

Estudio de caso: Lacky Luck Company S.A.S

Fausto González Jerez, Nirban Heliberto Olarte Ardila

**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 de ciencias económicas, administrativas y contables

Administración de empresas agropecuarias

2023

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a nuestros seres queridos, quienes han sido nuestra fuente constante de motivación y apoyo a lo largo de nuestra carrera académica. Agradecemos especialmente a nuestros padres por su amor incondicional, paciencia y sacrificio para brindarnos las oportunidades que nos han llevado a este logro.

También queremos expresar nuestra gratitud a nuestros amigos y profesores, en especial a nuestro mentor, el profesor Sebastián García Méndez por su guía, enseñanzas y paciencia. Sin ellos, este trabajo no habría sido posible. Gracias por ser parte de nuestro camino y por ayudarnos a alcanzar nuestras metas.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este trabajo de grado:

A nuestros padres, por su aliento, amor y apoyo incondicional. Gracias por escuchar nuestras ideas y por creer en nosotros incluso en los momentos más difíciles. Sin ellos, nada de esto hubiese sido posible.

A nuestro tutor, el doctor Sebastián García Méndez, por su dedicación, paciencia y sabiduría durante todo el proceso de investigación. Gracias por compartir su experiencia y conocimientos con nosotros y por guiarnos con su crítica constructiva.

A la Universidad Santo Tomas, por brindarnos la oportunidad de formarnos en esta prestigiosa institución, podemos afirmar con certeza de que escogimos un ambiente propicio para nuestra capacitación profesional.

Y, por último, pero no menos importante, al señor Edison Gonzales Triana, representante legal de la empresa Lacky Luck Company S.A.S, por abrirnos las puertas de su organización y así haber podido realizar este trabajo.

Contenido

1.	Estudio de caso: Lacky Luck Company S.A.S	18
1.1	¿Quiénes somos?	18
1.1.1	Misión	18
1.1.2	Visión.....	18
1.1.3	Historia del Bocado	19
2.	Estudio de caso: Lacky Luck Company S.A.S	20
2.1.1	Diagnóstico	20
2.1.2	Plan de mejora	31
2.1.3	Indicadores de gestión:	32
3.	Estudio de caso: Gerencia financiera	33
3.1.1	Diagnostico	33
3.1.2	Plan de mejora	40
3.1.3	Indicadores de gestión:	42
4.	Estudio de caso: Gerencia de negociación	42
4.1.1	Diagnostico	42
4.1.2	Plan de mejora	57
4.1.3	Indicadores de gestión:	58
5.	Estudio de caso: Habilidades gerenciales.....	59
5.1.1	Diagnostico	59
5.1.2	Plan de mejora	75
5.1.3	Indicadores de gestión:	77
6.	Estudio de caso: Gerencia de proyectos	77

6.1.1	Diagnóstico.	77
6.1.2	Plan de mejora	87
6.1.3	Indicadores de gestión:	88
7.	Conclusiones.....	89
	Referencias.....	91
	Apéndice A. Carta firmada por el Representante Legal	100

Lista de figuras

Figura 1. <i>Frecuentemente hablamos o encuestamos a aquellos que pueden influenciar las compras de nuestros usuarios finales (p. ej. Distribuidores, comercializadores, etc).</i>	20
Figura 2. <i>Nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para detectar cuáles productos necesitaran en el futuro.</i>	21
Figura 3. <i>Los encargados del área de operaciones interactúan directamente con los clientes para aprender como servirles mejor.</i>	21
Figura 4. <i>No es eficiente el proceso de detección de cambios fundamentales para el sector del bocadillo veleño en Colombia (p. ej. Tecnología, regulación).</i>	22
Figura 5. <i>Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez al año, para evaluar nuestros productos.</i>	23
Figura 6. <i>Integrantes de la empresa se reúnen, al menos una vez al trimestre, para discutir tendencias y desarrollos del mercado.</i>	24
Figura 7. <i>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.....</i>	24
Figura 8. <i>Cuando algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo.</i>	25
Figura 9. <i>La información sobre satisfacción de los clientes es distribuida a toda la empresa con regularidad.</i>	26
Figura 10. <i>Cuando un área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes tarda en alerta a otros departamentos.</i>	27
Figura 11. <i>Tenemos en cuenta diferencia que hay entre todos nuestros clientes (segmentamos) para guiar los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos.</i>	27

Figura 12. <i>Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de atención personalizada para asegurar que están en línea con lo que los clientes desean.</i>	28
Figura 13. <i>Cuando detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos acciones correctivas inmediatamente.</i>	29
Figura 14. <i>Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas.</i>	30
Figura 15. <i>¿En cuánto cree usted que si nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero?</i>	33
Figura 16. <i>¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?</i>	34
Figura 17 . <i>¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?</i>	35
Figura 18. <i>¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueve la estabilidad económica y financiera de la empresa?</i>	35
Figura 19. <i>¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?</i>	36
Figura 20. <i>¿En qué nivel piensa que las ventas de la empresa mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?</i>	37
Figura 21. <i>¿En qué medida piensa usted que mejoraría la seguridad industrial al conseguir la empresa un crecimiento económico?</i>	37
Figura 22. <i>¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?</i>	38
Figura 23. <i>¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?</i>	39

Figura 24. <i>¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?</i>	40
Figura 25. <i>Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación.....</i>	42
Figura 26. <i>Dejas para última hora la preparación de la negociación.</i>	43
Figura 27. <i>Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes.</i>	44
Figura 28. <i>Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones.</i>	44
Figura 29. <i>Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar.</i>	45
Figura 30. <i>Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues.</i>	46
Figura 31. <i>Creer que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto.</i>	46
Figura 32. <i>Tiene preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario.</i>	47
Figura 33. <i>Eres de la opinión que en una negociación tiene que llevarte la mejor parte.</i>	48
Figura 34. <i>Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa.</i>	48
Figura 35. <i>Creer que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar solo provecho el que mejor las domina.</i>	49
Figura 36. <i>Rehúyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación.</i>	50
Figura 37. <i>Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas.</i>	51
Figura 38. <i>Te molesta adaptarte al lenguaje del otro.....</i>	51

Figura 39. <i>Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar.</i>	52
Figura 40. <i>Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz.</i>	53
Figura 41. <i>Prefieres hablar más que escuchar.</i>	53
Figura 42. <i>Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo.</i>	54
Figura 43. <i>Tienes miedo a las críticas que te pudieron hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación.</i>	55
Figura 44. <i>Crees que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo.</i>	56
Figura 45. <i>Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ellos y lo comentas a continuación.</i>	56
Figura 46. <i>Deseo de obtener logros en su trabajo.</i>	59
Figura 47. <i>Deseo de funcionar como jefe/ directivo, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico.</i>	59
Figura 48. <i>Deseo de un alto nivel de responsabilidad.</i>	60
Figura 49. <i>Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.</i>	61
Figura 50. <i>Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.</i>	61
Figura 51. <i>Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.</i>	62
Figura 52. <i>Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla.</i>	62
Figura 53. <i>Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.</i>	63

Figura 54. <i>Aprender rápidamente a partir de la experiencia.</i>	64
Figura 55. <i>Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.</i>	64
Figura 56. <i>Seleccionar subordinados claves efectivos.</i>	65
Figura 57. <i>Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.</i>	65
Figura 58. <i>Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.</i>	66
Figura 59. <i>Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.</i>	67
Figura 60. <i>Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.</i>	67
Figura 61. <i>Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.</i>	68
Figura 62. <i>Expresar sus sentimientos en forma clara.</i>	69
Figura 63. <i>Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.</i>	69
Figura 64. <i>Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.</i>	70
Figura 65. <i>Escuchar a otras personas en forma comprensiva.</i>	70
Figura 66. <i>Capacidad de tomar sus propias decisiones/s dependencia en las opiniones de otras personas.</i>	71
Figura 67. <i>Tolerancia respecto de la ambigüedad.</i>	72
Figura 68. <i>Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.</i>	72
Figura 69. <i>Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.</i>	73
Figura 70. <i>Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.</i>	74
Figura 71. <i>Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.</i>	74

Figura 72. <i>Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo suficiente.....</i>	77
Figura 73. <i>Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse.</i>	78
Figura 74. <i>Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades.</i>	79
Figura 75. <i>Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema en específico.....</i>	79
Figura 76. <i>La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades.</i>	80
Figura 77. <i>Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferente entre ellas.....</i>	81
Figura 78. <i>Me describo a mí mismo con un oportunista.</i>	81
Figura 79. <i>Es más fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado.....</i>	82
Figura 80. <i>Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar nuevas oportunidades.</i>	83
Figura 81. <i>Lo más importante es creer que la nueva oportunidad se pueda realizar.</i>	83
Figura 82. <i>Mis nuevas oportunidades son relacionadas entre sí y las he visto en otros contextos.</i>	84
Figura 83. <i>Las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos.</i>	84
Figura 84. <i>Usualmente puedo percibir una nueva oportunidad mejor que un analista estando relajado fuera de mi área de trabajo.</i>	85

Figura 85. <i>Una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad.....</i>	86
---	----

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora de Gerencia de Marketing.....</i>	31
Tabla 2. <i>Plan de mejora Gerencia Financiera.</i>	40
Tabla 3. <i>Plan de mejora Estrategias de Negociación.....</i>	57
Tabla 4. <i>Plan de mejora habilidades gerenciales.....</i>	75
Tabla 5. <i>Plan de mejora Gerencia de proyectos.....</i>	87

Resumen

Se puede observar que durante el desarrollo de esta actividad se ha dado importancia al pensamiento colectivo dentro de la empresa, el cual está enfocado en el aspecto cognitivo. Estas ideas comunes se reflejan en las actitudes, sentimientos y sensaciones que tienen los empleados, destacando su destreza para dirigir y comunicar mensajes asertivos, así como su atención al cliente. Además, se ha evidenciado la importancia del uso de herramientas cognitivas para mejorar la interacción interna de la empresa, enfocándose en tres valores importantes: la motivación de los empleados para lograr objetivos específicos, el ambiente de desarrollo de ideas y el apoyo a los empleados en su planteamiento para aprovechar mejoras.

Los empleados son el motor interno de la empresa y poseen mayor conocimiento dentro de su área laboral y, en consecuencia, se ha observado su disposición para el mejoramiento progresivo a través del desarrollo objetivo y continuo, en conjunto con la junta directiva, las diferentes áreas laborales y administrativas de la empresa. Para obtener información sobre el ambiente organizacional de la empresa, se han realizado encuestas dirigidas principalmente al personal interno, con el objetivo de valorar la dedicación y motivación de los empleados, así como estudiar el mercado. Es importante mantener una relación transparente y comunicativa entre los clientes y vendedores, enfocando las preguntas en valorar el contenido interno bruto y el potencial del cual no se está haciendo aprovechamiento. En resumen, se ha dado importancia al pensamiento colectivo y la mejora continua en la empresa, enfocándose en la motivación de los empleados, el desarrollo de ideas y la atención al cliente, con la utilización de herramientas cognitivas para mejorar la interacción interna de la empresa.

Palabras claves: clientes, empleados, oportunidades, acciones, departamentos.

Abstract

It can be seen that during the development of this activity, importance has been given to collective thinking within the company, which is focused on the cognitive aspect. These common ideas are reflected in the attitudes, feelings and sensations that employees have, highlighting their ability to direct and communicate assertive messages, as well as their customer service. In addition, the importance of the use of cognitive tools to improve the internal interaction of the company has been evidenced, focusing on three important values: the motivation of employees to achieve specific objectives, the environment for the development of ideas and the support for employees in your approach to take advantage of improvements.

Employees are the internal engine of the company and have greater knowledge within their work area and, consequently, their willingness for progressive improvement has been observed through objective and continuous development, together with the board of directors, the different areas labor and company administration. In order to obtain information about the organizational environment of the company, surveys have been carried out mainly directed at internal personnel, with the aim of assessing the dedication and motivation of employees, as well as studying the market. It is important to maintain a transparent and communicative relationship between customers and vendors, focusing the questions on assessing the raw internal content and the potential that is not being used. In summary, importance has been given to collective thinking and continuous improvement in the company, focusing on employee motivation, idea development and customer service, with the use of cognitive tools to improve internal company interaction.

Keywords: clients, employees, opportunities, actions, departments.

Glosario

Aspiración: según Sepulveda & Valdebenito (2014) las aspiraciones son subjetivas suelen ser acciones para desarrollar de acuerdo con los proyectos y experiencias vividas personales.

Clientes: para Alpizar & Hernández (2015) es aquella persona u organización que adquiere o compra de manera voluntaria un productor, bien o servicio que necesita o desea para sí mismo u otra persona.

Departamentos: para Laguens (s.f) es un área, unidad o sucursal asignada en una empresa para el desarrollo de las funciones del personal.

Financiera: se determina como una ciencia responsable de comprender las causas y consecuencias de los servicios financieros, así como de maximizar el valor de una empresa en el mercado y medir los riesgos en las decisiones comerciales (Pérez, 2019).

Inversión: para Gitman & Joehnk (2009) la referencia al acto de poner el dinero en movimiento o a trabajar, con el objetivo de generar mayor rentabilidad y podría convertirse en un buen ahorro para las metas del futuro.

Mercado: desde el punto de vista económico, el mercado es un conjunto de compradores y vendedores que están en estrecho contacto, de modo que los arreglos entre cada uno, afecte las condiciones de compra o venta de los demás (Cerra, s.f, p.5).

Motivación: es un aspecto clave en las áreas de la vida que orienta a que la persona se enfoque a cumplir sus objetivos y persevere en alcanzarlos (Naranjo, 2009).

Negociar: la negociación es la redefinición de un problema para encontrar la mejor opción que cumpla con los intereses de los involucrados y se comprometen a cumplir con un acuerdo (Paz, 2004, p. 2).

Segmentación: se define como el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos que suelen ser semejantes y significativos, con el objetivo de que el Comercializadora adapte las mezclas de marketing a las necesidades de uno o más segmentos característicos (Fernández & Aqueveque, 2019, p.3).

Introducción

La empresa objeto de estudio se destaca por la excelente relación y comunicación que mantiene con sus clientes y vendedores, lo cual constituye el motor principal de su éxito empresarial. Una gran parte de las ganancias obtenidas se deben a la fidelización de los clientes y a la calidad del trato que se les brinda.

En este proyecto, nos proponemos mejorar e implementar herramientas para las ventas y negociaciones, con el objetivo de fortalecer aún más las relaciones con los clientes y mejorar la eficiencia en el proceso de ventas. Para ello, se llevará a cabo un estudio de mercado para conocer las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado emergente. Además, se brindará a los empleados las herramientas necesarias para que puedan aprovechar su potencial como vendedores y conocedores del mercado.

La implementación de estas herramientas permitirá una comunicación más fluida y efectiva entre los empleados y la parte directiva, lo que contribuirá a una mejor toma de decisiones interna en la empresa. Asimismo, se espera que el uso de estas herramientas mejore la confianza y motivación de los empleados, lo que a su vez se traducirá en una mayor generación de ideas y proyectos innovadores para impulsar el crecimiento de la empresa.

En resumen, este proyecto busca no solo mejorar la relación con los clientes, sino también fortalecer la cultura empresarial y la colaboración entre los empleados para generar un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento.

1. Estudio de caso: Lacky Luck Company S.A.S

1.1 ¿Quiénes somos?

Somos una empresa que lleva más de una década comprometida con la elaboración el mejor bocadillo veleño, así mismo nos hemos caracterizado por ser pionera en la implementación de nuevas tecnologías y técnicas en el proceso productivo de la guayaba para ofrecer a nuestra distinguida clientela altos estándares de calidad en las diversas presentaciones y variedad de productos.

1.1.1 Misión

El GRAN KACTUS VELEÑO es una empresa colombiana ubicada en el municipio de Vélez Santander, dedicada a la producción de los mejores bocadillos veleños, basada en el principio de brindar a sus clientes la mayor satisfacción con productos de la más alta calidad y el mejor sabor.

1.1.2 Visión

En el año 2021 ser una de las mejores empresas procesadoras de bocadillos en Colombia caracterizada por la implementación de tecnologías y procesos más productivos que contribuyan con la proyección hacia mercados internacionales. Y Así seguir contribuyendo al desarrollo del país.

1.1.3 Historia del Bocadoillo

El producto tradicional tiene forma de bloques pequeños con dos bandas delgadas de pasta clara elaboradas con guayaba blanca, y una banda gruesa central de pasta roja, elaborada con guayaba roja. El bocadoillo veleño tradicional es empacado individualmente en hojas de bijao, las cuales conservan el producto y le dan un aroma y un gusto característicos.

En la región de origen del bocadoillo veleño, en los municipios de Vélez, Barbosa y Guavatá, en el departamento de Santander, y Moniquirá en el departamento de Boyacá, existe una concentración de 131 fábricas y 500 agroindustrias rurales lo producen y distribuyen a diferentes partes de Colombia y a algunos mercados de exportación en Estados Unidos, Venezuela, América Central y Europa. Aunque el bocadoillo se produce en otras regiones la forma particular de elaboración y presentación del bocadoillo veleño y la tradición en torno a su producción, de cerca de 200 años, permiten catalogarlo como un producto que puede ser certificado con denominación de origen.

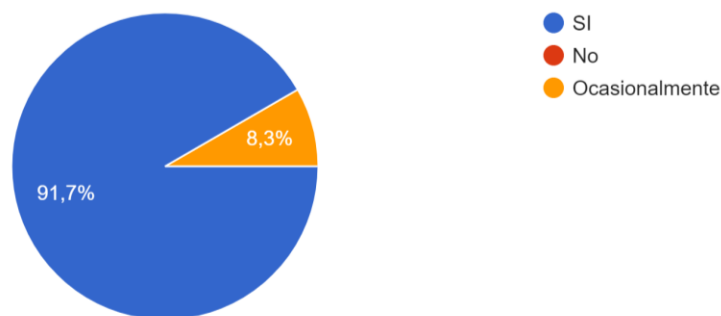
Unas 15 000 familias se dedican a la agroindustria del bocadoillo, desde la recolección de la fruta hasta su elaboración y distribución para consumo final. En el 2006, el bocadoillo veleño fue nominado a símbolo cultural de Colombia en el concurso organizado por la revista Semana.

2. Estudio de caso: Lacky Luck Company S.A.S

2.1.1 Diagnóstico

A Continuación, veremos el análisis de las encuestas realizadas al Personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente de la empresa, para saber sus opiniones acerca del comportamiento del servicio brindado a sus clientes.

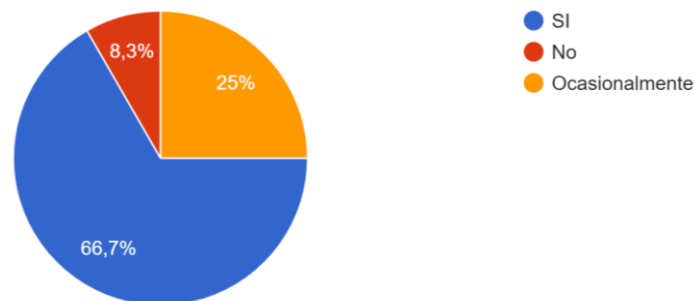
Figura 1. *Frecuentemente hablamos o encuestamos a aquellos que pueden influenciar las compras de nuestros usuarios finales (p. ej. Distribuidores, comercializadores, etc).*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio frecuentemente habla y encuesta a los distribuidores y comercializadores para que puedan influenciar las compras de los clientes finales, siendo esto validado por los resultados del instrumento de recolección de información, en tal sentido, se infiere que estos departamentos están haciendo un buen trabajo ya que están influyendo en las compras de sus clientes finales para atender la demanda de sus productos. Según Lambin (1995), una empresa debe crear un proceso de comunicación que abarque todas las señales que emite hacia sus diversos públicos, incluyendo clientes,

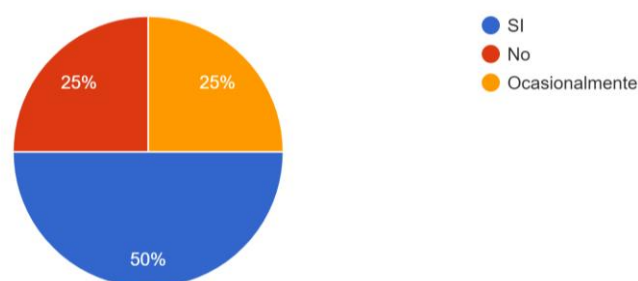
distribuidores, proveedores y su propio personal. En resumen, se trata de establecer una comunicación efectiva y consistente con todos los grupos que interactúan con la empresa.

Figura 2. *Nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para detectar cuáles productos necesitaran en el futuro.*



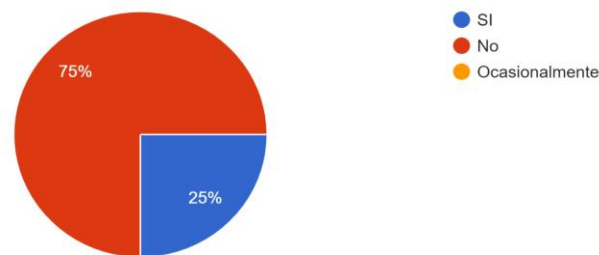
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio por lo menos una vez al año se reúne con los clientes para detectar cuales productos necesitaran en el futuro, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa estará preparada para brindarle los productos de interés a sus clientes para así cubrir la demanda futura de ellos. Según McCarthy (2001) la empresa debe anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente para así encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor.

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



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, dice que el área de operaciones interactúa directamente con los clientes para aprender como servirles mejor, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que hay una mayor participación de los encuestados que dice que si interactúan con los clientes, ayudando así a mejorar su servicio a futuro y poder brindarles un producto agradable. De acuerdo con Moreno (2009), el servicio al cliente es una parte integral de la cultura de una organización y es una característica que asegura que el cliente se sienta siempre bienvenido, incluso si los empleados no están en contacto directo con ellos en todo momento. Es importante que los empleados estén preparados con la información necesaria para responder a las preguntas de los clientes.

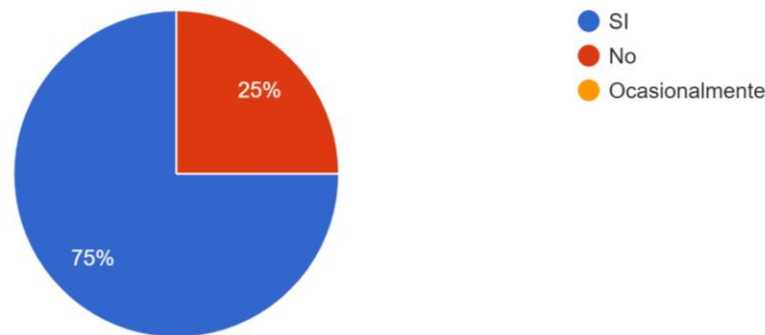
Figura 4. *No es eficiente el proceso de detección de cambios fundamentales para el sector del bocadillo veleño en Colombia (p. ej. Tecnología, regulación).*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no es eficiente para detectar los cambios fundamentales para el sector del bocadillo, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que al no ser competente el proceso de detección, no habrá cambios realmente significativos para el proceso de mejoría del proceso del producto. La competitividad según Dyer & Shafer (1999) citado por Tamayo (2006)

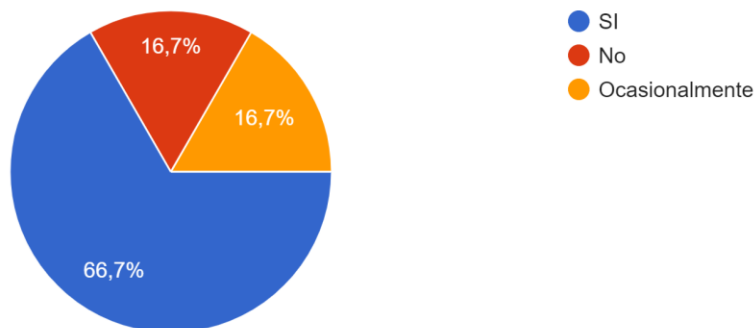
tiene ventajas a la hora de ser el primero en identificar las amenazas y oportunidades en entornos altamente competitivos y a su vez tener la habilidad de adaptarse a cambios, afrontar las amenazas y resaltar las oportunidades.

Figura 5. *Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez al año, para evaluar nuestros productos*



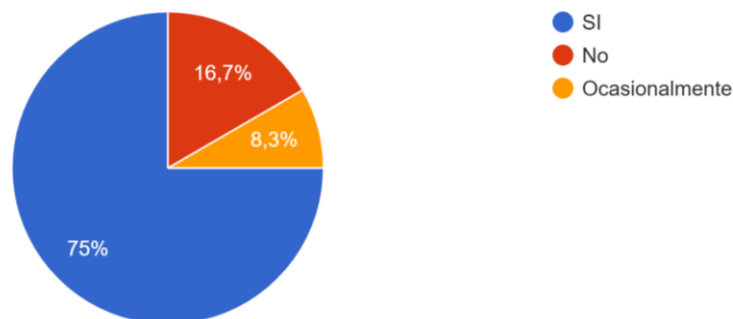
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio encuestan al menos una vez al año a sus clientes para evaluar sus productos, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que al encuestar a sus clientes, ellos se darán cuenta que es lo que realmente quiere el cliente en sus productos y así ayudara a hacer un producto más gustoso para el consumo de ellos. Parra (2020) destaca la importancia de los departamentos de marketing en las empresas, dado que son responsables de desarrollar estrategias para aumentar las ventas. Una de las estrategias más efectivas es la investigación de mercado a través de la recopilación de datos, utilizando encuestas para conocer mejor al mercado y a los clientes. En resumen, se trata de aprovechar la investigación de mercado para desarrollar estrategias de marketing efectivas que impulsen las ventas de la empresa.

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



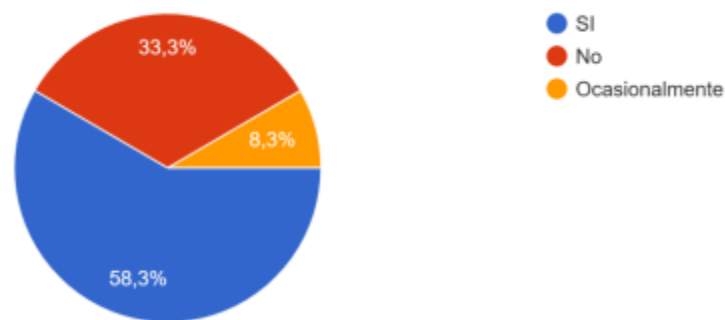
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se esta reunió periódicamente a realizar diagnósticos de tendencias y desarrollos del mercado, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que al realizar estos diagnósticos ayudara a deducir las tendencias de ventas, y desarrollo de nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. Para Franco (2004) las reuniones son de importancia para resolver dificultades y tomar decisiones para lograr efectivamente el cumplimiento de las metas de la organización.

Figura 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.*



Los resultados de la figura 7 evidencian que la empresa objeto de estudio si tienen agendados temas comerciales incluyendo la discusión de necesidades futuras de los clientes, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que se encuentran todos en relación ya que esto ayudara a detectar la satisfacción o la insatisfacción de los clientes Según Jiménez (2017), para ser competitivos en el mercado es esencial satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean consumidores finales o empresas, y esto depende de diversos factores. Para poder atender las necesidades de los clientes en el futuro, es importante comprender lo que ellos desean en la actualidad.

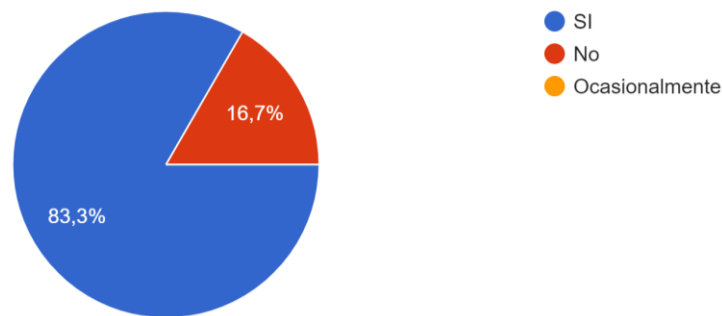
Figura 8. *Cuando algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene una mayor participación al decir que al haber un problema con algún cliente o mercado relevante, se entera toda la empresa del tema en un corto periodo, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que cuando le ocurre algo a un cliente, la empresa y todos sus empleados está en la capacidad de identificar y comunicar con facilidad el tema en un corto tiempo. Para Trelles (2001) las principales actividades de la organización es la

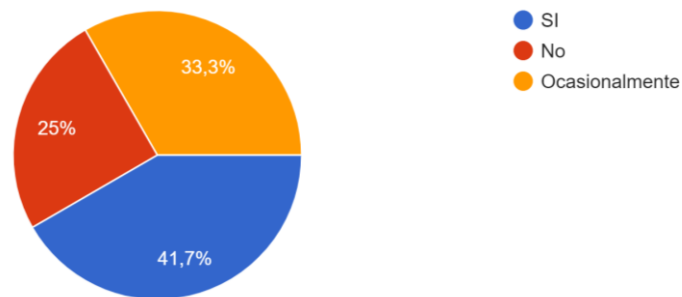
comunicación interna, resulta significativo en corto tiempo mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se orientan las conductas interpersonales y se contribuyen valores de la cultura organizacional.

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



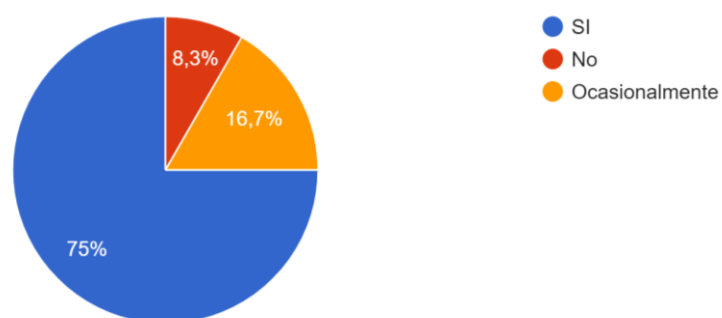
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio da a conocer que al momento de que el cliente genera su satisfacción, es distribuida por toda la empresa con veracidad, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que la empresa brinda la información pertinente para la distribución del resultado de satisfacción de los clientes con regularidad. Según Pizzolante (2001) citado por Cardozo (2007) el proceso de comunicación dentro de una organización debe ser capaz de comprender en profundidad las expectativas de su audiencia, identificando las necesidades reales o potenciales del mercado. También es importante tener en cuenta las personas con las que la organización necesita comunicarse, como los empleados, los accionistas y los superiores jerárquicos.

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



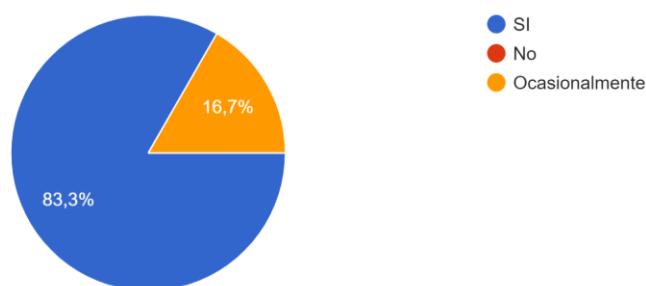
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, acá vemos que la empresa tarda mucho para informar las problemáticas de los clientes y comunicárselo a los demás departamentos, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que la empresa al tardar tanto tiempo en alertar a los demás departamentos acerca de algún problema de los clientes, también se tardara para poder darle solución al problema, demorando así los procesos de la empresa. Según Cardozo (2007), la comunicación corporativa es un instrumento de gestión que busca armonizar de manera efectiva y eficiente todas las formas de comunicación, tanto internas como externas, para crear una base sólida para las relaciones con los públicos de la empresa.

Figura 11. Tenemos en cuenta diferencia que hay entre todos nuestros clientes (segmentamos) para guiar los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, tiene claro a que clientes va dirigido sus productos para guiar los esfuerzos de desarrollo de nuevos clientes, así generando una segmentación de dicho mercado, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al haber una segmentación de mercado, la empresa se le facilita más la producción y comercialización de sus productos ya que empezará a realizar nuevos productos para sus clientes y nicho de mercado. Los “mercadólogos reconocen que los consumidores en un mercado son heterogéneos y pueden agruparse de distintas formas” (Kotler y Keller como se citó en Castaño, 2015, p.14). Esto se puede agrupar por medio de la segmentación de mercado donde tienen en cuenta variables demográficas, psicográficas, geográficas y conductistas.

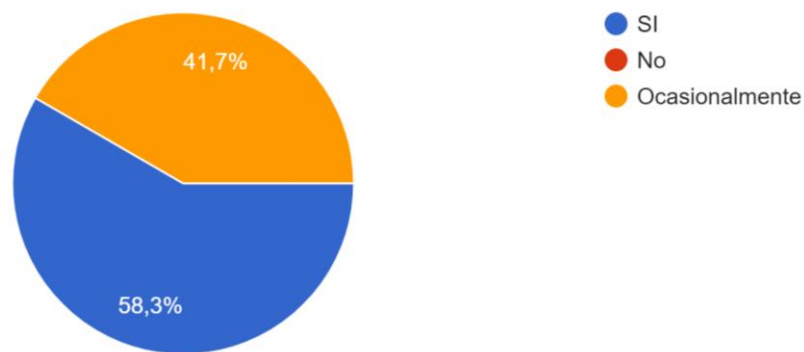
Figura 12. *Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de atención personalizada para asegurar que están en línea con lo que los clientes desean.*



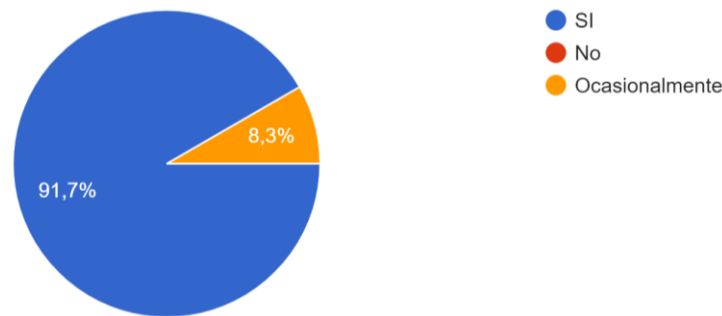
Los resultados demuestran que la empresa objeto de estudio periódicamente revisa los esfuerzos de atención personalizada, asegurando que están acorde con lo que sus clientes desean, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que, al revisar periódicamente estos esfuerzos de atención, garantizara que sus clientes tengan los productos que estén acorde a sus necesidades y así genere mayores ventas

personalizadas y en general. Echeverry (2016) menciona que una de las estrategias que las empresas utilizan es brindarle atención al cliente de forma personalizada en la cual los clientes se sienten importantes para la empresa.

Figura 13. *Cuando detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos acciones correctivas inmediatamente.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio al detectar que sus clientes no están satisfechos con la calidad de sus productos, toma acciones correctivas inmediatas, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, En tal sentido, se infiere que al cliente decir su punto de vista del producto, la empresa toma acciones correctivas para sacar al mercado un mejor producto con cualidades que sean agradables para el cliente. Hellriegel *et al* (2005) menciona que la planeación táctica se trata de tomar decisiones concretas sobre qué hacer, quién lo hará y en qué plazo, todo dentro de un período de tiempo de un año o menos. En resumen, se trata de establecer planes de acción con metas específicas.

Figura 14. *Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio coordina de manera adecuada las diferentes las actividades propuestas por las áreas de la empresa, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, En tal sentido, se infiere que la empresa se encuentra coordinando de modo adecuado las actividades propuestas por las diferentes áreas de la empresa, teniendo como resultado el buen funcionamiento de estas áreas, dando resultados positivos. Para Cardozo, 2007 el buen funcionamiento de la organización depende de la coherencia en las comunicaciones, profesionales expertos en el tema de comunicaciones de marketing plantean la integración del contenido y forma de cualquier mensaje comercial de la organización, mediante el perfeccionamiento de la coordinación de los objetivos y áreas de la empresa.

2.1.2 Plan de mejora

Tabla 1. Plan de mejora de Gerencia de Marketing.

Problemática	Objetivo	Actividades Específicas	Responsables
Carencia de comunicación directa e indirecta Y falta de presencia en las redes sociales, las cuales son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa.	Liderar campañas corporativas dentro de la empresa para generar una introducción en las redes sociales con herramientas virtuales que puedan llamar la atención en el mercado para los clientes.	Gestionar la creación de portales en línea, para mayor comunicación con los clientes.	Director de marketing y director de gestión de servicio al cliente.
		Crear módulos e indicadores que permitan identificar las necesidades y características de los clientes.	Director de gestión de servicio al cliente
		Crear redes sociales asociadas con la venta y exposición de nuevos productos para el mercado, así mismo exponer productos de mayor auge.	Director de marketing y Director de Ventas.
		Gestionar inversiones dentro del sector virtual para de esta forma llegar de manera inicial a los consumidores.	Director de gestión de servicio al cliente y Director de marketing.
		Transmitir imágenes que generen agrado y gusto para aquellas personas que aún no consumen productos relacionados con el bocadillo y de esta manera aumentar el apogeo de clientes.	Director de marketing
		Introducimos de manera indirecta en otros nichos de mercados abarcando más sectores del consumidor, desde el sector nutrición y deporte.	Director de marketing, director de ventas Y director de gestión de servicio al cliente.

Problemática	Objetivo	Actividades Específicas	Responsables
		Generar encuestas para los consumidores que adquieren nuestros productos de manera virtual, de esta manera garantizar la calidad del servicio al cliente, generando preguntas de tendencia, gusto y preferencias.	Director de servicio al cliente y director de marketing.
		Actualizar de manera frecuente los portales de presentación de la empresa, llámense redes sociales o cualquier presencia virtual de la misma, para mantenernos renovados en cuento a las tendencias sociales y mercantiles del momento.	Director de marketing

2.1.3 Indicadores de gestión:

- El primer indicador es la frecuencia y el uso de nuestros consumidores a través de las redes sociales, esto nos permite evidenciar el aumento del consumo de los diferentes productos o la disminución en compra de estos, con esta información podemos saber en qué enfocar nuestros esfuerzos mercantiles para darle una mayor fuerza a los productos de temporada o tendencia.
- El segundo indicador es la visualización y frecuencia de interacción de los seguidores de nuestras páginas con las publicaciones, así mismo las respuestas en encuestas virtuales, post, o actividades interactivas generadas como lo son sorteos, bonos y descuentos, gracias a estos podemos generar una gráfica del aumento de las ventas según la actividad que se genere mediante nuestras redes.

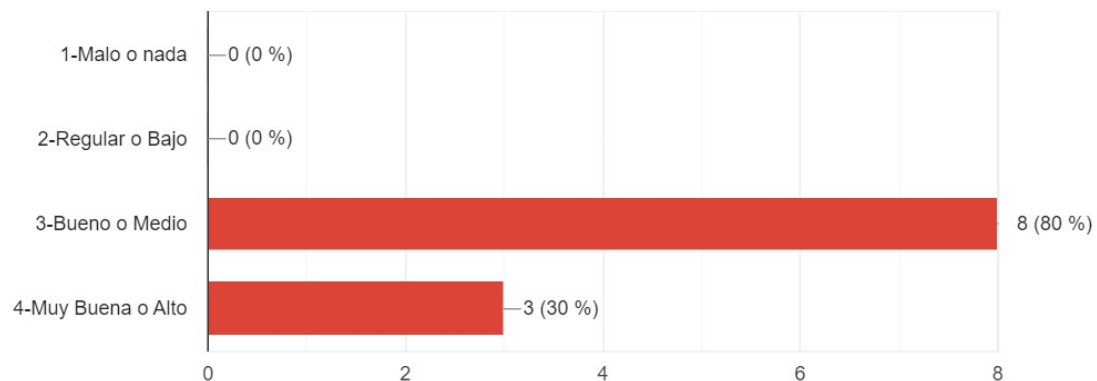
- El tercer indicador son las respuestas generadas por nuestros clientes mediante la encuesta que se genera al finalizar una compra, con esta medida podemos identificar la satisfacción de los clientes sobre nuestra atención y servicio.

3. Estudio de caso: Gerencia financiera

3.1.1 Diagnostico

A continuación, veremos el análisis de las encuestas realizadas al personal táctico o estratégico de la Empresa, para saber acerca del sistema económico de la empresa y/o empleados.

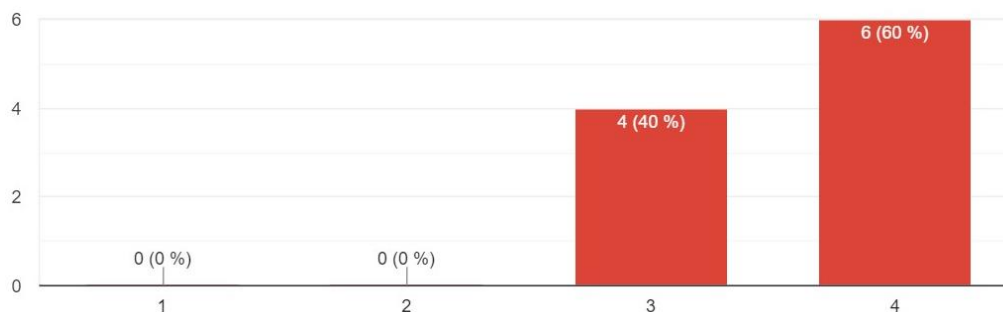
Figura 15. *¿En cuánto cree usted que si nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero?*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio revisa y examina los esfuerzos de mejoramientos de la empresa y los trasmite a sus empleados, asegurando que están acorde con lo que sus empleados opinan, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al transmitir esta seguridad y crecimiento a sus

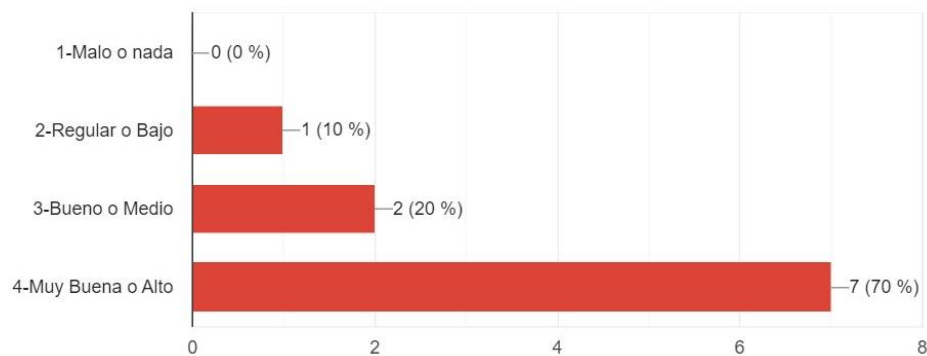
empleados la empresa asegura que ellos se esfuercen por mejorar día con día la empresa ya que esto también representa un beneficio para ellos. Para (Weihrich, et al., 2017 citado por Bohórquez et al., (2020) las personas tienen necesidades conscientes e inconscientes, primarias y secundarias, como las fisiológicas de alimentos, sueño y refugio que traen seguridad, otras, como la autoestima, el estatus, integración social, los logros y la autoafirmación. Para satisfacer deseos y necesidades el factor importante es utilizar la motivación.

Figura 16. *¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?*



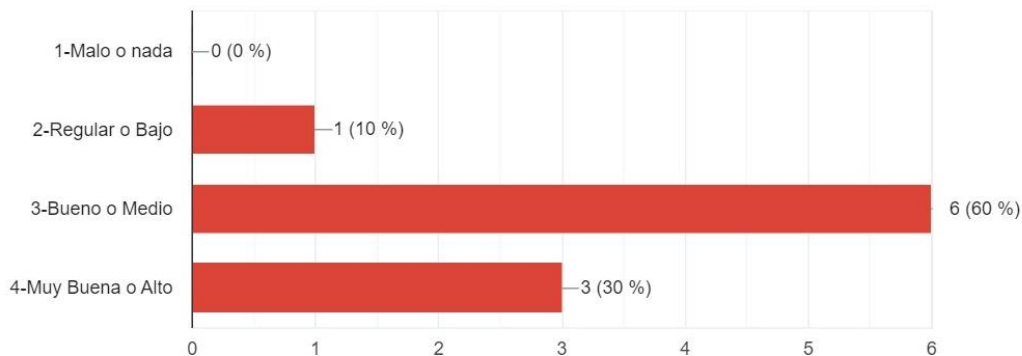
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio incentiva a sus empleados para el cumplimiento de metas y para mejorar la productividad interna de la empresa, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que a la empresa genera este tipo de incentivos y premios está garantizando una motivación general e interna de la empresa al igual que aumenta los ingresos financieros. La baja productividad laboral en las empresas se produce porque no le dan importancia a las causas que lo producen, fácilmente se denota una de los motivos mayores que la motivación de los colaboradores (Ochoa, 2014).

Figura 17 . *¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?*



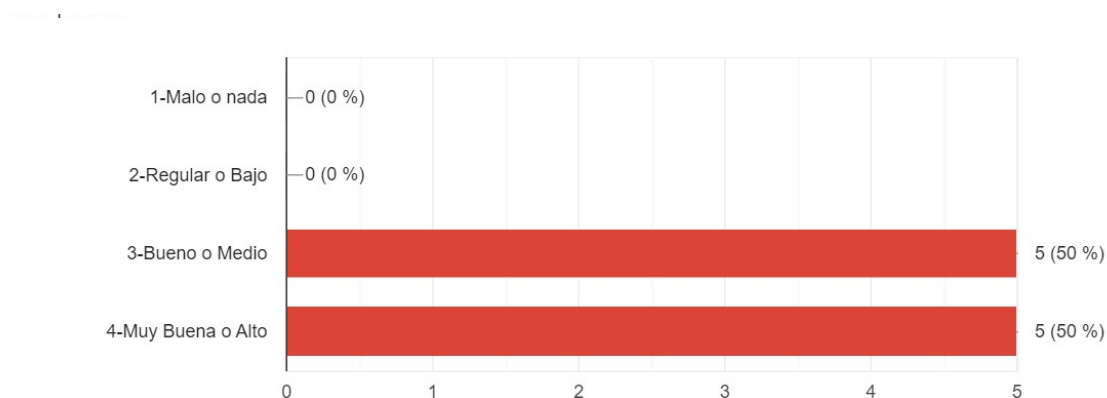
Los resultados evidencian que la empresa objeto busca identificar las necesidades gerenciales de sus empleados, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que a la empresa mejorar los aspectos reconocidos por los empleados para la organización gerencia aumentaría la organización y el flujo de información y dialogo interno garantizando un aumento productivo Según Koontz y O'Donnell. (1986) la dirección de empresas es la función ejecutiva encargada de liderar y supervisar a los subordinados. En cambio, Fayol (1916) describe este ámbito como el proceso de hacer que un grupo social funcione de manera efectiva, aprovechando al máximo los recursos disponibles en beneficio de la organización.

Figura 18. *¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueve la estabilidad económica y financiera de la empresa?*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio analiza la información y necesidades para el mejoramiento de gestión financiera y garantizar la satisfacción y calificación de los empleados, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al revisarla información podemos asegurar la satisfacción de los empleados sobre el modelo de negocio gracias a esto la empresa podrá identificar el momento adecuado para mejorar y aplicar nuevos métodos de gestión y estabilidad financiera. La empresas tanto públicas y privadas impulsan la economía de cada país, las cuales presentan movimientos en el desarrollo económico (Sánchez-Galán, s.f).

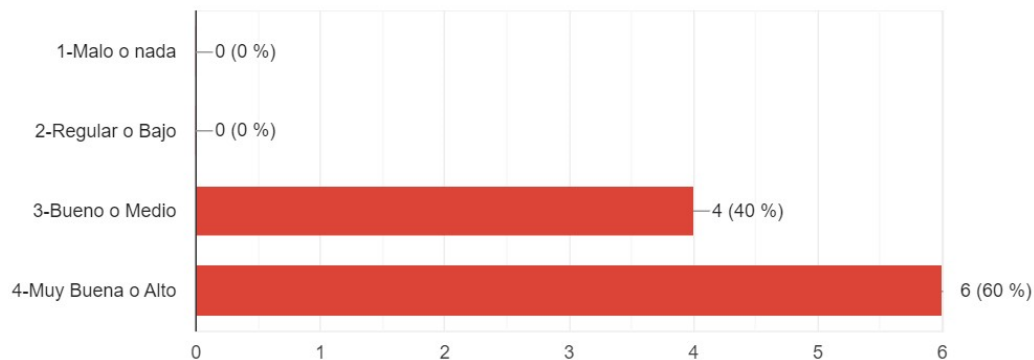
Figura 19. *¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio presenta positivismo por parte de los empleados ya que se evidencia uso de herramientas gerenciales que generar positivismo, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al usar esta herramientas gerenciales se aumentaría la productividad y organización empresarial así mismo el ambiente laboral mejora ya que los operadores se encuentran a gusto con el uso de estas herramientas gerenciales. La administración Para Cruz

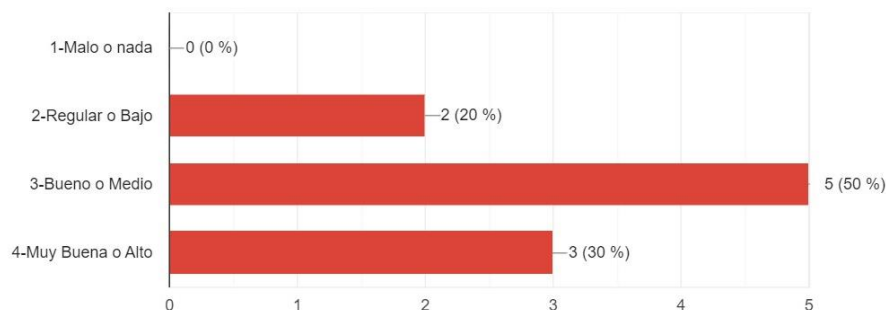
(1998) merece un trato científico más que empírico y de improvisación, dado que conllevará a mayor productividad del personal en la organización, de ahí la importancia de seleccionar y entrenar a cada trabajador.

Figura 20. *¿En qué nivel piensa que las ventas de la empresa mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?*



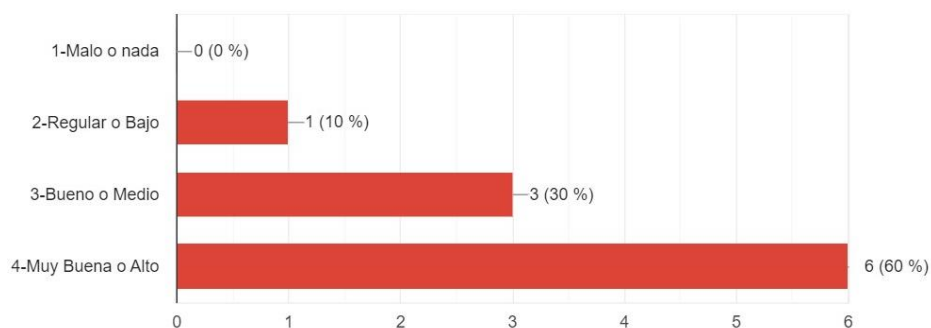
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio debería mejorar y aumentar la promoción de sus productos, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al mejorar estos aspectos podría aumentar las ventas de algunos productos así mismo la fuerza de márketing y logística tendrían una gran mejora. El marketing es una actividad importante para Monferrer (2013) las organizaciones deben ejercerlo enfocando la atención al mercado conformado por los consumidores.

Figura 21. *¿En qué medida piensa usted que mejoraría la seguridad industrial al conseguir la empresa un crecimiento económico?*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta como podría mejorar sus estabilidad y seguridad aumentando el crecimiento de la empresa económicamente, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al aumentar el crecimiento económico de la empresa se podría aumentar la seguridad y estabilidad interna de la industria lo cual beneficiaría internamente sus ocupantes. Para Perroux (1993) citado por Tamayo (2006) el crecimiento es el aumento sostenido en tamaño de una unidad económica, ya sea simple o compleja, que se logra mediante cambios en su estructura y, a veces, en su sistema. Este concepto está estrechamente ligado con el crecimiento en tamaño y la transformación estructural, y se acompaña de mejoras económicas variables.

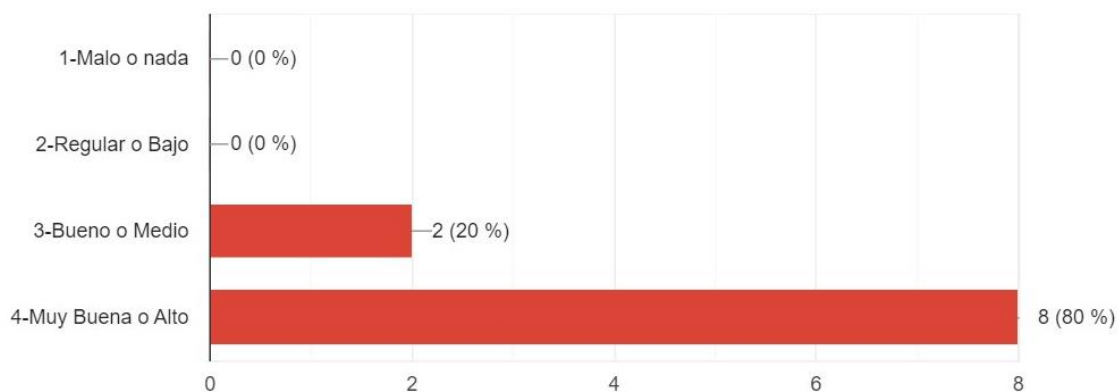
Figura 22. *¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?*



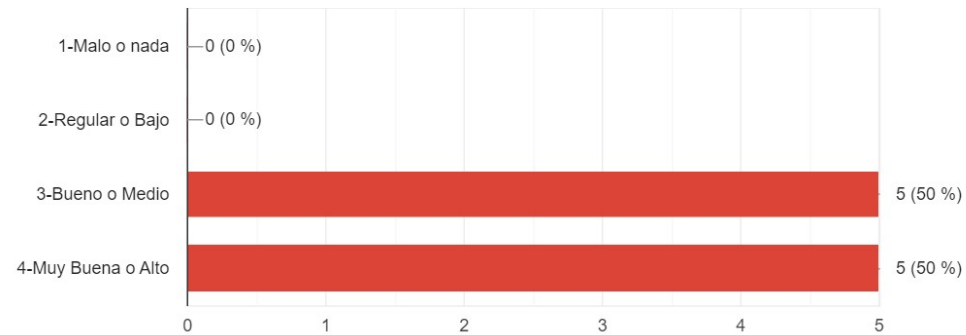
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio podría mejorar su imagen corporativa con un crecimiento económico y estable y así mismo es lo que piensas sus empleados, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al mejorar y aumentar su crecimiento económico esto mejoraría la imagen corporativa de la empresa lo cual da un mayor posicionamiento económico. Para Capriotti (1999) explica que la imagen corporativa de una organización se ve afectada por dos

tipos de información que los públicos reciben acerca de ella: la información que se transmite socialmente y la información que se experimenta de manera personal. La primera se refiere a la información que se recibe a través de medios de comunicación y otros canales, mientras que la segunda se refiere a la experiencia directa que una persona tiene con la organización.

Figura 23. *¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio podría aumentar su productividad y crecimiento empresarial si se usa un mejor método según los empleados, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al mejorar el modelo de gestión financiero de la empresa podría haber un aumento en el nivel de calidad de la organización. Según Castello (2005) la gestión es el proceso de lograr que las tareas se realicen de manera efectiva y eficiente, mediante la colaboración de otras personas, también, la norma ISO 9000 describe la gestión como un conjunto de actividades organizadas que se utilizan para dirigir y supervisar una empresa.

Figura 24. *¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio podría mejorar las decisiones empresariales teniendo en cuenta la opinión de los empleados, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al tener en cuenta la opinión de los empleados en este tipo de decisiones podríamos mejorar las falencias que son fácilmente identificados por el empleado. Según Velásquez (2002), al enfatizar en la estructura de la organización, esta se ve como una disposición de partes u órganos que conforman su forma y se relacionan entre sí, lo que puede mejorar la capacidad de tomar decisiones.

3.1.2 Plan de mejora

Tabla 2. *Plan de mejora Gerencia Financiera.*

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
La carencia y la falta de las herramientas sistemáticas que puedan aportar mayor seguridad financiera y	El objetivo general consiste en mejorar la seguridad empresarial y su crecimiento a través del uso de	Aumentar la inversión en promoción y marketing para los productos.	Director de RH, director financiero

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
organizacional dentro de la empresa teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los empleados. 2. Falta de comunicación y organización jerárquica para la cooperación de labores o espacios laborales dentro de la empresa	herramientas sistemáticas para mejorar la productividad y el nivel de organización de la empresa a través de modelos de gestión financieros más adecuados y que se acople fácilmente a la parte corporativa y administrativa.	Gestionar el uso de nuevos métodos de organización gerencial para aumentar la productividad.	Director de mercadeo
		Buscar métodos para el mejoramiento de la gestión de decisiones gerenciales.	Director de mercadeo, director de RH.
		Buscar un método de gestión que se acople con mayor facilidad a la empresa y que promuevan el desarrollo interno.	Director de mercadeo, director de RH.
		Analizar la seguridad industrial interna y actualizar sus sistemas a medida que la empresa tiene un crecimiento económico.	Director de mercadeo.
		Promocionar los productos a través de plataformas virtuales para aumentar las ventas.	Director de mercadeo, director de ventas.
		Incentivar al uso de nuevas herramientas gerenciales para garantizar una mayor eficiencia.	Director de mercadeo.
		Generar un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa con una mayor rentabilidad	Director de mercadeo, director de ventas, director de RH.
		Establecer funciones específicas dentro de la empresa manteniendo una mayor organización jerárquica y comunicativa.	Director de RH.

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
		Brindar incentivos por el cumplimiento de objetivos internos a los empleados para aumentar la productividad, crecimiento y flujo económico de la empresa.	Director financiero, director de mercadeo.

3.1.3 Indicadores de gestión:

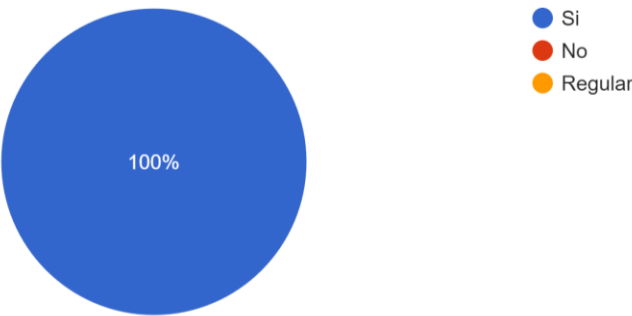
- El primer indicador es el aumento de las ventas de algunos empleados dentro de la empresa a través de la videncia de sus incentivos visualizando que personas están siendo más productivas por dichos premios.

4. Estudio de caso: Gerencia de negociación

4.1.1 Diagnostico

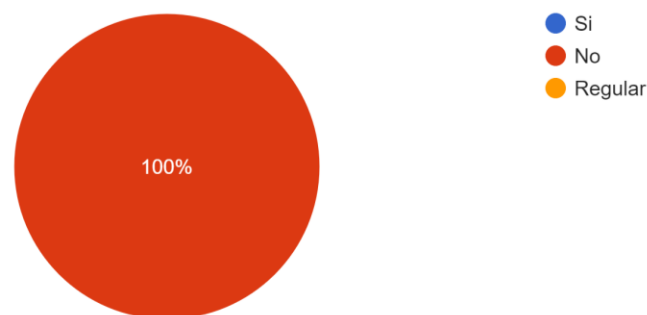
A Continuación, veremos el análisis de las encuestas realizadas al Personal encargado de la gestión de ventas de la empresa para saber el tipo de negociación que están brindando a los clientes para realizar una venta.

Figura 25. Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación.



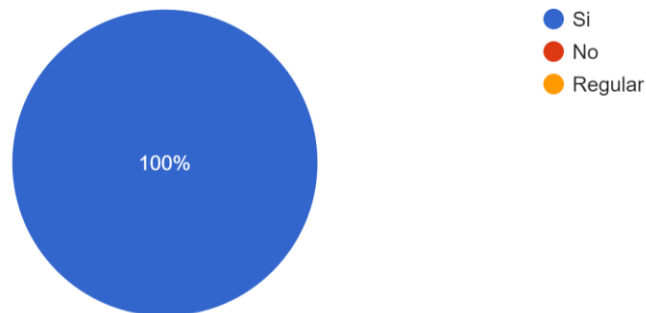
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se encuentra a gusto y cómodo cuando tiene que realizar algún tipo de negociación, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que cuando hay negociaciones dentro de la empresa, los encargados de los negocios se encuentran cómodos y ansiosos de hacerlo, teniendo así un mayor caso de éxito. Para Manuel & Martínez (2015) la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

Figura 26. *Dejas para última hora la preparación de la negociación.*



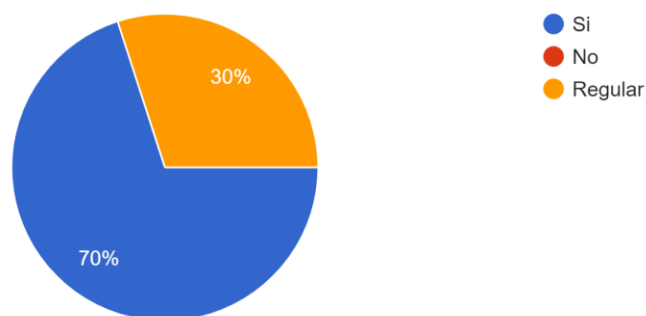
Los resultados evidencian en la gráfica 26 que la empresa objeto de estudio está cumpliendo con el tiempo suficiente para preparar la presentación de la negociación, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al ellos preparar la presentación de la negociación con suficiente tiempo, están garantizando una mejor exposición del producto y una aceptación mayor con relación al cliente. Hermosa (2005) menciona que cualquier negociador debe prepararse para su contienda, a fin de poder manejar una comunicación de procesos basados en principios y procurando el beneficio de ambas partes.

Figura 27. *Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes.*



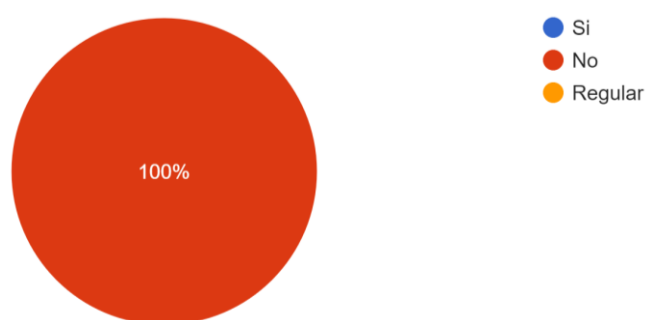
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se preocupa con tiempo para buscar la máxima información de sus oponentes para tener una mejor negociación, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo. Se infiere que buscan con tiempo la información para tener un mejor resultado y una mejor aceptación por parte de sus oponentes y clientes. Martín (1994) citado por Manzanal et al., (2020) propone que el proceso de la negociación es la clave del éxito y debe contener aspectos constantes la información sobre de tiempo, la unidad, la filosofía negociadora y la organización.

Figura 28. *Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones.*



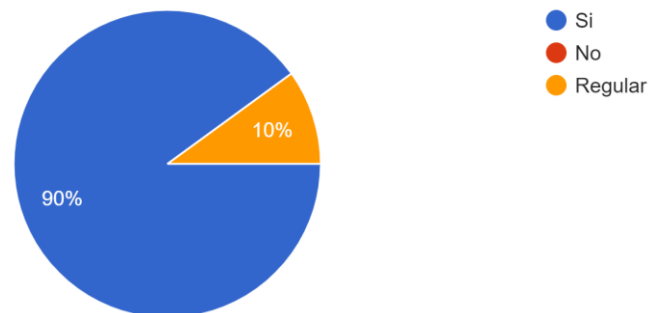
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio presenta que la mayor parte del Personal encargado de la gestión de ventas reflexiona y saca sus propias conclusiones con regularidad o incluso terminada cada negociación, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al sacar sus propias conclusiones pueden darse cuenta de que errores tuvieron para mejorarlos y así tenerlos presente para una pronta negociación. Covey (2003) menciona hábitos importantes para tener en cuenta a la hora de negociar, entre ellas debe tener la característica de Mejora Continua donde debe Estudiar de forma constante y aprende de todas las situaciones sean o no exitosas para empezar a crecer.

Figura 29. *Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar.*



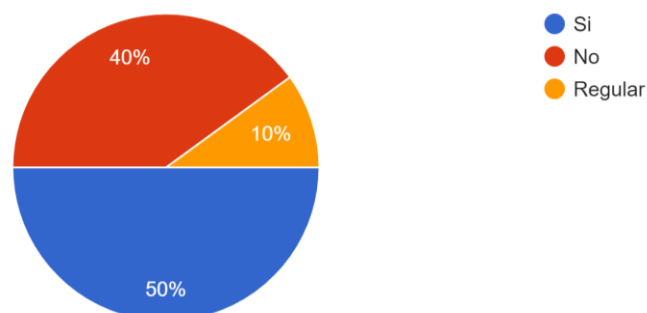
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio prefiere hacer ellos mismos la negociación en lugar de enviar a otros, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que se sienten seguros de sí mismos para hacer ellos la negociación y poder tener mejores resultados por cuenta de estos. Varios estudios, incluyendo el de Belschak, Verbeke y Bagozzi (2006) citado por Orengo (s.f) han demostrado que las características personales del emprendedor son fundamentales para lograr adoptar estrategias de perseverancia en la empresa, las cuales buscan superar obstáculos que impiden o retrasan su crecimiento.

Figura 30. Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues.



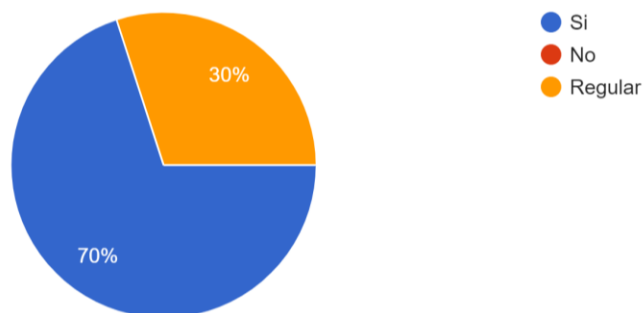
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene claro los objetivos que tienen al realizar el proceso de negociación, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que cada vez que hacen el proceso de negociación tienen claro cada uno de los puntos y objetivos necesarios para realizar una buena venta y presentación de la empresa para los oyentes y futuros clientes. Para Gimeno et al., (1997) citado por Orengo (s.f) la perseverancia es una característica fundamental en la gestión de las PYME, y diversos estudios coinciden en que esta cualidad resulta esencial para aplicar estrategias efectivas en entornos complejos y retadores.

Figura 31. Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que debe acelerar el proceso de negociación para terminar más rápido así deba ceder más de lo que tenía previsto para dicho proceso, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, asimismo, se infiere que al acelerar el proceso de negociación puede dejar puntos importantes por fuera de la presentación, dejando así con dudas a los futuros cliente, tomando así el riesgo de no hacerse la negociación. Durante el proceso de negociación se puede enfrentar a diferentes dificultades para Isaacs (1985) la paciencia es una de las fortalezas que debe tener todo negociador, puesto que una vez conocido el problema a superar se hace mejor soportar las molestias presentes con tranquilidad.

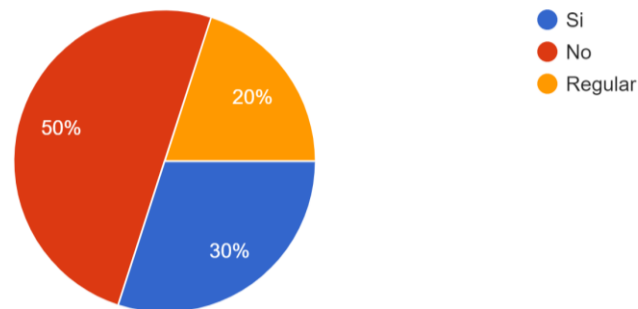
Figura 32. *Tiene preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tienen con regularidad y frecuencia preparadas una serie de argumentos por si surgen objeciones por parte de los oponentes o clientes, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que es necesario tener argumentos claros y concisos para dejar claras las opiniones y dudas del lado contrario. Para O'Donnell y Eggemeier (1986) citado por Cárdenas *et al.*, (2015) la carga mental es la capacidad restringida que tiene el trabajador que se requiere en

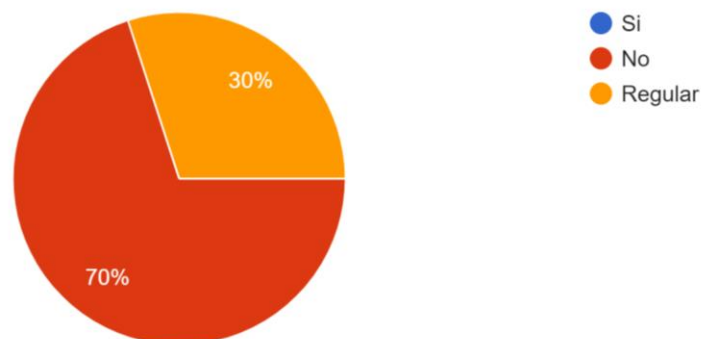
un momento dado para realizar una tarea determinada, mientras que un esfuerzo mental se da a partir de la asignación de recursos para dar respuesta a las demandas por una tarea.

Figura 33. *Eres de la opinión que en una negociación tiene que llevarte la mejor parte.*



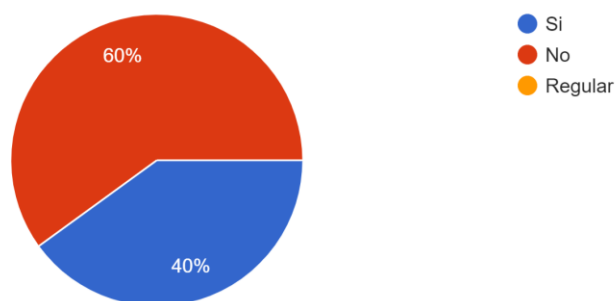
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio al momento de realizar una negociación tienen claro que todo se hace en equipo y no siempre se llevan la mejor parte, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que todos tienen su participación dentro de la negociación y ninguno se lleva la mejor parte para ellos mismo si no que tienen claro que todos son un equipo y deben saber que el resultado es por el buen trabajo de todos. A nivel financiero Lumpkin *et al.*, (2011) citado por Orengo (s.f) menciona que la perseverancia permite que la organización realice inversiones que otras empresas pueden evitar por inseguridad que pueda representar a un plazo más largo.

Figura 34. *Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no ve al oponente como enemigo pero siempre tratara de tener una presentación intacta con el fin de tener un proceso de negociación exitoso, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que no va a haber malentendidos entre los oponentes, por tonos de voz altos si no que tendrán siempre presente el respeto y la decencia para la presentación de la negociación. Fisher et al., (1991) relata que la negociación se puede hacer de forma dura donde las discusiones son como una batalla donde una persona es inflexible y puede ganar, por el contrario, la otra persona es suave y no quiere entrar en conflictos y está dispuesto a ceder en todo, esto puede ser una mezcla entre suave y duro, donde se prioriza lo interés compartidos y puede llegar a un consenso en medio de las diferencias, obteniendo mutuos beneficio.

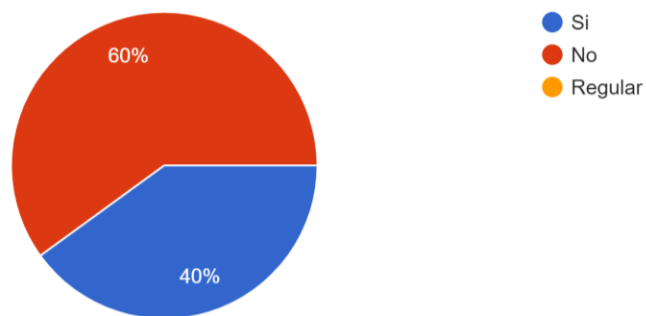
Figura 35. *Creer que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar solo provecho el que mejor las domina.*



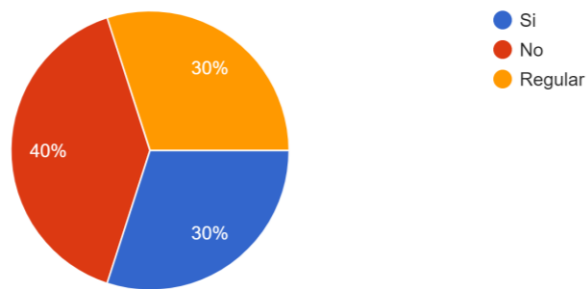
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene claro que la negociación no es solo un conjunto de técnicas para la manipulación de las personas ni para sacar provecho de quien las domina mejor, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que la negociación es un proceso de discusión donde se tenga una igualdad

o un acuerdo por ambas partes. Para Ávila (2008) la negociación es entendida como un proceso en el que las personas intercambian información con el objetivo de modificar sus relaciones y lograr satisfacer las necesidades mutuas.

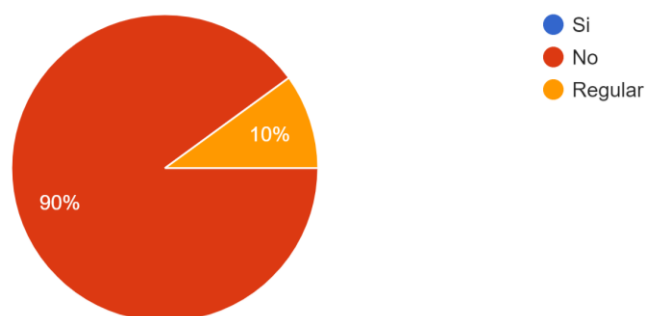
Figura 36. *Rehúyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene fijamente la mirada del interlocutor cuando se hace el proceso de comunicación en la negociación, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal encargado de la negociación debe tener siempre fijamente su mirada en el interlocutor para generar una mayor confiabilidad de lo que se está exponiendo Según Belford (2015) citado por Henao et al., (2017) un negociador profesional debe presentarse con una actitud de liderazgo, autoridad, entusiasmo y conocimiento en la materia, para crear una relación de confianza. Las personas buscan hacer negocios con alguien que tenga experiencia y conocimientos sobre lo que necesitan, dado que, confían en que esa persona puede ofrecer soluciones a sus necesidades.

Figura 37. *Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas.*

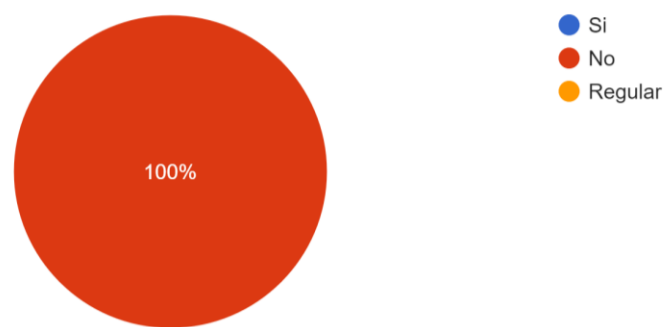
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio está dispuesta a dar explicaciones con detalle cuando sean necesarias y que con regularidad sean cortas y concisas, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal encargado debe tener la disponibilidad de realizar cualquier tipo de explicación donde no importe cuando deba explicar si no que se realice la negociación conforme a lo que quiere el interlocutor. Para Ávila (2008) la negociación es un proceso en el que dos o más personas intercambian información a fin de transformar las relaciones y alcanzar acuerdos para satisfacer las necesidades en común.

Figura 38. *Te molesta adaptarte al lenguaje del otro.*

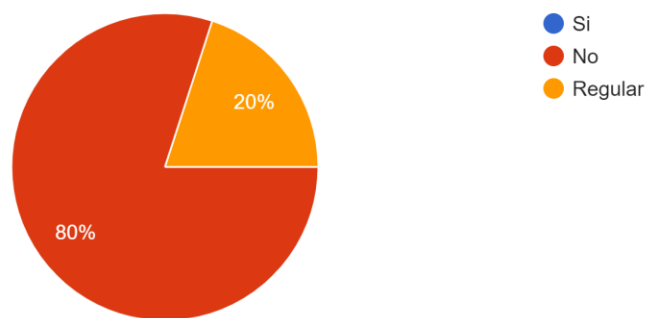
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio está dispuesta a adaptarse al lenguaje del otro para tener una mejor negociación, siendo esto validado por los instrumentos de

recolección de datos, asimismo, se infiere que el oponente debe adaptarse a la situación o lenguaje del interlocutor con el fin de brindar un mensaje más claro. García-Lomas (2011) menciona que los ejecutivos internacionales deben aprender a comunicarse en un idioma que no es su lengua materna, para evitar provocar malentendidos, algunas precauciones son: hablar pausado, usar lenguaje simple, memorizar frases clave, repetir ideas con diferentes expresiones que permitan transmitir argumentos principales.

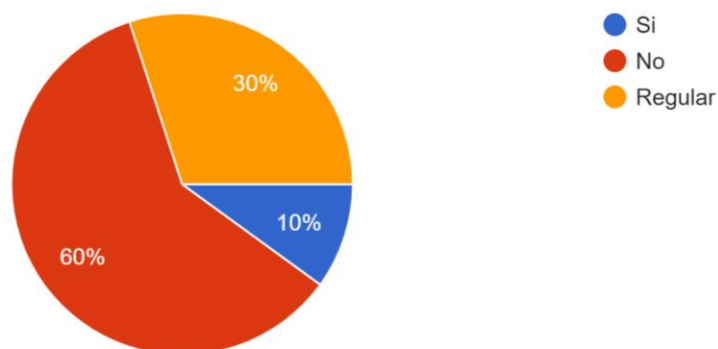
Figura 39. *Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que sus empleados son vistos por las personas como personas pacientes para escuchar, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que tiene el personal capacitado para escuchar y entender las situaciones de la otra persona donde se actúa con respeto y paciencia al momento de escuchar al otro. Manzanal et al., (2020) relatan que es primordial contar con flexibilidad y paciencia, debido a que la duración del desarrollo puede llegar a ser indeterminada. La precipitación es el peor enemigo de un buen acuerdo, por esto es importante seguir negociando hasta que el resultado final sea totalmente satisfactorio para ambas partes.

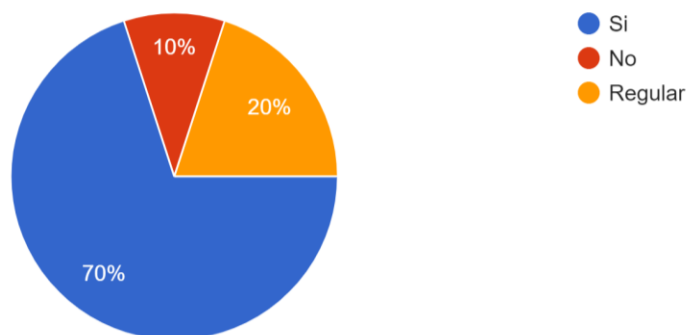
Figura 40. *Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio principalmente le es fácil mantenerse con calma al momento de tener situaciones tensas en seguida de presentar la negociación y de escuchar al oponente, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal ha pasado por filtros donde se ha escogido a las personas más calmadas y respetuosas con el fin de brindarle una mejor experiencia al interlocutor. Según Fisher et al., (1991) es importante dar respuesta oportuna para apartar a la persona del problema con diferentes estrategias como la empatía, escuchar activamente y ser consciente de las emociones del otro. Dado que las dos partes de la negociación piensan y ven la vida diferente.

Figura 41. *Prefieres hablar más que escuchar.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio dice que la mayor parte no tiene problema en hablar más que escuchar o escuchar más que hablar, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que puede haber una mejor negociación ya que si el oponente habla y el interlocutor también quiere hablar, pues no va a haber ningún problema a que alguno de los 2 hable ya que está capacitado para estas 2 ocasiones. Kimball (1994) citado por Henao et al., (2017) menciona que es mejor escuchar que hablar, puesto que el que escucha logra el doble de lo que habla, de esta forma se puede identificar la necesidad del cliente sobre lo que quiere, como y cuanto quiere y así brindar la respuesta oportuna.

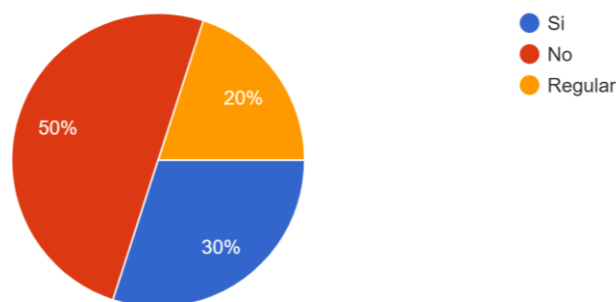
Figura 42. *Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuando tiene que negociar se preocupa por facilitar los medios y un ambiente adecuado para que el cliente se sienta cómodo, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que al facilitarle los medios y darle un ambiente adecuado al cliente, va a haber una mayor credibilidad y aceptación ya que va a estar cómodo con las atenciones prestadas por la empresa. Lewicki et

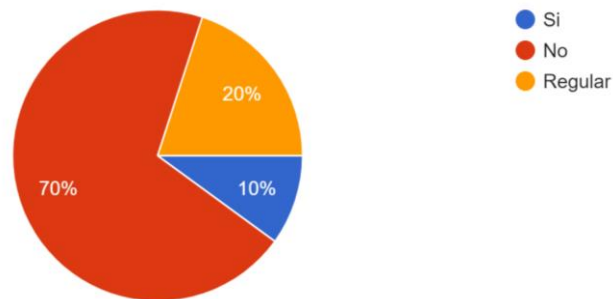
al., (2012) deduce que una de las habilidades que debe tener un negociador es la creatividad, esto permite generar alternativas, improvisar y darse cuenta de lo que las personas quieren sin que lo manifieste explícitamente.

Figura 43. *Tienes miedo a las críticas que te pudieron hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación.*



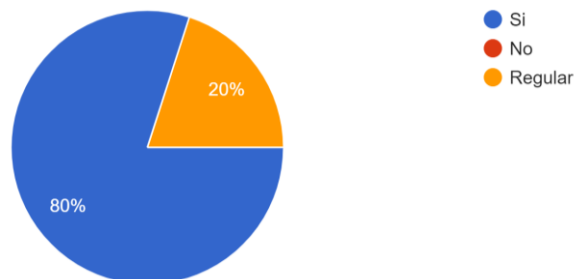
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio mayormente no tiene miedo a las críticas profesionales o sociales que le pueden hacer si la negociación fracasa por otra parte un 30% de ellos, sienten que van a ver críticas si no se da la negociación, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que en muchas ocasiones en las compañías se presentan rumores donde afectan la parte emocional del empleado donde lo juzgar por fracasar en la negociación, es por eso que se debe incentivar a tener esos datos ocultos solo para ese departamento y el gerente de la empresa. Según Paz (1995) la vida, tanto de las organizaciones como de las personas, se desenvuelve dentro de un complejo sistema de oportunidades alternativas, las cuales conducen a decisiones y acciones que, de ser acertadas, satisfacen necesidades y proporcionan bienestar.

Figura 44. *Crees que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cree que el ser un buen negociador no se trata de nacer con el don y que si se puede aprender por medio de la práctica y la teoría siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el ser un buen negociador no es un don con el que se nace si no que se aprende y se confirma al pasar de los años donde se presentan las negociaciones. El proceso de negociación para Fisher *et al.*, (1991) es con la cual se busca expresar las ideas, tomar decisión en conjunto de forma responsables que permita activar organización a escenarios de sostenibilidad y rentabilidad.

Figura 45. *Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ellos y lo comentas a continuación.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio comunica cuando el personal realiza una negociación con éxito y se enorgullece de haberlo hecho superando lo esperado

siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que cuando sale bien la negociación se enorgullecen al saber que se realizó con éxito, dándole una mayor confiabilidad al personal para que ellos vuelva hacer la negociación. En este sentido, el ambiente de negocios es un factor importante a los negocios internacionales según Guisinger (2001) citado por Anzo (2012) actúa como una disciplina que puede enorgullecer a una personal.

4.1.2 Plan de mejora

Tabla 3. Plan de mejora Estrategias de Negociación.

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
La falta de herramientas para la negociación y comunicación dentro del ambiente ejecutivo y empresarial.	El objetivo principal es mejorar el uso de herramientas para lograr tener una negociación facilitando la fácil comunicación dentro del ámbito empresarial.	Incentivar el uso de herramienta de socialización y negociación	Director de mercadeo
		Gestionar el uso de nuevos métodos de negociación por medio de métodos de aprendizaje y enseñanza según las experiencias	Director de mercadeo
		Aplicar sistemas de información que permita el conocimiento básico del producto para efectuar un mayor control del tema en ventas.	Director de mercadeo, director de RH.y director comercial.
		Incentivar el uso de nuevas maneras de negociación que permita un mayor desarrollo económico Interno de la empresa.	Director de mercadeo y director de ventas
		Promocionar los nuevos sistemas de gestión para mayor conocimiento de la parte interna de la empresa.	Director de mercadeo, director de RH y director de ventas

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
		Crear bancos de negociación que permitan que usuario pueda saber y obtener información de negociaciones anteriores para tomar una mejor decisión.	Director de mercadeo y director de ventas
		Usar aplicaciones de mayor uso comercial que permitan hacer negociaciones más directas con el cliente para crear un vínculo.	Director de mercadeo y director de ventas
		Generar informe de gestión para calcular el crecimiento económico de la empresa según los métodos de negociación	Director financiero y de mercadeo
		Restablecer los métodos anticuados de negociación y buscar la manera de mejorarlos y darles un mayor uso.	Director de mercadeo y director de ventas
		Brindar seguridad entre nuestros vendedores para así lograr mayor desarrollo de las habilidades comunicativas de dichos vendedores.	Director de mercadeo

4.1.3 Indicadores de gestión:

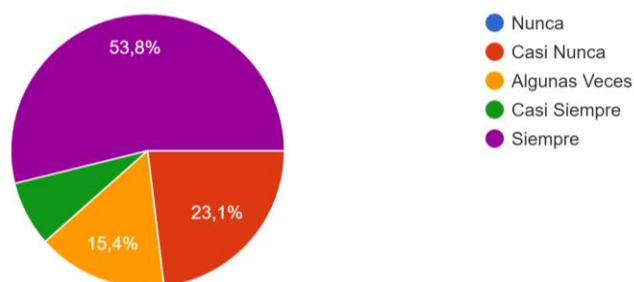
- Un mayor indicador de qué la aplicación de estas actividades específicas está haciendo efectivo es el aumento de las ventas y el incremento de la socialización y comunicación directa e indirecta con nuestros consumidores o compradores.
- Estrategias de negociación

5. Estudio de caso: Habilidades gerenciales

5.1.1 Diagnostico

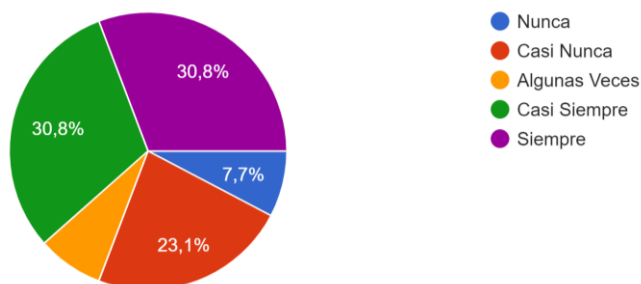
A continuación, veremos el análisis de las encuestas realizadas al Personal táctico o estratégico de la empresa para saber sus aspiraciones, desempeño o incluso sus competencias.

Figura 46. Deseo de obtener logros en su trabajo.



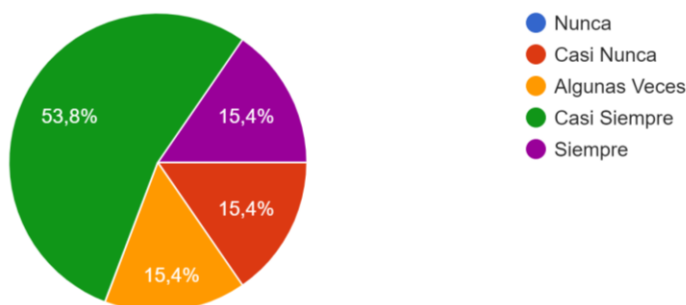
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera importante y tiene deseos de realizar las actividades correspondientes para obtener logros en su trabajo, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal desea tener un alto rendimiento y desempeñarse mejor en la compañía para lograr cumplir sus metas y así tener un resultado positivo. Ryan y Deci (2000) menciona que la motivación aparece cuando se realiza actividades que no tienen un fin en sí mismo sino que se describen como un medio para lograr ciertos resultados deseables.

Figura 47. Deseo de funcionar como jefe/ directivo, libre de preocupaciones de tipo funcional o técnico.

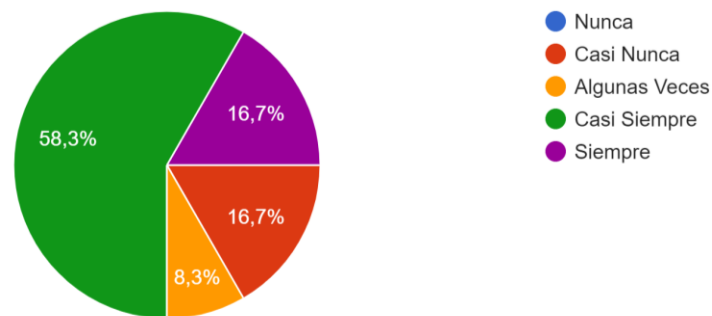


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio anhela o tiene deseos de funcionar como jefe u/o directivo para estar libre de cualquier preocupación, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que tienen el pensamiento y el deseo de pertenecer o volverse jefes para liderar la empresa y dejar cualquier preocupación ya sea funcional o técnico. Según Arnold y Randall (2012) el estado emocional positivo se experimenta al sentir aprecio por el trabajo y sus experiencias; en este sentido las experiencias del trabajo influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene por el sueldo, las condiciones de trabajo, compañeros, supervisor y cuestiones internas del puesto de trabajo.

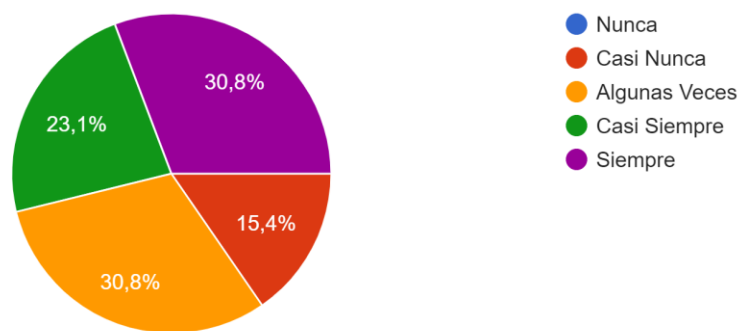
Figura 48. *Deseo de un alto nivel de responsabilidad.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene un alto deseo para tener responsabilidad, contando como más del 50% de las respuestas, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que está la disposición y el deber de tener un alto nivel de responsabilidad para poder cumplir con todas metas de la compañía. Fayol (1916) plantea que el gerente es la autoridad y tiene el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia de los empleados donde la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Figura 49. Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.

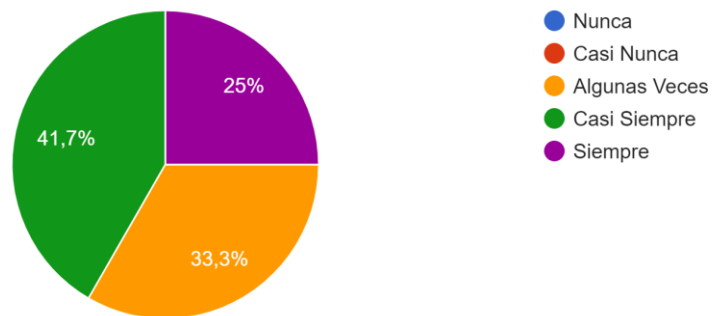
asumir los riesgos que se puedan presentar al momento de tomar decisiones difíciles, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal se encuentra plenamente seguro de tomar decisiones difíciles ya que si pasa algo fuera de lo normal están dispuestos a asumir los riesgos. La toma de decisiones para George (1999) es un proceso en el que se ha adquirido experiencia y gran parte de ella ha tenido bastante éxito.

Figura 50. Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene deseos de que se inspeccione las actividades hechas por los subordinados siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que están en la plena confianza de que el jefe supervise el trabajo de sus subordinados y él lo haga desde su propia voluntad. Según Locke (1976) citado por Donawa (2018) plantea un ambiente humanizado donde La satisfacción con la supervisión, producida por el apoyo que un subordinado percibe del jefe o gerente por ser

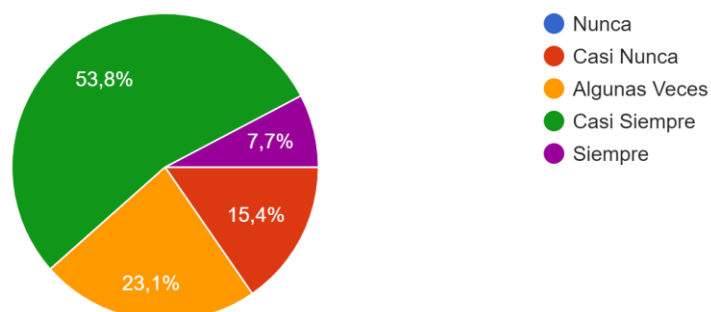
amigable y ofrecer halagos por su desempeño, por escuchar sus opiniones y por demostrar un interés personal hacia él.

Figura 51. *Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.*



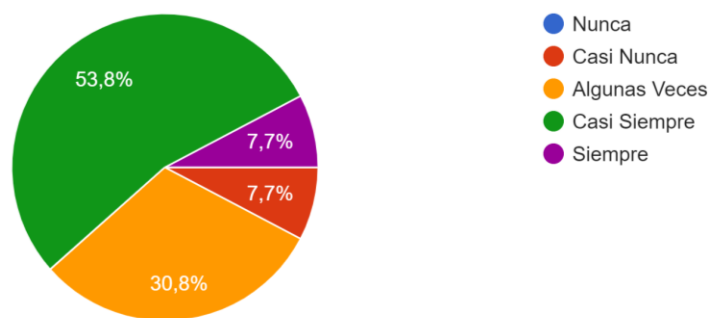
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio sabe identificar los problemas de manera oportuna cuando se presentan situaciones complejas y ambiguas, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que la empresa sabe identificar los problemas de manera inmediata y oportuna para así poder brindarle un apoyo a sus subordinados. Para Almaraz (2007) la toma de decisiones dentro de la organización es un proceso formal para identificar y solucionar problemas.

Figura 52. *Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y como obtenerla.*

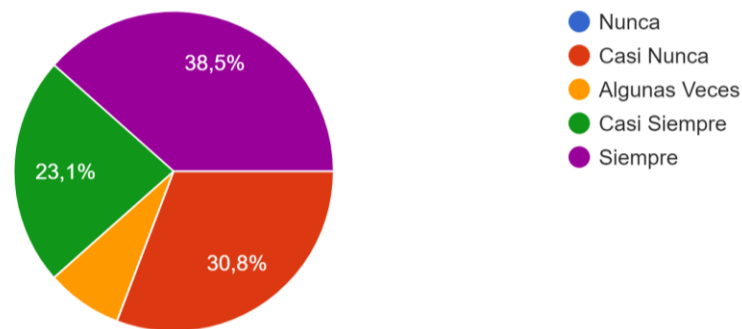


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio actúa de manera regular al momento de brindar la información pertinente para resolver un problema en particular, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que la empresa tarde al momento de ayudar o brindar la información pertinente para resolver problemas de conformidad o problemas en partículas. Según Madrigal (2009) un gerente debe contar con habilidades las cuales se miden en función de su capacidad en la toma de decisiones, la negociación, solución de problemas y aptitudes para administrar.

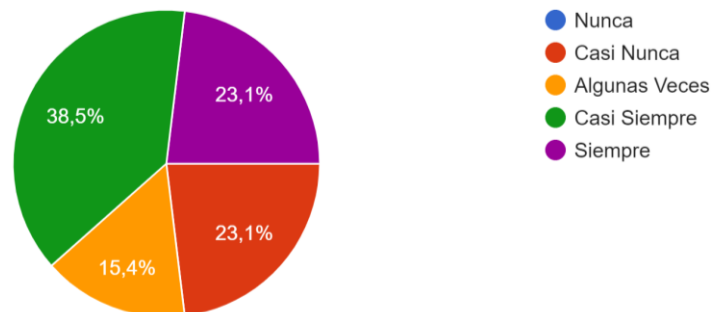
Figura 53. *Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio evalúan de manera adecuada la validez de la información para ser recopilada y analizada, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que la información debe ser validada para poder ser analizada de una manera correcta y así mismo analizarla correspondientemente. Según Hellriegell *et al.*, (2009), el gerente es el responsable de coordinar y supervisar la distribución y gestión de los recursos de una organización, como personas, dinero, materiales e información, para lograr los objetivos establecidos previamente. Esto implica planificación, organización, dirección y control para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

Figura 54. *Aprender rápidamente a partir de la experiencia.*

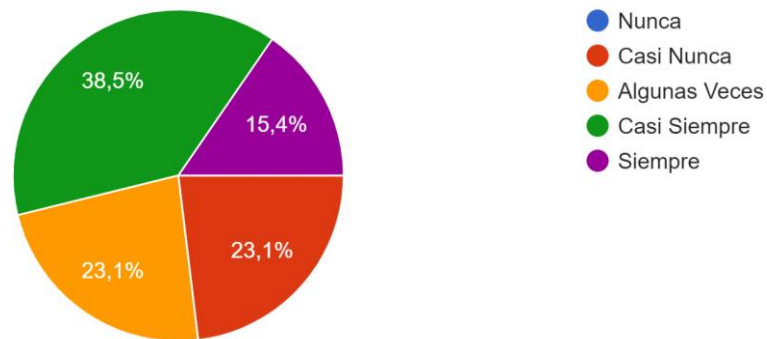
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio aprende rápidamente a partir de la experiencia, siendo esto señalado por más del 70% de los encuestados, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el mejor aprendizaje dentro de una organización y que supera la teoría, es la experiencia y practica a la vez.

Figura 55. *Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cumple con los parámetros para encontrar e implementar diferentes soluciones para los correspondientes problemas, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que la empresa implementa las debidas soluciones para dar respuesta a sus diferentes problemas y así poder

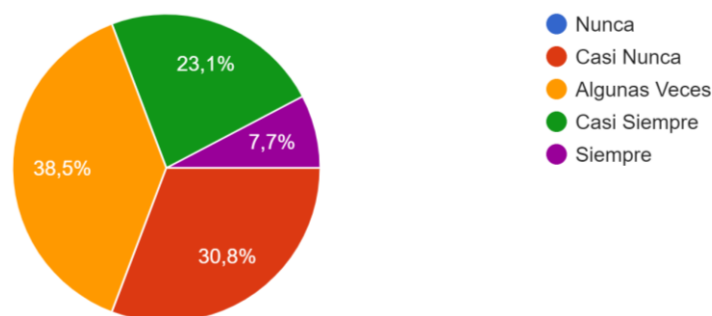
darle una mejor solución y un manejo adecuado al problema. Para Dougherty & Pfaltzgraff (1993) la toma de decisiones es fundamental para dar manejo y solución a las dificultades, es el acto de identificar alternativas posibles en las cuales existe indecisión.

Figura 56. *Seleccionar subordinados claves efectivos.*



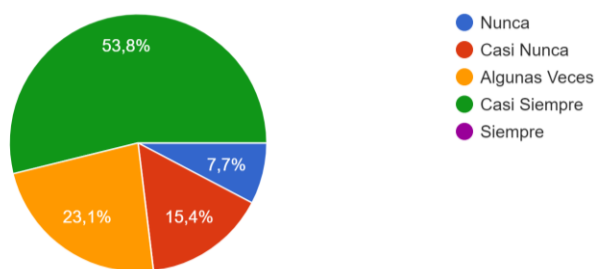
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio que los jefes y/u directivos deciden seleccionar minuciosamente sus subordinados claves para ser efectivos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que la empresa debe buscar de manera adecuada el personal para trabajar donde puedan ser efectivos y obtengan resultados positivos. Para Robbins & Judge (2013) la satisfacción laboral implica una actitud o sentimiento positivo de los empleados tienen sobre el puesto de trabajo, mientras que una persona con insatisfacción laboral tiene sentimientos negativos.

Figura 57. *Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio prefiere no influir en personas que no tienen un control directo, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que prefieren no dar órdenes a personal que no están a cargo y no tienen como control directo, para que no ocurra tampoco un mando doble ocurriendo también la desinformación. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) un gerente exitoso es aquel que posee una actitud y deseo para administrar, influenciar en otros y lograr resultados a través de los esfuerzos del equipo de trabajadores.

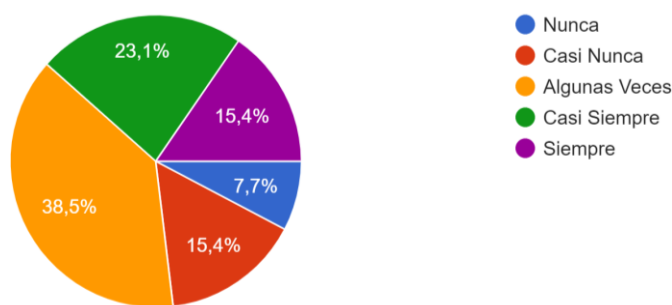
Figura 58. *Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.*



Los resultados de la figura 58 evidencian que la empresa objeto de estudio desarrolla casi siempre un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo por parte de sus subordinados, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que hay un lazo de alianza entre los jefes, departamentos y subordinados para realizar trabajos conjuntos donde se desarrollan todos los objetivos propuestos para tener un mejor trabajo. Según Newstrom (2011), la satisfacción laboral se ve afectada por factores que están relacionados con las habilidades sociales de los empleados. Esto incluye la capacidad de trabajar en equipo, brindar retroalimentación y entrenamiento, demostrar empatía y sensibilidad hacia los demás, y ofrecer

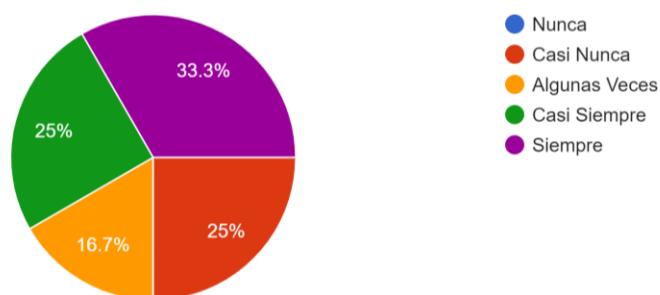
apoyo y compasión a aquellos que lo necesiten. Al enfocarse en estas habilidades, los empleados pueden aumentar su satisfacción laboral y mejorar su desempeño en la organización.

Figura 59. *Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.*



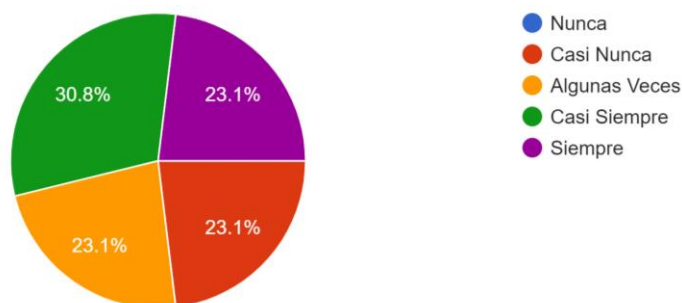
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio comunica pensamientos e ideas de forma clara y persuasiva en la mayoría de los casos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que al momento de comunicar pensamientos e ideas, es indispensable que se haga de manera clara y persuasiva, ya que se entenderá mejor y los subordinados harán las tareas de una mejor manera. Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), existen ciertas cualidades personales que son cruciales en la gestión, tales como: la disposición para liderar, la habilidad de comunicarse con empatía, la honestidad y la integridad, y la experiencia previa como gerente.

Figura 60. *Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.*

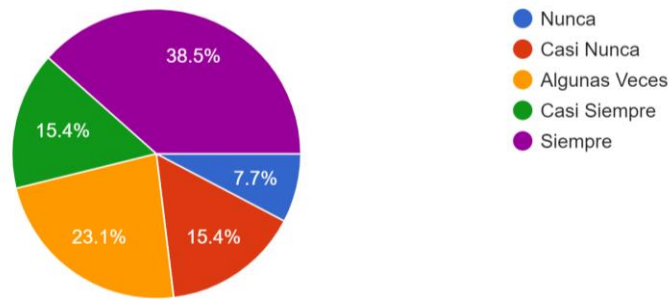


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio desarrolla un clima de crecimiento junto a los directivos y subordinados de la empresa, pero vemos unas falencias ya que el 25 % de los encuestados no son partícipes de este crecimiento, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que a la hora de generar una comunicación para desarrollo del crecimiento algunos empleados no participan o no son informados. Según Lopez *et al* (2018) mencionan la importancia que las organizaciones establezcan un ciclo de retroalimentación continua en su estructura, para poder contribuir a los proyectos de la organización. Esta tarea debe ser realizada en conjunto por los estrategas y líderes de todas las áreas de la organización.

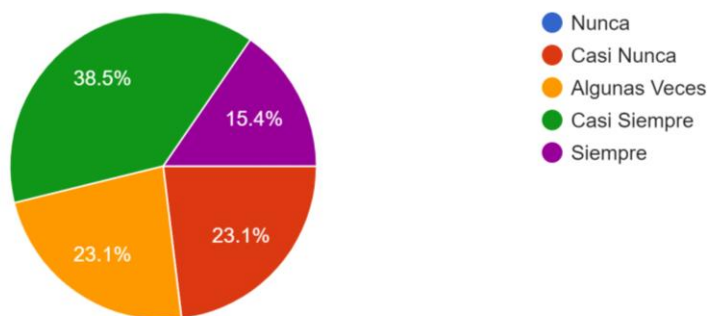
Figura 61. Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio en su gran mayoría diagnostica situaciones personales aplicadas en grupos complejos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que algunas de esas situaciones son generadas por la convivencia interna de la empresa a lo cual se deben generar charlas de una convivencia sana para un desarrollo del ambiente laboral sano. Según Skills (2008) citado por Martínez (s.f) para mejorar la efectividad del trabajo se debe conocer más de comunicación, es decir, debemos ser cada vez más expertos tanto en habilidades duras.

Figura 62. *Expresar sus sentimientos en forma clara.*

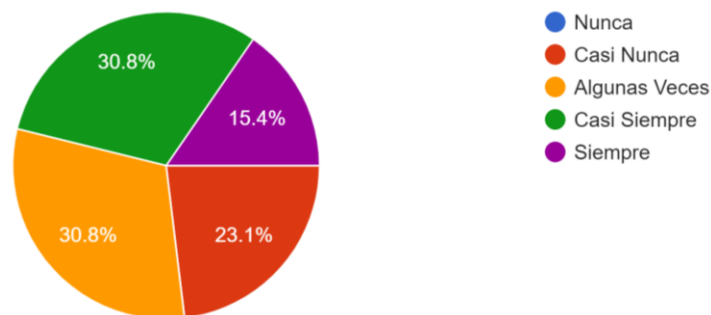
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio expresa su sentimiento en su gran mayoría lo que representa una ventaja para recursos humanos y la identificación de inconformidad y problemas internos de la empresa, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que con la expresión de sentimientos en el ámbito laboral se puede identificar y relacionar la convivencia y ambiente laboral. Según Riso (1988), la conducta asertiva es la forma de comportarse que permite a una persona expresarse de manera adecuada, sin distorsiones cognitivas ni ansiedad, y utilizando tanto el lenguaje verbal como no verbal de manera efectiva para lograr sus objetivos.

Figura 63. *Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio realiza actividades de coordinación y organización con diferentes grupos de la estructura empresarial siendo esto

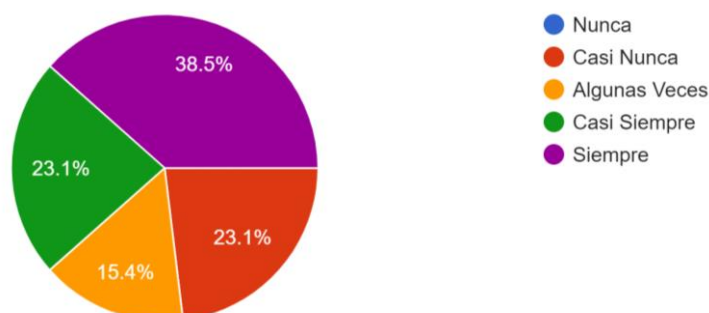
validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que al realizar estos procesos de coordinación intergrupales se pueda llegar a una mejor relación y comunicación entre las diferentes áreas laborales internas. Explican Güell y Muñoz (2000) la forma que tiene la persona de interactuar con las demás, es una manifestación de cómo es, cómo piensa, qué valores y el grado de sensibilidad que tiene.

Figura 64. *Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.*



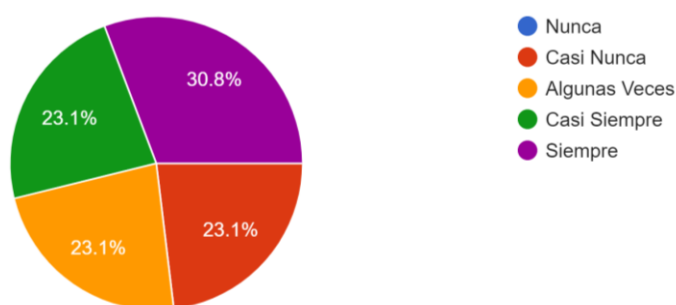
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio brinda espacios para el desarrollo de relaciones de confianza laboral los cuales aún no abarcan en su totalidad a todos los empleados siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que al aumentar la confianza laboral mejoraría drásticamente la comunicación y el desarrollo de ideas. Las cualidades y habilidades sociales para Craig (1997) son criterios importantes para la expresión y aceptación social.

Figura 65. *Escuchar a otras personas en forma comprensiva.*

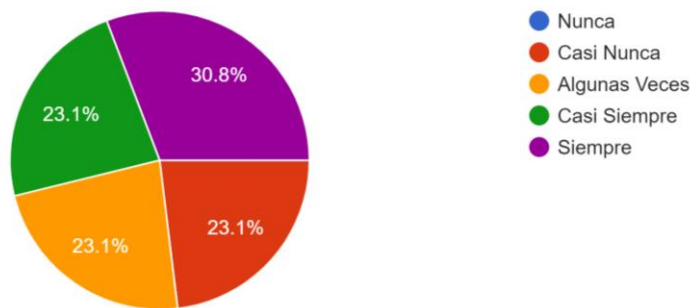


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con una densidad de comunicación bastante elevada pero aun así se debe mejorar para aumentar la comunicación siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que el aumento de una buena comunicación y habilidades de escucha de pueda aumentar la connivencia y productividad. Para Sewell (1999) citado por Ardila (2005) el trabajo en equipo hace referencia a la integración de 2 o más personas que se unen con un objetivo en común.

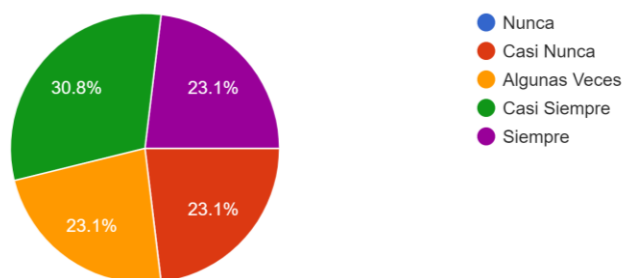
Figura 66. *Capacidad de tomar sus propias decisiones/s dependencia en las opiniones de otras personas.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con una comunicación asertiva entre los empleados así mismo ellos cuentan con la capacidad de tomar decisiones, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que a medida que los empleados toman sus propias decisiones aumenta el grado de responsabilidad y eficiencia así mismo esto le aportaría un nuevo ambiente organizacional. Mézerville (2004) considera la autoafirmación como una habilidad que tiene una persona para expresar explícitamente sus pensamientos, deseos y habilidades. Se trata de la libertad de ser uno mismo y tener la capacidad de actuar con madurez y autonomía.

Figura 67. *Tolerancia respecto de la ambigüedad.*

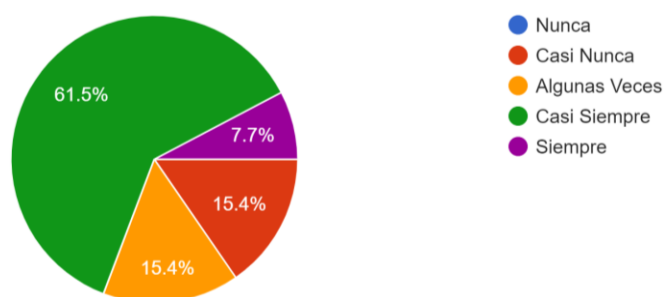
Los resultados de la figura 67 evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta en su mayoría con altos índices de tolerancia y respeto entre los subordinados aunque para un 23% no se está cumpliendo, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que al tomar medidas con aumentar la tolerancia laboral podemos mejorar el ambiente laboral para la mayoría de los compañeros. Según Valverde (2016) uno de los principios fundamentales e invariables en el trabajo de los trabajadores sociales es el respeto al derecho y responsabilidad que tienen las personas de decidir sobre su propia vida y tomar decisiones autónomas.

Figura 68. *Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio presenta un alto índice de obediencia por parte de los empleados ya que se someten a situaciones incómodas y aun así asen

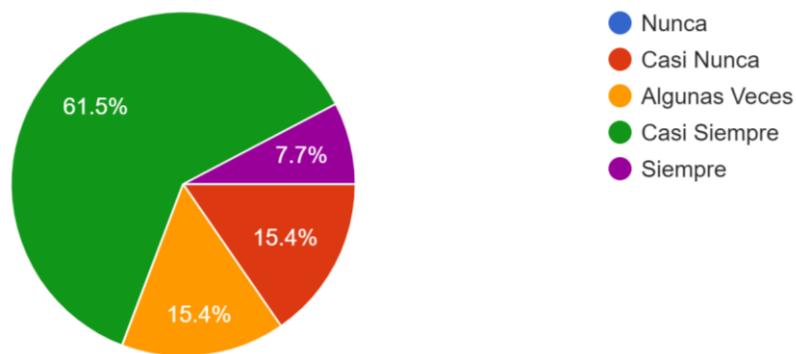
cumplimiento de ellas, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que se podrían mejorar estas situaciones para generar mayor comodidad a los empleados aumentando así su eficiencia. En este sentido Viera (2012) citado por Chirinos et al., (2012) menciona que ser comprometido es ser sostenible, y debe ser conjugado a través de vértices de un triángulo como lo es la Equidad Económica- Seguridad Ambiental y Justicia Social.

Figura 69. *Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.*



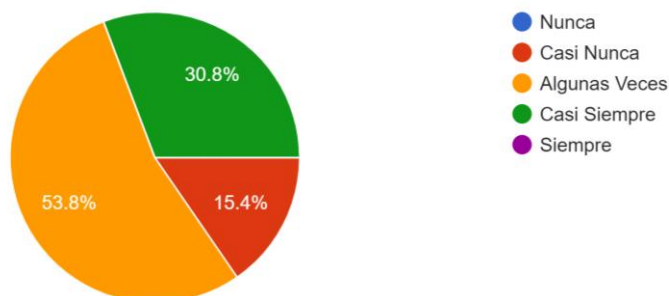
Los resultados evidencian en la figura 69 que la empresa objeto de estudio podemos evidenciar para la empresa y para los empleados el asumir riesgos no es un problema es algo frecuente con lo cual conviven ellos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que la toma de estos riesgos aumenta la confianza empresarial a pesar de que esto voy a llegar a generar problemas negativos para los empleados aun así ellos toman el riesgo. La asertividad para Neidharet et al., (1989) es la confianza que tiene una persona en sí mismo, con relación a las opiniones, derechos y reclamos con capacidad para defenderlos. En otras palabras, la asertividad es una expresión de la firmeza y autoafirmación personal, que surge de nuestra propia personalidad.

Figura 70. *Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio podemos identificar el valor de gran parte de los empleados en su mayoría para resolver y enfrentar conflictos dentro de la empresa aunque para un 15% no sea algo de lo cual involucrarse, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que la mayoría de los empleados prefieren tomar riesgos y enfrentar sus problemas dentro de su ambiente laboral generando una mayor eficiencia irresponsabilidad. La responsabilidad social empresarial Para Guédez, 2006 es el ejercicio de la competitividad, esta visión prepondera en el ejercicio de las actividades de las empresas, en la que hay acciones alineadas de forma coherente con el compromiso y el deber.

Figura 71. *Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio vemos como muchos de los empleados toman riesgos que puede generar problemas ya que toman decisiones sin información esencial para ello asimismo vemos como un pequeño porcentaje no se arriesga asumir este problema, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos asimismo, se infiere que el uso de información incorrecta o incompleta para la toma de decisiones puede llegar a generar consecuencias graves para la estructura y organización de una empresa. Según Kahraman *et al.*, (2015) el término de la toma de decisiones ha sido abundantemente investigado desde diferentes enfoques y métodos, adaptados a las condiciones y entornos específicos en los que se toman las decisiones. Esto ha resultado en una variedad de enfoques disponibles, que evolucionan a medida que los problemas de decisión se vuelven más complejos y requieren soluciones cada vez más sofisticadas.

5.1.2 Plan de mejora

Tabla 4. Plan de mejora habilidades gerenciales.

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
Carencia de comunicación y confianza laboral, ya que según los indicadores algunos empleados no se encuentran conformes actualmente con el desarrollo de ideas, responsabilidades, y riesgos empresariales	Como objetivo general se quiere implementar sistemas para el mejoramiento productivo y personal de cada uno de nuestros empleados buscando la mejor manera de mejorar sus debilidades comunicativas y sociables dentro del entorno laboral	Aumentar el uso de herramientas comunicativas y sociables dentro del entorno laboral.	Gestor administrativo
		Gestionar cursos o charlas sobre la convivencia laboral y su importancia.	Gestor administrativo y psicólogo empresarial
		Implementar el uso de espacios para el descanso y la convivencia la hora.	Director de RH.
		Implementar el uso de espacios para el descanso y la convivencia la hora.	Director de RH.

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
		Implementar el uso de espacios para el descanso y la convivencia la hora.	Director de RH.
		Incentivar por medio de bonos a los empleados con algunas actividades que les puedan llegar a generar desinterés para así aumentar la eficiencia de su ejecución.	Director financiero y director administrativo
		Llevar un seguimiento sobre las cualidades de los empleados y sus debilidades para así generar un sistema de organización para explotar dichas habilidades y disminuir los problemas que generan sus debilidades.	Psicólogo empresarial
		Promocionar el uso de recursos comunicativos y sociales.	Gestor administrativo y director de RH.
		Implementar actividades creativas y de árticas que puedan llegar a llegar a generar mayor confianza entre los empleados.	Gestor administrativo y psicólogo empresarial
		Establecer sistemas de verificación de información antes de la toma de decisiones generando consultas más acertadas.	Gestor administrativo y director de RH.
		Usar aplicativos móviles que puedan brindar una comunicación más asertiva y directa entre los empleados para aumentar su comunicación.	Gestor administrativo
		Brindar seguridad y confianza a los empleados para aumentar su interactividad y participación por el desarrollo de ideas y así mismo la toma de nuevas responsabilidades corporativas.	Gestor administrativo, director de recursos humanos y Psicólogo empresarial

5.1.3 Indicadores de gestión:

Entre los indicadores de gestión podemos indicar principalmente:

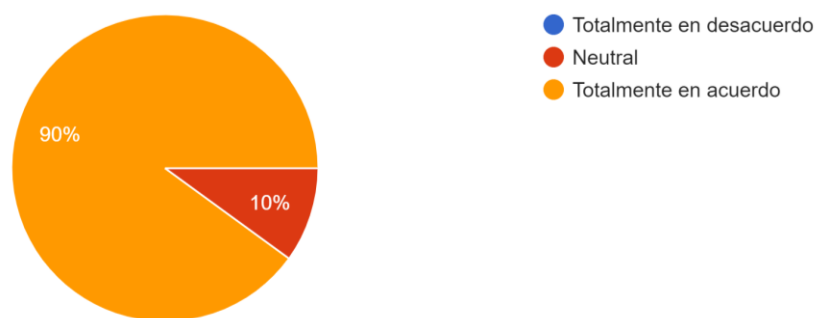
- Confianza y comodidad de los empleados, pero la toma de decisiones y responsabilidad corporativa.
- El aumento de la convivencia dentro del ambiente laboral.
- Una mayor participación por parte de los empleados.

6. Estudio de caso: Gerencia de proyectos

6.1.1 Diagnóstico.

A Continuación, veremos el análisis de las encuestas realizadas al Personal de la empresa para saber sus opiniones acerca de nuevas aspiraciones y nuevos proyectos.

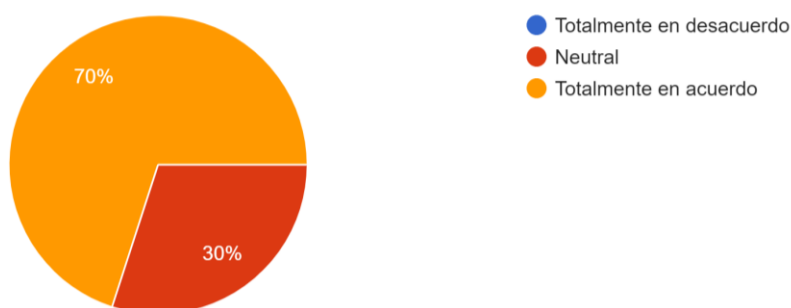
Figura 72. *Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda se desarrollado con tiempo suficiente.*



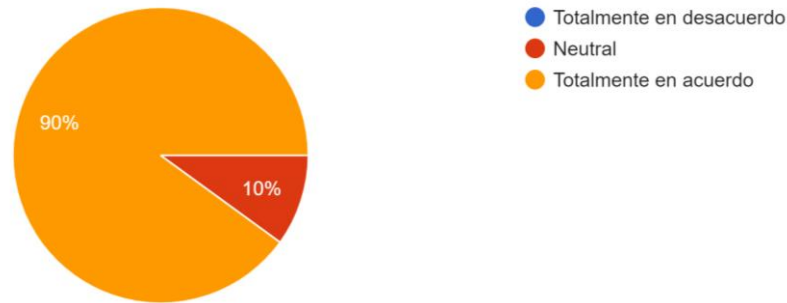
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene claro que para la identificación de una nueva oportunidad, es importante tener un concepto que se pueda desarrollar con un tiempo suficiente, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de

datos, asimismo, se infiere que es importante que esta oportunidad o proyecto, tenga un inicio y un final claro ya que dependiendo de estos conceptos se hará la realización con un tiempo suficiente Según Kerzner (2003) citado por Moreno et al., (2016) la gestión de proyectos ha evolucionado significativamente en los últimos tiempos. Actualmente, los gerentes de proyectos deben enfocarse en generar valor para las empresas, en lugar de simplemente controlar las variables tradicionales de alcance, tiempo y costos.

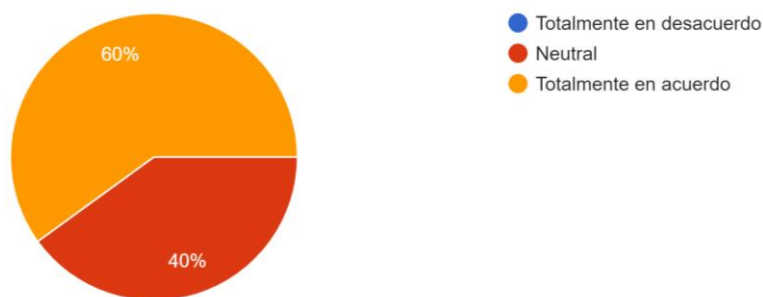
Figura 73. *Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con nuevas oportunidades que son tecnológicamente más factibles para poder realizarse, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que al abrirse una nueva oportunidad de proyecto es más probable realizarlos por medio de la parte tecnológica dando un resultado de éxito. La innovación tecnológica para Dosi t al., (1997) citado por Benavides (2004) es un proceso progresivo en el que se crean nuevas oportunidades a través de la mutación y la diversificación, y luego se realiza una selección dentro del conjunto de opciones disponibles.

Figura 74. *Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades.*

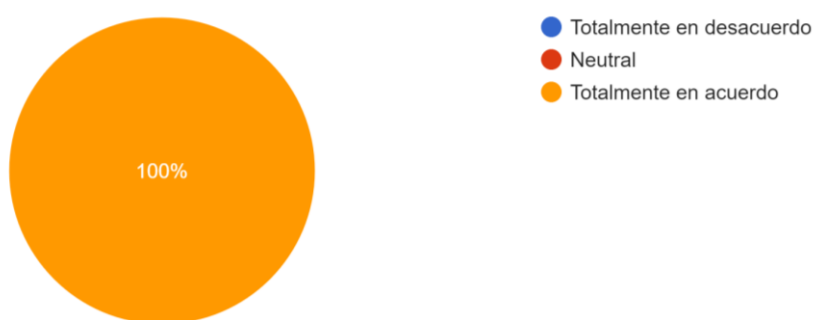
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio disfruta pensar y visualizar las oportunidades en nuevos proyectos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que el personal de la empresa vive constantemente pensando en nuevas ideas para convertirlas en nuevas oportunidades. Según Shane y Venkatraman (2000) citado por Ruiz *et al.*, (s.f) en la actualidad, una corriente importante en la investigación académica sobre la creación de empresas se enfoca en la conexión entre individuos con el potencial para ser emprendedores y las oportunidades empresariales de mayor valor.

Figura 75. *Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema en específico.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene nuevas ideas de oportunidades cuando se está solucionando un problema en específico, siendo esto validado por

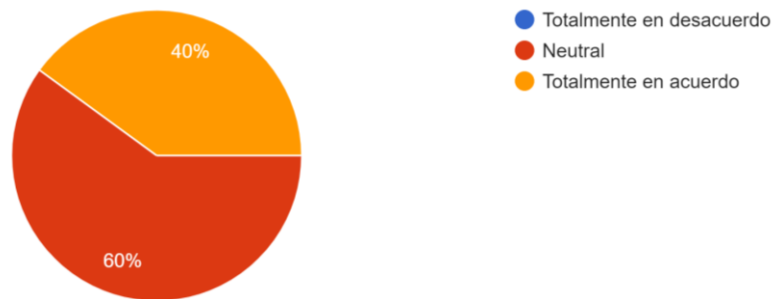
los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que al momento de solucionar problemas de la empresa, se van a abrir nuevas oportunidades ya que se le da un mejor manejo de lo malo para corregirlas. En este sentido Morín y Pakman (1994) menciona la perspectiva del pensamiento complejo, mediante el cual se motiva a una discusión y reflexión para abordar el conocimiento, identificando las distintas dimensiones guiados por su potencial interno buscando alternativa y estrategias.

Figura 76. *La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades.*



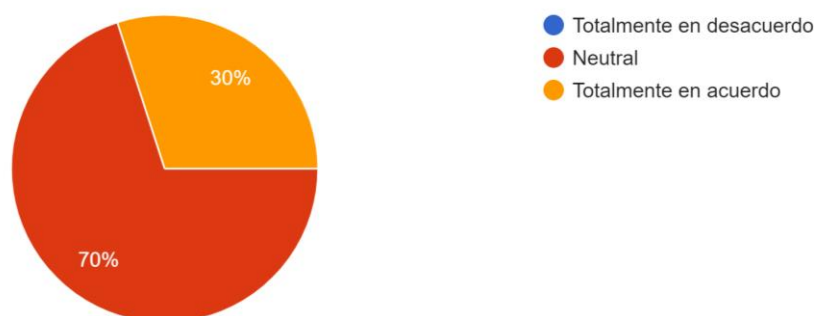
Los resultados de la figura 76 se evidencia que la empresa objeto de estudio realiza retroalimentación con la opinión de los clientes para generar cambios de las nuevas oportunidades, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que al escuchar las opiniones de los clientes podemos sacar conclusiones de lo que hemos hecho mal en el proyecto para hacerlo mejor en la próxima oportunidad de negocio. El fenómeno de modernidad para Morin y Pakman (1994) hace referencia al generador de metástasis en el ego del ser humano, que lo lleva a evolucionar de la manera de pensar, van desapareciendo las raíces, cultura e inicia al proceso de aculturación global.

Figura 77. *Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferente entre ellas.*



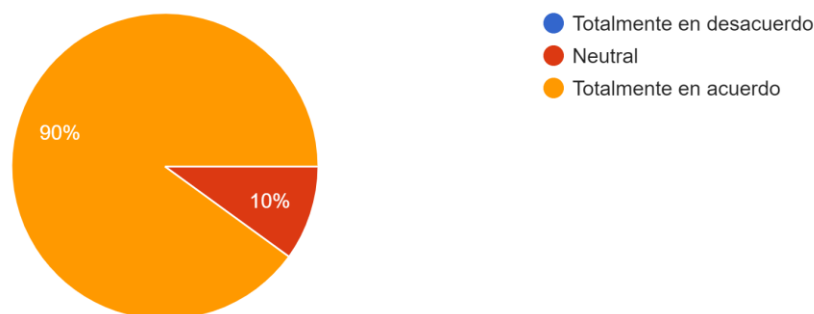
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que de manera neutral se han venido radicando las oportunidades de manera diferente a través de los años, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que las oportunidades de proyectos se han dado de diferente e igual manera al pasar de los años, no todos los proyectos han sido iguales si no diferentes. Boisier (2005) argumenta que la endogeneidad, en su nivel más básico, depende del ámbito político local y de la capacidad de la comunidad para tomar decisiones y adaptarse a diferentes alternativas al desarrollo.

Figura 78. *Me describo a mí mismo con un oportunista.*



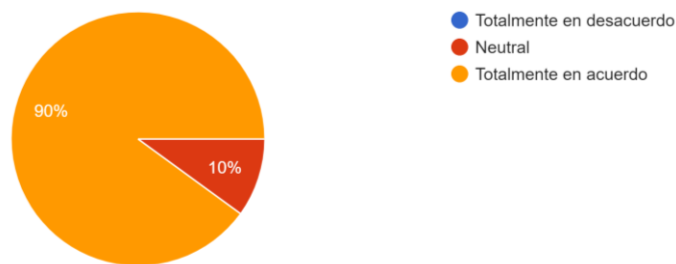
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que su personal se identifica con un oportunista dependiendo la situación, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que los trabajadores de la empresa no se consideran oportunistas, pero si aprovechan las situaciones para generar nuevas oportunidades. En este sentido Barbero (1993) propone nuevas formas de relación desde y con las diferentes disciplinas sociales, que aportan desde la comunicación enfocando a trabajar en procesos y saberes históricos, estéticos y antropológicos.

Figura 79. *Es más fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio plantea que es más fácil generar nuevas oportunidades después de haber entrado a un nuevo mercado, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que se les facilita generar nuevos proyectos y oportunidades después de haber entrado a un mercado ya que se genera un mayor porcentaje de confiabilidad porque ya se tiene una idea. Según Albuquerque (2004) el capital social se refiere a un recurso intangible que se puede construir a nivel local mediante la creación de espacios de diálogo y confianza entre diferentes actores con el fin de abordar de manera conjunta los desafíos comunes.

Figura 80. *Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar nuevas oportunidades.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio regularmente quiere profundizar en un mercado en particular para identificar nuevas oportunidades, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que al afocarse en un solo mercado podrán sacar nuevas oportunidades a medida que se vean problemas a solucionar. Según Vázquez (2004), se ha iniciado una nueva etapa en el desarrollo del sistema capitalista que implica la integración global de los mercados, la producción y la comercialización, así como la adopción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Todo esto representa nuevos desafíos para empresas, ciudades y regiones.

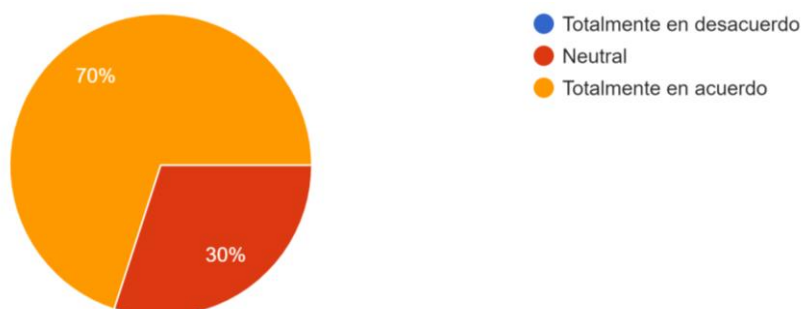
Figura 81. *Lo más importante es creer que la nueva oportunidad se pueda realizar.*



Los resultados evidencian en la figura 81, demuestran que la empresa objeto de estudio considera importante creer desde el principio que la nueva oportunidad se puede realizar, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que se debe

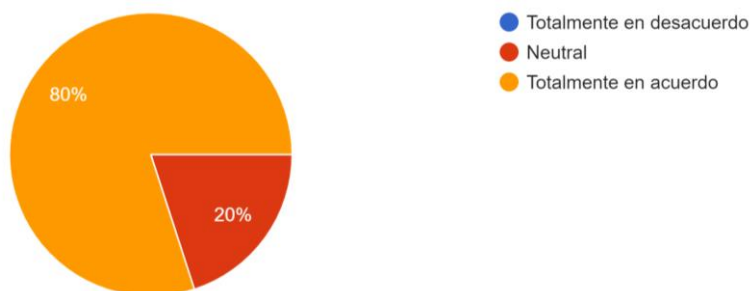
pensar siempre de manera positiva para esperar mejores resultados y así poder realizar las nuevas oportunidades. Liendo y Martínez (2001) citado en Romero y Romero(2015) expone que son cada vez mayores los PYMES en condición de incremento y subsistencia, dado que existe exigencias para desarrollar ventajas competitivas e ingresar a los mercados externos.

Figura 82. *Mis nuevas oportunidades son relacionadas entre sí y las he visto en otros contextos.*



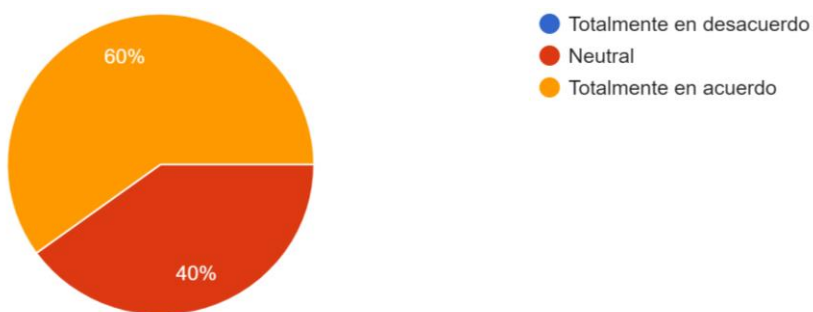
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene nuevas oportunidades donde se relacionan entre sí y se visualizan a futuro en otros contextos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que se están generando nuevas oportunidades donde es importante que se relacionen, ya que generaran un trabajo menor al hacerse con aspectos parecidos a las oportunidades anteriores. Desde el punto de vista de Rosales (1997) las organizaciones deben incrementar la cultura de cooperación competitiva por medio de la selección y búsqueda de aliados importantes.

Figura 83. *Las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos.*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio deduce que las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que se generan oportunidades provenientes de cambios tecnológicos y de mercado ya que esto permite que se planteen nuevas propuestas para corregir errores anteriores. Según Stiglitz (2002) el proceso de globalización ha tenido consecuencias negativas para ciertos grupos de personas, como: disminución de las experiencias de aislamiento por países menos desarrollados; no obstante, también es importante tener en cuenta los aspectos positivos que este fenómeno ha traído consigo: permite que los países se desarrollen rápidamente y que una cantidad elevada de personas puedan gozar niveles de poder adquisitivos y por ende, una mejor calidad de vida en salud, educación, empleo, etc.

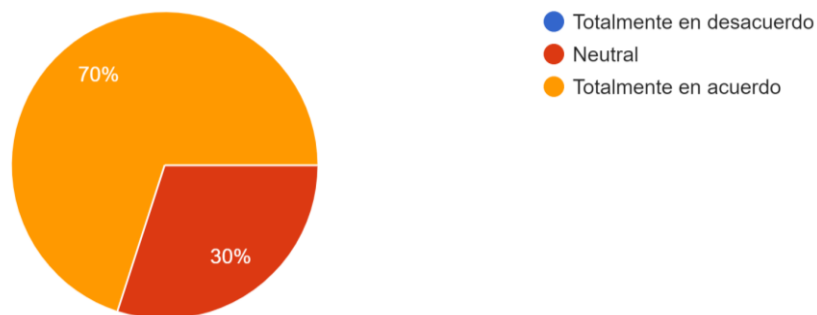
Figura 84. *Usualmente puedo percibir una nueva oportunidad mejor que un analista estando relajado fuera de mi área de trabajo.*



Los resultados de la figura 84, evidencian que la empresa objeto de estudio pueden percibir una oportunidad mejor que un analista estando fuera de su área de trabajo, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que se pueden

generar ideas estando fuera del puesto de trabajo pero siempre es recomendable poder contar con un analista o una persona con experiencia para poder desarrollar mejor el proyecto Al respecto Cervilla (2007), indica que las empresas son mayormente influenciadas por esfuerzos de actores externos incluyendo instituciones privadas y públicas.

Figura 85. *Una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad.*



Los resultados de la figura 85 evidencian que la empresa objeto de estudio deduce que una nueva oportunidad orienta hacia la obtención de otra oportunidad, siendo esto validado por los instrumentos de recolección de datos, asimismo, se infiere que una cosa llama a la otra ya que por medio de una oportunidad se pueden abrir nuevas puertas para seguir generando oportunidades. La teoría de Carlota Pérez (1983) citada por Cáceres & Aceytuno (2008) sostiene que las innovaciones tecnológicas no surgen de manera aislada, sino como “constelaciones de innovaciones” que están interconectadas tanto técnicamente como económicamente, y que por lo tanto, afectan a varias ramas productivas.

6.1.2 Plan de mejora

Tabla 5. Plan de mejora Gerencia de proyectos.

Problemática	Objetivo	Actividades específicas	Responsables
Falta de oportunidades en el ámbito empresarial, de conocimiento y de interacción entre las nuevas oportunidades o ideas que surgen dentro de la empresa	Como objetivo principal tenemos el desarrollo de actividades para la generación de nuevas oportunidades de ámbito interno para los empleados o así mismo la implementación de un ambiente idóneo para la recepción de ideas y oportunidades que se puedan desarrollar junto todas las herramientas	Aumentar el uso de espacios comunicativos para la socialización de ideas.	Director de recursos humanos (RH)
		Plantear un buzón receptor de ideas dentro de la empresa por parte de los empleados.	Director de RH y director general
		Aumentar la incentivación a través de bonos para los empleados y así se vean motivados a generar nuevas ideas.	Director general y revisor general
		Proporcionar espacios idóneos para desarrollar proyectos y organizar ideas.	Director general y revisor general
		Generar un seguimiento a las ideas y proyectos que se estén desarrollando dentro de la empresa.	Director y revisor generales
		Crear un fondo de inversión para los proyectos que se generen dentro de la empresa y los cual es tengan una viabilidad económica.	Director general y revisor general
		Proporcionar información y bases de datos para el desarrollo de las ideas así mismo dar un apoyo asistido a los cual es que tengan mérito para su desarrollo.	Director de RH, director general y revisor general
		Establecer sistemas de verificación de información verídica para el desarrollo de las ideas	Revisor general
		Establecer sistemas de verificación de información verídica para el desarrollo de las ideas	Responsables
		Establecer una junta mensual para la verificación y análisis de las ideas planteadas y ver su viabilidad y posible desarrollo	Director y revisor general.
		Brindar seguridad y confianza a los empleados para aumentar su interactividad y participación por el desarrollo de ideas	Director de RH, director general y revisor general

6.1.3 Indicadores de gestión:

Entre los indicadores de gestión podemos indicar principalmente

- Aumento de las ideas generadas dentro de la empresa.
- Ejecución de proyectos que nacieron de ideas recientes y mejoraron la productividad.
- Una alta interacción entre los empleados el receptor de las ideas dando a entender una mayor comunicación corporativa.

7. Conclusiones

Gerencia de marketing: La gerencia de marketing es un esquema amplio que ocupa varias ramas de importancia dentro de una empresa y una de ellas es la imagen y presentación con la cual el público ve una empresa o un producto ya que esta percepción define el futuro competitivo empresarial, en el cual evidenciamos en el caso de estudio varios puntos fuertes y a su vez puntos débiles en cuanto al fortalecimiento de los vínculos socio económicos que existen dentro de la empresa con sus clientes donde también se logró identificar la importancia de una buena relación entre consumidor y productor con un valor importante en el marketing que es la satisfacción de la cual proveemos a nuestros clientes para crear fidelización a la marca por calidad y amabilidad que se ofrece.

Gerencia financiera: financieramente la empresa cuenta con un plan de crecimiento positivo conjunto a sus vendedores manejando métodos de motivación y fidelización laboral, a su vez logramos resaltar la búsqueda de modelos económicos y financieros más sustentables y eficientes para la empresa donde surge la creación de dichos modelos para solucionar la necesidad de los empleados por mejorar y actualizar lo que se encuentran en uso, esté se vio reflejado por medio de incentivos laborales y objetivos empresariales propuestos a través de una trayectoria de trabajo e información recopilada. Cabe resaltar que cuenta con un historial financiero donde facilita la toma de decisiones gerenciales más importantes para la empresa.

Estrategias de negociación: una vez realizado el estudio de caso se evidenció que los empleados cuentan con una capacitación socio comunicativa que aporta a la comunicación asertiva y amable entre ellos y sus clientes los cuales son parte importante para la empresa donde se hace énfasis laboral en la atención al cliente. También es importante aclarar qué para llegar a ofrecer un servicio de venta agradable para el público, los vendedores se les capacita con

información financiera y técnica del producto para poder trasmitirla a los clientes y solucionar cualquier tipo de duda que pueda llegar surgir. A su vez resaltamos estratégicamente la información de la empresa donde implica tener varios beneficios como un mayor control, gestión y manejo del flujo de nuestros clientes y sus gustos aumentando paulatinamente su fidelización empresarial.

Habilidades gerenciales: En resumen, Las habilidades gerenciales son cualidades que la empresa desarrolla en su grupo técnico de trabajo a través de la gestión y la organización interna la cual vemos reflejada en el estudio de caso teniendo en cuenta las respuestas y su análisis. Tras dicho análisis las habilidades gerenciales se ven directamente ligadas con los cargos internos los cuales tienen un orden para la identificación de problemas y su pronta solución en las diferentes áreas, en la cual la organización empresarial hace parte fundamental para resolver imprevistos en cada área correspondiente, por tanto, inculcan la responsabilidad de los cargos internos para identificar problemas los cuales tienen que ser reportados para garantizar la transparencia interna.

Gerencia de proyectos: en conclusión, La identificación de nuevas oportunidades para la empresa representa una parte importante del futuro crecimiento económico para poder identificar las nuevas oportunidades en el cual la empresa cuenta con su equipo técnico de trabajo encargado de valorar y catalogar dichas oportunidades para darles un mayor aprovechamiento en el que podemos identificar por medio del estudio de caso que muchas de las oportunidades generadas fueron gracias a los empleados ya que son ellos los que están en contacto directo en la zona comercial de la empresa. Finalmente, los empleados son incentivados a explorar nuevas áreas y salir de su zona de confort empresarial, generando así una mayor presencia de oportunidades tanto para ellos como para la empresa en temas de comercialización.

Referencias

- Almaraz, I. (2007). Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Alburquerque, Francisco. 2004. El enfoque de desarrollo económico local. REDEL. Argentina. 66 p.
- Alpízar, A., & Hernández, L. (2015). Estudio de Mercado Para determinar el nivel de satisfacción del cliente en Estelaria Mueblerías. Proyecto de grado, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Anzo, E. (2012). Negocios internacionales: evolución, consolidación e identificación de los temas que lideran el campo de investigación. Revista Ciencias Estratégicas, 20(27), 77-93.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Barbero, J. (1993). La comunicación en las transformaciones del campo cultural. Alteridades, 3(5), pp. 59-68.
- Benavides, O. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. Cuad. Econ. vol.23 no.41. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722004000200003
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390. Recuperado en: (<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>)

- Boisier, S. (2005) ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, No. 86, Pp. 47-62.
- Cáceres, R., & Aceytuno, M. (2008). La innovación como fuente de oportunidades empresariales. Economía mundial. núm. 19, 2008, pp. 135-156. Recuperada de: <https://www.redalyc.org/pdf/866/86601907.pdf>
- Capriotti, P. (1999): Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Barcelona, Ariel.
- Cárdenas, D., Conde-González, J., & Perales, J. (2015). El papel de la carga mental en la planificación del entrenamiento deportivo. Revista de Psicología del Deporte, 24(1), 91-100.
- Cardozo, S. (2007). La comunicación en el Marketing. Visión Gerencial, (2), 196-206. Recuperado por: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>
- Castaño, E. (2015). La Gerencia de mercadeo y la Planeación Estratégica de la empresa. Trabajo de Grado. Administración de Empresas. Univesidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7404/Casta%C3%B1oPericoEdwinCamilo2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castelló, B. (2005). Dependencia emocional: Características y tratamiento. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales. 13 (2), 230-248.
- Cerra, R. (s.f). Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia. Recuperado de:

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/4023/2860.pdf;jsessionid=973DD323A6D818F5D8B579143AAF1FB9?sequence=1>

Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós.

Craig, G. (1997). Desarrollo psicológico. México: Prentice Hall.

Cruz, L. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elemento de análisis para comprender la relación autoridad - subordinación en el comportamiento administrativo. *Latinoamericana de Administración*, 68-82.

Chirinos, M., Fernández, L., & Sánchez, G. (2012). Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables. *Razón y Palabra*, (81). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524700002.pdf>

Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, vol. I, núm. 8, pp. 144-163.

Dougherty, J., & Pfaltzgraff, R. (1993). Teorías en pugna en las relaciones internacionales. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Primera versión editada)

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1991). *Cómo Negociar Sin Ceder*. Colombia. Norma.

Franco, C. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. *Estudios gerenciales*, 20(90), 57-77. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000100003

Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2).

Gran Kactus Veleño. Historia del bocadillo. Grankactusveleno. Recuperado el 20 de abril del 2023 de <https://www.grankactusveleno.com/>

García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. Boletín económico de ICE, Información Comercial Española, (3011), 47-52.

George, H. (1999). Toma de decisiones en la gerencia. México: Trillas.

Gitman, L., & Joehnk, M. (2009). Fundamentos de Inversiones. Décima edición. México: Pearson Educación.

Güell, M., & Muñoz, J. (2000). Desconócete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona. Paidós

Guédez, V. (2006). Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Caracas: Venezuela. Editorial Planeta.

Hermosa, E. (2005). Nota Técnica Los 7 elementos de la negociación. Quito: INDEG.

Henao, C., Fierro, I., & Cardona, D. (2017). La negociación profesional, un acercamiento conceptual. Rev. Espacios: Vol. 38 (Nº 32) Año 2017. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p12.pdf>

Hellriegell, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2008). Administración Un enfoque basado en Competencias. Undecima edición.. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

ISO 9001, (2012). International Organization for Standarization. ISO. Recuperado el dia 12 de marzo de 2023 de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

Isaacs, D. (1985). La Educación de las virtudes humanas. México: Minos, pp. 256-264

Jiménez, C. (2017). Conocer las necesidades de los clientes. Carlos Jiménez. Recuperado el día 20 marzo de 2023 de: <https://carlosjimenez.info/5-formas-de-conocer-las-necesidades-de-los-clientes/>

- Kahraman, C., Onar, S, & Oztaysi, B. (2015). Fuzzy multicriteria decision-making: A Literature Review. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 8(4), 637
- Koontz, H., & O'donnell, C. (1986). *Administración*. MC GRAW HILL, MEXICO, 1986. Encuadernación de tapa dura. Condición: Muy Bien. 3ª Edición. 758 pp, 23,5X19.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta edición.. Mexico: McGraw-Hill.
- Lambin, J. (1995). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, 3a. Edición, España
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. México: McGrawHill.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Sextas Jornadas. Universidad del Rosario, Argentina. Recuperado de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos>.
- López, A., Velandia, Y., & González, M. (2018). Propuesta para aumentar la competitividad de los productores de Uchuva de Norte Santander mediante la diversificación de su oferta. *Revista AiBi*, vol. 6, nº 2, pp. 41-52.
- Manuel, F., & Martínez, R. (2006). *Técnicas de Negociación. Un Método Práctico*. (6ta. Ed.). ISBN: 84- 7356-478-2. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Manzanal, M., Chávez, E., & Rivero, A. (2020). Los elementos de la Negociación: ¿Cómo intervienen dentro de las etapas?. Vol. 4 Núm. 1 Recuperado de: <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/2444>
- Martínez, J. (s.f). *Técnicas de Negociación Efectivas*. Studocu. Recuperado el día 01 de marzo de 2023 de: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecnologica-de-la-costa->

grande-de-guerrero/administracion-de-sistemas-logisticos/leccion-2-caracteristicas-del-negociador/15539634

Martinez, R. (s.f). Las relaciones interpersonales en la Empresa. Universidad Centroamericana José Simeó Cañas (UCA).

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Mézerville, G (2004). Ejes de salud mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés. México: Trillas.

Mccarthy, J., & Perreault, W. (2001). Marketing: un enfoque global. McGraw-Hill, 13, p 797.

Moreno, A. (2009). Lineamientos para la Creación de una Cultura de Servicio al Cliente en una Empresa del Sector Alimentos: Caso Martmore Ltda. Trabajo de Grado. Administración de negocios internacionales. Universidad del Rosario. Colombia. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/93fab0c0-7349-4939-8294-2b6c912343b4/content>

Moreno, N., Sanchez, L., & Velosa, J. (2016). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación. Primera edición. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de: <https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Castellón de la Plana: Universitat Jaume.

Morin, E., & Pakman, M. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.

Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación, 33(2), 153-170.

- Neidhardt, J., Weinstein, M., & Conry, R. (1989). Seis programas para prevenir y controlar el estrés. Madrid: Deusto.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Ochoa, K. (2014). Motivación y productividad laboral. (Tesis en Licenciatura en Psicología. Industrial/ Organizacional). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>
- Orengo, K., (s.f). Estrategias de perseverancia en PYMEs; una perspectiva emprendedora para enfrentar obstáculos y alcanzar metas. Trabajo de grado. Universidad de puerto Rico, Rio Piedras. Recuperado en: <https://fae.uprrp.edu/cicia/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/orengo-pii2012.pdf>
- Parra, A. (2020). Importancia de realizar encuestas de mercadotecnia. QuestionPro. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-de-mercadotecnia/>
- Paz, J. (1995). Análisis y solución de problemas. Medellín: Revista Universidad Eafit, N° 100, P. 7-19.
- Paz, J., (2004). Negociación: competencia gerencial por antonomasia. Revista EIA, (1), 81-98.
- Perez, R. (2019). Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad. Universidad Agraria de la Habana, Cuba Epub 07-Oct-2019
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La teoría de la Autodeterminación y la facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. University of Rochester, American Psychologist, Vol. 55, No. 1, 68-78. Recuperado de: http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsyh.pdf
- Riso, Walter. (1988). Entrenamiento asertivo. Medellín: Rayuela

- Robbins, S., & Judge T, (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Romero, A., & Romero, W. (2015). Un marco Estrategico y Argumento para la Internacilización de las Pymes. Proyecto de grado: Universidad Panamericana.
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. Revista Capítulos. SELA, julio-septiembre (51), 311-319.
- Ruiz, M., Bojica, A., Albacete, C., & Fuentes, M. (s.f) ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso AndaLuz. Agencia de innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/6398759.pdf>
- Sánchez-Galán, J. (s.f). Economía global. Economipedia. Recuperado el día 30 de abril 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/economia-global.html>
- Sepulveda, L, & Valdebenito, M. (2014). Aspiraciones y Proyectos de futuro de estudiantes de enseñanza técnica-profesional. Revista latinoamericana: polis. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/polis/10269>
- Tamayo, I. (2006). Flexibilidad Estratégica y opciones reales en los procesos de cambio estratégico. Tesis: Universidad de Granada. Recuperado de: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/913/16072558.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ardila, V., & Gómez, C. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. Análisis Económico, XX(43), 147-165.
- Stiglitz, J.E. (2002). El malestar en la globalización. Madrid: Taurus.

- Trelles Rodríguez I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2004.
- Valverde, L. (2016). El respeto a la autodeterminación de la persona humana y el trabajo social. *Revista Costarricense De Trabajo Social*, (13). Recuperado de: <https://revista.trabajosocial.or.cr/index.php/revista/article/view/240>
- Vázquez, A. (2004). *Desarrollo, Redes e Innovación. Lecciones Sobre Desarrollo Endógeno*, Ediciones Pirámide, España. 275 p.
- Velásquez, f. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, (83), 31-55. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200002

Apéndice A. Carta firmada por el Representante Legal**LACKY LUCK COMPANY S.A.S****NIT. (9008111581)****CERTIFICA**

Que el EQUIPO CONSULTOR, conformado por **SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ** identificado con cédula de ciudadanía **No. 1098745702** de Bucaramanga, **NIRBAN HELIBERTO OLARTE ARDILA** identificado (a) con cédula de ciudadanía **No. 1005373267** de BUCARAMANGA, **FAUSTO GONZALEZ JEREZ** identificado con cédula de ciudadanía **No. 1007679018** de VELEZ SANTADER, diseñaron y ejecutaron la innovación en procedimiento denominada **GESTIÓN DE MEJORA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA LACKY LUCK COMPANY S.A.S**, entre el 01 de febrero y el 15 de abril del 2023.

Esta innovación permitió mejorar los procesos de toma de decisiones en torno a la competitividad organizacional.

Se expide el 15 de abril del 2023.

**JHON GONZALEZ JEREZ**

Representante legal

C.C. 1099210238