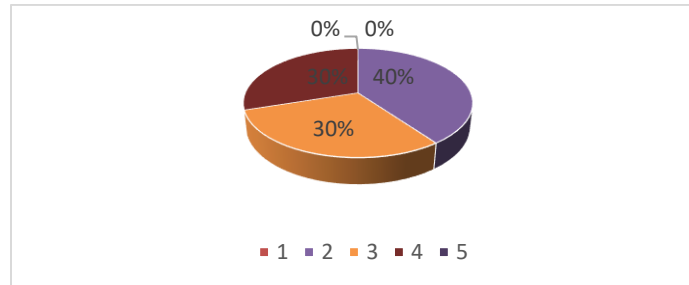
Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa 3 en la escala de realización de la planificación de los proyectos en los que participan, el 30% da una valoración de 2 y el 20% dan una valoración de 4. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en su gran mayoría presentan una valoración desfavorable frente a la planificación de los proyectos en los cuales estos participan; David Allen (2015) en el libro "Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity" sostiene que la planificación efectiva de proyectos es clave para alcanzar resultados exitosos y reducir el estrés y la ansiedad asociados con el trabajo.

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

Tabla 81. Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	4	40%
3	3	30%
4	3	30%
5	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 77. *Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 a 5.*



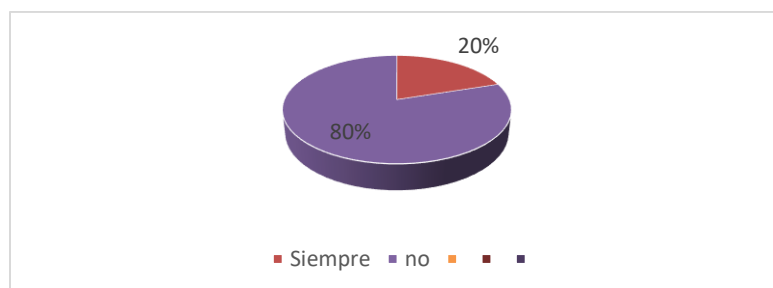
Análisis e interpretación. El 40% de los participantes expresa 2 en la escala de seguimiento y control de los proyectos en los que participan, el 30% da una valoración de 3 y el 30% dan una valoración de 4. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en su gran mayoría presentan una valoración desfavorable frente a el seguimiento, control y desarrollo de los proyectos en los que participan; Harold Kerzner (1984) en su libro "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling" destaca la importancia de monitorear el progreso de los proyectos para asegurarse de que estén en línea con los objetivos establecidos y de establecer medidas correctivas en caso de desviaciones.

3.- ¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?

Tabla 82. *¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Figura 78. *¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?*

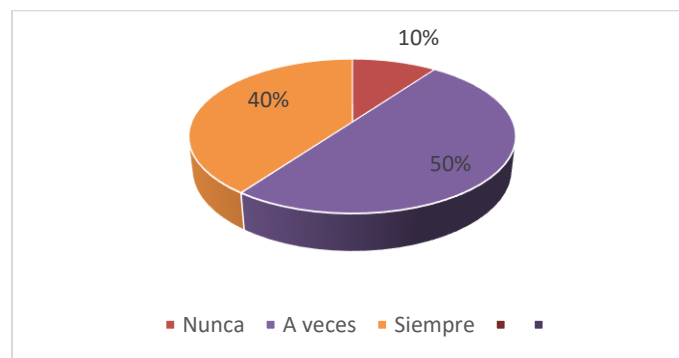


Análisis e interpretación. El 80% de los participantes expresa no utilizan sistémicamente indicadores numéricos o métricas en sus proyectos y el 20% responde que sí. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no tienen conocimiento del uso de indicadores para medir los proyectos por lo tanto se ve necesario la capacitación y enseñanza para tener claro los avances y mejoras de la actividad que se realice; Peter Drucker (2000) enfatiza que los indicadores deben ser relevantes para los objetivos de la empresa y medibles con precisión. Además, señala que los indicadores numéricos deben ser utilizados para medir tanto el rendimiento pasado como para pronosticar el futuro, y que deben ser monitoreados regularmente para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

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

Tabla 83. *Se mide y se registra el avance en el proyecto.*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	10%
A veces	5	50%
Siempre	4	40%
TOTAL	10	100%

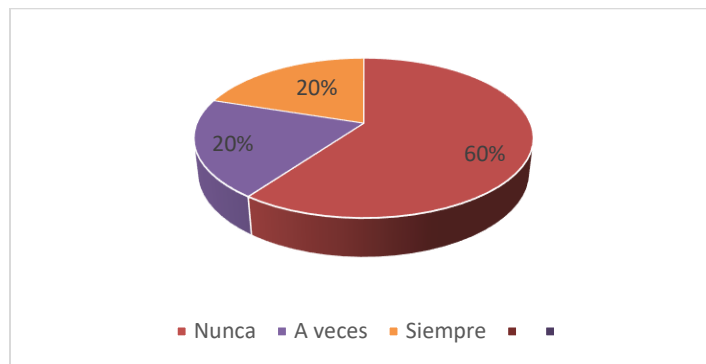
Figura 79. *Se mide y se registra el avance en el proyecto.*

Análisis e interpretación. El 50% de los participantes expresa que algunas veces miden o registran el avance en el proyecto, el 40% responden que siempre y el 10% nunca. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores en su gran mayoría tienen presente el registro y medición de los proyectos que realizan con el fin de tener los resultados y avances claros del proyecto para ayudar a la toma de decisiones; Harold Kerzner (1984) en el libro "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling" destaca que registrar el progreso del proyecto es esencial para evaluar si se está cumpliendo con los plazos y el presupuesto, así como para identificar cualquier desviación temprana y tomar medidas correctivas.

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

Tabla 84. *Mide y registra la satisfacción del cliente*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	60%
A veces	2	20%
Siempre	2	20%
TOTAL	10	100%

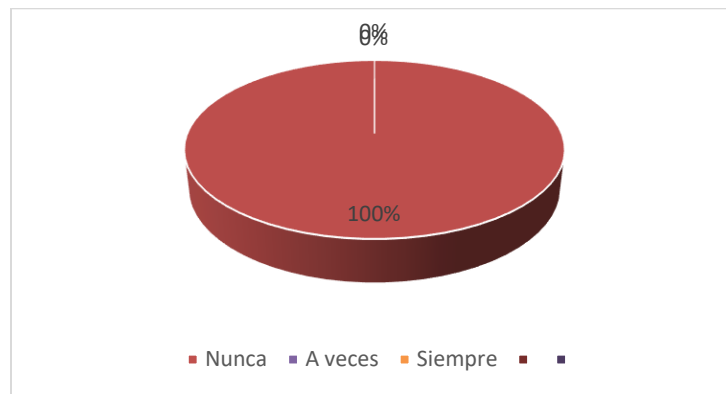
Figura 80. *Mide y registra la satisfacción del cliente*

Análisis e interpretación. El 60% de los participantes expresa que nunca miden ni registran la satisfacción del cliente en el proyecto, el 20% siempre y el 20% a veces. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no registran ni miden el indicador de satisfacción del cliente en el establecimiento, lo cual es clave para saber si las decisiones que se están tomando están siendo acertadas en la compañía; Philip Kotler (2012) en su libro "Marketing Management" destaca la importancia de medir la satisfacción y felicidad del cliente como una forma de evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y como una herramienta para diferenciar áreas de mejora y oportunidades claves de crecimiento.

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

Tabla 85. *Indicadores y seguimiento para el riesgo*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	100%
A veces	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 81. *Indicadores y seguimiento para el riesgo*

Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que nunca les hacen seguimiento a los indicadores para los riesgos del proyecto. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores no elaboran indicadores por lo tanto no realizan el seguimiento para determinar los riesgos del proyecto dejando así a la compañía vulnerable ante estas crisis ocasionadas por una mala planeación; Tom Kendrick (2015) en su libro "Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project" destaca la importancia de utilizar indicadores y herramientas para identificar y gestionar los riesgos en los proyectos empresariales.

7.- Señale si se utiliza la metodología del Análisis del Valor Ganado para el control de los proyectos en los que participa.

Tabla 86. *¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de proyectos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	100%
A veces	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	10	100%

Figura 82. *¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de proyectos?*



Análisis e interpretación. El 100% de los participantes expresa que nunca usan la metodología del análisis de valor ganado para el control y medición de los proyectos. Podemos concluir de esta forma que los trabajadores desconocen la metodología de análisis de valor ganado por lo cual no realizan un control efectivo de los proyectos; Paul Solomon (2019) en su libro "Earned Value Project Management" (Gestión de Proyectos de Valor Ganado) indica que esta metodología permite una gestión más efectiva y eficiente del proyecto al permitir la medición y comparación del progreso real del proyecto con el plan original y las previsiones futuras en términos de costos y plazos.

Tabla 87. *Plan de mejora*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	Falta de planificación adecuada.	Una oportunidad de mejora para este caso debe ser la construcción de planes de acción para de esta forma mitigar la problemática que se presenta debido a la falta de planeación.	Gerente general y personal del área encargada.
2	Mala gestión del tiempo.	Si la compañía no maneja el tiempo adecuadamente, el proyecto puede retrasarse, lo que puede afectar negativamente el presupuesto y la calidad.	Gerente general.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
	Mala gestión del tiempo.	De esta forma se sugiere elaborar un itinerario con las actividades a realizar para garantizar que se tiene un orden y todas las tareas se cumplen con éxito.	Gerente general.
3	Falta de recursos adecuados.	Si la empresa no cuenta con los recursos necesarios, como personal, tecnología y financiamiento, puede tener dificultades para alcanzar sus objetivos. En este caso se recomienda actualizar los cobros, registro de inventarios, y demás procesos que pueden ser tecnificados para de esta forma tener un control más preciso de la información y bases de datos que la empresa maneja.	Gerente general.
4	Comunicación inefectiva.	Si el equipo no se comunica de manera efectiva, los miembros pueden tener diferentes expectativas y objetivos, lo que puede generar confusiones y malentendidos. De esta forma sugerimos realizar actividades de integración con los trabajadores, para así mejorar el ambiente laboral y forjar los vínculos laborales dentro de la organización.	Gerente general y personal del área encargada.
5	Falta de gestión de riesgos.	La empresa no identifica y gestiona los riesgos potenciales del proyecto, por lo cual está expuesta a imprevistos que afecten negativamente el proyecto. Se recomienda elaborar un plan alternativo y evaluación de riesgos para de esta forma al momento de presentarse una crisis tener claro el paso a seguir y mitigar esta problemática.	Gerente general y personal del área encargada.
6	Falta de seguimiento y control.	Al no realizarse un seguimiento y control adecuados de los movimientos internos y externos claves de la empresa, se puede perder el control y la supervisión, lo que puede afectar el éxito del proyecto planteado.	Gerente general y personal del área encargada.

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
	Falta de seguimiento y control.	Para esto se recomienda seguir cuidadosamente cada proceso y paso de la empresa lo cual puede ayudar a una mejor toma de decisiones a futuro.	Gerente general y personal del área encargada.
7	Falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.	Al no estar alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, puede ocasionar falta de compromiso y apoyo por parte de los altos directivos y de los subordinados. Para esto se recomienda la socialización y retroalimentación efectiva del plan de trabajo y objetivos de la compañía con todos los integrantes de esta.	Gerente general.
8	Falta de capacitación y desarrollo.	Cuando el equipo de trabajo no está capacitado y desarrollado adecuadamente, puede limitar la capacidad del equipo para gestionar y completar los objetivos de la empresa de manera efectiva. Para esto se sugiere impartir la adecuada capacitación para cada miembro de la empresa de acuerdo a la función que realice.	Gerente general y personal del área encargada.
9	Deficiente gestión de los recursos humanos.	En este caso se evidencia que la contratación se realiza sin llevar a cabo ningún filtro de calidad o de inspección de experiencia previa, por lo cual genera que entren personas inexpertas o que carecen de las habilidades para ocupar ciertos cargos dentro de la organización. Para esto se ve necesario hacer las respectivas entrevistas revisando experiencia y habilidades del aplicante eligiendo así las personas idóneas para ocupar el cargo.	Gerente general y área de talento humano.
10	Limitada capacidad para integrar y coordinar todos los procesos y actividades.	Al no poder integrar y coordinar todos los procesos y actividades dentro de la compañía, se pueden ocasionar conflictos y retrasos en la ejecución, recomendamos designar personas encargadas para que velen por la calidad y revisión de las actividades,	Personal del área encargada.

de esta forma el trabajo se divide y no se sobre carga de trabajo a solo una persona, permitiendo así un mejor control y una clara mejoría en la capacidad de coordinación de los procesos internos.

6.1.2 Objetivo:

“Lograr el éxito de los proyectos de la compañía a través de la gestión eficiente de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos establecidos.”.

6.1.3 Indicadores de gestión:

Nivel de satisfacción del equipo: este indicador mide el nivel de satisfacción y compromiso del equipo de proyecto. Es importante para asegurarse de que el equipo está motivado y comprometido con el proyecto, lo que puede influir en su rendimiento y productividad.

Alcance del proyecto: este indicador mide si el proyecto está cumpliendo con el alcance establecido y si se están logrando los objetivos previstos. Es importante para asegurarse de que el proyecto se está ejecutando de acuerdo con las especificaciones y requisitos del cliente.

Tiempo de ciclo: este indicador mide el tiempo que tardan las tareas o los procesos dentro de la organización en completarse, desde el inicio hasta la finalización. Es una medida importante del rendimiento del proyecto y permite evaluar si se está cumpliendo con los plazos establecidos.

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta este estudio de caso, podemos concluir que en la empresa pañalera y variedades Yane, es importante establecer estrategias que permitan un impacto a nivel empresarial, esto con el fin de obtener buenos resultados a nivel de satisfacción de clientes, posición de marca y calidad de productos, siendo así, a continuación, concluiremos las necesidades que se encontraron por módulo de trabajo.

En el ámbito de la gerencia de Marketing, la empresa debe mejorar su presencia en línea, ya que se evidencia débil, lo que afecta su capacidad para llegar a una audiencia más amplia. De igual manera es importante mejorar su estrategia de marketing para aumentar la satisfacción del cliente y competir de manera efectiva en el mercado; se sugiere realizar una investigación de mercado más exhaustiva para identificar nuevas oportunidades y nichos de mercado que permitan ampliar la base de clientes de la empresa. Asimismo, se recomienda mejorar la presencia en redes sociales y la implementación de campañas de marketing digital para llegar a un público más amplio y consolidar la marca en el mercado. En cuanto a los canales de distribución, se sugiere explorar la posibilidad de establecer alianzas con otros negocios locales que puedan servir como puntos de venta para los productos de la empresa.

En cuanto al ámbito de gerencia financiera, la empresa necesita reducir costos, maximizar ingresos y optimizar el uso de recursos para mejorar su situación financiera. Se recomienda implementar medidas a corto plazo y a largo plazo para asegurar la estabilidad financiera y mejorar la rentabilidad. Además, es necesario fortalecer la gestión de riesgos financieros y desarrollar estrategias de financiamiento para asegurar la solvencia de la empresa a largo plazo. Se recomienda que la empresa busque fuentes de financiamiento alternativas y que mantenga una comunicación constante y transparente con los inversores y prestamistas.

En el ámbito de estrategias de negociación, es importante que la empresa comprenda las necesidades y expectativas de sus stakeholders y desarrolle estrategias para abordarlas de manera efectiva. Se deben identificar los objetivos comunes y trabajar en conjunto para lograr resultados mutuamente beneficiosos. Se han propuesto opciones de mejora en el ámbito de estrategias de negociación, entre las cuales se destaca la necesidad de capacitar al personal involucrado en la negociación, para que adquieran habilidades y destrezas en la identificación de los intereses de las partes, el establecimiento de objetivos claros y la selección de la estrategia más adecuada para alcanzarlos.

En el ámbito de las habilidades gerenciales, la empresa debe mejorar las habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones de sus gerentes para aumentar la eficacia y la productividad de la empresa. Se deben establecer metas claras y brindar apoyo y capacitación para ayudar a los gerentes a desarrollar estas habilidades críticas. Se recomienda que la empresa fomente la capacitación y el desarrollo de habilidades blandas en su personal, especialmente en los gerentes y supervisores, para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión del tiempo. Además, se sugiere la implementación de un sistema de retroalimentación regular entre los gerentes y los empleados, para identificar y solucionar problemas de manera oportuna.

Por último, con relación al ámbito de gerencia de proyectos, se evidencia importante la implementación y desarrollo de proyectos de mejora continua y la optimización de los procesos empresariales pueden mejorar significativamente la eficiencia y la productividad de la compañía. Se debe asegurar una buena gestión del proyecto, establecer un seguimiento constante y hacer ajustes según sea necesario para lograr los resultados deseados. Es recomendable que la empresa implemente un proceso de gestión de proyectos que permita planificar de manera efectiva, identificar y controlar riesgos, y asignar recursos de forma eficiente. La adopción de un software

de gestión de proyectos podría contribuir significativamente al seguimiento y control de las diferentes etapas de los proyectos.

Referencias

- American Psychological Association (2019). Style and Grammar Guidelines. Recuperado el 17 de enero de 2020. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/>
- Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Blanchard, K. J. (2006). *El líder ejecutivo al minuto*. New York: HarperCollins Publishers.
- Brigham, E. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Cengage Learning.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Pearson.
- Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. Simon and Schuster.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. . HarperBusiness.
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Covey, S. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
- CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Universidad Santo Tomás.
- Davenport, T. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. (2000). *Administración en tiempos de cambio*. Norma.
- Drucker, P. (1954). *La práctica del management*. México D.F.: Editorial Diana.
- Drucker, P. (1966). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.

- Drucker, P. (1967). La gerencia eficaz. . Buenos Aires: Ediciones de la Flor.
- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2001). Innovación y espíritu empresarial. Prácticas y principios.
- Drucker, P. (2002). The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperCollins.
- Drucker, P. (2006). The effective executive. . HarperCollins.
- Fisher, R. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. . Houghton Mifflin.
- Fisher, R. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
- Gallo, A. (2017). HBR Guide to Dealing with Conflict. . Harvard Business Review Press.
- Gallego-Álvarez, I., Sánchez-Medina, A. J., & Díaz-Mendoza, A. (2019). Modelo de medición de la orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural: aplicación a una empresa colombiana. Ciencia y Tecnología de la Información, 10(1), 97-10
- García, A. (2019). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera en empresas colombianas. Revista Finanzas y Política Económica, 11(1), 173-190.
- Gardner, J. (1990). On leadership. Free Press.
- Gitman, L. (2016). Principios de Administración Financiera. Pearson Educación.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: Kairós.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.
- Higgins, R. (2018). Análisis financiero: herramientas para la toma de decisiones. México: McGraw-Hill.
- Hillier, D. (2017). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

- Kendrick, T. (2015). Identifying and Managing Project Risk: Essential Tools for Failure-Proofing Your Project. AMACOM.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling Wiley.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management: The Millennium Edition. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2012). Marketing Management. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Lencioni, P. (2004). Death by Meeting: A Leadership Fable. About Solving the Most Painful Problem in Business. Jossey-Bass.
- Mora-Ramírez, J. G., & Cardozo-Peláez, G. A. (2018). Medición de orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia. Estudios Gerenciales, 34(149), 212-221.
- North, D. C., y Bárcena, A. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica.
- Pine, J. (2011). La economía de la experiencia. . Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (1993). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: CECSA.
- Reichheld, F. (2006). The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. (2014). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Pearson Educación.
- Solomon, P. (2019). Earned Value Project Management. Project Management Institute.
- Taylor, F. (1911). Principles of scientific management. Harper & Brothers Publishers.

Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.

Wheelan, S. A. (2013). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. Sage Publications.