

Estudio De Caso: Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C

Laura Jimena Laiton Daza, Diego Fernel Peñaloza Albarracín

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 Administrativas, Económicas y Contables

Administración de Empresas Agropecuarias

2023

Dedicatoria

A nuestras familias, docentes y compañeros. Quienes nos acompañaron durante el desarrollo de nuestro proceso académico y a todos los que nos apoyaron para que pudiéramos culminar esta etapa con éxito.

Agradecimientos

A *Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C*, quienes confiaron su información con nosotros y permitieron realizar este estudio con la mejor disposición y actitud.

A nuestro director, *Sebastián García Méndez*, que estuvo siempre atento a nuestras inquietudes y quien estuvo siempre dispuesto a colaborarnos y apoyarnos.

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 11 |
| 1. Estudio de caso: Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C..... | 12 |
| 1.1 Estudio de caso: gerencia de marketing..... | 13 |
| 1.1.1 Diagnóstico | 13 |
| 1.1.2 Plan de mejora..... | 24 |
| 1.2 Estudio de caso: gerencia financiera..... | 26 |
| 1.2.1 Diagnóstico | 26 |
| 1.2.2 Plan de mejora..... | 35 |
| 1.3 Estudio de caso: estrategias de negociación | 38 |
| 1.3.1 Diagnóstico | 38 |
| 1.3.2 Plan de mejora..... | 43 |
| 1.4 Estudio de caso: habilidades gerenciales | 45 |
| 1.4.1 Diagnóstico | 45 |
| 1.4.2 Plan de mejora..... | 50 |
| 1.5 Estudio de caso: gerencia de proyectos..... | 52 |
| 1.5.1 Diagnóstico | 52 |
| 1.5.2 Plan de mejora..... | 58 |
| 2. Conclusiones | 60 |
| Referencias..... | 62 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: <i>Plan de mejora del módulo de gerencia de marketing.</i> | 24 |
| Tabla 2: <i>Plan de mejora del módulo de gerencia financiera.</i> | 35 |
| Tabla 3: <i>Plan de mejora del módulo de estrategias de negociación.</i> | 43 |
| Tabla 4: <i>Plan de mejora del módulo de habilidades gerenciales.</i> | 50 |
| Tabla 5: <i>Plan de mejora del módulo de gerencia de proyectos.</i> | 58 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Comunicación con influenciadores de compra</i> | 15 |
| Figura 2. <i>Identificación de necesidades futuras de los clientes.</i> | 16 |
| Figura 3. <i>Interacción directa con los clientes.</i> | 16 |
| Figura 4. <i>Detección de cambios fundamentales para el sector.</i> | 17 |
| Figura 5. <i>Evaluación anual de productos /servicios.</i> | 18 |
| Figura 6. <i>Análisis compartido de tendencias y situaciones de mercado.</i> | 18 |
| Figura 7. <i>Discusión de necesidades futuras y análisis compartido.</i> | 19 |
| Figura 8. <i>Comunicación de situaciones con los clientes.</i> | 19 |
| Figura 9. <i>Distribución de la información sobre la satisfacción del cliente.</i> | 20 |
| Figura 10. <i>Comunicación interna de las problemáticas con los clientes.</i> | 20 |
| Figura 11. <i>Diferenciación del tipo de cliente</i> | 21 |
| Figura 12. <i>Atención personalizada.</i> | 22 |
| Figura 13. <i>Orientación de políticas internas.</i> | 22 |
| Figura 14. <i>Implementación de cambios requeridos</i> | 23 |
| Figura 15. <i>Coordinación de actividades entre áreas</i> | 23 |
| Figura 16. <i>Toma de acciones correctivas</i> | 24 |
| Figura 17. <i>Nivel de mejoría por crecimiento económico.</i> | 28 |
| Figura 18. <i>Mejoría de la productividad por incentivos por cumplimiento de objetivos.</i> | 29 |
| Figura 19. <i>Mejoría del desempeño por establecimiento de funciones y rangos.</i> | 30 |
| Figura 20. <i>Calificación de la creación de un modelo de gestión financiera.</i> | 30 |
| Figura 21. <i>Calificación de uso de nuevas herramientas gerenciales.</i> | 31 |

| | |
|---|----|
| Figura 22. <i>Mejoría de las ventas por mejoramiento de la promoción.</i> | 32 |
| Figura 23. <i>Mejoría de la seguridad por crecimiento económico.</i> | 33 |
| Figura 24. <i>Mejoría de la imagen corporativa y administrativa por crecimiento económico.</i> | 33 |
| Figura 25. <i>Mejoría de la organización por modelo de gestión financiera.</i> | 34 |
| Figura 26. <i>Mejoría de las decisiones gerenciales.</i> | 35 |
| Figura 27. <i>Conocimiento sobre estrategias de negociación.</i> | 40 |
| Figura 28. <i>Beneficios de las estrategias de negociación.</i> | 40 |
| Figura 29. <i>Capacitación a empleados para el mejoramiento de su actuación en el mercado.</i> | 41 |
| Figura 30. <i>Aptitud del personal para negociar.</i> | 42 |
| Figura 31. <i>La aceptación del producto en el mercado.</i> | 42 |
| Figura 32. <i>Herramientas de difusión de los productos.</i> | 43 |
| Figura 33. <i>Habilidad de pensamiento analítico.</i> | 46 |
| Figura 34. <i>Habilidad para solucionar problemas.</i> | 47 |
| Figura 35. <i>Habilidad para trabajar en equipo.</i> | 48 |
| Figura 36. <i>Capacidad para conocer y orientar emociones.</i> | 48 |
| Figura 37. <i>Habilidad de conocimientos técnicos.</i> | 49 |
| Figura 38. <i>Habilidad para desempeñar tareas específicas.</i> | 50 |

Resumen

En este estudio de caso se analizan cinco áreas fundamentales dentro de toda empresa, en esta oportunidad para la empresa Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C, el área de Marketing, de Finanzas, de Negociación, de Gerencia y de Proyectos, y una vez identificada la problemática del área de mayor impacto dentro de la organización, se propone una estrategia de mejora en la que se incluye el objetivo, las actividades, los responsables y los indicadores necesarios para el control. De esta manera, se concluye que para que la empresa tenga un buen desempeño en todas las áreas, debe existir una armonía entre la planeación, ejecución y control en las actividades, para la consecución de objetivos y lograr la mejoría en la productividad, la rentabilidad, la eficacia y la eficiencia.

Palabras clave: estudio de caso, organización, plan de mejora, productividad, eficiencia

Abstract

This case study analyzes five fundamental areas within any company, in this opportunity for the company Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C, the areas of Marketing, Finance, Negotiation, Management and Projects, and once identified the problems of the area of greatest impact within the organization, an improvement strategy is proposed in which the objective, activities, responsible and necessary indicators for control are included. In this way, it is concluded that for the company to have a good performance in all areas, there must be harmony between planning, execution and control in the activities, in order to achieve objectives and improve productivity, profitability, effectiveness and efficiency.

Keywords: case study, organization, improvement plan, productivity, efficiency

Glosario

Eficiencia: acorde al Diccionario de la Lengua Española, se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; y/o la capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

Estudio de caso: acorde con Salvador (2018), se define como un método o técnica de investigación, que usualmente se utiliza en las ciencias de la salud y las ciencias sociales, y se caracteriza por precisar en los procesos de la búsqueda e indagación, así como en el análisis sistemático de uno o varios casos.

Organización: acorde al Diccionario de la Lengua Española, se define como la acción y efecto de organizar u organizarse; la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines; y/o la disposición, arreglo, orden.

Plan de mejora: se define como “un documento que contiene información, tácticas y tareas que pueden potenciar los procesos, una vez que han sido analizados a profundidad. Impulsa el rendimiento de las organizaciones y facilita la optimización de procesos.” (Rodrigues, 2023).

Productividad: acorde al Diccionario de la Lengua Española, se define como la cualidad de productivo; la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.; y/o la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Introducción

En el presente trabajo se realiza un estudio detallado de la empresa Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C, dedicada a la ganadería, la cría y el levante, y todo lo relacionado con el sector pecuario, así como del desarrollo de actividades agrícolas, incluyendo diagnóstico detallado del área de Marketing, de Finanzas, de Negociación, de Gerencia y de Proyectos, y una vez identificada la problemática del área de mayor impacto dentro de la organización como lo es la desconexión con los clientes y sus percepciones, el desaprovechamiento de los recursos económicos, el desconocimiento de estrategias de negociación efectivas, la poca o nula preparación del personal en algunas áreas, y el bajo control sobre los proyectos activos respectivamente, gracias a la información recolectada de manera directa ya sea por medio del equipo de trabajo o la alta gerencia, se propone una estrategia de mejora en la que se incluye el objetivo, las actividades, los responsables y los indicadores necesarios para el control. En este sentido, se concluye la importancia de la recolección de la información a través de encuestas, y aún más, de conocer y tener en cuenta la opinión del equipo de trabajo respecto a determinados temas significativos a nivel interno de la organización. Así mismo, se destaca el desempeño significativo del buen funcionamiento de cada una de las áreas, y sus efectos para la productividad, la rentabilidad, la eficacia y la eficiencia. Finalmente, la importancia de la articulación de todas las áreas y las actividades, así como la adecuada planeación, ejecución y control, para garantizar la consecución de objetivos planteados y el excelente desarrollo y término de cualquier proyecto a desarrollar por la empresa.

1. Estudio de caso: Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C

Inversiones Layton Lopez Y CIA S EN C es una microempresa consolidada el 8 de septiembre del 2005 bajo la figura legal de sociedad en comandita simple, la cual se caracteriza por estar conformada por “uno o más socios que comprometen solidaria e ilimitadamente su responsabilidad por las operaciones sociales y otro o varios socios que limitan la responsabilidad a sus respectivos aportes. Los primeros se denominarán socios gestores o colectivos y los segundos, socios comanditarios” (Presidencia de la República de Colombia, 2009), en este caso, el socio gestor es Silvestre Laiton García, que cumple además el rol de representante legal, y como socios comanditarios se encuentran Aura Cristina López de Layton, que cumple además el rol de representante legal suplente, Javier Silvestre Laiton López y Óscar Alonso Laiton López.

La sociedad tiene como actividad principal la ganadería, la cría y el levante, y todo lo relacionado con el sector pecuario, así como del desarrollo de actividades agrícolas. En este sentido, desde sus inicios, la sociedad a trabajado bajo la modalidad de producción bovina doble propósito, es decir, cría y ceba para la obtención de ganado gordo para carne, y reproducción y cría para la obtención de leche; se han utilizado diferentes razas y sus respectivos cruces (Brahman, Gyrolanda, Brahmolando, Guzolando, Pardo Suizo, Simmental), acompañado de innovación y tecnología (sincronización, transferencia de embriones, inseminación artificial) para mejorar rendimientos productivos y reproductivos, y así generar mayores beneficios económicos. Adicional a esto, se llevan a cabo diferentes actividades agrícolas (producción de cacao, mango, naranja, mandarina, limón y plátano a pequeña escala), entre las que se destaca la producción de corozo, pues en 2012 se instauró un cultivo de 1.200 plantas de palma de cera, que inició producción en el 2016 y que a hoy en día es un punto fuerte dentro de la empresa.

Para cumplir con los objetivos productivos y económicos, con el paso del tiempo, se ha ido aumentando el espacio destinado al punto que a hoy se cuenta con cinco unidades productivas con una capacidad de carga de 530 bovinos en diferentes etapas de vida; y seis trabajadores fijos encargados del cuidado de los animales y los cultivos, la planeación y ejecución de actividades de producción, reproducción, sanidad y nutrición, el transporte y otras labores necesarias, además, otros tres trabajadores contratistas encargados de apoyar en las actividades agropecuarias diarias necesarias, y un asesor contable y financiero.

En cuanto a la comercialización y venta del producto final, la leche se alista diariamente para un intermediario de Alquería que se encarga de recogerla en las instalaciones de la finca y transportarla a la unidad transformadora. En el caso de la carne, los animales se venden en pie en la finca, cada seis meses, en su mayoría machos, según el peso que alcancen, al precio negociado, teniendo en cuenta el valor en que se comercializa en el mercado, con un intermediario del frigorífico Rio Frio y Vijagual, con el cual se ha establecido una relación comercial de más de cinco años. Respecto al corozo, este se comercializa cada quince días, teóricamente, durante ocho meses del año, pero varía dependiendo de las épocas de lluvia, a la entidad Palmas del Cesar en la planta transformadora ubicada a 15 kilómetros, aproximadamente, de la finca en producción.

1.1. Estudio de caso: gerencia de marketing

1.1.1. Diagnóstico

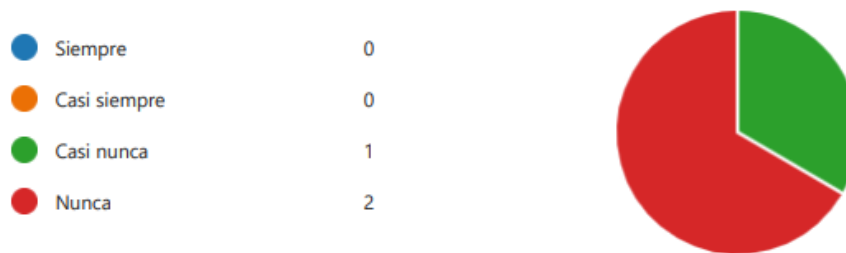
Con el fin de realizar un diagnóstico al área de marketing en la empresa, se utilizó el instrumento propuesto por Rincón, et ál (2013) en su artículo titulado Medición de orientación al

mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia, la cual, teóricamente, fue orientada estratégicamente hacia dos profesionales de cada organización (director/jefe) de las áreas de Mercadeo o Marketing y de Operación o Procesos. Adicional a estos dos personajes, se tuvo en cuenta la opinión y las respuestas del representante legal/gerente general. En este sentido, se analizaron las respuestas, y posteriormente se destacaron los puntos positivos y negativos que maneja el área de marketing y así lograr identificar opciones de mejora para la empresa.

Para el análisis de las preguntas, en primer lugar, se hizo un comentario acerca de la temática abordada, para posteriormente recopilar los aspectos fundamentales para contrastar los resultados con sugerencias que hacen algunos autores para el manejo adecuado de un área de mercadeo.

Figura 1. *Comunicación con influenciadores de compra*

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



En este aspecto, se evidenció que la empresa no mantiene una comunicación con aquellos entes que pueden incidir en los consumidores, de forma que no existe información que permita tomar decisiones con objetivos a utilizar estos eslabones de la cadena de producción para generar estrategias de captación de nuevos clientes.

Figura 2. *Identificación de necesidades futuras de los clientes*

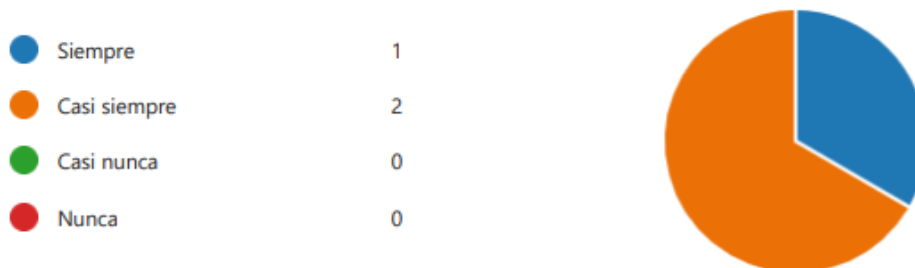
2. Nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para detectar cuáles productos o servicios necesitarán en el futuro.



En cuanto a este aspecto, se evidencia que no hay una política clara de comunicación con el cliente, pues realmente no hay unanimidad en las respuestas. De igual manera, es importante destacar que en su mayoría la respuesta es no, por lo que no hay una estrategia que permita identificar una oportunidad futura con los clientes.

Figura 3. *Interacción directa con los clientes*

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



En este aspecto, se evidencia que sí existe una relación directa entre el área de operaciones y los clientes, factor que permite recopilar información para realizar procesos de planificación de

nuevas estrategias y para controlar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Figura 4. *Detección de cambios fundamentales para el sector*

4. No es eficiente el proceso de detección de cambios fundamentales para el sector en Colombia (p.ej. tecnología, regulación).



Los directivos consideran este proceso ineficiente, factor que pone en riesgo la productividad y competitividad de la empresa en el entorno actual. Teniendo en cuenta la variabilidad del sector agropecuario, donde se requiere de una constante revisión de procesos para el mejoramiento de la calidad de los productos obtenidos.

Figura 5. *Evaluación anual de productos /servicios*

5. Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez al año, para evaluar nuestros productos y servicios.



Para esta pregunta, evidenciamos que actualmente la empresa no está aplicando herramientas para identificar cómo el cliente está percibiendo el producto. Esto pone a la empresa en desventaja pues le hace vulnerable ante la competencia, ya que no se sabe realmente qué papel está desempeñando el producto en el mercado y si es lo suficientemente competente como para sobrevivir en el tiempo.

Figura 6. *Análisis compartido de tendencias y situaciones de mercado*

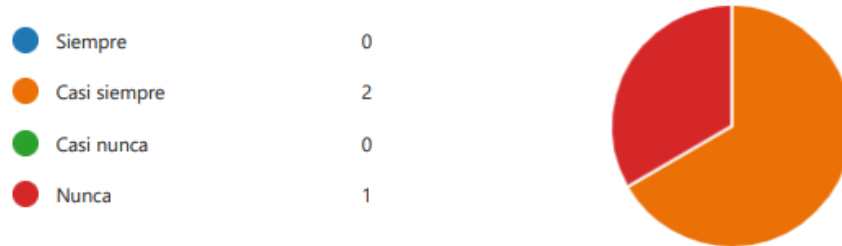
6. Integrantes de la empresa se reúnen, al menos una vez al trimestre, para discutir tendencias y desarrollos del mercado.



En este aspecto, identificamos un punto a favor pues efectivamente existe una articulación de los directivos para identificar las tendencias y desarrollar los mercados, donde se pueden generar ideas y proyectos que le permitan a la organización adaptarse y llegar a un mayor número de personas. De igual manera, esto permite conocer los movimientos del mercado para así poder tomar decisiones sobre la ruta que deber tomar la empresa para obtener mejores resultados.

Figura 7. *Discusión de necesidades futuras y análisis compartido*

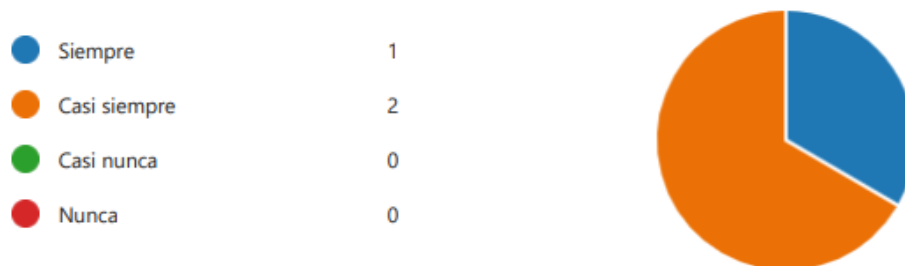
7. La agenda de los encargados de mercadeo y temas comerciales incluye la discusión de necesidades futuras de los clientes con los encargados de otras temáticas de la empresa.



Para la empresa es importante involucrar a diferentes áreas de la empresa con las necesidades futuras de los clientes, esto permite articular los procesos para obtener mejores resultados a la hora de brindar productos que cumplan con los estándares del mercado.

Figura 8. *Comunicación de situaciones con los clientes*

8. Cuando algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo.



Es importante que una organización reciba la información que fluye en sí misma, con el propósito de brindar soluciones conjuntas y articuladas que mitiguen el riesgo de incurrir en nuevos inconvenientes con los clientes.

Figura 9. *Distribución de la información sobre la satisfacción del cliente*

9. La información sobre satisfacción de los clientes es distribuida a toda la empresa con regularidad.



Existe la necesidad de implementar estrategias para dar a conocer la percepción del cliente para así poder mejorar los resultados obtenidos por la empresa. Cada área requiere de datos que les permitan saber si están realizando sus actividades de forma correcta, para así generar herramientas para mejorar el desempeño.

Figura 10. *Comunicación interna de las problemáticas con los clientes*

10. Cuando un área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes tarda en alertar a otros departamentos.



Este es un factor importante, ya que la empresa intenta mantener un flujo continuo de información que permite facilitar la toma de decisiones. A su vez, al integrarse a los demás

departamentos, estos pueden brindar herramientas que permitan idear nuevas alternativas para evitar los inconvenientes futuros.

Figura 11. *Diferenciación del tipo de cliente*

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



En este aspecto, se observa que no existe una segmentación de clientes clara, por lo que no es posible satisfacer todas las necesidades, ya que cada uno cuenta con diferentes requerimientos que podrían ser mejor recompensados al conocer qué necesitan y qué quieren obtener.

Figura 12. *Atención personalizada*

12. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de atención personalizada para asegurar que están en línea con lo que los clientes desean.



Para este caso, se observa que la empresa procura alinear sus esfuerzos productivos personalizados con los deseos y necesidades del cliente, sin embargo, existe un porcentaje de oportunidades en las que se incumple con dicho objetivo.

Figura 13. *Orientación de políticas internas*

13. Nuestros planes de negocios son guiados más por políticas internas o avances tecnológicos que por investigación de mercados.



La empresa considera fundamental la implementación de políticas basadas en el mejoramiento de la productividad y la eficiencia por encima del conocimiento de los mercados.

Figura 14. *Implementación de cambios requeridos*

14. Cuando encontramos que se presentan cambios regulatorios las áreas involucradas hacen esfuerzos concertados para implementar los cambios requeridos.



En la empresa se busca asegurar que las directrices sean cumplidas con el propósito de mejorar los resultados obtenidos. Por ende, una vez se genera una directriz, toda la compañía orienta sus esfuerzos hacia su aplicación y consolidación dentro del funcionamiento de los procesos.

Figura 15. *Coordinación de actividades entre áreas*

15. Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas.



Los directivos consideran que sí existe coordinación entre las actividades que desempeña la empresa, lo que es positivo ya que permite tener mayor adaptabilidad y así poder aplicar las estrategias planteadas para la solución de problemas.

Figura 16. *Toma de acciones correctivas*

16. Cuando detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos acciones correctivas inmediatamente.



En este aspecto no existe unanimidad en las respuestas, sin embargo, hay que señalar la importancia que tiene este aspecto para la supervivencia de la empresa, ya que existe la necesidad de corregir toda clase de inconvenientes que puedan afectar la percepción del cliente. Si el cliente no se siente satisfecho, buscará a otra empresa para satisfacer sus necesidades y de esta forma la empresa no podrá continuar expandiéndose.

Una vez analizadas cada una de las variables, es posible identificar y estudiar los siguientes puntos clave: la empresa realiza la comercialización del producto principalmente por medio de la venta a intermediarios, esto hace que no exista un departamento de mercadeo estrictamente constituido. Para las empresas actuales, es de vital importancia contar con un área directamente relacionada con el área de comercialización. Según Asesores (2016), Una empresa requiere de un departamento encargado del análisis y la gestión comercial. Esto significa contar con personal especializado en captar, retener y fidelizar a los compradores. Por lo tanto, esto evidencia que en las encuestas no se tenga claridad sobre las necesidades de los clientes, las opciones de generación de productos a futuro, la satisfacción real de los clientes, el tipo de cliente manejado. Estrictamente definido y estudiado- etc. Existe una relación con los compradores, sin embargo, se esperaría

lograr superar las barreras de comercialización y poder llegar directamente al consumidor final. Según Mora (2022) el mercadeo posibilita que las empresas definan el tipo de mercado objetivo, con el propósito de orientar sus objetivos en la captación del cliente deseado. Conocer al tipo de cliente permite identificar las necesidades con precisión, ofrecer un producto de mayor calidad y construir una comunidad propia que termine por aumentar las ventas en las organizaciones. En relación con lo anterior, se establece la necesidad de conformar un departamento de marketing que permita superar las barreras de comercialización. Se espera que este permita establecer conexiones directas, en las que se puedan identificar factores para potencializar los productos y así generar mejores resultados para la compañía, aumentando su volumen de ventas y por ende estableciendo nuevas relaciones comerciales.

1.1.2. Plan de mejora

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y analizados en el diagnóstico, se planteó el siguiente plan de mejora.

Tabla 1: *Plan de mejora del módulo de gerencia de marketing*

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|---|--|--|---|
| Implementar un sistema para conocer la opinión de los clientes respecto a todo el proceso de producción hasta llegar al producto final y así establecer estrategias de mejora eficientes que logren impactar de forma inmediata a las áreas involucradas y al personal correspondiente. | 1. Concientizar a los responsables del área de marketing y de operaciones de la importancia que tiene conocer las preferencias y requerimientos del cliente, para lograr ofrecer un producto más acorde y garantizar la fidelización a la empresa. 2. Entrevistar a los clientes actuales y posibles clientes respecto a lo que | Se identifican el director/jefe del área de marketing y de operaciones, que son los encargados de diseñar, aplicar y corregir los planes de mejoras, los trabajadores de cada una de las áreas, que son los encargados de ejecutar las acciones específicas para beneficio de la empresa, y el gerente general, que se encarga de supervisar y | Nivel de satisfacción del cliente. Calificación de la calidad de los servicios. Porcentaje de personal involucrado por áreas en el proceso de mejora. |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|---|---|-------------|
| | <p>buscan a la hora de comprar el producto, las características y particularidades de este.</p> <p>3. Analizar, en su totalidad, el producto final ofrecido al público, incluyendo los métodos actuales de producción, la presentación y las ventajas que pueda llegar a tener frente a los demás ofertantes del mercado.</p> <p>4. Comparar las respuestas obtenidas en los dos puntos anteriores.</p> <p>5. Establecer acciones de mejora que permitan ofrecerle al cliente un producto lo más similar posible a lo que busca.</p> <p>6. Socializar los cambios propuestos con todo el personal de la organización para lograr mejores resultados mediante la unanimidad y focalización al momento de realizar esfuerzos, ya sean físicos, económicos y/o productivos.</p> <p>7. Implementar y evaluar (internamente) el desempeño de las actividades según los nuevos métodos y procesos planteados.</p> <p>8. Encuestar a los clientes respecto a la satisfacción en general del producto final después de cada venta.</p> <p>9. Socializar los resultados obtenidos y los pasos a seguir con todo el personal de la organización.</p> <p>10. Realizar este proceso periódicamente, una vez al semestre, para mantener y perfeccionar constantemente la calidad</p> | <p>evaluar la efectividad de todo el proceso.</p> | |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|---|--------------|-------------|
| | del producto y la eficiencia de los procesos. | | |

1.2. Estudio de caso: gerencia financiera

1.2.1. Diagnóstico

Con el propósito de evaluar y mejorar el área financiera de la empresa, se realizó, en un primer momento, el análisis diagnóstico y, seguidamente, la propuesta de un plan de mejora que logre impulsar cambios beneficiosos para la compañía en esta área.

Para cumplir con el análisis diagnóstico se utilizó el modelo de encuesta propuesto por Sánchez (2010) en su tesis de maestría titulada Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A., en la cual se busca diagnosticar el modelo de gestión financiera y la respectiva toma de decisiones para el crecimiento económico y financiero. De este modo, se aplicó el instrumento, dirigido a al personal de la empresa, según lo propuesto, a los seis trabajadores de la sociedad que están vinculados por un contrato laboral a término indefinido, excluyendo así, a los contratistas que tienen poco o nulo conocimiento acerca del funcionamiento operativo y financiero de la organización.

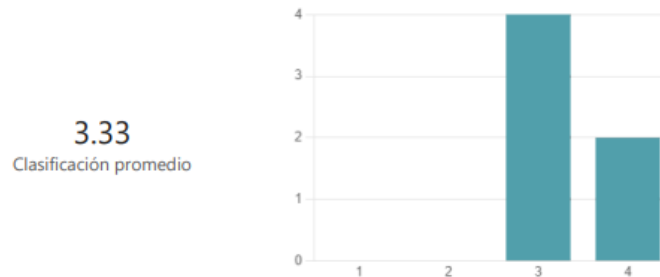
A continuación, se presentan las preguntas, con las respuestas obtenidas, en dónde se puntúa de 1 a 4, siendo 1 malo o nada, 2 regular o bajo, 3 bueno o medio, y 4 muy buena o alto, y su respectivo análisis.

Figura 17. Nivel de mejoría por crecimiento económico

En la figura 17 se observa que el 50% de los encuestados consideran que su nivel de vida no tendría una mejoría significativa en el caso que la organización presentará un crecimiento económico y financiero, esto probablemente se deba al rango que ocupa cada trabajador dentro de la empresa, siendo que entre más cerca de la gerencia se encuentre su puesto de trabajo y sus funciones mayor será el impacto. Sin embargo, el mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores debería ser proporcional al crecimiento económico que tenga la empresa, pues tal como exponen Rodríguez-Durán y Murillo-Nevárez (2016), el capital humano es portadora de experiencias y conocimientos que hacen la diferencia dentro del mercado, es decir, son los generadores de ventajas competitiva, y, por ende, deben tener excelentes condiciones laborales.

Figura 18. *Mejoría de la productividad por incentivos por cumplimiento de objetivos*

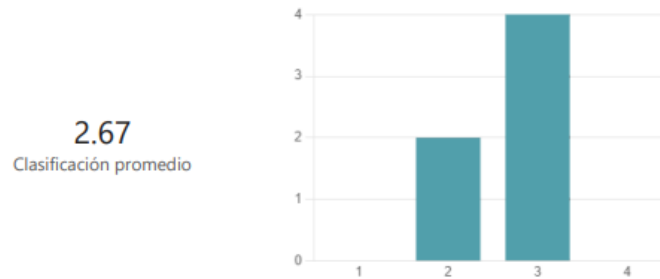
2. ¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree (0 usted que mejoraría la productividad de la misma? punto)



En la figura 18 se observa que el 67% de la población encuestada considera que si la empresa brinda incentivos por el cumplimiento de objetivos la productividad aumentaría de manera positiva, y el 33% cree que sería muy positivo, es decir, que es directamente proporcional, la productividad de los trabajadores aumenta cuando las condiciones de remuneración son favorables. Lo anterior se sustenta con lo expuesto por Sornoza y Páez (2009) pues enuncian que la productividad y el respectivo éxito empresarial se debe tanto a la maquinaria y materiales de producción como al capital humano, para obtener como resultado, la reducción de costos y precios, logrado mediante la motivación constante y la eficiencia al momento de realizar tareas y alcanzar objetivos.

Figura 19. *Mejoría del desempeño por establecimiento de funciones y rangos*

3. ¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted (0 que mejoraría el desempeño del personal? (0 punto)

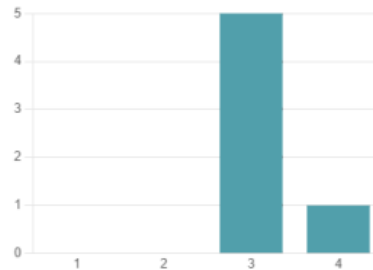


A partir de la figura 19 se concluye que el 67% de los encuestados no estaría de acuerdo con que el establecimiento de funciones específicas y rangos mejoraría el desempeño, y el 33% de los encuestados lo consideran aún más desfavorable, probablemente porque en la empresa la mayoría de los trabajadores desempeñan sus labores mancomunadamente y el establecimiento de rangos cambiaría las dinámicas actuales generando desmotivación e incluso pérdidas económicas. Sin embargo, Calderón Chiriboga y Alarcón Yépez (2015) afirman que al no establecer normas, funciones y rangos dentro de una organización hace que esta perdiera utilidad al ser ineficiente por no optimizar ni aprovechar el personal ni los recursos.

Figura 20. *Calificación de la creación de un modelo de gestión financiera*

4. ¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa? (0 punto)

3.17
Clasificación promedio

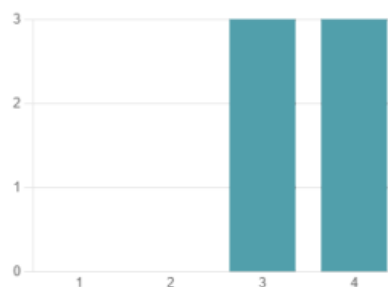


En la figura 20 se puede apreciar que el 83% de la muestra considera la creación de un modelo de gestión financiera promovería la estabilidad económica dentro de la organización, y el 17% lo califica como muy bueno o necesario, esto se debe a que la organización carece de dicho instrumento o si lo tiene no es claro ni socializado con el personal de trabajo. Es así como Pastor (2008) resalta la importancia de los modelos de gestión financiera pues facilitan el proceso de planificar e implementar efectivamente la realización de las actividades en términos económicos, logrando una administración y gestión eficaz y eficiente.

Figura 21. *Calificación de uso de nuevas herramientas gerenciales*

5. ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa? (0 punto)

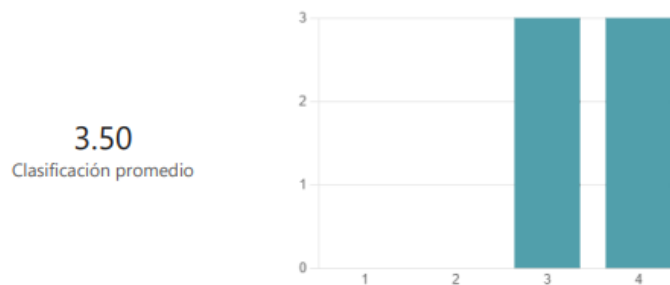
3.50
Clasificación promedio



A partir de la figura 21 es válido afirmar que el 100% de los encuestados califica positivamente el uso de nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa, con la diferencia de que el 50% está totalmente de acuerdo y el otro 50% está parcialmente de acuerdo, probablemente debido a que los trabajadores creen necesario innovar y mejorar algunos procesos organizacionales y operacionales. Acorde a Vite-Medina, et al. (2022), las herramientas gerenciales, específicamente las económicas, son de gran ayuda para las organizaciones, en la medida en que ayudan a la toma de decisiones y a la reducción de riesgos, para oportunamente elegir entre la mejor opción.

Figura 22. *Mejoría de las ventas por mejoramiento de la promoción*

6. ¿En qué nivel piensa que las ventas de la empresa mejorarían si el nivel directivo (0 punto) promociona mejor sus productos y servicios?

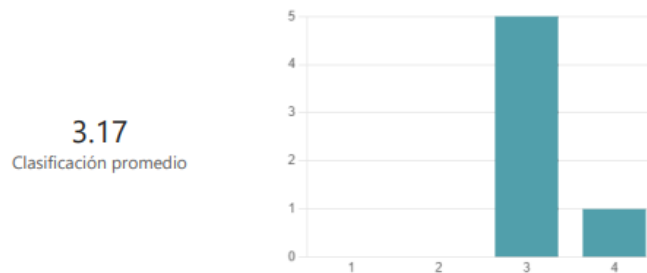


De acuerdo con la figura 22 es válido afirmar que el 100% de los encuestados considera que las ventas mejorarían si la administración promocionara mejor sus productos y/o servicios, con la diferencia de que el 50% considera que la mejoría sería alta y el otro 50% considera que sería muy alta, probablemente porque identifiquen una deficiencia en el desarrollo de dicha actividad. Realizar adecuadamente un proceso de promoción es fundamental, ya que según

Rubiales (2006), esto permitiría incrementar las ventas y el porcentaje de participación en el mercado, así como la producción, lo que se traduce en mayor eficiencia y eficacia.

Figura 23. *Mejoría de la seguridad por crecimiento económico*

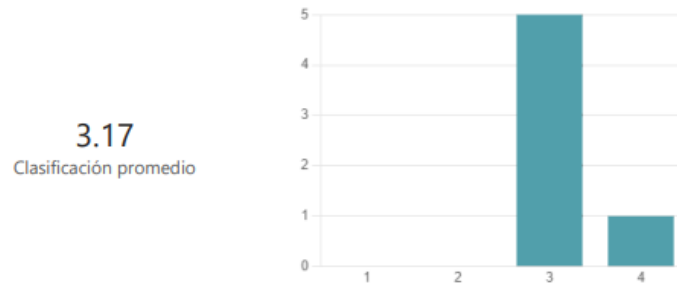
7. ¿En qué medida piensa usted que mejoraría la seguridad industrial al conseguir la empresa un crecimiento económico? (0 punto)



En la figura 23 se observa que el 83% de los trabajadores piensan que, en caso de presentarse un crecimiento económico, la mejoría de la seguridad industrial sería buena, mientras que el 17% de los encuestados consideran que la mejoría sería muy buena o alta, dado que podrían garantizarse mejores condiciones laborales y contractuales. Lo anterior se justifica con lo expuesto por Cejas, et al. (2021), pues mencionan que la vulnerabilidad laboral está directamente relacionada con problemas sociales y económicos, como la pobreza y la desigualdad, siendo entonces, que, a mayor crecimiento económico y estabilidad del entorno, mejor será la seguridad para la industrial, interna y externamente.

Figura 24. *Mejoría de la imagen corporativa y administrativa por crecimiento económico*

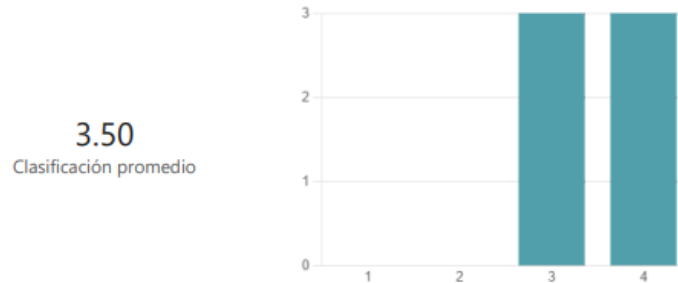
8. ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico? (0 punto)



En la figura 24 se observa que el 83% de los trabajadores piensan que, en caso de presentarse un crecimiento económico, la mejoría de la imagen corporativa y administrativa sería buena, mientras que el 17% de los encuestados consideran que la mejoría sería muy buena o alta, pues existiría la posibilidad de posicionar la marca a nivel económico y de mercado, interna y externamente. Esto se sustenta ya que el crecimiento empresarial se deriva, entre muchos factores, por la responsabilidad social empresarial, “favoreciendo iniciativas de la empresa, facilitando el posicionamiento de la marca, renovando la imagen corporativa, capturando las preferencias y lealtad de los clientes y promoviendo la armonía entre la empresa y la comunidad en/con la que opera.” (Castro y Becerra, 2012).

Figura 25. *Mejoría de la organización por modelo de gestión financiera*

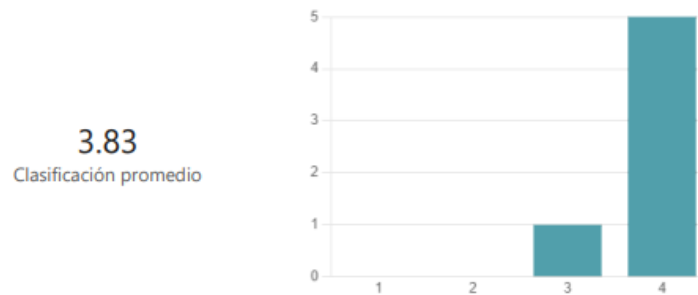
9. ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado? (0 punto)



De acuerdo con la figura 25 es válido afirmar que el 100% de los encuestados considera que la organización de la empresa mejoraría si la administración implementara un modelo de gestión financiera adecuado, con la diferencia de que el 50% considera que la mejoría sería alta y el otro 50% considera que sería muy alta, pues si bien existe un modelo de gestión financiera, probablemente no sea el que mejor se acomode a las necesidades de la empresa. En este sentido, García, et ál. (2008) afirman que un modelo de gestión financiera, en términos de un sistema de información contable y financiero y la planeación estratégica, es fundamental para la armonización de las áreas, la acertada toma de decisiones y la buena dirección empresarial, y, finalmente, la consecución de los objetivos misionales.

Figura 26. *Mejoría de las decisiones gerenciales*

10. ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales? (0 punto)



De acuerdo con la figura 26, es válido afirmar que el 83% de la muestra considera que se pueden mejorar en gran medida las decisiones gerenciales, mientras que el 17% de los encuestados considera que se pueden mejorar las decisiones gerenciales, esto se debe a que la mayoría de las veces dichas decisiones no son socializadas correcta ni/u oportunamente. Según Fontalvo Herrera, et ál. (2012), la toma de decisiones podría ser facilitada mediante diferentes herramientas, en este caso, indicadores financieros, acompañados de indicadores de productividad y competitividad.

1.2.2. Plan de mejora

Con base en los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta para el diagnóstico del modelo de gestión financiera y la respectiva toma de decisiones para el crecimiento económico, surge el planteamiento del correspondiente plan de mejora.

Tabla 2: *Plan de mejora del módulo de gerencia financiera*

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|--|---|--|---|
| Optimizar la utilización de los recursos para mejorar el rendimiento de la | 1. Implementar un sistema de incentivos laborales, que permitan | El gerente general y el gerente financiero, pues son los encargados de | Los indicadores de gestión sugeridos son en primer lugar, un indicador de |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|--|--|--|--|
| <p>organización. Busca maximizar los beneficios, en donde se aumente la productividad haciendo uso de menos recursos económicos, aumentando la rentabilidad.</p> | <p>que los trabajadores evidencien la mejoría en la calidad de vida, donde se pueda incrementar su motivación y se logre retener con efectividad los recursos humanos que maneja la empresa.</p> <p>Tipos de incentivos sugeridos: flexibilidad, promoción o sistemas de ascenso, bonificaciones económicas, reconocimiento y crecimiento personal y profesional.</p> <p>2. Creación del modelo de gestión financiera con el propósito de realizar evaluaciones periódicas a la situación económica de la empresa, para brindar herramientas para la toma de decisiones. En consecuencia, se podrá monitorear los resultados que se van obteniendo con la implementación de las estrategias de aumento de la productividad para realizar los ajustes respectivos en el tiempo oportuno.</p> <p>3. Realizar un paquete de herramientas gerenciales que permitan mejorar los procesos de administración de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de herramientas estratégicas. - Plan de herramientas de mejora continua. -Plan de herramientas de mejora de la producción. -Plan de monitoreo y control estadístico. <p>Con el propósito de optimizar el uso de los recursos de la empresa.</p> | <p>optimizar el uso de los recursos para producir la mayor cantidad de beneficios para la empresa.</p> | <p>rentabilidad: rentabilidad sobre las inversiones ROI, Un indicador de eficiencia: el margen neto y un indicador de productividad: la productividad de los activos netos. Con el propósito de identificar el estado actual de la organización. Realizar los ajustes correspondientes y volver a medir los beneficios del plan de mejora.</p> |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|--|--------------|-------------|
| | <p>4. Realizar una inversión en la consolidación de un equipo especializado de mercadeo que se encargue de mejorar las relaciones comerciales, aumentar el reconocimiento de la empresa y mejore sus ventas.</p> | | |
| | <p>- Inversiones en posicionamiento y reconocimiento de la marca.</p> | | |
| | <p>- Inversiones en lugares estratégicos para la comercialización y venta de producto terminado.</p> | | |
| | <p>5. Establecer un mecanismo de comunicación de información que se encargue de socializar los proyectos y objetivos de la organización, con el propósito de orientar las acciones de toda la empresa en la consecución de las metas propuestas.</p> | | |
| | <p>6. Establecer mecanismos de comunicación para la socialización de resultados periódicos con el propósito de mantener la información actualizada y para dar a conocer la consecución de los objetivos planteados.</p> | | |
| | <p>7. Realizar encuestas para conocer el grado de satisfacción que poseen los empleados e identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para brindar mejores condiciones laborales que permitan aumentar la productividad.</p> | | |
| | <p>8. Socializar los resultados que tiene el</p> | | |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|--|--------------|-------------|
| | <p>sector a nivel regional y nacional con el propósito de motivar a los trabajadores y brindarles seguridad ante las acciones que desempeñan.</p> <p>9. Definir un sistema de cargos y roles con las responsabilidades a cargo para la organización de las tareas y mejorar el desempeño de los trabajadores en las labores que realizan.</p> <p>10. Jerarquizar los sueldos acordes al nivel de responsabilidades del personal, con el propósito de generar un ambiente de superación para incrementar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de los trabajadores.</p> | | |

1.3. Estudio de caso: estrategias de negociación

1.3.1. Diagnóstico

Respecto a las estrategias de negociación, se realizó el análisis diagnóstico tomando como referencia el instrumento propuesto por Intriago y Quijije (2020) en su trabajo de titulación Estrategias de negociación y su incidencia en el nivel de los ingresos de la empresa “Don Intriago” del sitio el Jobo de la parroquia Abdón Calderón del cantón Portoviejo, el cual tiene como objetivo analizar el impacto de las estrategias de negociación en el nivel de ingresos, a través del conocimiento de las mismas y la relación que tengan con el manejo del negocio. En este sentido, se utilizó el modelo propuesto para la entrevista y se modificó de manera tal que se obtuvo como

resultado una encuesta aplicada al gerente general y a la persona encargada de la negociación de los productos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis literario.

Figura 27. *Conocimiento sobre estrategias de negociación*

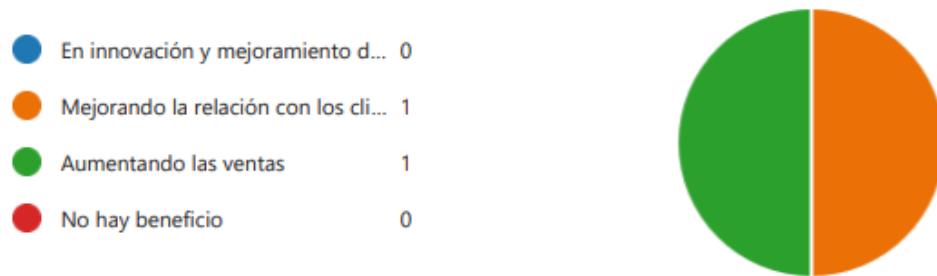
1. ¿Usted ha tenido algún tipo de conocimiento sobre las estrategias de negociación?



De acuerdo con la figura 27, solo el 50% de los involucrados en el proceso de negociación ha tenido la oportunidad de adquirir conocimientos técnicos sobre el tema, probablemente esto se deba a la diferencia de las condiciones generacionales y el acceso a la educación de las mismas. Según Intriago y Quijije (2020) es importante estudiar el tema de la negociación, pues esta permite llegar a un acuerdo, mediante la identificación de intereses, beneficiando a ambas partes y obteniendo el mejor resultado posible.

Figura 28. *Beneficios de las estrategias de negociación*

2. ¿Cómo cree que le puede beneficiar a la empresa aplicar estrategias de negociación?



Al analizar la figura 28, es notorio que el 100% de los encuestados encuentra que las estrategias de negociación generan ventajas para la empresa, sobre todo en el área de mercadeo y ventas, pues concluyen que se aumentan los ingresos y mejoran las relaciones con los clientes. Si bien esto es correcto, según Delgado (2017) las estrategias de negociación generarán beneficios en el fortalecimiento de la competitividad en todas las áreas, minimizando y evitando las pérdidas de dinero, la confianza de los clientes y de tiempo.

Figura 29. Capacitación a empleados para el mejoramiento de su actuación en el mercado

3. ¿La empresa ha brindado capacitaciones para que los empleados tengan un mejor desenvolvimiento en el mercado?



Observando la figura 29 es claro que en la empresa no se han brindado capacitaciones a los empleados para que estos puedan participar activamente en el mercado, posiblemente por el sector en el que se encuentran y porque, tradicionalmente, las ventas y acuerdos los ha hecho el gerente general, y con el paso del tiempo, se ha delegado esta función al sucesor. Sin embargo, según Delgado (2017) es importante que el conocimiento sea para toda la organización, pues esto generará crecimiento económico, así como una mejora de la productividad y será un elemento diferenciador dentro del mercado.

Figura 30. *Aptitud del personal para negociar*

4. ¿Su personal se encuentra apto para negociar con sus clientes? (0 punto)

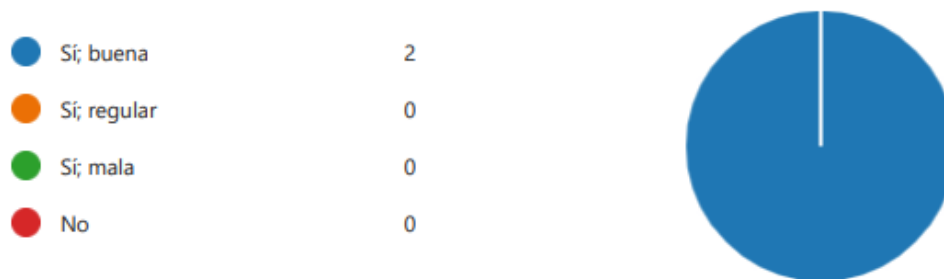


Según la figura 30, el 50% de los encuestados creen que los trabajadores son aptos para negociar con los clientes, mientras que el otro 50% considera que no lo son, esto podría ser porque uno de los encuestados está en mayor contacto con los trabajadores y podría dar fe de sus aptitudes. Intriago y Quijije (2020) hacen hincapié en la importancia del perfil del vendedor, los tres conocimientos y las cuatro habilidades claves que deben tener para lograr el éxito en el resultado

final, aumentando las ventas, teniendo más apoyo en las estrategias comerciales y mejorando la atención al cliente.

Figura 31. *La aceptación del producto en el mercado*

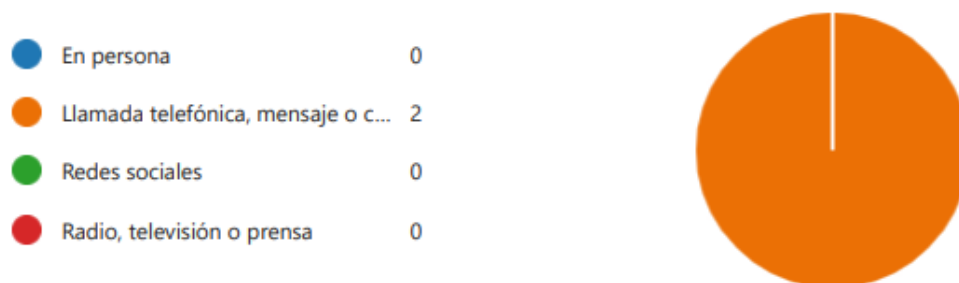
5. ¿Conoce la aceptación que el producto mantiene dentro del mercado y cómo la considera?



En la figura 31 se observa el 100% de los encuestados coinciden en que conocen la aceptación del producto del mercado y que consideran que esta es buena, pues al tener un número reducido de clientes logran obtener una retroalimentación con mayor facilidad. Según Alarcón Tejena (2017), un producto al tener un previo análisis de mercado y una competencia modera, se podrá potencializar sus características y habrá una compra directa.

Figura 32. *Herramientas de difusión de los productos*

6. ¿Cuáles son las herramientas que la empresa utiliza para la difusión de los productos que ofrece?



A partir de la figura 32 se concluye que la empresa utiliza medios tradicionales y personales para la difusión de sus productos, pues el 100% de los encuestados aseguran que se utilizan mayoritariamente las llamadas telefónicas, los mensajes o los correos electrónicos. Sin embargo, según Barrera Osorio (s. f.) sería importante acceder a nuevas herramientas ya que mediante estas la empresa podría abrir nuevos mercados o potencializar el producto.

1.3.2. Plan de mejora

Para la realización del análisis, se aplicó el elemento sugerido por Intriago y Quijije (2020) el cual, permite identificar la situación actual de la empresa en materia de negociación. Con base en lo anterior surge el plan de mejora.

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

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|--|--|--|--|
| Brindar algunas sugerencias para reforzar en este aspecto, para facilitar la consecución de objetivos y metas, obtener | 1. Identificar cada uno de los procesos que se consideren, deben mejorar con urgencia, para determinar los | Como responsables, estarán en primer lugar, el gerente general, el gerente de recursos humanos y el gerente de mercadeo. | Los indicadores sugeridos son: Monitoreo de los niveles de satisfacción del cliente, indicadores de clientes perdidos vs |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|---|--|---|--|
| mejores acuerdos comerciales e incrementar las relaciones positivas con los diferentes actores que componen la cadena productiva (proveedores-socios – clientes). | <p>interesados, y plantear soluciones justas que aumenten la satisfacción de las partes.</p> <p>2. Capacitar al personal que está encargado de realizar cualquier proceso relacionado con la gestión de acuerdos con agentes externos a la compañía.</p> <p>3. Intensificar la formación en habilidades de negociación en el área de mercadeo, ofreciendo periódicamente, talleres y actividades, con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente.</p> <p>4. Establecer unos criterios de flexibilidad que brinden un margen de maniobrabilidad a los negociadores para conseguir más acuerdos y más efectivos. Esto consiste en identificar en qué requerimientos puede la empresa negociar para lograr mejores beneficios.</p> <p>5. Buscar alianzas estratégicas con actores de la cadena en los que se puedan lograr acuerdos para optimizar algunos de los procesos productivos. (Proveedores-transportistas-intermediarios)</p> <p>6. Incrementar los canales disponibles para realizar procesos de negociación directa.</p> <p>7. Habilitar un integrante del departamento de mercadeo para la atención a los agentes involucrados a los procesos productivos y comerciales, para mantener un contacto directo y gestionar los acuerdos establecidos.</p> | Teniendo en cuenta que son los responsables de administrar los procesos de capacitación, haciendo el uso adecuado de los recursos, con un énfasis en el mejoramiento de las relaciones comerciales. | nuevos clientes, tasas de conversión de ventas, y nuevos clientes por mes. |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|--|--------------|-------------|
| | <p>8. Otorgar la función de estudio de los socios claves que cooperan con la empresa para identificar los mecanismos para mejorar los acuerdos y obtener beneficios más justos para ambas partes.</p> <p>9. Brindar talleres de formación para todos los empleados interesados en desarrollar habilidades de negociación, con el propósito de aumentar la productividad.</p> <p>10. Establecer un punto físico en el cual se puedan realizar procesos de comercialización directa, donde exista la posibilidad de atender a los clientes, socios actuales y potenciales.</p> | | |

1.4. Estudio de caso: habilidades gerenciales

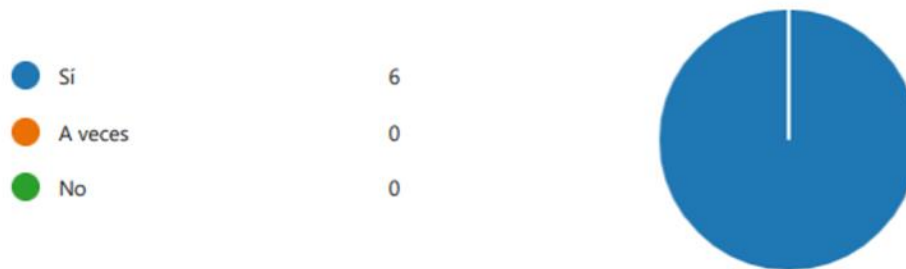
1.4.1. Diagnóstico

Con el objetivo de realizar el análisis diagnóstico para el área gerencial y todo lo relacionado con las habilidades necesarias, se utilizó y se estudiaron los resultados obtenidos mediante el instrumento propuesto por Lagos (2018) en su tesis de grado para optar por el título de administración, titulado Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., el cual tiene como objetivo establecer la manera en la que influyen en la toma de decisiones las habilidades gerenciales. De esta manera, se plantean seis preguntas sobre el tema que serán aplicadas a los trabajadores de la empresa; en este caso, a los seis

trabajadores de la sociedad que están vinculados por un contrato laboral a término indefinido, excluyendo así, a los contratistas.

Figura 33. *Habilidad de pensamiento analítico*

1. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para pensar analíticamente bajo cualquier escenario?



En la figura 33 podemos observar que el 100% de los encuestados consideran que la gerencia cuenta con la habilidad para pensar analíticamente respecto a cualquier situación, esto podría deberse a que el sector ganadero y palmero ha presentado una gran cantidad de cambios críticos en los últimos años. De este modo, según Gómez (2014), el pensamiento analítico es una competencia emocional cognitiva indispensable para los gerentes del siglo XXI.

Figura 34. *Habilidad para solucionar problemas*

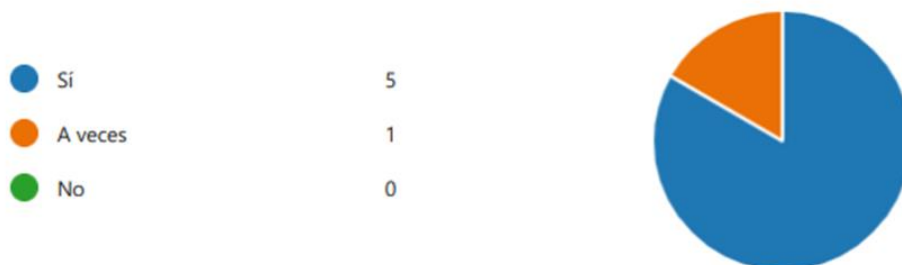
2. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para solucionar problemas que se puedan presentar en tu entorno laboral?



A partir de la figura 34 se observa que el 100% de los trabajadores encuestados opina que la gerencia sí cuenta con la habilidad para solucionar los problemas que se puedan presentar en el entorno laboral, pues la experiencia a través de los años lo ha demostrado. En este sentido, Alegría-Zebadúa, et al. (2021) en su artículo investiga confirma lo anterior pues concluyen que es de suma importancia contar con habilidades como la resolución de problemas y el manejo de conflictos para mantener un clima organizacional estable y ameno para todos.

Figura 35. *Habilidad para trabajar en equipo*

3. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para trabajar bien en colaboración con otras personas?



Según la figura 35, el 83% considera que la gerencia sí cuenta con la habilidad para trabajar bien en equipo, mientras el 17% opina que esta habilidad se presenta de manera ocasional, esto podría deberse al tiempo que el trabajador lleve vinculado a la organización o al puesto que ocupe dentro de la misma. Sin embargo, según Gómez (2014), el trabajo en equipo es una habilidad para ser un buen líder, pues permite la satisfacción del equipo de trabajo, la adaptación las necesidades, la construcción de relaciones fuertes y confianza con los mismos.

Figura 36. *Capacidad para conocer y orientar emociones*

4. ¿Tu jefe cuenta con la capacidad para conocer y orientar tus propias emociones y la de los demás hacia un mismo objetivo?



A partir de la figura 36 se puede concluir que el 100% de los encuestados considera que la gerencia cuenta de manera parcial con la capacidad para conocer y orientar las emociones del equipo de trabajadores hacia un objetivo, esto podría deberse al sector en el que se desarrolla la actividad, siendo este rural y predominado por hombres de más de 40 años. Sin embargo, Lagos (2018) explica que la inteligencia emocional es esencial dentro de las habilidades humanas del gerente pues permiten el conocimiento y la motivación propia, y consecuentemente, la empatía con los demás.

Figura 37. *Habilidad de conocimientos técnicos*

5. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para aplicar tus conocimientos técnicos en el momento que sea necesario?



Según la figura 37, el 33% de los encuestados considera que la gerencia sí cuenta con la habilidad para aplicar los conocimientos técnicos necesarios, mientras que el otro 67% considera que lo hace parcialmente, esto podrá deberse a cargo que ocupen dentro de la organización y la cercanía que tengan a la gerencia. Así las cosas, Chaicha (2022) expone que la buena gestión del conocimiento y las habilidades gerenciales influyen de manera positiva en el rendimiento laboral de la institucional.

Figura 38. *Habilidad para desempeñar tareas específicas*

6. ¿Tu jefe cuenta con la habilidad para desempeñar una tarea en especial con destreza?



A partir de la figura 38 se observa que el 33% de los encuestados considera que la gerencia sí cuenta con la habilidad para desempeñar tareas específicas con destreza, mientras que el otro 67% considera que lo hace parcialmente; en este sentido, se podría concluir que se debe al nivel de experiencia y destreza que tienen los trabajadores respecto a la gerencia al momento de realizar actividades de campo. Según Lagos (2018), la habilidad para desempeñar una tarea especial con destreza compone las habilidades técnicas, las cuales se refieren al nivel de entendimiento para ejecutar determinado del trabajo y la capacidad para desarrollar las respectivas funciones.

1.4.2. Plan de mejora

Para la elaboración de las siguientes estrategias de mejora, se tomaron en cuenta las respuestas obtenidas para la encuesta presentada, cuyo material base fue recopilado del documento Habilidades Gerenciales y la Toma de Decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A.

Tabla 4: Plan de mejora del módulo de habilidades gerenciales

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|---|---|---|--|
| Identificar las oportunidades de la empresa en materia de habilidades gerenciales, con el propósito de establecer herramientas que permitan capacitar al personal en esta área, para mejorar las relaciones interpersonales, mejorar las proyecciones personales y potencializar las capacidades técnicas de los trabajadores, cuyo resultado final estará representado en el | 1. Realizar un esquema de organización y clasificación de los objetivos por área, junto con las funciones y acciones que se deben realizar para dar respuesta a las necesidades de la empresa, desde el trabajo específico del departamento de interés. 2. Caracterizar a los trabajadores de la empresa, con el propósito de identificar aquellas debilidades y fortalezas, | Como responsables, estarán el gerente de recursos humanos y el gerente general, quienes se encargarán de segmentar las áreas de interés de la empresa, para dar inicio al proceso de caracterización y segmentación de los perfiles, para la elaboración de los equipos de trabajo. | Los indicadores recomendados son: Encuesta para la evaluación del clima laboral, antes y después de implementar el diseño de equipos de trabajo. Evaluación de los conocimientos técnicos para establecer planes de refuerzo en caso de ser necesarios. Medición del avance de la información documentada en la base de datos sobre el reconocimiento de los |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|--|--|--------------|-------------------------------------|
| aumento de la productividad y el mejoramiento de los resultados obtenidos. | <p>donde se permita obtener un panorama para la conformación de grupos de trabajo.</p> <p>3. Conformar los equipos de trabajo, menores a 12 personas, donde se comparta un objetivo y se establezcan una serie de acciones para la consecución del objetivo, acorde a lo formulado en los puntos anteriores.</p> <p>4. Establecer unos roles dentro de los equipos de trabajo, identificando líderes y colaboradores, donde se aprovechen las habilidades de cada uno de los integrantes para optimizar el trabajo según su área.</p> <p>5. Realizar capacitaciones periódicas en materia de reconocimiento de las habilidades gerenciales y los beneficios que traen el implementarse dentro de las organizaciones.</p> <p>6. Establecer un cronograma de reunión para la socialización de los procesos y la divulgación del estado de desarrollo de las actividades dirigidas por los equipos de trabajo.</p> <p>7. Establecer un esquema de incentivos, que permita obtener beneficios a los equipos de trabajo, en la medida en que se evidencie el mejoramiento de los resultados obtenidos durante el desarrollo de las actividades.</p> <p>8. Establecer una base de datos que recopile los resultados divulgados durante los procesos de socialización, con el</p> | | procesos claves para la producción. |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|---|--------------|-------------|
| | <p>propósito de identificar procesos críticos para el desarrollo de las actividades de la empresa, donde se obtengan situaciones problemáticas, soluciones, opciones de mejora a procesos, etc.</p> <p>9. Entrenar a los trabajadores encargados de los departamentos, teniendo en cuenta el histórico de situaciones reales presentadas, con el propósito de brindar herramientas que les permitan anticiparse ante inconvenientes futuros.</p> <p>10. Realizar talleres de resolución de problemas de forma periódica, donde se haga desde un enfoque técnico y a su vez, desde el manejo desde una perspectiva de la gestión del personal. Enfatizar en la importancia de la inteligencia emocional para la autogestión y el manejo de equipos de trabajo.</p> | | |

1.5. Estudio de caso: gerencia de proyectos

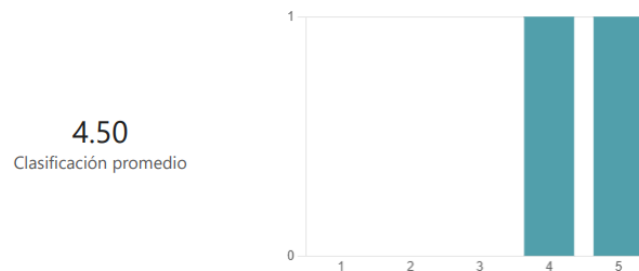
1.5.1. Diagnóstico

Con el propósito de realizar un análisis de la situación de la empresa, en materia de la gestión de proyectos, se utilizó el elemento recomendado por Montero (2016), en su tesis doctoral diseño de indicadores para la gestión de proyectos, en la que se recomienda un elemento de Valoración sobre el uso de indicadores en la gestión de proyectos. El uso de indicadores para la gestión de proyectos permite controlar la ejecución de los mismos, con el propósito de alinear las

acciones con la planificación inicial, evitar desviaciones para conseguir los resultados esperados y realizar una correcta ejecución de las acciones correctivas para dar solución a la problemática inicial. El elemento fue aplicado al gerente general y al jefe del área de proyectos, quienes son los encargados del monitoreo y control de esta área en la empresa.

Figura 39. *Planificación de proyectos*

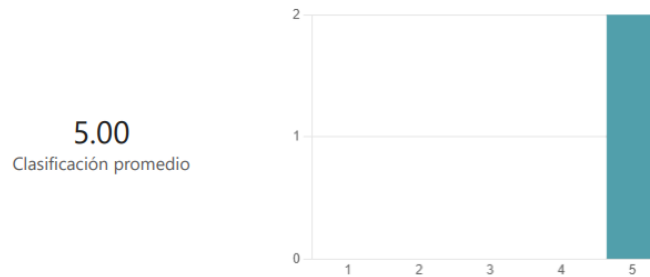
1. Valore de 1 a 5 la planificación de los proyectos en los que participa, siendo 1 la opción más desfavorable y 5 la opción más favorable. (0 punto)



Según la figura 39, la valoración final obtuvo una calificación promedio de 4.5, lo que evidencia un correcto desempeño de la organización en materia de la planificación de los proyectos. De esta forma Auza (2021) considera que un adecuado proceso de planificación de proyectos permite reducir la incertidumbre ante la generación del proyecto, optimiza la ejecución de las operaciones, clarifica los objetivos establecidos y facilita el proceso de control de las actividades para el desarrollo del proyecto.

Figura 40. *Seguimiento y control de los proyectos*

2. Valore de 1 a 5 el seguimiento y control de los proyectos en los que participa, (0 punto)
siendo 1 la opción más desfavorable y 5 la opción más favorable.



Según la figura 40 la valoración del seguimiento y control obtuvo una calificación promedio de 5.0, lo que evidencia un alto compromiso con estas actividades en la ejecución de los proyectos de la empresa. Rodríguez (2018) dice que el proceso de seguimiento y control es fundamental para la consecución de los objetivos planteados, pues se encarga de alinear las acciones según la planificación inicial, de esta forma, el proyecto funcionará teniendo en cuenta el alcance planteado, los recursos y el margen de tiempo esperados.

Figura 41. *Indicadores de los proyectos*

3. Indicadores del proyectos (propios del proyecto, por ejemplo, en un estudio de mercado, número de encuestas) (0 punto)



Con base en los resultados obtenidos en la figura 41 se evidencia una correcta utilización de los indicadores correspondientes a la información clave para el proyecto, donde el resultado del elemento de medición es afirmativo, indicando una implementación oportuna de estos elementos de medición. Moya (2021) destaca la utilización de estos elementos como esenciales para la superación de problemas en actividades críticas, también comenta la importancia que tienen al evitar desviaciones que conlleven al fracaso.

Figura 42. *Gestión de la gestión de proyectos*

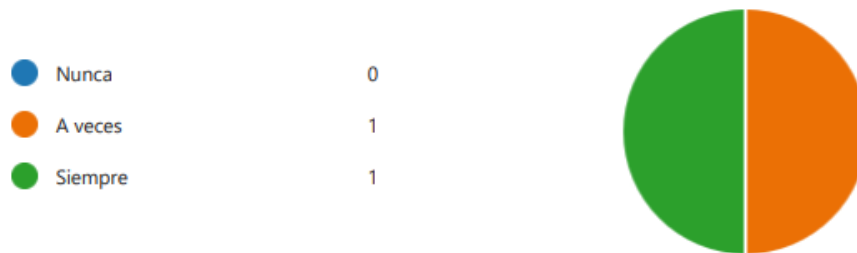
4. Gestión de la gestión de proyectos (p.e. avance, uso del presupuesto, valor ganado, ...)



En la figura 42 se observa una adecuada aplicación de indicadores de gestión de proyectos, siendo que el 100% de los encuestados respondieron de forma afirmativa la utilización de los mismos. Puentes y Guevara (2015) destacan la importancia de los indicadores y su rol en el control y mejoramiento de los resultados esperados, siendo muy importantes para dar cumplimiento a los objetivos y para lograr el alcance del proyecto deseado.

Figura 43. *Seguimiento y medición del avance*

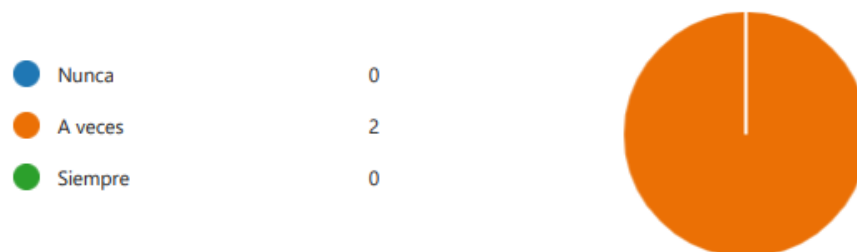
5. Señale si se mide y registra el avance (o retraso) en el proyecto. (0 punto)



Según la figura 43 con base en las respuestas encontradas en el elemento de medición, no se obtiene una respuesta unificada, sin embargo, ninguno de los encuestados respondió el nunca evitar el seguimiento y la medición del avance, por lo que se recomienda discutir este apartado para garantizar la implementación de esta herramienta. Según Buestan (2018) el seguimiento y control de un proyecto permiten el conocimiento continuo y actualizado del cumplimiento de la planificación, sirviendo como herramientas de anticipación a las desviaciones, así como para el aprovechamiento de oportunidades o problemas que podrían terminar en afectaciones en el desempeño, costos y plazos del proyecto.

Figura 44. *Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente*

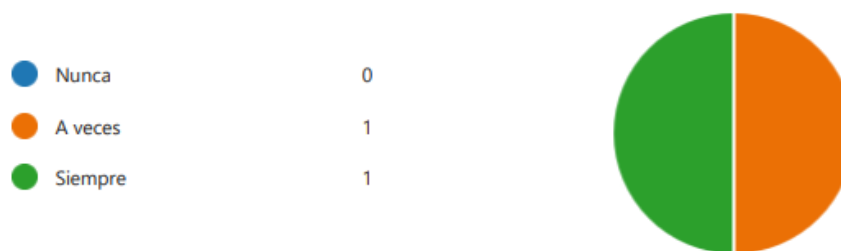
6. Señale si se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto. (0 punto)



La figura 44 evidencia que el 100% de los encuestados considera que el proceso de medición de la satisfacción del cliente no se realiza en su totalidad. Montero (2016) comparte diferentes elementos para realizar la medición de satisfacción del cliente, en las que se identifican datos sobre el grado de satisfacción, las quejas, indicadores de adaptabilidad, orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de las clientes externas, así como la adaptación a los cambios. Tener este análisis es importante porque permite conocer el cumplimiento de los objetivos del proyecto. De esta forma, se evidencia si la ejecución del proyecto responde adecuadamente a las necesidades que impulsaron su generación.

Figura 45. *Indicadores de seguimiento de los riesgos del proyecto*

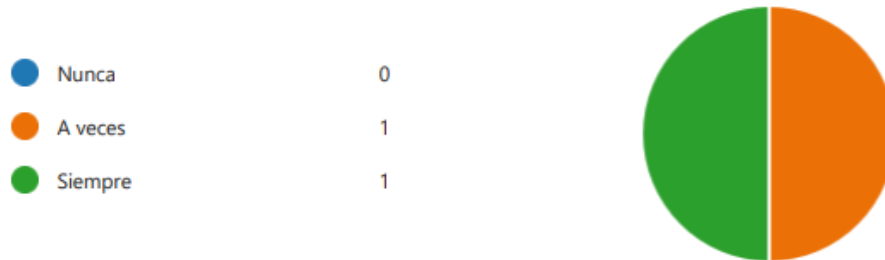
7. Señale si existen indicadores y se les hace seguimiento para los riesgos del proyecto



En la figura 45, el elemento de medición evidencia que el 50% de los encuestados a veces aplica indicadores del seguimiento y la gestión de los riesgos, mientras que el otro 50% lo hace en su totalidad. Rudas (2017) indica que la gestión de los riesgos permite estar preparados para enfrentar las amenazas. De esta forma, se protegen los intereses del proyecto y se asegura la ejecución, dando cumplimiento a los parámetros iniciales de tiempo, costo y calidad esperada.

Figura 46. *Uso de la metodología de Análisis de valor ganado*

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



La figura 46 evidencia que el 50% de los encuestados aplica la metodología de análisis de valor ganado en su totalidad, mientras que el otro 50% lo hace de manera parcial. Según Fuentes (2016) la metodología de AVG permite conocer la situación actual del proyecto, así como la eficiencia de su ejecución. Además, permite identificar las desviaciones para optimizar las acciones de respuesta de forma oportuna.

1.5.2. Plan de mejora

Tomando como punto de partida los resultados y el análisis desarrollado en el diagnóstico del área de proyectos de la empresa, se planteó el siguiente plan de mejora.

Tabla 5: *Plan de mejora del módulo de gerencia de proyectos*

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|--|--|---|--|
| Garantizar el seguimiento y el control en todas las etapas de los proyectos activos de la sociedad, mediante una evaluación estandarizada por indicadores de gestión, ya sea en términos | 1. Realizar un reconocimiento de la situación actual de los proyectos activos, es decir, identificar en qué etapa se encuentran, los recursos invertidos y los resultados obtenidos. | En cuanto a los responsables, se identifica a el director/jefe del área de proyectos, que es el encargado de liderar, diseñar, aplicar y corregir los procesos relacionados a la implementación del | Se establecen los siguientes: el número de proyectos impactados dentro de la empresa, comparación de los rendimientos productivos y económicos antes y después de la |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|---|--|--|---|
| productivos y/o económicos, así como encuestas de satisfacción a todos los involucrados, para de esta forma obtener información verídica y realista de la situación de cada proyecto. | <p>2. Crear un sistema que permita recolectar dicha información de manera sencilla y que facilite el posterior análisis, ya sea físico para manejar en campo o en formato digital por medio de una herramienta ofimática para comodidad y perdurabilidad de la información.</p> <p>3. Identificar, en base a la información recolectada, los parámetros a analizar que facilitarían la toma de decisiones y la evaluación del proyecto.</p> <p>4. Establecer un sistema de análisis de la información, preferiblemente estandarizado y automatizado para obtener la información en tiempo real y poder realizar correcciones a tiempo.</p> <p>5. Crear y aplicar un instrumento de encuesta sencillo y comprensible para obtener la opinión de todos los interesados e involucrados, incluyendo trabajadores, clientes y directivos, respecto al avance y situación actual del proyecto.</p> <p>6. Contrastar y analizar la información obtenida a través de los puntos 4 y 6.</p> <p>7. Identificar los puntos débiles y/o fallos para establecer herramientas y metodologías de mejora, que solucionen y alineen las actividades y acciones con los objetivos formulados.</p> <p>8. Identificar los puntos fuertes y/o de buen desarrollo para establecer herramientas y</p> | plan de mejora, los trabajadores de cada una de las áreas, que son los encargados de ejecutar las acciones de mejora específicas para beneficio de la empresa, y el gerente general, que se encarga de supervisar y evaluar la efectividad de todo el proceso. | implementación, y medición de avance en la recolección y sistematización de la información. |

| Objetivo | Actividades | Responsables | Indicadores |
|----------|--|--------------|-------------|
| | <p>metodologías que permitan mantener el curso de las actividades, e incluso continuar en crecimiento, y que sean aplicables en otras actividades.</p> <p>9. Implementar las herramientas y metodologías propuestas en los puntos 7 y 8, y continuar con una evaluación de dichos cambios.</p> <p>10. Socializar y retroalimentar al grupo de interesados e involucrados todas las acciones desarrolladas en las diferentes etapas de este plan de mejora.</p> | | |

2. Conclusiones

El departamento de mercadeo es de vital importancia para una organización, debido a que se encarga de crear relaciones directas con los clientes. Es el encargado de identificar el estado de satisfacción, proceso crucial para la generación de estrategias que incrementen la competitividad de la empresa y se tomen decisiones ubicadas en la mejoría de la percepción que los clientes tienen sobre el producto o servicio brindado.

El departamento de finanzas es de vital importancia para garantizar el óptimo funcionamiento y aprovechamiento del dinero manejado por la empresa. Permite establecer un balance entre la inversión y la conversión de los esfuerzos en productividad y en la consecución de mejores resultados, tangibles e intangibles.

Es importante que las empresas actuales capaciten a sus trabajadores en habilidades de negociación que les permita ser más competitivos. Un proceso de negociación positivo permite

obtener mejores resultados para las partes involucradas, donde la satisfacción del cliente será mayor y se aumentará progresivamente el volumen de ventas.

Así como el desarrollo de conocimientos teóricos es importante para que los trabajadores tengan buenos rendimientos, el entrenamiento de las habilidades gerenciales permite incrementar la productividad de los equipos de trabajo. La capacitación en este tipo de habilidades mejora el clima laboral y permite que los trabajadores aprendan sobre el manejo de situaciones críticas de la empresa.

Un correcto proceso de planificación de un proyecto permite reducir los inconvenientes durante su ejecución, lo que termina por mitigar las pérdidas de dinero, tiempo y calidad esperada en el resultado obtenido.

Referencias

- ACOSTA MARÍN, J. D. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: CASO DISAN S.A.* [Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social (Organizacional)]. Pontificia Universidad Javeriana.
- Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., Y López-Pérez, J. F. (2021). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid: modelo uninivel y multinivel. *Contaduría y Administración*, 68 (1), 141-163.
- Asesores, M. (2016, 28 noviembre). *¿Por qué es importante el marketing en una empresa?* Morante Asesores. <https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>
- Auza, O. J. (2021, 24 agosto). *La Importancia de la Planeación en los Proyectos.* Oscar Auza | Marketing Speaker. <https://oscarauza.com/proyectos/la-importancia-de-la-planeacion-en-los-proyectos/>
- BARRERA OSORIO, L. V. (s. f.). *Estrategias de negociación de las ferias internacionales de negocios en dubai como herramienta comercial, de promoción y comunicación.* [Proyecto de grado para obtener el título de profesional en negocios internacionales]. Universidad Piloto de Colombia.
- Buestan, U. P. (2018, 17 octubre). *Análisis de las técnicas del cronograma valorado y valor ganado para el seguimiento y control de proyectos de construcción complejos.* <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/1558>
- Calderón Chiriboga, P. M., Y Alarcón Yépez, A. J. (2015). *Gestión y desarrollo organizacional del centro académico de idiomas.* [Trabajo de Grado Previo a la Obtención del Título de

- Licenciados en Ciencias de la Educación, Especialidad Inglés.]. Universidad Técnica del Norte.
- Castro, A. A., Y Becerra, D. P. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 32, 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932002.pdf>
- Cejas, M. N., Demera, H. D., Y Loja, G. M. N. (2021). Trabajo Decente y Crecimiento Económico en Ecuador: Un Estudio Jurídico y Social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 578-594. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.9>
- Chaicha, S. L. V. (2022). Gestión del conocimiento y habilidades gerenciales en el rendimiento laboral del personal de una institución educativa. Ventanilla, 2021. *Ciencia latina*, 6(5), 2723-2741. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3277
- Delgado, T. C. (2017). Estrategias de Negociación y Gestión de Conflictos como Herramienta para los Gerentes. *Gestión en el tercer milenio*. <https://doi.org/10.15381/gtm.v19i38.13782>
- Fontalvo Herrera, T., de la Hoz Granadillo, E., Y Vergara, J. C. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 20(3), 320-330. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052012000300006>
- Fuentes Juridías, R. (2016). *Método del valor ganado (EVM): aplicación en la gestión de proyectos de edificación en España*.

- García, J. G., Bedoya, L. J. R., Y Ríos, C. E. C. (2008). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 187-201.
<https://doi.org/10.17533/udea.rc.16343>
- Gómez Durán, L. A. (2014). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. *Repositorio Institucional UMNG*. <http://hdl.handle.net/10654/11761> Colecciones
- Intriago Bermello, S. N., Y Quijije Faubla, M. M. (2020). *Estrategias de negociación y su incidencia en el nivel de los ingresos de la empresa “Don Intriago” del sitio el Jobo de la parroquia Abdón Calderón del cantón Portoviejo*. [Trabajo De Titulación Previa A La Obtención Del Título De Ingeniero En Finanzas Y Relaciones Comerciales.].
Universidad San Gregorio de Portoviejo.
- Lagos Chávez, L. A. (2018). Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi S.A.A., 2018. *Repositorio UNJFSC*, 294.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2625>
- Montero, G. (2016). Diseño de indicadores para la gestión de proyectos. *Universidad de Valladolid, Valladolid*.
- Mora, A. V. (2022, 6 abril). *Porque es importante el marketing en las empresas*. Asepyme - Abogados y asesores financieros. <https://asepyme.com/importante-marketing-empresas/>
- Moya, D. P. (2021, 4 mayo). *Indicadores de seguimiento de proyectos (diagnóstico)*. Gestionar Fácil. <https://www.gestionar-facil.com/indicadores-de-gestion-todo-lo-que-debes-saber/indicadores-de-proyectos-en-pymes/indicadores-de-seguimiento-de-proyectos/>
- Pastor, R. (2008). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 23, 55-72.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Presidencia de la República de Colombia. (2009). *Código de comercio de Colombia : decreto 410 de 1971 (marzo 27)*. Bogotá: Bogotá : Congreso de la Republica de Colombia, 2009.

PUNTES, A., Y GUEVARA, C. (2015). *Indicadores de desempeño en la gestión de proyectos, un analisis del estado del arte basado en las publicaciones científicas actuales* [Proyecto Curricular De Ingeniería Industrial]. Universidad Distrital Francisco José De Caldas.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [10 de abril de 2023].

Rincón, L. D., Rojas-Berrio, S., Y Montoya, A. (2013). Medición de orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia. *DYNA*, 61-70.

Rodriguez, N. (2023, 20 enero). *Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos*.
<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>

Rodríguez-Durán, M. I., Y Murillo-Nevarés, S. A. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 247-256. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i2.164>

Rubiales, F. (2006). Promoción de ventas. Segmento: la revista de mercadotecnia del ITAM, 22-25.

RUDAS, L. (2017, 9 noviembre). *Modelo de gestion de riesgos para proyectos de desarrollo tecnologico*. Repositorio CIATEQ.

<https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1020/86>

Salvador, I. R. (2018, 8 marzo). *Estudio de caso: características, objetivos y metodología*.

Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/estudio-de-caso>

Sánchez, D. (2010). *Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES*

S.A [Tesis de grado previo a la obtención del título de magister en gerencia financiera empresarial]. Universidad Técnica de Ambato.

Sornoza Ortega, A. M., Y Paez Peñaherrera, G. (2009). El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial. *Dspace Repository*.

Vite-Medina, P., Benalcazar-Cagua, J., Ollague-Valarezo, J., Y Pacheco-Molina, A. (2022). Estudio del uso de herramientas financieras en las microempresas de la ciudad de Santa Rosa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 366-379.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1065>