

**Estudio de caso: Eon Group S.A**

**Ludí Marelbis Carvajal Carvajal y Nelson Fabian Villamizar Rojas**

**Trabajo de grado para optar el título de Administración de Empresas Agropecuarias**

**Director**

**Sebastián García Méndez**

**Doctor en Ciencias de la Educación**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias**

**2023**

**Contenido**

Introducción .....	14
1. Estudio de caso: Eon Group S.A .....	15
1.1 Misión.....	15
1.2 Visión .....	15
1.3 ¿Quiénes somos?.....	15
1.4 Propósito.....	15
1.5 Valores corporativos.....	16
1.6 Modelo de impacto.....	16
1.7 Producción. ....	16
2. Estudio de caso: Módulo 1 – Gerencia de marketing .....	17
2.1 Diagnóstico .....	17
2.2 Plan de mejora .....	31
2.1.1 Objetivo .....	31
2.1.2 Indicadores de gestión .....	33
3. Estudio de caso: Gerencia Financiera .....	34
3.1 Diagnóstico .....	34
3.2 Plan de mejora.....	43
3.2.1 Objetivo .....	43
3.2.2 Indicadores de gestión.....	46
4. Estudio de caso: Estrategias de negociación .....	46
4.1 Diagnóstico .....	46
4.2 Plan de mejora.....	64
4.2.1 Objetivo .....	64

4.2.2 Indicadores de gestión.....	66
5. Estudio de caso: Modulo 4 - Habilidades gerenciales .....	66
5.1 Diagnóstico .....	67
5.1.1 Habilidades analíticas .....	70
5.1.2 Habilidades emocionales .....	81
5.2 Plan de mejora .....	86
5.2.1 Objetivo .....	86
5.2.2 Indicadores de gestión.....	88
6. Estudio de caso: Modulo 5 – Gerencia de proyectos .....	88
6.1 Diagnóstico .....	89
6.1.1 Nuevas oportunidades o proyectos .....	89
6.2 Plan de mejora.....	100
6.2.1 Objetivo .....	100
6.2.2 Indicadores de gestión .....	102
7. Conclusiones.....	103
Referencias.....	106

**Lista de Tablas**

**Tabla 1.** *Acciones de mejoramiento y productividad área de marketing* ..... 31

**Tabla 2.** *Estrategias de mejoramiento que potencien el rendimiento económico y financiero* .... 43

**Tabla 3.** *Mejora enfocada al fortalecimiento de estrategias de negociación.* ..... 64

**Tabla 4.** *Estrategias y acciones de mejoramiento* ..... 86

**Tabla 5.** *Acciones de mejora en el área de gerencia*..... 100

**Lista de figuras**

<b>Figura 1.</b> <i>Resultados de frecuencia que hablan o encuestan a los usuarios finales como distribuidores, comercializadores entre otros.....</i>	18
<b>Figura 2.</b> <i>Resultados de seguimiento a los clientes para para detectar cuáles productos o servicios necesitarán en el futuro .....</i>	19
<b>Figura 3.</b> <i>Resultados de la interacción directa del área de operación con los clientes .....</i>	19
<b>Figura 4.</b> <i>Resultados de cada cuanto se evalúa a los clientes para saber de la satisfacción de los productos y servicios. ....</i>	20
<b>Figura 5.</b> <i>Resultados de cada cuando se reúnen en la empresa para discutir tendencias y desarrollos del mercado .....</i>	21
<b>Figura 6.</b> <i>Resultados de las decisiones futuras por parte de los de mercadeo.....</i>	22
<b>Figura 7.</b> <i>Resultados de Cuándo algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo .....</i>	23
<b>Figura 8.</b> <i>Resultados sobre satisfacción de los clientes si es comentada en toda la empresa .....</i>	24
<b>Figura 9.</b> <i>Resultados de cuando el área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes tarda en alertar a otros departamentos.....</i>	25
<b>Figura 10.</b> <i>Resultados de la importancia de las diferencias de nuestros clientes para crear un nuevo Servicio. ....</i>	26
<b>Figura 11.</b> <i>Resultados de servicio de atención personalizada para asegurar que tan satisfactorio queda el cliente. ....</i>	27
<b>Figura 12.</b> <i>Resultados de nuestros planes de negocios son guiados más por políticas internas o avances tecnológicos que por investigación de mercados.....</i>	28
<b>Figura 13.</b> <i>Resultados cuándo encontramos que se presentan cambios regulatorios las áreas involucradas hacen esfuerzos concertados para implementar los cambios requeridos.....</i>	29

<b>Figura 14.</b> <i>Resultados de Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas.....</i>	29
<b>Figura 15.</b> <i>Resultados de cuándo detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio tomamos acciones correctas inmediatamente.....</i>	30
<b>Figura 16.</b> <i>Resultados como piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado. ....</i>	34
<b>Figura 17.</b> <i>Resultados de qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones. ....</i>	35
<b>Figura 18.</b> <i>Resultados de un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de su empresa.....</i>	36
<b>Figura 19.</b> <i>Resultados de las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado.....</i>	37
<b>Figura 20.</b> <i>Resultados de información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa. ....</i>	38
<b>Figura 21.</b> <i>Resultados de adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial. ....</i>	39
<b>Figura 22.</b> <i>Resultado de establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa. ....</i>	40
<b>Figura 23.</b> <i>Resultados de Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de la empresa. ....</i>	41
<b>Figura 24.</b> <i>Resultados de cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera. ....</i>	42
<b>Figura 25.</b> <i>Resultados en cuánto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas y nivel de competitividad.....</i>	42

<b>Figura 26.</b> <i>Resultados de que tan cómodo cuando te sientes para que realizar algún tipo de negociación. ....</i>	47
<b>Figura 27.</b> <i>Resultados de que tan preparado estas o dejas para última hora la preparación de la negociación. ....</i>	47
<b>Figura 28.</b> <i>Resultados de que tanto te preocupasen buscar la máxima información de tus oponentes .....</i>	48
<b>Figura 29.</b> <i>Resultados de una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones .....</i>	49
<b>Figura 30.</b> <i>Resultados de si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar. ....</i>	50
<b>Figura 31.</b> <i>Resultados de siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues. ....</i>	51
<b>Figura 32.</b> <i>Resultados de crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debes ceder más de lo que tenías previsto. ....</i>	52
<b>Figura 33.</b> <i>Resultado de que si estas preparada para argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario .....</i>	53
<b>Figura 34.</b> <i>Resultados de eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte .....</i>	53
<b>Figura 35.</b> <i>Resultados de normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa. ....</i>	54
<b>Figura 36.</b> <i>Resultados de como la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina .....</i>	55
<b>Figura 37.</b> <i>Resultado, te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas. ....</i>	56
<b>Figura 38.</b> <i>Resultados si te molesta adaptarte al lenguaje del otro .....</i>	57

<b>Figura 39.</b> <i>Resultado si eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar.....</i>	57
<b>Figura 40.</b> <i>Resultado de que tan difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz.....</i>	58
<b>Figura 41.</b> <i>Resultados de que si prefieres hablar o escuchar .....</i>	59
<b>Figura 42.</b> <i>Resultados de que si una negociación tiende a no salir bien como actúas .....</i>	59
<b>Figura 43.</b> <i>Resultados de que si tienes una negociación que tanto te preocupas para que todo salga bien y estén cómodos .....</i>	60
<b>Figura 44.</b> <i>Resultados de que tan consciente eres para ceder una negociación a favor del otro. ....</i>	61
<b>Figura 45.</b> <i>Resultados de que tanto miedo tienes al entorno de las críticas si fracasas .....</i>	62
<b>Figura 46.</b> <i>Resultados de que un emprendedor negociador es un don o se puede aprender.....</i>	63
<b>Figura 47.</b> <i>Resultados de cuando tienes éxito en unas negociaciones te orgulleces y lo comentas .....</i>	64
<b>Figura 48.</b> <i>Resultados de que tanto deseas de obtener logros .....</i>	67
<b>Figura 49.</b> <i>Resultados de que tanto deseas de sentirse libre como jefe, sin tanto presión de observación .....</i>	68
<b>Figura 50.</b> <i>Resultados de que tanto deseas tener un alto nivel de responsabilidad .....</i>	68
<b>Figura 51.</b> <i>Resultados de la disposición al asumir riesgos al momento de tomar decisiones.....</i>	69
<b>Figura 52.</b> <i>Resultados si supervisan las actividades de los subordinados .....</i>	70
<b>Figura 53.</b> <i>Resultados de que tanto identificas problemas en situaciones complejas.....</i>	71
<b>Figura 54.</b> <i>Resultados de que tan rápido recolectas información para enfrentar un problema... 71</i>	71
<b>Figura 55.</b> <i>Resultados que tanto evalúa la información que no ha sido recopilada. ....</i>	72
<b>Figura 56.</b> <i>Resultados de como parte de la experiencia adquirida .....</i>	73

<b>Figura 57.</b> <i>Resultados de cómo implementar diferentes soluciones a los problemas</i> .....	73
<b>Figura 58.</b> <i>Resultados de percibir una situación de diferentes perspectivas</i> .....	74
<b>Figura 59.</b> <i>Resultados de subordinar claves efectivas</i> .....	75
<b>Figura 60.</b> <i>Resultados de influir en personas que no tienen control</i> .....	75
<b>Figura 61.</b> <i>Resultados de desarrollar trabajos colaborativos entre equipos subordinados</i> .....	76
<b>Figura 62.</b> <i>Resultados de comunicar ideas, proyectos de ideas claras</i> .....	77
<b>Figura 63.</b> <i>Resultados de desarrollar crecimiento y desarrollo entre los subordinados</i> .....	77
<b>Figura 64.</b> <i>Resultados de diagnosticar situaciones interpersonales complejas</i> .....	78
<b>Figura 65.</b> <i>Resultados si tienen sentimientos en forma clara</i> .....	79
<b>Figura 66.</b> <i>Resultados de estructurar procesos de coordinar intergrupales e interfuncionales</i> ..	79
<b>Figura 67.</b> <i>Resultados del desarrollo entre relaciones abiertas y en confianza entre los subordinados</i> .....	80
<b>Figura 68.</b> <i>Resultados si la entidad escucha a otras personas de forma comprensiva</i> .....	81
<b>Figura 69.</b> <i>Resultados de capacidad para tomar las propias decisiones e independencia entre opiniones de otras personas</i> .....	82
<b>Figura 70.</b> <i>Resultados si la entiende aun tolera o tiene encuentra a la antigüedad</i> .....	83
<b>Figura 71.</b> <i>Resultados si sigue un curso de acción, aunque se sienta incomodo</i> .....	83
<b>Figura 72.</b> <i>Resultados de como asumir riesgos y tomar decisiones, aunque tenga consecuencias negativas</i> .....	84
<b>Figura 73.</b> <i>Resultados de cómo enfrentar y resolver situaciones de conflictos</i> .....	85
<b>Figura 74.</b> <i>Resultados de tomar decisiones teniendo información incompleta</i> .....	85
<b>Figura 75.</b> <i>Resultados de cuantas nuevas oportunidades y mejorar innovadoras a la identidad para ti en los últimos cinco años</i> .....	89
<b>Figura 76.</b> <i>Resultados de que tanta satisfacción ha tenido en las actividades de innovación</i> .....	90

<b>Figura 77.</b> <i>Resultados de que tan importante es identificar las nuevas oportunidades que se puedes desarrollar en el tiempo suficiente .....</i>	91
<b>Figura 78.</b> <i>Resultados de como las nuevas oportunidades más son oportunas tecnológicamente factibles pararealizar. ....</i>	91
<b>Figura 79.</b> <i>Resultados si disfruto pensar o visualizar las nuevas oportunidades.....</i>	92
<b>Figura 80.</b> <i>Resultados si las nuevas oportunidades surgen a menudo para tener la solución a un problema específico.....</i>	93
<b>Figura 81.</b> <i>Resultados de como la retroalimentación de los clientes nos permite hacer grandes cambios. ....</i>	93
<b>Figura 82.</b> <i>Resultados de las oportunidades que se ha identificado a través de los años que tan radicalmente ha sido. ....</i>	94
<b>Figura 83.</b> <i>Resultados de que tan oportunista eres .....</i>	95
<b>Figura 84.</b> <i>Resultados de tantas oportunidades factibles al haber entregado nuevo mercado ...</i>	95
<b>Figura 85.</b> <i>Resultados de como que tanto se profundiza un mercado para identificar nuevas oportunidades.....</i>	96
<b>Figura 86.</b> <i>Resultados que tan importante es crear nuevas oportunidades .....</i>	97
<b>Figura 87.</b> <i>Resultados que tan importante son mis nuevas oportunidades en relación de otros contextos. ....</i>	97
<b>Figura 88.</b> <i>Resultados que tanto las nuevas oportunidades generalmente previenen del mercado o de cambiotecnológicos.....</i>	98
<b>Figura 89.</b> <i>Resultados de usualmente se puede percibir nuevas oportunidades mejorando un análisis fuera de miárea de trabajado.....</i>	99
<b>Figura 90.</b> <i>Resultados de una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad.....</i>	99

### **Resumen**

Las empresas en general deben tener un desarrollo correcto y coordinado en cada una de sus áreas funcionales, esto permite ejecutar sus actividades de forma eficiente y controlar diferentes adversidades que pueden llegar a obstruir sus actividades diarias enfocadas a su productividad. Por lo anterior es importante identificar diferentes estrategias que puedan solventar dichos factores negativos, que en mucho de los casos pueden transformarse en problemas verdaderamente difíciles de controlar y que cada vez pueden llegar a afectar distintas funcionalidades en su estructura empresarial. La siguiente investigación fue realizada en la empresa Eon Group S.A el cual consiste en analizar diferentes áreas internas y la funcionalidad aplicada en cada una de ellas, ya que son parte fundamental en la estructura organizacional de la empresa. Por otra parte, cada área es evaluada bajo un diagnóstico inicial, identificando factores débiles para tener en cuenta para su posible mejora y potencialización de esta. Cabe la pena resaltar que, para efectos inmediatos de resultados, fue necesario la aplicación de un instrumento de medición que en este caso es una encuesta, donde se abordan diferentes puntos importantes de cada área y permite precisar mucho más la información requerida. Luego de obtener los resultados y hacer el diagnóstico previo, se empieza con la construcción del plan de acción este tiene como finalidad plantear estrategias de solución a cada uno de los hallazgos negativos identificados. En conclusión, se evidencia que la empresa presenta diferentes falencias en sus procesos internos desarrollados por todas las áreas que la componen, es por eso por lo que la implementación de nuevas estrategias debe ser bajo estándares de eficiencia y productividad con el fin de lograr un mejor funcionamiento en su estructura y obtener un posicionamiento mucho más competitivo en el mercado.

*Palabras clave:* estructura organizacional, productividad, competitividad, instrumentos de medición, eficiencia

### **Abstract**

Companies in general must have a correct and coordinated development in each of their functional areas, this allows them to execute their activities efficiently and control different adversities that can obstruct their daily activities focused on their productivity. Therefore, it is important to identify different strategies that can solve these negative factors, which in many cases can become problems that are terribly difficult to control and that each time can affect different functions of the company. This case study was prepared in the company Eon Group S.A, which consists of analyzing different internal areas and the functionality applied in each of them, since they are a fundamental part of the company's organizational structure. On the other hand, each area is evaluated under an initial diagnosis, identifying weak factors to consider for its possible improvement and potentiation of it. It is worth noting that for immediate effects of results, it was necessary to apply a measurement instrument, which in this case is a survey, where different important points of each area are addressed and allows much more precise information required. After obtaining the results and making the previous diagnosis, the construction of the action plan begins, the purpose of which is to propose solution strategies for each of the negative findings identified. In conclusion, it is evident that the company presents different shortcomings in its internal processes developed by all the areas that compose it, that is why the implementation of new strategies must be under efficiency and productivity standards to achieve a better operation in its structure and obtain a much more competitive position in the market.

*Keywords:* organizational structure, productivity, competitiveness, measurement instruments, efficiency

### **Glosario**

*Clientes:* personas que consume o adquiere servicios o productos a beneficio de él,

*Estructura organizacional:* guía para suministrar una mejor administración y dirección en las empresas.

*Estrategia:* acción de metas y objetivos a largo plazo, recurso para que una empresa logra todas las metas.

*Marketing:* herramienta para crear, comunicar, entregar, hacer llegar más información precisa a los clientes generando un objetivo para la entidad.

*Gerencia financiera:* área encargada de regular y controlar el funcionamiento económico de una empresa, con el fin de generar rentabilidad y eficiencia.

*Posicionamiento:* lugar que ocupa una empresa en su nicho de mercado frente a otros competidores.

## **Introducción**

El presente estudio de caso tiene como enfoque principal analizar la estructura organizacional y funcional de las áreas internas de la empresa Eon Group S.A, evaluando su desempeño actual mediante la aplicación de diferentes instrumentos de medición y a su vez, proponiendo mejoras estratégicas que permitan potenciar habilidades y superar distintos obstáculos identificados previamente.

La empresa Eon Group S.A se dedica a la producción y comercialización de artículos deportivos, ofreciendo diferentes estilos en cada de una sus prendas y logrando un posicionamiento estable en el mercado. Por otra parte, mediante el desarrollo de la investigación se identificaron diferentes falencias en cada una de las áreas propuestas, que de una u otra forma, afectando considerablemente las actividades productivas que desarrolla la empresa y que, a su vez, generan una clara desventaja en el mercado frente a la competencia.

Durante el proceso de desarrollo del estudio de caso fue necesario la colaboración de cada uno de los trabajadores pertenecientes a la empresa, siendo una parte fundamental para la identificación de cada uno de los puntos débiles, debido a su disponibilidad en cada uno de los instrumentos de medición aplicados entorno a los temas principales, tales como: Marketing, finanzas, habilidades gerenciales, estrategias de negociación y gerencia de proyectos. No obstante, es importante resaltar que cada una de las áreas evaluadas cuenta con su diagnóstico individual, análisis de resultados y un plan de acción que se constituye de diferentes pasos para tener cuenta para un funcionamiento correcto y productivo en cada una de las áreas mencionadas

## **1. Estudio de caso: Eon Group S.A**

### **1.1 Misión**

Eon Group se esfuerza por ser líder nacional en la industria de los artículos deportivos, una marca construida sobre la pasión por deportes y un estilo de vida. Estamos comprometidos a fortalecer nuestra marca y productos para mejorar nuestro posicionamiento (Eon Group S.A, 2023).

### **1.2 Visión**

Ser líderes en diseños exclusivos con enfoque amigable con el medio ambiente lograr que el 80% de las prendas sean con material ecológico y ser reconocidos nivel nacional e internacional (Eon Group S.A, 2023)

### **1.3 ¿Quiénes somos?**

Somos una marca colombiana, Santandereana especializada en confección de ropa deportiva, nuestro pilar más importante es el ciclismo, Nuestra marca es consciente, incluyente y sostenible la cual busca generar un valor social y económico. Representamos una identidad dinámica y llena de colores reales (Eon Group S.A, 2023).

### **1.4 Propósito**

Queremos inspirar cambios que genere conciencia frente al cuidado del medio ambiente, la inclusión y respeto hacia los demás, contribuyendo al bienestar de la comunidad, generando oportunidades de trabajo digno, justo y constante.

### **1.5 Valores corporativos**

*Más real:* el ser personas reales y transparentes va en nuestras venas, reconocer nuestros triunfos y nuestros defectos, la voluntad de mostrar nuestras imperfecciones nos ayuda aprender y crecer como un equipo.

*Más incluyente:* somos orgullosos de defensores de la igualdad, la justicia y la oportunidad para todos, creemos que la moda, al igual que el deporte es incluyente.

*Más Sostenible:* como empresa trabajamos en la reducción de la huella de carbono, para la marca es primordial el respeto por las condiciones económicas y laborales de los trabajadores que has participado desde la materia prima hasta el punto de venta.

### **1.6 Modelo de impacto**

La inspiración de cada una de nuestras colecciones se basa en el ADN, lo que nos identifica como marca: la conciencia, la inclusión y el dinamismo, Creando productos demandados por el mercado deportivo, donde se procura tener un equilibrio entre confort, moda, tecnología, ideales para un buen desempeño deportista, sin perder su forma natural y sofisticada.

### **1.7 Producción**

Nuestros productos son fabricados con tecnología avanzada de ensamblaje, permitiendo otorgar mayor calidad a nuestros clientes. Cuando nuestros productos están en su totalidad terminados, ser verificados y aprobados para realizar la respectiva distribución a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, contamos con vendedores que brindan una asesoría y seguimiento cercano, antes, durante y después de la venta a nuestros clientes, para asegurar una excelente experiencia de marca. Cada idea comienza con una inspiración y la nuestra fue redefinir el coraje, representando en el significado de cada color, y su relación con la personalidad de cada deportista, así es como en casa colección intencionalmente comunicamos la conciencia ambiental, la inclusión por medio de nuestras pendas innovadoras, cómodas y con alta calidad.

A través de los colores en los diseños en cada colección buscamos inspirar a los apasionados por el deporte, personas que buscan vivir experiencias, redefinir su coraje y ser creadores de nuevas historias para contar, aquellos que son conscientes de lo que usan, de su origen y del impacto que tiene, como empresa aspiramos contribuir en la formación de la sociedad más consciente del impacto que sus prácticas de consumo pueden tener en el planeta.

## **2 Estudio de caso: Módulo 1 – Gerencia de marketing**

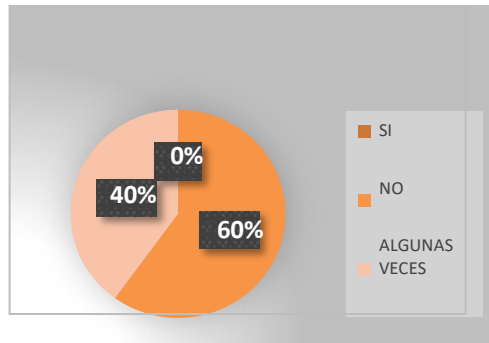
Este estudio de caso fue realizado en el área de marketing de la empresa Eon Group, donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de medición planteado en el trabajo “Medición de orientación al mercado en las empresas de distribución de gas natural en Colombia” y que de una u otra forma sirvió para evaluar distintos factores a mejorar por parte de la organización. Se utilizó una población aproximada de 10 personas, quienes son las encargadas de las actividades del departamento tales como mercadeo, ventas y servicio al cliente.

### **2.1 Diagnóstico**

- ¿Frecuentemente hablamos o encuestamos a aquellos que pueden influenciar las

compras de nuestros usuarios finales? (p. ej. Distribuidores, comercializadores, etc.).

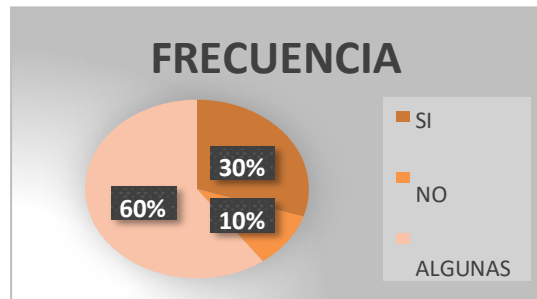
**Figura 1.** Resultados de frecuencia que hablan o encuestan a los usuarios finales como distribuidores, comercializadores entre otros



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio debe aplicar más interés con distribuidores, comercializadores, ya que no se tiene el interés de una comunicación con los clientes finales, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa está desinteresada con los usuarios finales, Noelia Perlacia (2022) detalla que todas las empresas deben tener una buena comunicación externa con distribuidores y comercializadores, esto mejorará la calidad de tu empresa y los productos o servicios, y la imagen de la marca se posicionará entre las más valoradas por tus clientes.

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

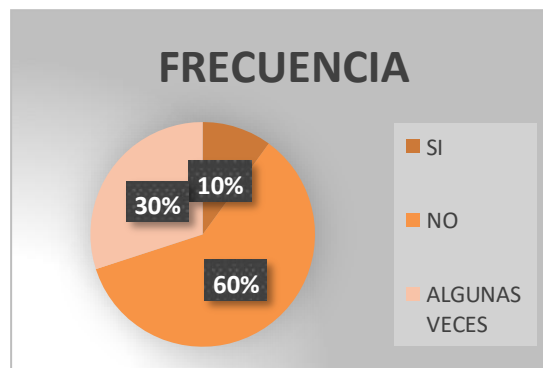
**Figura 2.** Resultados de seguimiento a los clientes para detectar cuáles productos o servicios necesitarán en el futuro



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio está ocasionalmente interesada en reunirse con los clientes para tener una mejor calidad y servicio para el futuro, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa está algunas veces activa en reunirse con algunos clientes para mirar cómo está el producto y está dispuesta a mejorar, Andrea Parra (2020) define que es muy importante la comunicación en las empresas con los clientes ya que Define los objetivos de tu estrategia de experiencia del cliente también que Crea un vínculo humano y emocional con tus clientes.

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

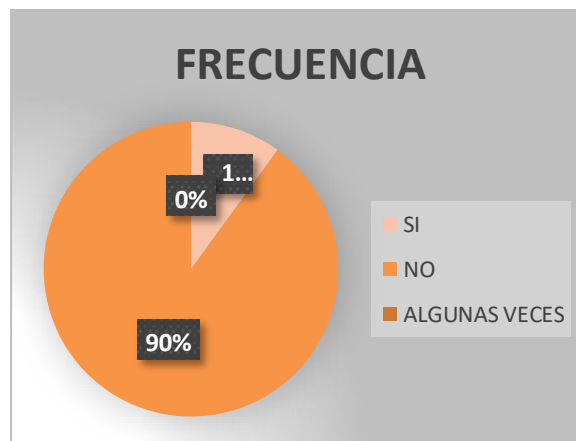
**Figura 3.** Resultados de la interacción directa del área de operación con los clientes



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio del área de operación no realiza la comunicación directa con los clientes para mejorar el servicio, en tal sentido, se infiere que la empresa en el área de operación no realiza comunicación con los clientes para mejorar los productos, ya que los clientes son los compradores finales y tienen buenas opiniones que le pueda servir a la empresa para mejorar, Cristhian Herrera (2005) considera que la comunicación directa se trata de poder conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad hacia la empresa.

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

**Figura 4.** Resultados de cada cuanto se evalúa a los clientes para saber de la satisfacción de los productos y servicios.

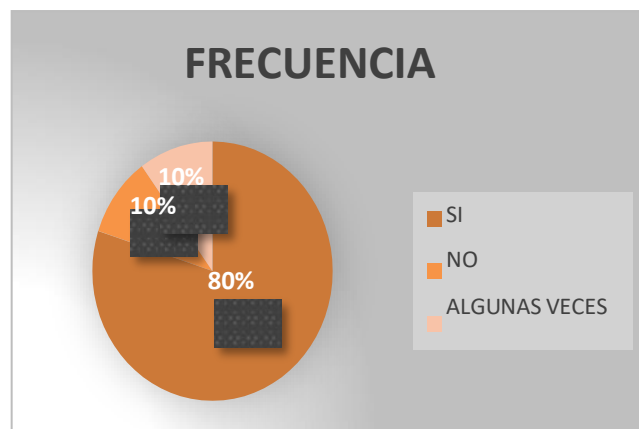


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no encuesta a los clientes para evaluar los servicios y productos que se brinda, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa no se interesa en

conocer la opinión de los clientes para mirar si el producto o el servicio es de buena calidad, si los productos tienen las expectativas que ellos quieren, o simplemente es una necesidad. Douglas da Silva (2022) define que las empresas deben tener buena relación con los clientes y es por eso por lo que las encuestas hacen que una empresa tome medidas y tiene como beneficios de análisis que son valorización de tu cartera, aportes de estrategia de marketing, incremento de ventas, mayor rendimiento y productividad.

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

**Figura 5.** Resultados de cada cuando se reúnen en la empresa para discutir tendencias y desarrollos del mercado

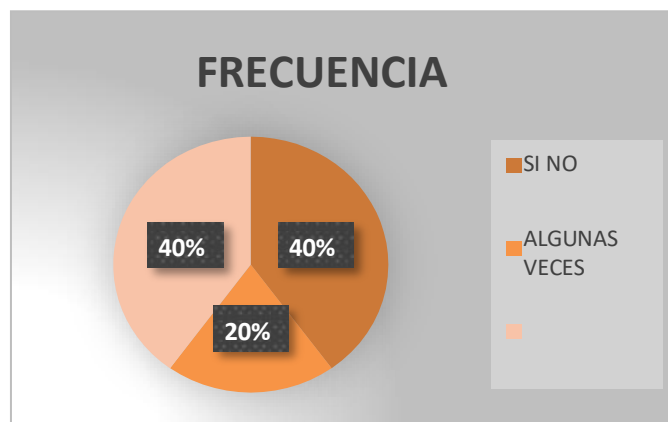


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio los integrantes de marketing se reúnen para discutir de tendencias y desarrollo del mercado, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que los integrantes de marketing si se reúnen para discutir de moda de cómo mejorar las tendencias. Franco (2011) aporta que las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas

por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización.

- ¿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?

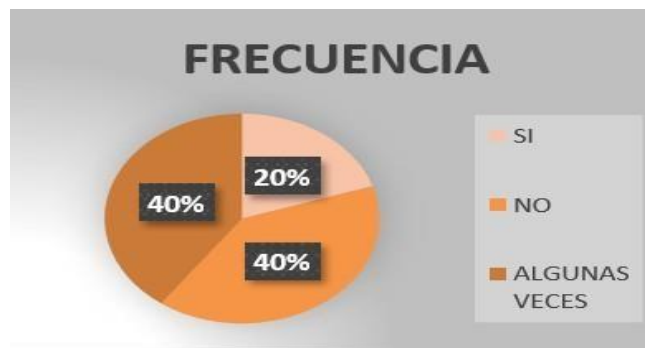
**Figura 6.** Resultados de las decisiones futuras por parte de los de mercadeo



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio algunas veces incluye la opinión de los clientes en temas futuras, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que los encargados de mercadeo algunas veces si tienen en cuenta la opinión de los clientes, pero concluyo que debería considerar un 100% ya que es una opinión que es necesaria, Echeverry (2016) importante que la empresa se encuentre en contacto con el cliente ya que el servicio no solo debe ser al momento de una compra o queja, sino que también debe de tratarse de estar en constante interacción con el cliente, así mismo conocerlo y poder lograr fidelizar al cliente y que este prefiera a la organización por sobre otras, conociendo sus deseos y preferencias.

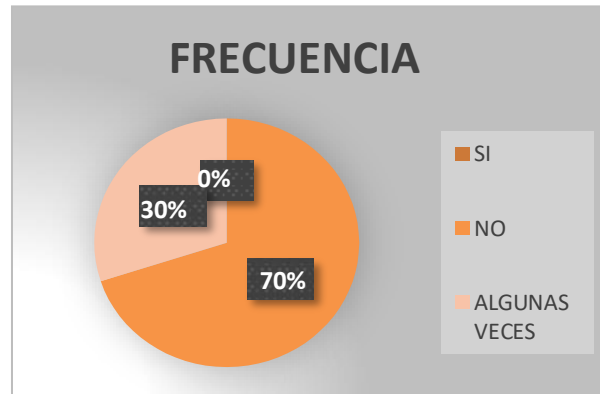
- ¿Cuándo algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se enteradel tema en un corto periodo?

**Figura 7.** Resultados de *Cuándo 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 revela que no toda la empresa se entera ocurrido, algunas veces si se revela lo ocurrido, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa toma medidas para que los comentarios no se divulguen por toda la empresa rápidamente, zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera (2017) empresa que dentro de un sistema del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades ocurren momentos de problemas, comentarios o reclamos lo encaminado que la empresa debe realizar es indagar con las áreas encargadas para dar solución, no se debe esterar todas las áreas de la empresa.

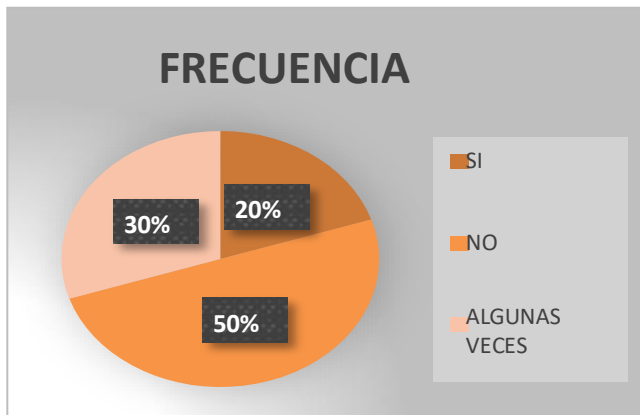
- ¿La información sobre satisfacción de los clientes es distribuida a toda la empresa con regularidad?

**Figura 8.** Resultados sobre satisfacción de los clientes si es comentada en toda la empresa

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no distribuye la información de satisfacción de los clientes, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa debe informar a todas las áreas de la empresa cual es la satisfacción para así tomar medidas de mejora o de mantenerse, Abrego, (2017) consideran que Los sistemas de información son uno de los componentes más relevantes del entorno actual de negocios, que ofrecen grandes oportunidades de éxito para las empresas, ya que cuentan con la capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir datos de forma oportuna y de manera integrada.

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

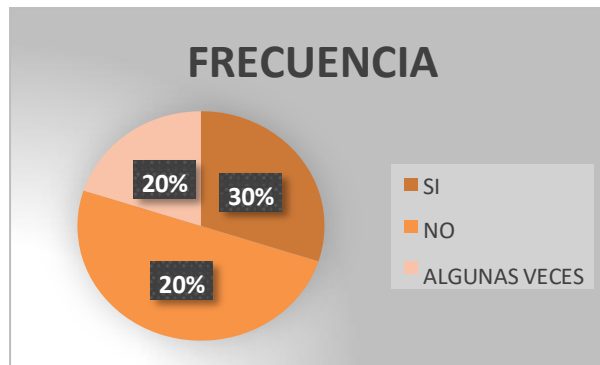
**Figura 9.** Resultados de cuando el área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes tarda en alertar a otros departamentos



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que no se tarda en comunicarse con otros departamentos para dar solución al problema detectado, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa no se tarda mucho tiempo en dar solución a algún problema detectado pero algunas veces si se demoran en dar solución lo que se concluye que no es una buena comunicación, Schroeder (2029) define que los problemas deben tener una investigación para dar una solución precisa por eso recomienda la metodología de Dónde, Qué, Cuándo y Por qué. Es porque esta es la cuestión que los esfuerzos investigativos descubrirán a partir de la causa raíz del problema.

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

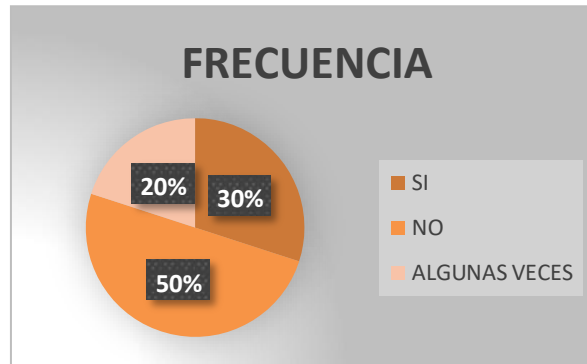
**Figura 10.** Resultados de la importancia de las diferencias de nuestros clientes para crear un nuevo Servicio



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio algunas veces segmenta nuevas ideas, para guiar a los clientes, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa no se interesa en guiar a los clientes, en crear nuevas ideas para que todo grupo de cliente entienda, algunas veces lo realiza pero considero que debe ser más de un 50%. Para Narros (2007) El consumidor, hoy en día, cuando acude a un establecimiento se encuentra ante una paradoja. Por una parte, se siente abrumado por la gran cantidad de información que debe procesar, las empresas deben ser claras y precisas para dar la información del servicio, por otra parte, se espera de él que decida por sí mismo sin requerir información del personal de ventas en el sistema de autoservicio actual.

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

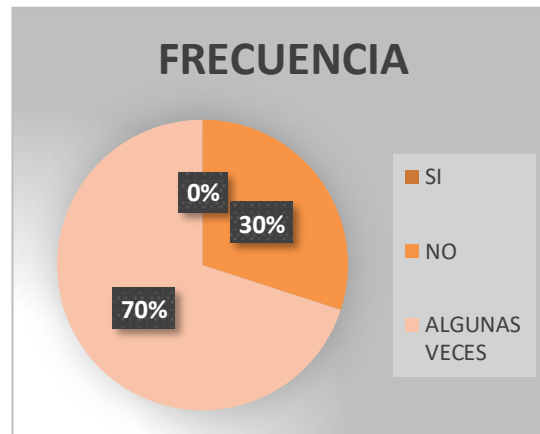
**Figura 11.** Resultados de servicio de atención personalizada para asegurar que tan satisfactorio queda el cliente.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no tienen una buena comunicación personalizada para los clientes en línea, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa debe tomar medidas para mejorar el servicio, ya que no tienen buena atención sobre redes sociales, Bárbara y Tello (2021) detallaron que la calidad en el servicio en línea se considera una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva y sostenible en un entorno económico globalizado. Es por eso por lo que la atención a los clientes en línea debe tener una estructura: tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, confianza, empatía, satisfacción al cliente, lealtad al cliente para que la empresa logre resultados.

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

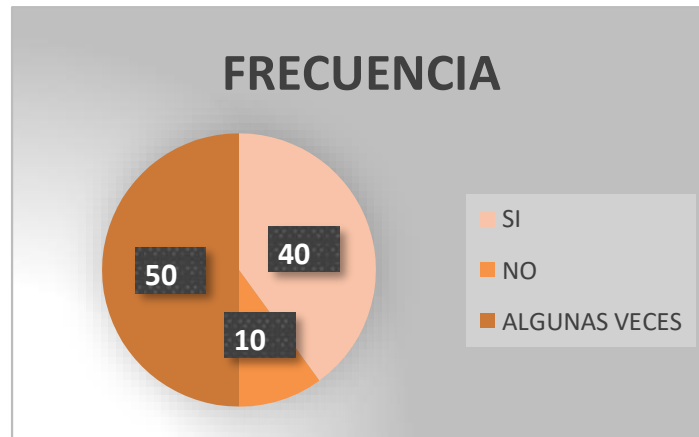
**Figura 12.** *Resultados de nuestros planes de negocios son guiados más por políticas internas o avances tecnológicos que por investigación de mercados*



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio algunas veces tienen planes de negocios con políticas internas y avances tecnológicos, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa cuando hace planes de negocios no tiene definido con que guiarlo y opta por los que más se le adapte,(2009) detalla que el cambio dinámico del entorno empresarial hace que las empresas deban elaborar su planificación, actualmente es importante involucrar las (Tecnologías de Información Comunicaciones) como parte integral de la planificación estratégica para alcanzar la visión empresarial de forma rápida y eficiente.

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

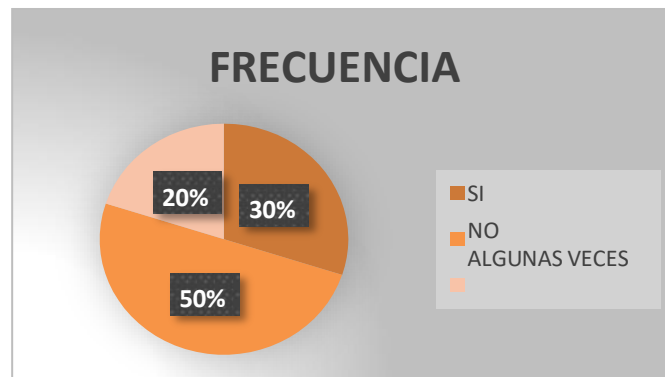
**Figura 13.** Resultados cuándo encontramos que se presentan cambios regulatorios las áreas involucradas hacen esfuerzos concertados para implementar los cambios requeridos



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio algunas veces hacen cambios regulatorios y se esfuerzas para obtener lo mejor, en tal sentido, se infiere que la empresa algunas veces si tiene en cuenta en hacer implementar cambios requeridos, lo que significa que es algo negativo porque debería ser más constante en hacer cambios innovadores, Hall (1996:200) define el cambio “como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente”.

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

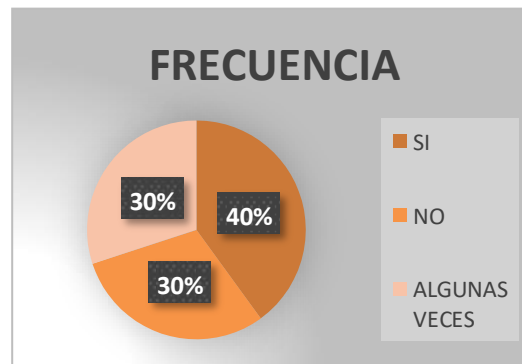
**Figura 14.** Resultados de Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio concluye que las actividades de la empresa no están coordinadas, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa no tiene una buena organización y es por eso que las actividades no están bien coordinadas, Munch y García (2004), detalla que las áreas de la empresa deben tener una sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

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

**Figura 15.** Resultados de cuándo detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio tomamos acciones correctas inmediatamente.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio contempla que la empresa que se tiene buen resultado al dar solución cuando los clientes no están satisfechos, en tal sentido, se infiere que la empresa si toma acciones para dar solución al cliente cuando no está satisfecho pero infiero que no tienen buenas estadísticas para tomar acciones ligeras, Pérez (2019), considera que las empresas deben tener responsabilidad y acudir a responder o actuar a mejorar la satisfacción y es por eso que se detalla en tomar una actitud ajustad la mentalidad del cliente, escuchar con toda la atención para tomar medidas, ofrecer solución, pedir apoyo a recursos o áreas de la empresa para

brindar y Mantener a tus clientes felices debe ser uno de los objetivos principales de tu compañía.

## 2.2 Plan de mejora

### 2.1.1 Objetivo

Implementar acciones de mejoramiento y productividad en el área de marketing de la empresa EON GROUP S.A.S con el fin de optimizar sus actividades comerciales.

**Tabla 1.** *Acciones de mejoramiento y productividad área de marketing*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	El área de marketing tiene alta rotación de personal, lo que afecta directamente los índices de productividad y no permite la conformación de un grupo sólido para el desarrollo de las actividades del área.	Formular estrategias de selección de personal para posibles contrataciones en esta área, que permita analizar fortalezas en los candidatos y a su vez conformar un grupo sólido y enfocado en aplicar diferentes ideas de innovación para el área de publicidad y marketing de la empresa.	Gerente y jefe del área encargada.
2	Manejo inadecuado de las redes sociales de la empresa, debido a que no existe un responsable directo de estos procesos.	En colaboración con el gerente y el jefe del área encargada, hacer un proceso de selección preferiblemente interno, que evalúe las cualidades de cada uno de los trabajadores del área y así seleccionar un encargado que tenga conocimientos básicos de redes sociales, brindándole previa capacitación sobre el manejo de la página web y demás redes de la empresa.	Gerente y jefe del área encargada.

<b>No.</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acción de mejora</b>	<b>Responsables</b>
3	Poca adaptabilidad tecnológica en el área, afectando el crecimiento comercial y publicitario de la empresa.	Buscar alternativas de mejoramiento tecnológico, mediante un estudio presupuestal que nos indique si es viable adquirir equipos de contado o buscar diferentes métodos de financiación para este proceso. Esto con el fin de reemplazar los equipos de poco desempeño que se tienen actualmente y así mejorar el desarrollo de las Actividades internas de la empresa.	Gerente general
4	No se realiza ningún tipo de seguimiento a las tendencias que se encuentran en el mercado, esto afecta el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.	Mediante la aplicación de una investigación de mercados, se buscará analizar el proceso que tienen las nuevas tendencias de mercado, en este caso en el sector textil.	Gerente y jefe del área encargada.
5	Las diferentes actividades del área de marketing, ventas y atención al cliente tienen poca planeación organizacional. Lo que afecta el desarrollo estratégico de la empresa.	Ayudar a la construcción de un plan organizacional mucho más sólido, que le permita a la empresa conformar una estructura interna sólida y con un enfoque amplio en el mercado donde incursiona.	Gerente y jefe del área encargada.
6	No se aplica ningún tipo de encuesta de satisfacción en los clientes y por lo tanto no se observan puntos débiles para un posible mejoramiento de los mismos.	Aplicar una encuesta de satisfacción cada trimestre, la idea principal es analizar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del producto, atención personalizada y demás servicios ofrecidos por la empresa.	Jefe de área
7	El área carece de innovación en cuanto al diseño de nuevas prendas, esto genera poca expectativa en los clientes y genera monotonía en su producción.	Proponer ideas para la producción de nuevos diseños en prendas, esto debe ir de la mano con un análisis previo del comportamiento actual del mercado, quien de una u otra forma, nos da un enfoque mucho más claro de las nuevas tendencias y permite direccionar las actividades de la empresa hacia las necesidades actual del consumidor.	Gerente y jefe del área encargada.

<b>No.</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acción de mejora</b>	<b>Responsables</b>
8	El área encargada no aplica ninguna estrategia de ventas, se enfoca en un servicio al cliente básico y sin ningún tipo de esfuerzo comercial.	Se buscará hacer diferentes tipos de capacitación que permitan brindar herramientas para realizar una fuerza de ventas mucho mayor. La idea principal es trabajar de manera correcta las necesidades del cliente y describir de	Gerente y jefe del área encargada.
9	Poca comunicación por parte de los jefes del área, afectando la productividad y eficiencia del personal.	Intensificar canales de comunicación entre empleados y jefes, con el fin de priorizar el desarrollo de las actividades hacia un mismo camino y así trabajar todos en conjunto para el cumplimiento de las mismas.	Gerente y jefe del área encargada.
10	Bajos niveles de investigación de mercados, lo que genera un bajo desarrollo productivo en la empresa y un direccionamiento en sus actividades comerciales con poca adaptabilidad en el mercado.	Ayudar a formular un plan de investigación de mercados que permita verificar regulaciones constantes en el mercado, analizar diferentes tendencias en el consumidor y así contemplar un enfoque comercial mucho más objetivo.	Gerente y jefe del área encargada.

### **2.1.2 Indicadores de gestión**

*Indicador Fuerza de ventas:*  $(\text{Prospectos de clientes} / \text{Total de clientes fidelizados}) \times 100$ : este indicador nos permite medir el rendimiento del grupo de trabajo frente al cumplimiento de ventas y demás actividades de servicio al cliente requeridas.

*Indicador crecimiento de compra:*  $(\text{Total de ventas} / \text{Total de clientes}) \times 100$ : este indicador nos permite medir el aumento de ingresos generados por el número de ventas totales. Lo ideal es aplicarlo mes a mes, con el fin de realizar un seguimiento constante al nivel de ventas generado.

*Indicador satisfacción del cliente:*  $(\text{Suma de puntuación} / \text{total de valoraciones}) \times 100$ : este

indicador nos permite identificar la perspectiva que tiene el cliente frente a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Será de gran utilidad para reforzar factores que se encuentren en un bajo nivel de servicio.

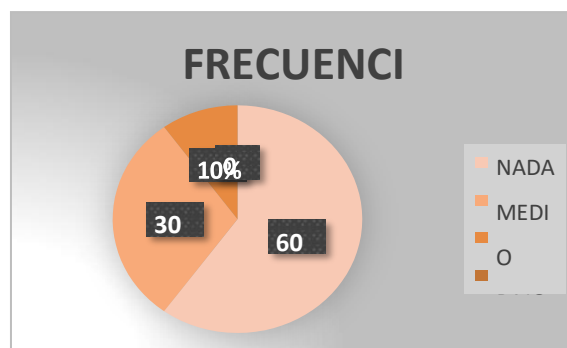
### 3 Estudio de caso: Gerencia Financiera

Este estudio de caso se realizó en el área de finanzas de la empresa EON GROUP, donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de medición planteado en el trabajo “modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para tecnoples S.A” el cual permitió analizar diferentes factores para tener en cuenta para un posible mejoramiento en esta área. La encuesta se aplicó a un total de 10 personas quienes conforman los diferentes procesos financieros que son llevados a cabo en la empresa.

#### 3.1 Diagnóstico

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

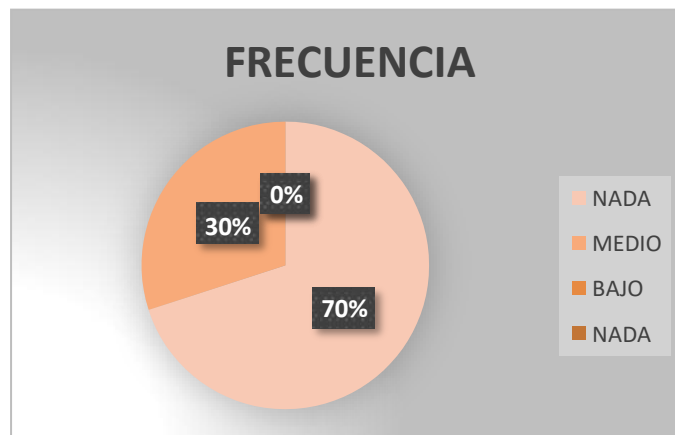
**Figura 16.** Resultados como piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio contempla que la empresa que se tiene buen resultado al dar solución cuando los clientes no están satisfechos, en tal sentido, se infiere que la empresa si toma acciones para dar solución al cliente cuando no está satisfecho pero infiero que no tienen buenas estadísticas para tomar acciones ligeras, Hanne & Aguilar (2017), definen a la gestión financiera como los resultados de las necesidades para disponer la información de manera cuantitativa sobre los diferentes beneficios obtenidos para la realización de las actividades económicas para la toma de decisiones respecto a la situación financiera en una empresa.

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

**Figura 17.** Resultados de qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones

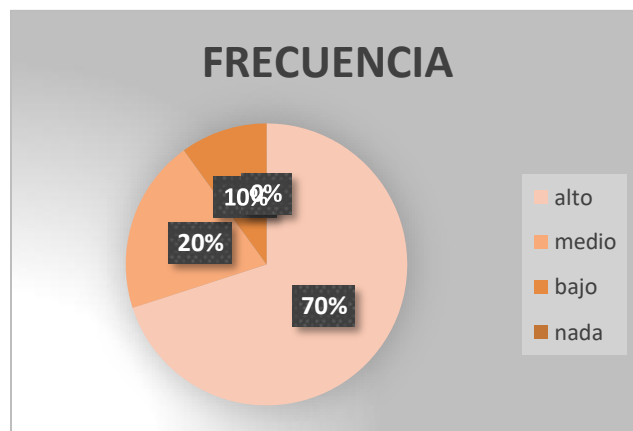


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio más de la mitad de la entidad opina que un análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones , siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que un análisis financiero ayuda a tomar decisiones inteligentes proporcionando mejores ingresos para la entidad también que es una información útil que permitirá comparar , evaluar flujos de inversión y ver

mejores resultados. Según Meigs (2011) considera que los análisis financieros satisfacen las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidad de obtener información y que dependen de los estados financieros como principal fuente de esta acerca de las actividades económicas de la empresa, proporcionar información útil para evaluar la capacidad de administración para utilizar con eficacia los recursos de la empresa.

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

**Figura 18.** Resultados de un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de su empresa

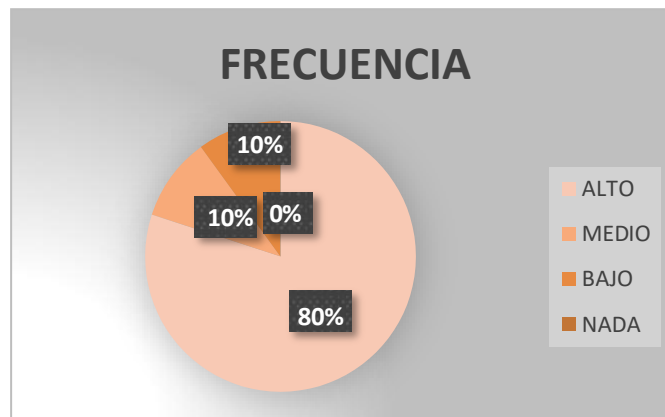


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se analiza que un porcentaje de encuestados opina modelo de gestión financiero aportaría un gran crecimiento económico, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que un modelo financiero le sirviera demasiado a una empresa ya que es un apoyo un útil para que la empresa cerca financieramente, José Gabriel Pilaguano (2021) La importancia de la gestión financiera reside principalmente en la estructura, desempeño y resultados financieros que presentan las organizaciones, además de influir directamente en el control de las operaciones,

la posible financiación para inversión, la veracidad de la información financiera.

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

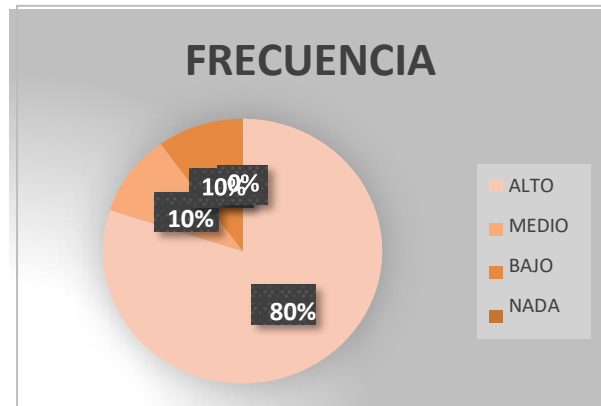
**Figura 19.** Resultados de las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio más de la mitad de la entidad opina que un análisis financiero es muy importante en la toma de decisiones , siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que todas las herramientas financieras sería de una gran ayuda para fortalecer la parte económica de la empresa Pérez (2019) asignar adecuadamente los recursos de una empresa u organización buscando la optimización de los beneficios de la firma y la generación de valor de éstas. herramientas de gestión que permite proyectar los resultados futuros de las decisiones que se planean tomar en el presente.

- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?

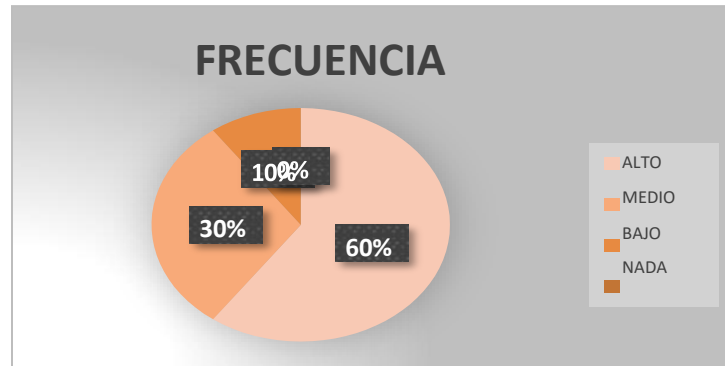
**Figura 20.** Resultados de información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que teniendo toda la información y desempeño gerencias se le permite proyectar a la empresa todos los objetivos y cumplir metas planteadas, en tal sentido, se infiere que, si tienen toda la información oportuna, la empresa tiene la facilidad de mirar el nivel de eficiencia y eficacia así lograr todos los objetivos propuestos Cummings y Schwab (2010) el desempeño gerencial está dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando con la mayor satisfacción.

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

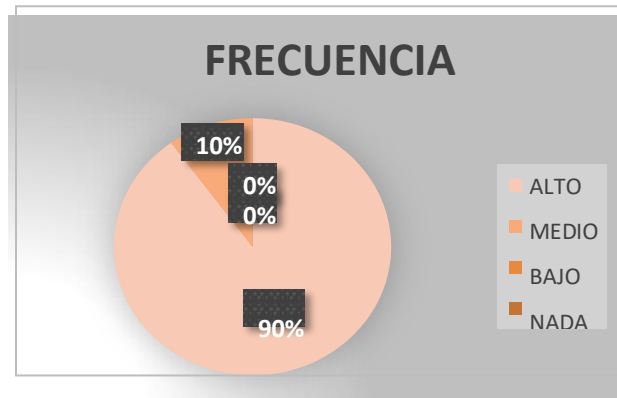
**Figura 21.** Resultados de adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio considera que teniendo un adecuado control de personal la productividad mejorara, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que si la empresa tiene un control o unas medidas de manejo de personas eficientemente si se mejoraría la productividad empresarial, Chiavenato (2009), el mejoramiento de la productividad depende de los factores que determinan la motivación de una persona para producir, los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal.

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

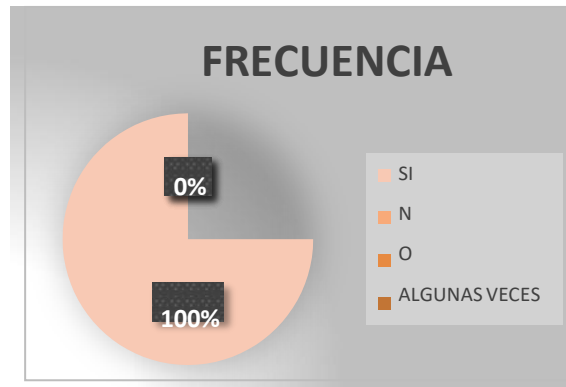
**Figura 22.** Resultado de establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio revela que si se tiene todo organizado y funciones separadas y específicas se tendrá un mejor ambiente y productividad, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que la empresa tiene que tener específicos los cargos y enfocados a una sola rama laboral, así se tendrá mejor rendimiento laboral y mejora el ambiente, García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores y de ultimo separar los cargos y funciones.

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

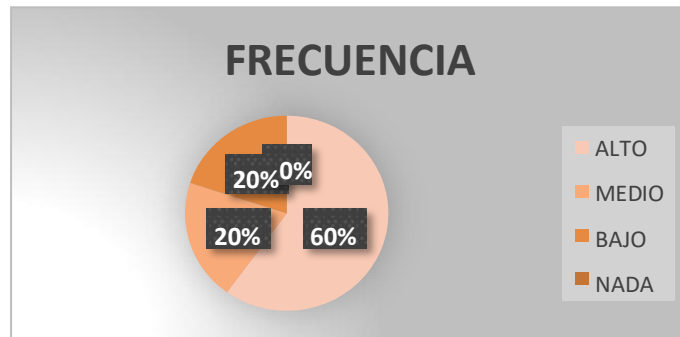
**Figura 23.** Resultados de Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal operativo, en qué nivel mejoraría la capacidad productiva de la empresa



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio revela que si la empresa tiene incentivos por cumplimiento de mejoras mejorara 100% la productividad de la empresa, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que si motivan a los empleados si los apoyan si tiene calidad humana y no los explotan y los motivan con incentivos se mejora el ambiente laboral y sobre todo la productividad, Taylor (1984) definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria, su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y sobrepasar las metas de producción eso haciendo mejor desempeño.

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

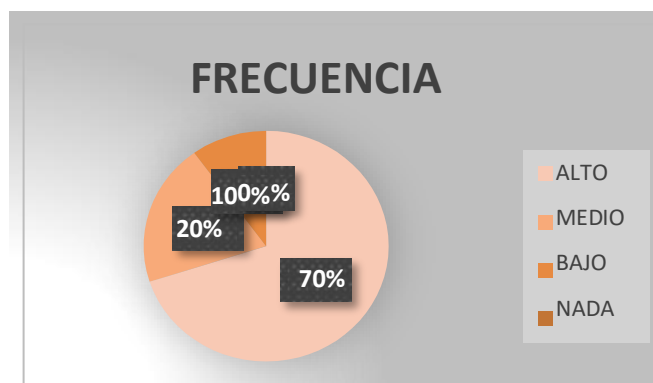
**Figura 24.** Resultados de cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio define que la empresa mejoraría y el personal también si se tienen todas las herramientas adecuadas para la gestión financiera, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que se tendría mejor rendimiento si la compañía tiene todas las herramientas financieras organizadas, David (2013), la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, los estados financieros, la toma de decisiones, las proyecciones financieras y aplicación de las políticas de capital de trabajo y una buena administración.

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

**Figura 25.** Resultados en cuánto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas y nivel de competitividad



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio permite observar que están de acuerdo con un plan de marketing para mejorar ventas, siendo esto validado por los resultados de instrumento de recolección de datos, en tal sentido, se infiere que si se implementa un plan de marketing si se mejoraría las ventas ya que engloba todas las acciones que se llevan a cabo por parte de la marca y llega a los clientes anticipar a las necesidades o deseos de los consumidores, Laura Fischer y Jorge Espejo (2019) consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.

### 3.2 Plan de mejora

#### 3.2.1 Objetivo

Proponer estrategias de mejoramiento que potencien el rendimiento económico y financiero en el área de finanzas de la empresa EON GROUP, con el fin de proporcionar rentabilidad en sus actividades.

**Tabla 2.** *Estrategias de mejoramiento que potencien el rendimiento económico y financiero*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	La empresa carece de un sistema contable acorde a sus movimientos financieros, afectando directamente su funcionamiento.	Implementar estrategias contables direccionadas a mejorar la estructura sobre registro de activos, cuentas por pagar y cobrar, pago de nómina y diferentes movimientos bancarios.	Gerente general y jefe de área

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
2	La empresa adquiere niveles innecesarios de deuda, donde no toma en cuenta el ingreso de fondos y muchas veces se queda sin liquidez.	Ayudar en el control de deuda interno de la empresa, es decir, disminuir acciones de endeudamiento que sean poco necesarios para la empresa y que de una u otra forma no representen riesgos para su desarrollo financiero.	Gerente general y jefe de área
3	No se evidencia ningún tipo de planeación financiera, afectando decisiones en el futuro y retrasando el desarrollo de la empresa en general.	Proponer un plan de acción financiero constituido por estrategias enfocadas al análisis y ejecución de posibles decisiones de inversión. Esto con el fin de definir el rumbo de la empresa y a su vez, plantear metas a corto, mediano y largo plazo.	Gerente general y jefe de área
4	La empresa no solamente asume sus gastos internos, sino que también, el efectivo es utilizado para hacer otro tipo de pagos externos que no tienen nada que ver con la empresa.	Ayudar a definir la administración de liquidez para la empresa mediante el cubrimiento de gastos y costos de esta. La idea principal es no desviar el efectivo hacia otros lugares y definirlo hacia las necesidades de la empresa.	Gerente general
5	Se evidencia que la empresa más de una se ha quedado sin liquidez, retrasando pagos de personal, gastos operativos y costos directos.	Proponer medidas enfocadas a la administración correcta del flujo de efectivo en la empresa. Estas acciones deben estar priorizadas hacia el cubrimiento de gastos y costos internos de la empresa, los que de una u otra manera representan importancia para el desarrollo de sus actividades.	Gerente general y jefe de área

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
6	Otro factor que afecta las finanzas de la empresa es el mal manejo que se le da al inventario, muchas veces se sacan prendas de bodega sin un previo registro.	Implementar un sistema de control de inventario que facilite el ingreso y salida de este.	Gerente general y jefe de área
7	La empresa algunas veces no tiene en cuenta fechas para realizar registros tributarios, es decir, retrasa el pago de impuestos y demás obligaciones.	Ayudar para tener en cuenta fechas importantes para el registro y pago de obligaciones tributarias para la empresa.	Gerente general
8	No se evidencia intenciones de inversión por parte de los directivos de la empresa, retrasando un mejoramiento estructural y un mejor posicionamiento en el mercado.	Proponer acciones de inversión en pro del desarrollo interno y externo de la empresa. Estas acciones tendrán un previo análisis de factores a potencializar y un enfoque a un mejor posicionamiento en el mercado.	Gerente general
9	Se evidencia un alto riesgo operacional en la empresa desencadenado por errores que no son subsanados y que cada vez.	Ayudar a implementar acciones que mejoren la administración actual que es llevada a cabo en la empresa. La idea principal es detectar falencias y	Gerente general y jefe de área
10	Se evidencia posible riesgo de mercado para la empresa, esto debido a los diferentes cambios de precio en el mercado y un posicionamiento del producto muy bajo comparado con la competencia en general.	Proponer un mejoramiento de producto que constituya niveles importantes de competitividad en el mercado. Analizar materiales utilizados, maquinarias y mediante esto definir que posibles acciones se pueden ejecutar para el posicionamiento de esta área.	Gerente general y jefe de área

### **3.2.2. Indicadores de gestión**

*Indicador de productividad capital fijo* (Ventas / Capital Fijo): Este indicador nos permite evaluar por cada peso invertido en capital fijo, cuantos pesos se generó en ventas.

*Rotación de inventarios* (Inventario\*365) / Costo de ventas): Este indicador permite evaluar la tasa de rotación del producto y cuánto tiempo se demora su posible venta.

*ROE* (Utilidad neta / patrimonio): Este indicador permite evaluar los índices de rentabilidad en la empresa, en relación entre la utilidad neta y el total de fondos propios de la empresa.

*ROA* (Utilidad operacional / activos operacionales): Este indicador permite evaluar el rendimiento que está teniendo la empresa frente a las inversiones realizadas.

*RONA* (UODI / activos operacionales netos x 100): Este indicador nos permite analizar en qué porcentaje se encuentra la relación empresa-administración, y que tan bien se están ejecutando los recursos de la organización.

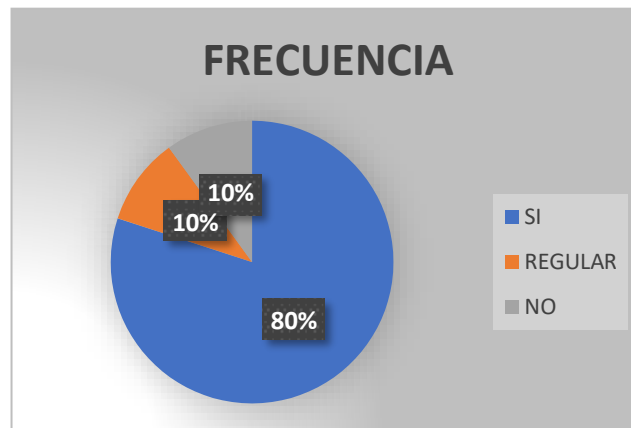
## **4 Estudio de caso: Estrategias de negociación**

Este estudio de caso se realizó en torno a las estrategias de negociación que utiliza la empresa EON GROUP, donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de medición planteado en el trabajo “Aprenda a negociar con éxito” el cual permitió analizar la ejecución de posibles nuevas tácticas de negociación para obtener mejores resultados. La encuesta se aplicó a un total de 10 personas quienes conforman y llevan a cabo los procesos internos de la empresa.

### **4.1 Diagnóstico**

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

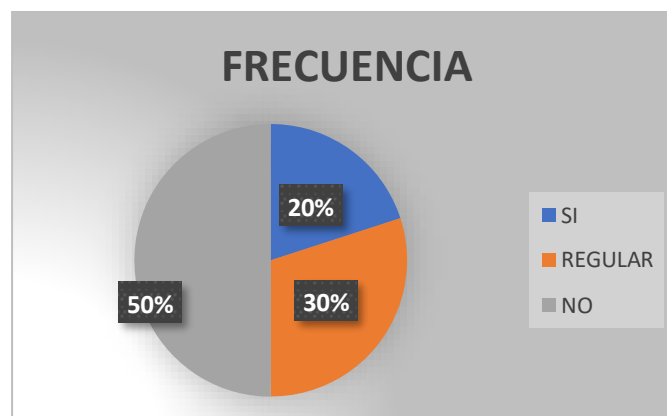
**Figura 26.** Resultados de que tan cómodo cuando te sientes para que realizar algún tipo de negociación.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, sentirse seguro al momento de enfrentarse a un proceso de negociación, en tal sentido, se infiere sobre la importancia de implementar estrategias de ventas cercanas al cliente que le permitan sentirse confiado de invertir su dinero en determinado producto. Con esto en mente, la investigación de trabajo de grado escrita por Diego Triana (2019) redacta que el cliente debe sentirse seguro con el vendedor desde el primer momento de encuentro y esto se logra mostrando una postura honesta, además de conocer verdaderamente al cliente. (p. 35)

- Dejas para última hora la preparación de la negociación.

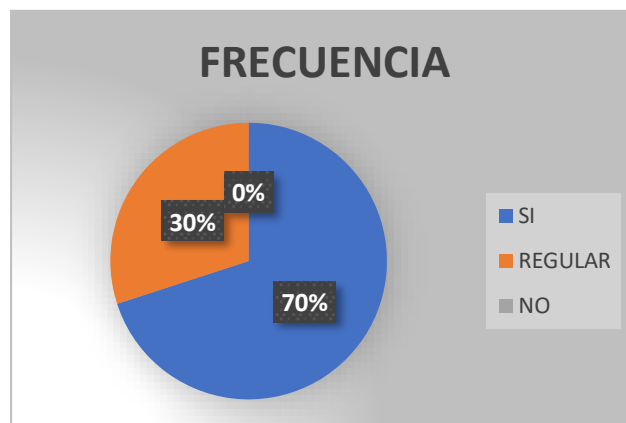
**Figura 27.** Resultados de que tan preparado estas o dejas para última hora la preparación de la negociación.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, cuenta con el 50% de índice de una clara preparación para la negociación; el otro 50% se encuentra dividido entre las personas que dejan este tipo de cuestionas a última hora, en tal sentido, se infiere que hay gran incertidumbre si el proceso de negociación se llevaría a cabo o no, dejándolo a la suerte del momento y el interés de la clientela. Si se parte de lo escrito por Mercedes Tabuenca (s.f.) el proceso de negociación implica en sí mismo una preparación, porque se contraponen dos realidades totalmente diferentes en cierta medida entre las partes relacionadas (cliente – vendedor) y esto a su vez indica conocer esta realidad e incentivar a que las necesidades del comprador se vean subsanadas con el producto que se le ofrece (p. 20); y esto se concluye en una buena preparación para el negocio.

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

**Figura 28.** Resultados de que tanto te preocupasen buscar la máxima información de tus oponentes

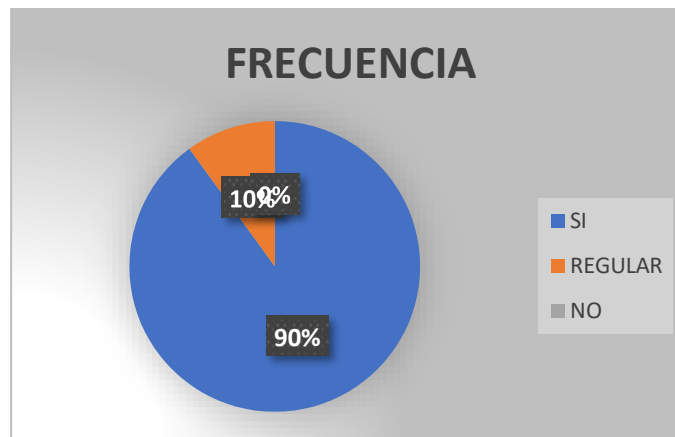


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cumple con un papel importante en la población escogida, pues al menos el 70% se mantiene informado sobre el comportamiento de sus oponentes. En tal sentido, se infiere que la competencia está siempre presente en este tipo de negociaciones, la variación de precios en el mercado afecta en demasía la compraventa de

productos seleccionados, por ello es importante mantenerse al tanto de la situación en la que se ve envuelta el contexto en cuestión, Asimismo, Triana (2019) resalta una magna oportunidad con la que cuentan los negocios actuales: la tecnología (p. 30) de este modo acrecienta cada vez más, no sólo la competencia a causa de la “facilidad” de las ventas virtuales, sino también la posibilidad de investigar aún más sobre este oponente y poder adaptar las necesidades del cliente a la oferta.

- Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones

**Figura 29.** Resultados de una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones

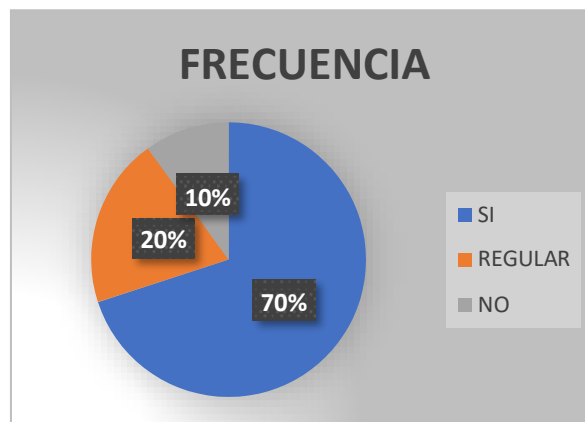


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene el 90% de la población reconoce cumplir con la reflexión de los resultados alcanzados (o no) durante el contacto con el cliente, elaborando conclusiones al respecto del proceso de negociación. En tal sentido, se infiere que el negocio no inicia inmediatamente el cliente llegue y en el momento en que se va del lugar de negociación (llámese este local o conversación en línea), sino que la parte interesada en ofrecer productos debe iniciar el proceso previo a encontrarse con el cliente y a posteriori estudiar si hubo falencias en la venta, o en su defecto, determinar qué factores influyeran positivamente en el negocio. Esto se logra de manera efectiva si el autoconocimiento es uno de los focos más importantes del negociante, para lograr este objetivo hay que aprender continuamente de los

errores, sin que esto llegue a delimitar al sujeto como una persona deficiente en el área (Vanyi y Damas, 2013, p. 20).

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

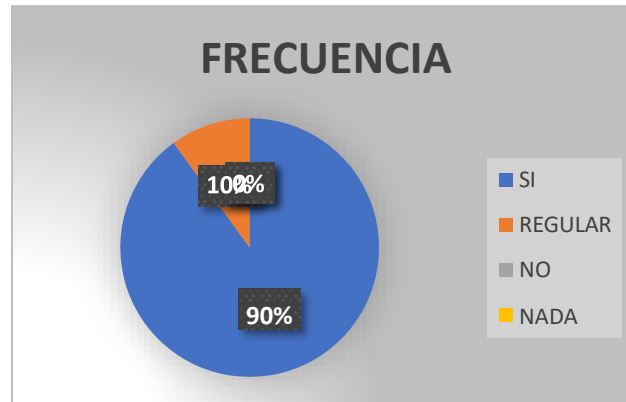
**Figura 30.** Resultados de si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene el 70% de las personas que dejan a otros compañeros realizar las actividades que en ocasiones le competen, en esta ocasión el menor porcentaje se lo llevan aquellas personas que sí deciden llevar a cabo su trabajo desde sus propias capacidades. En tal sentido, se infiere de esto que se puede ver desde dos perspectivas: En primera, la persona decide encargar parte de sus responsabilidades en sus compañeros con la intención de contribuir en el desarrollo conjunto y procurar el trabajo en equipo para el perfeccionamiento de habilidades en ventas; y, por otro lado, una visión más negativa que señala la poca responsabilidad que se tiene en sus tareas diarias y el poco compromiso que tienen con la organización. En últimas, se termina incluyendo parcialmente la imagen del rol mediador mencionado por Mercedes Tabuenca (s.f.) que puede llegar a facilitar el proceso de negociación de alguna u otra forma en beneficio del negocio o empresa.

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

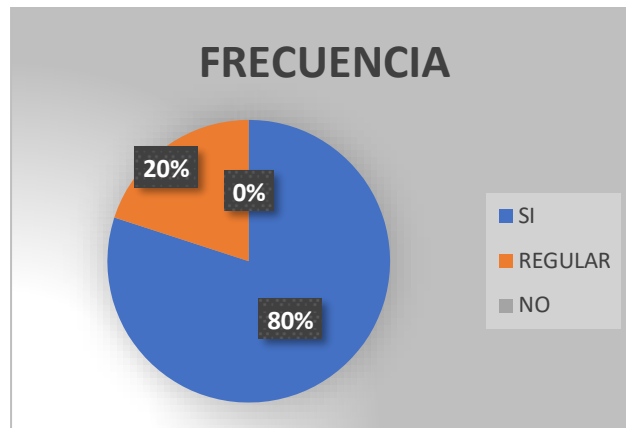
**Figura 31.** Resultados de siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio según la población escogida, tiene claros los objetivos al momento de enfrentarse a un negocio; en tal sentido, se infiere que se deja en claro que el proceso de negociación empieza mucho antes del encuentro con la contraparte. Partiendo de estos objetivos, se especifica el tipo de negociación. Tal como menciona Carmen Galdós (s.f.) al escribir que los intereses subyacen a las posturas de las partes y se relacionan con factores como el tiempo o los bienes que llevan a pensar directamente en la identificación de los tipos de negociaciones.

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

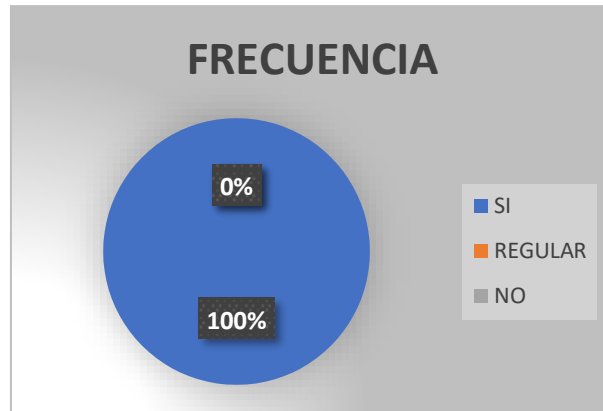
**Figura 32.** Resultados de crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio toma en repetidas ocasiones que la postura que se maneja admite la oportunidad u opción de ceder frente a algo, a pesar de que esto pueda verse mal visto durante el proceso. En tal sentido, se infiere que lo anterior lleva a pensar que es preferible mantener una actitud abierta a las opciones que surjan en vez de ir previamente con algo marcado que no está dispuesto al cambio. Inclusive, dentro de las modalidades de negociación se reconoce el acto de ceder frente a otro como algo válido y según Carlos Aldao (2009) este tipo de acciones son caracterizadas dentro de una modalidad suave que evita el conflicto a toda costa.

- Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por partedel contrario.

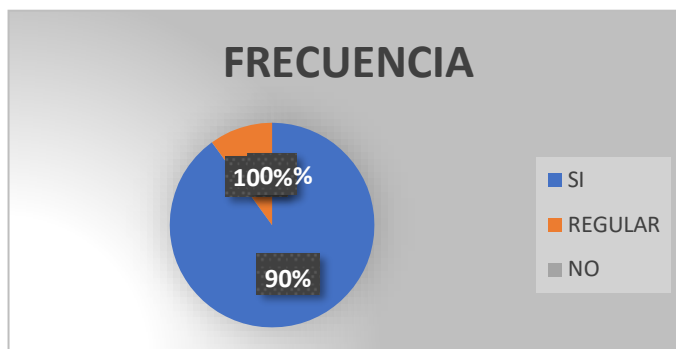
**Figura 33.** Resultado de que si estas preparada para argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene como parte de la preparación previa, el 100% de las personas admiten preparar argumentos extras por si el cliente comunica contraargumentos alternos. En tal sentido, se infiere que el planteamiento de este tipo de argumentos ofrece mayor seguridad al momento del negocio. En el documento de Ávila (2022) se demuestra la calidad que aporta una contraargumentación y complementa el proceso del negocio por medio de la ejemplificación de un caso como medio de contraste entre ideologías.

- Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte

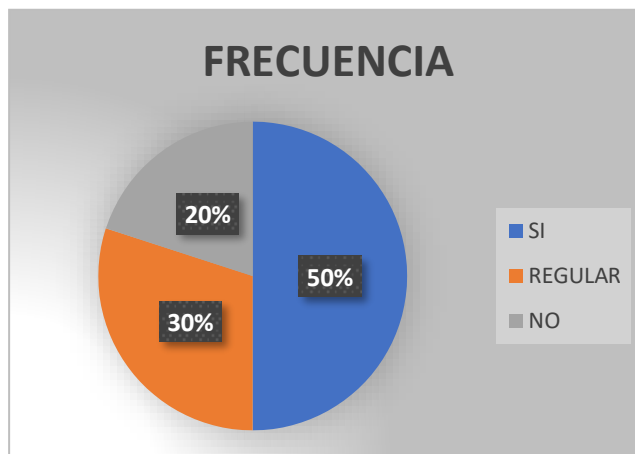
**Figura 34.** Resultados de eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, parte de que, como negociantes, es importante sacar el mejor resultado posible en cada negocio, por ello el 90% respondió de manera afirmativa al planteo inicial. En tal sentido, se infiere que no es extraño ver este tipo de ideas dentro del entorno en el que se desempeñan, pues es el fin último de realizar un negocio. No obstante, existen beneficios de este tipo de riesgos según Mejía (2015) Determinan que estas acciones, a pesar de causar deficiencias en los objetivos, reduce de algún modo el peligro de caer en negocios que no aportan tanto a la organización.

- Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa

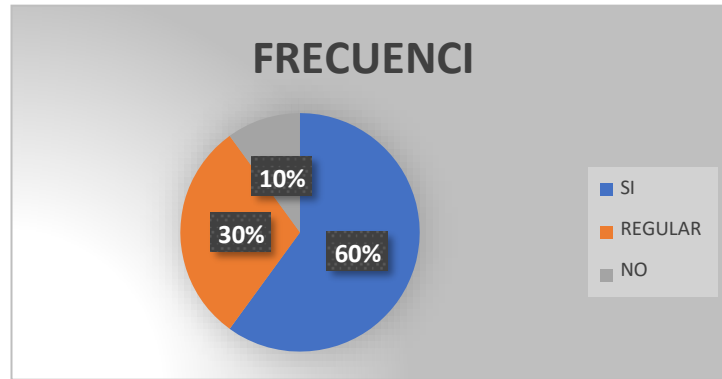
**Figura 35.** Resultados de normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con el 50% de las personas que elige tomar una postura radical para con su competencia directa. En tal sentido, se infiere que la ética profesional del negociante muchas veces suele maximizar la imagen del oponente como algo que se debe superar en todos los aspectos, pero sin dejar de lado que se debe llevar una competencia sana teniendo en cuenta que estos, sin excepción, hacen parte del mismo mercado. Según Manuel Esteban y Juan Sáez (s.f.) lo que permite el movimiento entre negocios son las competencias y la permanente reevaluación de estrategias.

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

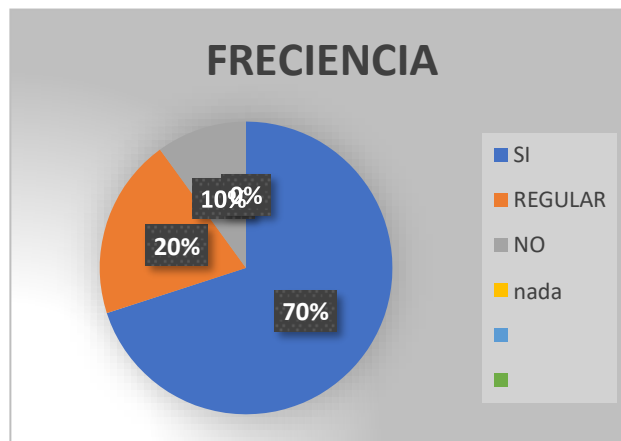
**Figura 36.** Resultados de como la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con la mayor parte del porcentaje es para las personas que abogan por separar la manipulación de las técnicas de ventas, sin embargo, la otra gran parte de la gráfica están las personas que consideran la negociación una técnica de manipulación. En tal sentido, se infiere que se presentan opiniones compartidas entre la manipulación como parte de la creación de estrategias, en contraposición con la posibilidad de negociar sin necesidad de ejercer prácticas no éticas para convencer de algo. A partir de Aldao (2009) se comprende que la manipulación sirve de maniobra para desarrollar una negociación, pero se da desde una visión meramente competitiva como parte de la táctica.

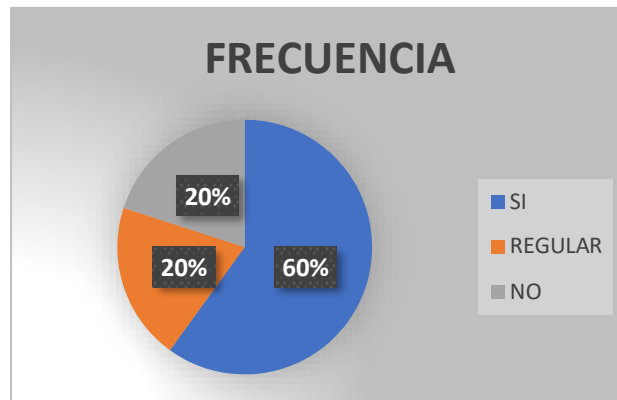
- Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas

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



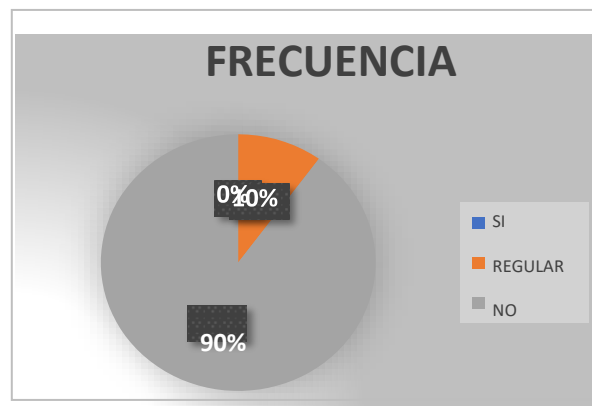
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene la mayor parte de las personas se sienten frustradas o disgustadas al momento de enfrentarse con personas que no son claras y concretas. En tal sentido, se infiere que cierta parte de las estrategias organizacionales parten de comprender la diversidad de personas con las que se pueden llegar a encontrar y ser pacientes con aquellas personas que alargan la descripción de sus intereses, sin dejar de limitar el tiempo cuando se cae en cuenta que la parte no tiene interés alguno de negociar. Sin embargo, a este acto se le reconoce gracias a Cecilia Claro (2018) como un fenómeno natural para vivir en sociedad que mantiene igualmente el núcleo de una empresa.

- Te molesta adaptarte al lenguaje del otro

**Figura 38.** *Resultados si te molesta adaptarte al lenguaje del otro*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con el 60% sin poder adaptarse a las formas de comunicarse de las otras personas, en tal sentido, se infiere que una situación bastante grave porque en la importancia de reconocer al otro subyace también la implementación de la estrategia adecuada para poder acceder a un proceso de negocios. Si no existe este proceso de adaptación no cabe lugar a un buen resultado. En el mismo texto de Cecilia Claro (2019) expresa la importancia de mantener una comunicación clara, para lo cual se requiere el entendimiento del otro.

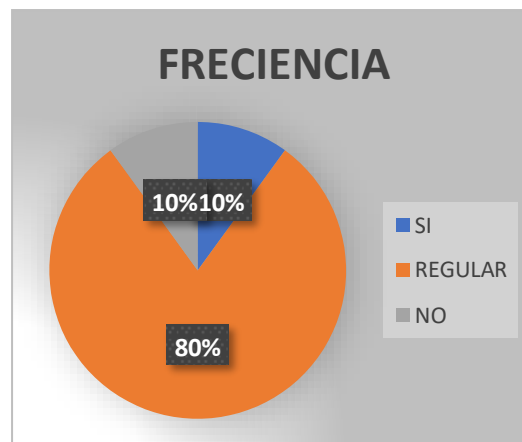
- Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar

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

Los resultados evidencian que la empresa la empresa objeto de estudio, a pesar de que su trabajo sea mantener un contacto diario con distintas personas, casi todas las personas se caracterizan por ser poco pacientes. En tal sentido, se infiere que resulta curioso pensar que, a pesar de que los resultados evidencien que se mantiene una postura paciente en el negocio, en preguntas anteriores salen a la luz otros resultados contrarios (lo del lenguaje, por ejemplo). Según Luz Villamizar (2021) la paciencia hace parte de las competencias blandas necesarias para sobrellevar los obstáculos.

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

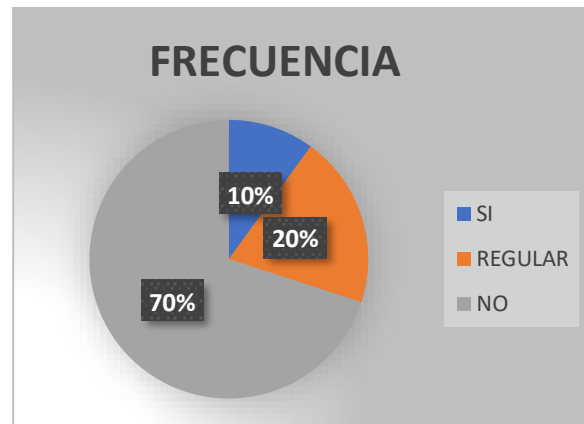
**Figura 40.** Resultado de que tan difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con el 80% de las personas que regularmente demuestran con vehemencia su disgusto frente a un mal momento. En tal sentido, se infiere que cuando se trabaja constantemente con personas, se debe ser consciente de manejar una postura correcta frente a las desavenencias que se presenten y no descargar con los otros la emoción que se tenga. De la misma forma, Luz Villamizar (2021) complementa lo de las habilidades blandas con la determinación y el compromiso, conductas necesarias para mantener la pasión por el negocio viva y no ignorar los objetivos de la organización.

- Prefieres hablar más de que escuchar

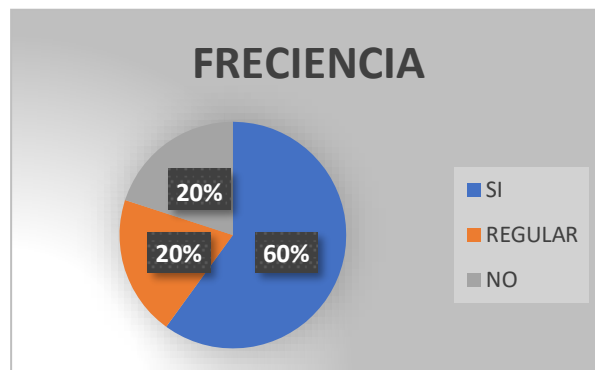
**Figura 41.** Resultados de que si prefieres hablar o escuchar



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio la caracterizan las personas que sí escuchan otros intereses antes que poner los suyos por encima de lo demás. En tal sentido, se infiere que puede ser contraproducente si se dejan a un lado los objetivos planteados para la preparación de la negociación; sin minimizar la importancia de escuchar las necesidades de la contraparte. Según Alexis Cruz (2004) una comunicación efectiva que incluya la escucha como parte de esta, hace parte de la disminución de los posibles conflictos.

- Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla

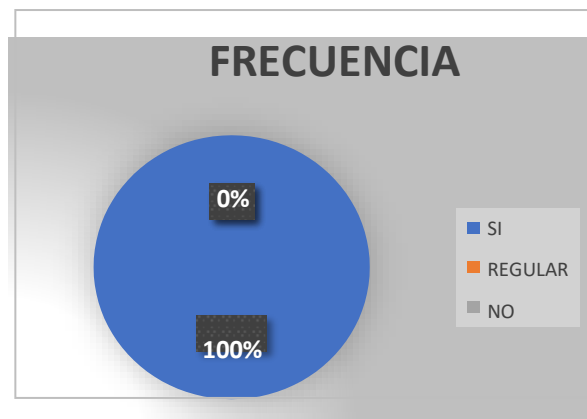
**Figura 42.** Resultados de que si una negociación tiende a no salir bien como actúas



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se siente inseguro en un negocio hace parte del mismo proceso, la magnitud de estos determina en gran medida el resultado de este, por lo que el 60% reconoce haberse encontrado en esta situación en algún momento. En tal sentido, se infiere que es importante reconocer las facultades de cada persona, y más aún reconocerse a sí mismo para saber cómo direccionar el negocio en cuestión. Para Mejía (2015) en su texto Riesgos del Emprendedor propone realizar una caracterización de la idea del negocio para reconocer en qué se puede llegar a fallar e identificar sus componentes.

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

**Figura 43.** Resultados de que si tienes una negociación que tanto te preocupas para que todo salga bien y estén cómodos

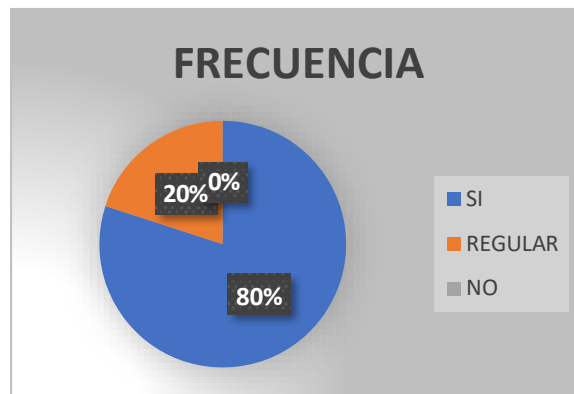


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio en su totalidad de los encuestados opta por mantener una actitud facilitadora frente a los requerimientos de la contraparte facilitándole los medios para 20% 60% ello y ofrecer una experiencia gratificante; en tal sentido, se infiere que se permite un espacio agradable dentro de la tensión al momento de ejercer acciones de negociación con otra persona natural o jurídica. Según Solórzano y Nereida (s.f.) esto hace parte de la planeación a grande escala pues parte de las estructuras empresariales y los acuerdos a los que hayan llegado en la toma de decisiones, en la medida en que hace parte de las estrategias de

orientación hacia el cliente y la adaptación de estas a parte de los intereses de la otra parte.

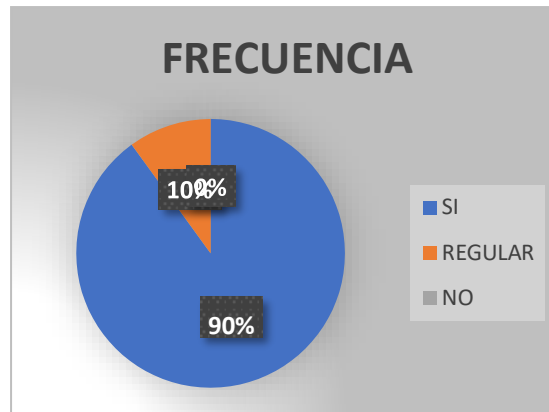
- Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso

**Figura 44.** Resultados de que tan consciente eres para ceder una negociación a favor del otro.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio afirma que la mayoría de las veces el negociador prefiere evitar el conflicto, lo cual pone por encima esta cuestión que el hecho de cumplir con los objetivos planteados. En tal sentido, se infiere que dicha situación puede ser contraproducente, pues es de conocimiento común que en todo negocio está latente la posibilidad de caer en cierto tipo de conflicto, sin embargo, optar por no tornar más tenso el ambiente, es sensato jerarquizar los elementos del contexto y seleccionar el menos negativo, En últimas, como indica Carlos Aldao (2009) “la discusión sobre la base de posiciones resulta ineficiente” (p. 259) y esto hace perder tiempo y dinero.

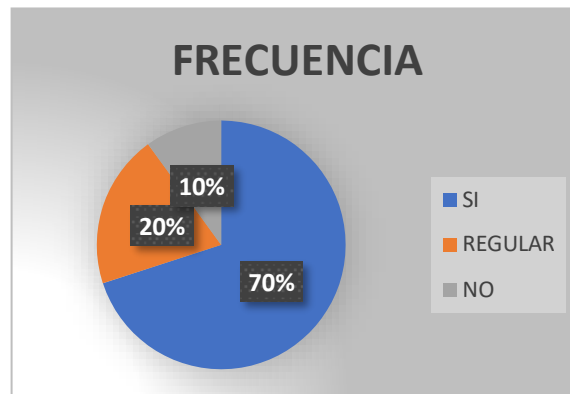
- Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación

**Figura 45.** Resultados de que tanto miedo tienes al entorno de las críticas si fracasas

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio tiene un temor grande al fracaso, y más aún al rechazo público o la minimización de sus habilidades y conocimientos frente a un mal resultado. En tal sentido, se infiere que se logra ser consciente de la realidad del entorno de los negocios en tanto se miden por resultados y el incumplimiento de estos objetivos superpone los otros negocios. Según Vanyi y Damas (2013) afirma que, a pesar de estos fracasos, es deber del buen vendedor recurrir a nuevas estrategias para construir su marca distintiva que le permita reconocerse ante sí mismo y ante los demás como un buen negociante.

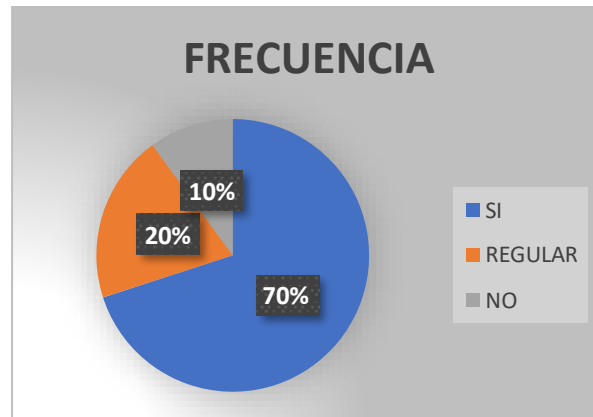
- Crees que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo.

- **Figura 46.** Resultados de que un emprendedor negociador es un don o se puede aprender



Los resultados evidencian la empresa objeto de estudio el 70% afirma que las habilidades de un negociante surgen de manera innata y desmeritan las habilidades aprendidas fuera del campo empírico. En tal sentido, se infiere que esto llega a ser contraproducente con la academia misma, pues a pesar que su enfoque no sea 'enseñar a negociar' de manera explícita, procura el fortalecimiento de este tipo de estrategias para Ovalles, et al. (2018) sí existen habilidades que son de carácter natural en el ser humano y lo denomina como 'espíritu empresarial' (p. 221) incluyendo en un mismo concepto la aceptación de ambos tipos de habilidades, tanto las aprendidas como las que innatas en el sujeto.

- Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ello y lo comentas a continuación

**Figura 47.** Resultados de cuando tienes éxito en unas negociaciones te orgulleces y lo comentas

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio que el 70% de las personas se identifica con el enunciado de la pregunta y celebra sus triunfos después de haber culminado con éxito una negociación con sus compañeros o personas cercanas. En tal sentido, se infiere que esto hace parte del buen funcionamiento de un negocio es reconocer las habilidades que tiene el recurso humano para cumplir sus objetivos organizacionales. Además, según Alberto Fernández Liria y Jesús García (2004) de ofrecer cierto orgullo propio, ofrece oportunidades laborales para crecer dentro de la misma organización al ofrecerle un 'estatus' respecto al talento humano y promover el trabajo en equipo para el éxito común (p. 319).

## 4.2 Plan de mejora

### 4.2.1 Objetivo

Proponer acciones de mejora enfocadas al fortalecimiento de las estrategias de negociación utilizadas en la empresa EON GROUP, con el fin de potencializar sus futuros procesos y aprovechar de manera correcta las oportunidades en el mercado.

**Tabla 3.** Mejora enfocada al fortalecimiento de estrategias de negociación.

<b>No.</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acción de mejora</b>	<b>Responsables</b>
1	La empresa no tiene parámetros definidos para iniciar procesos de negociación con sus proveedores, clientes y potenciales inversionistas.	Proponer lineamientos internos que se puedan llevar a cabo para conseguir nuevos acuerdos de negocio, con el fin de que se beneficien directamente a la empresa.	Gerente general
2	La empresa realiza sus procesos de negociación de manera preconcebida, lo que afecta el futuro acuerdo entre partes.	Definir estrategias de negocio enfocadas a conseguir tratos que beneficien a ambas partes, mediante un orden específico en el proceso de negociación que sea llevado a cabo.	Gerente general
3	Se realizan acuerdos de forma rápida y sin ningún tipo de análisis previo.	Proponer análisis de negociación que permitan observar de una forma más detallada los posibles socios e inversionistas y así preparar de una mejor manera los acuerdos a donde se quiere llegar.	Gerente general
4	No se brinda ningún tipo de capacitación a los empleados entorno a las acciones de negocio que deben tener en cuenta para realizar mejor sus actividades.	Proponer capacitaciones sobre fortalecimiento en estrategias de negociación con los empleados y demás miembros de la empresa, esto con el fin de potencializar cada una de las habilidades de estos.	Gerente general
<b>No.</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Acción de mejora</b>	<b>Responsables</b>
5	No se evidencia ningún tipo de acciones para atraer nuevos inversionistas.	Proponer diferentes acciones de inversión enfocadas a la búsqueda de nuevos acuerdos en pro del desarrollo económico y comercial de la empresa.	Gerente general
6	Las estrategias para abordar nuevos tratos con clientes o proveedores suelen ser muy repetitivas y poco eficaces.	Implementar nuevas estrategias de negociación enfocadas a la consecución de acuerdos de una forma más eficaz.	Gerente general
7	Muy poco acompañamiento por parte de los directivos de la	Proponer un acompañamiento más constante entre directivos y empleados, esto con el fin de mejorar los procesos y actividades económicas de la empresa.	Gerente general

	empresa a las actividades diarias que realizan sus empleados.		
<b>8</b>	Se evidencian acuerdos de negocio muy poco efectivos para el desarrollo económico de la empresa.	Realizar análisis sobre los nuevos acuerdos que existan en el mercado, la idea principal es potenciar el crecimiento económico de la empresa y asumir un mejor posicionamiento en el mercado.	Gerente general
<b>9</b>	Se observa pocos esfuerzos por parte de la empresa para mejorar sus habilidades de negocio y el de sus empleados.	Proponer la adquisición de cursos y programas de mejoramiento, con el fin de fortalecer habilidades para un mejor desarrollo en futuros acuerdos de negocio.	Gerente general
<b>10</b>	La empresa en sus pocos acuerdos de negocio no tiene marcado un objetivo claro.	Implementar un orden específico de negociación, es decir, marcar un rumbo definitivo a donde se quiere llegar en cada acuerdo de negocio.	Gerente general

#### 4.2.2 Indicadores de gestión

*ROE* (Utilidad neta/Patrimonio) \* 100: Este indicador nos va a permitir analizar del total invertido por los socios, que porcentaje de utilidad neta se está generando.

*Días de proveedores* ((Proveedores + CXP) \* 365) / Costo de ventas): Este indicador nos permite analizar los días que tarda la empresa en pagar a sus proveedores.

*Ciclo operacional* (Ciclo de caja – días de proveedores): Este indicador nos permite observar el tiempo en que la empresa debe buscar endeudamiento para cubrir sus deudas.

## 5 Estudio de caso: Modulo 4 - Habilidades gerenciales

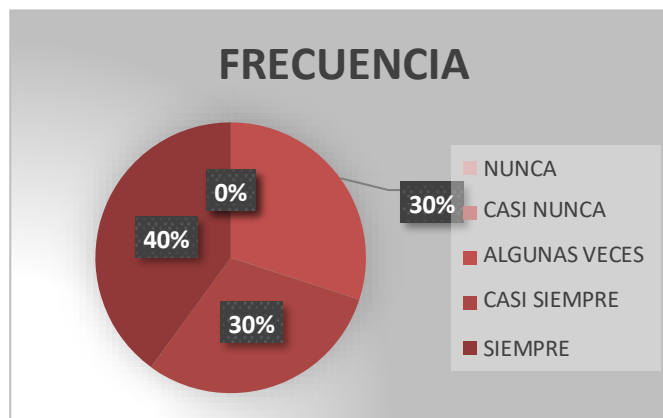
Este estudio de caso fue realizado en el área de gerencia de la empresa EON GROUP, donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de medición planteado en el trabajo “Habilidades gerenciales y clima organizacional en el personal del hospital municipal los

olivos”. Permitiendo un análisis claro de los factores a mejorar en esta área de la empresa. Se utilizó una población estimada de 10 personas para la aplicación de dicho instrumento.

### 5.1 Diagnóstico

- Deseo de obtener logros en su trabajo.

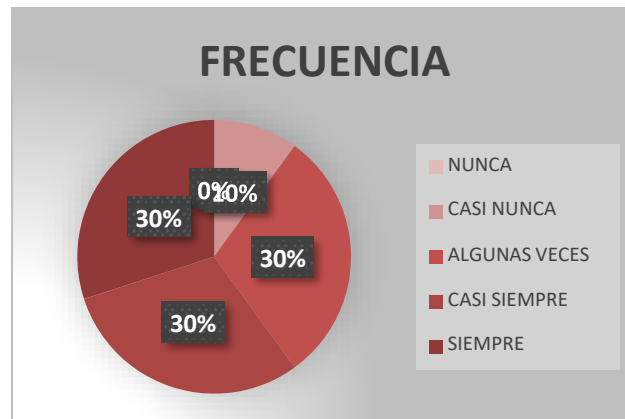
**Figura 48.** Resultados de que tanto deseas de obtener logros



Los resultados evidencian que la empresa objeto de investigación afirma que se siente constantemente enfocado en cumplir con los deseos laborales, debido al tipo de actividad que ejercen sienten que pueden lograr posicionar sus estrategias con el fin de obtener buenos resultados. En tal sentido, esto determina en gran medida la capacidad de apropiación de la ideología empresarial y el desarrollo profesional de la persona. Así pues, se conoce que las personas “atrapadas por su trabajo, o por sus estudios” (p.24) según, (Álava, s.f.) afirma que la vida en términos generales se torna compleja.

- Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.

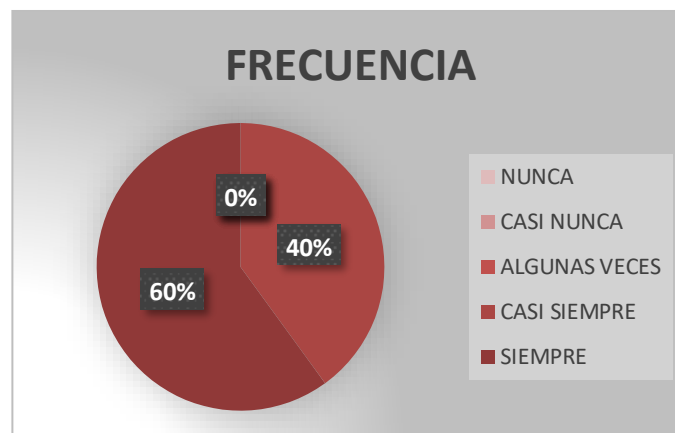
**Figura 49.** Resultados de que tanto deseas de sentirse libre como jefe, sin tanto presión de observación



Los resultados evidencian que la empresa objeto de investigación afirma que la mayoría de las personas entrevistadas buscan aspirar a jefes para bajar los niveles de preocupación. En tal sentido, los propósitos de avanzar de nivel dentro de una organización son directamente proporcional al pensamiento de disminuir el nivel de estrés durante el trabajo. En este sentido, Daniel Goleman (2013) muestra la contraparte de esta ideología al demostrar que los líderes igualmente sienten frustración, confusión y preocupación frente a las situaciones adversas (p.115).

- Deseo de un alto nivel de responsabilidad.

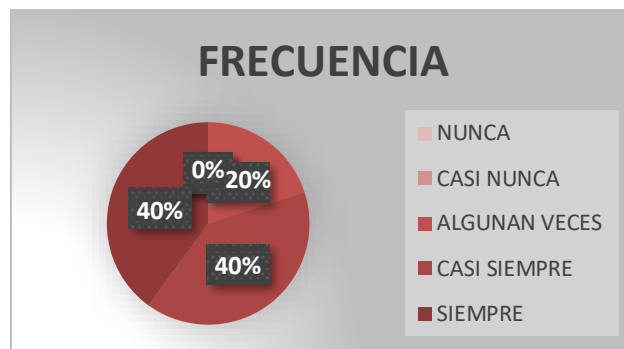
**Figura 50.** Resultados de que tanto deseas tener un alto nivel de responsabilidad



Los resultados evidencian que la empresa objeto de investigación afirma que casi todas las personas entrevistadas se sienten capaces y sienten gusto por tener mayores responsabilidades. En tal sentido, a pesar de liberarse de ciertas obligaciones técnicas o funcionales se sienten en todas las capacidades de afrontar mayores responsabilidades al manejar un grupo organizacional. En últimas, Sinek (2018) reconoce que, a pesar de estas intenciones, “no siempre podemos controlar el entorno en el que estamos, pero podemos asumir la responsabilidad por cómo se hacen” (p. 220).

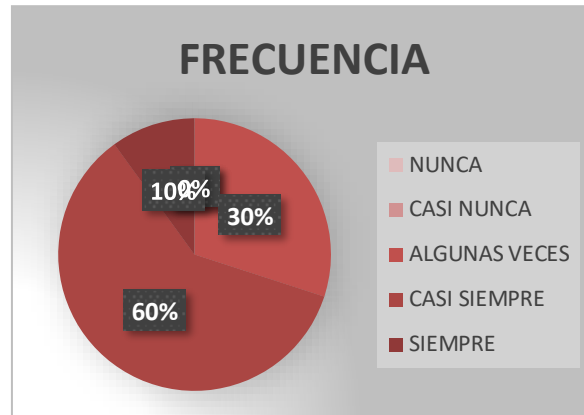
- Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.

**Figura 51.** Resultados de la disposición al asumir riesgos al momento de tomar decisiones.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de investigación cuenta con gran parte de sus empleados con las ganas de asumir responsabilidades para la toma de decisiones. En tal sentido, se determina que los riesgos hacen parte de la realidad empresarial y como tal hay que afrontarlos, siendo líder o no. Esto se relaciona con el ambiente de trabajo, no en el que “el líder expresa una visión, estimula la creatividad, da lugar a los riesgos y ofrece responsabilidad” (Maxwell, 1998, p. 85).

- Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.

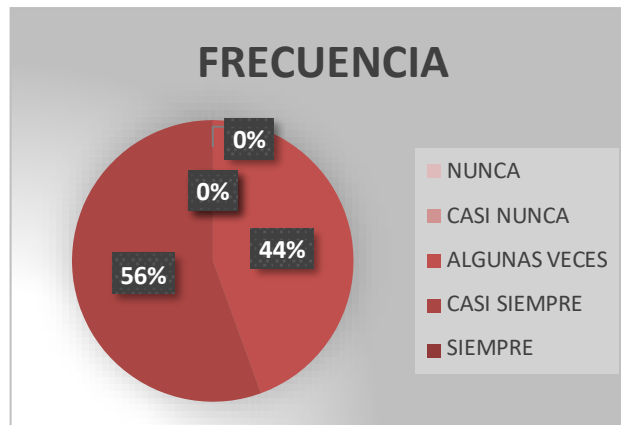
**Figura 52.** *Resultados si supervisan las actividades de los subordinados*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con gran parte de sus empleados enfocados en procurar el buen desempeño de los subordinados. En tal sentido, se establece que al ascender a líder se otorga mayor responsabilidad frente a las funciones de los subordinados y como tal se debe mantener una revisión constante. Según Stephen Covey (2003) propone una problemática interesante al plantearse que el método de la supervisión como oportunidad de delegar en los otros (p. 108).

### **5.1.1 Habilidades analíticas**

- Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.

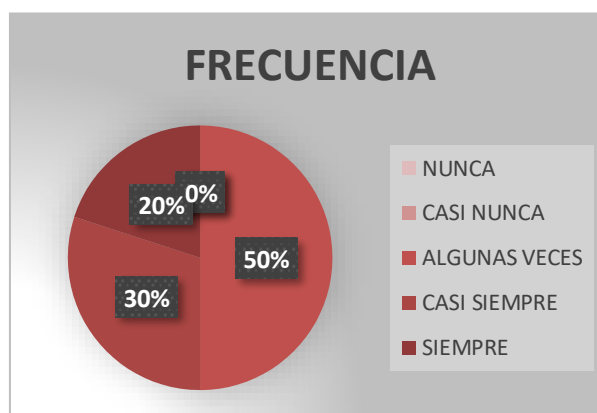
- **Figura 53.** Resultados de que tanto identificas problemas en situaciones complejas



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio parte de empleados que en su mayoría procuran centrarse en identificar la raíz de una situación problemática por más compleja o ambigua que sea. En tal sentido, se trata de cumplir su papel como parte de una organización que busca cumplir unas metas seguidamente en mayor o menor magnitud y normalmente se sobreponen algunos factores que no dejan ver el inicio de problemas complejos. Para Sánchez (2006) identificar esta realidad hace parte de un entorno cambiante en el que se desenvuelven las empresas, por ello captar estas adversidades implica evaluar los efectos (p. 73).

- Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.

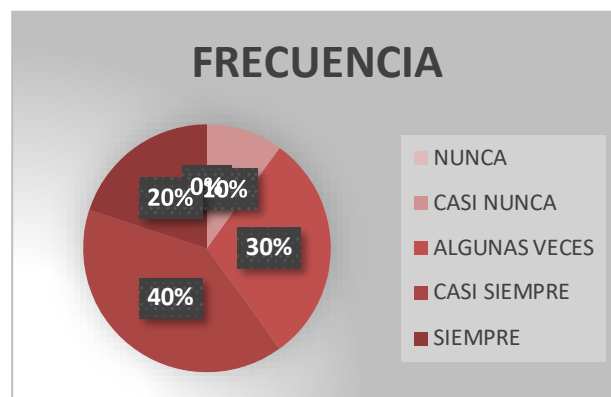
**Figura 54.** Resultados de que tan rápido recolectas información para enfrentar un problema



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio comparte gran interés con actuar de la forma más rápida para evitar consecuencias más fuertes o contraproducentes para el grupo y para la empresa. En tal sentido, se reconoce que la realidad de la situación implica ser sensible al contexto en el que se desarrollan las cosas y de tal manera accionar prontamente para mejorar la situación. Según la redacción de Deming (s.f.) el hecho de no estar al tanto de la baja calidad de un elemento en específico resulta con consecuencias bastante elevadas, por lo que promueve la detección y estudio constante del quehacer empresarial (p.9).

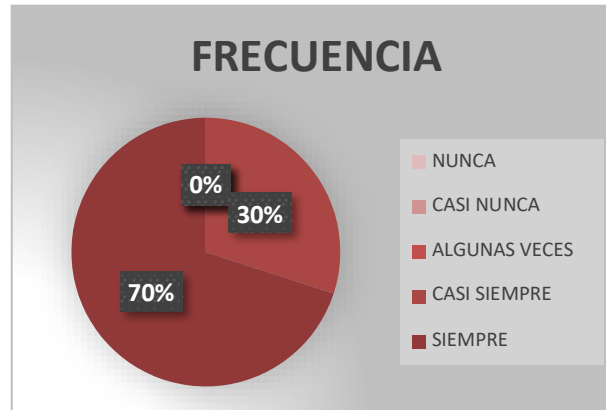
- Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.

**Figura 55.** Resultados que tanto evalúa la información que no ha sido recopilada.



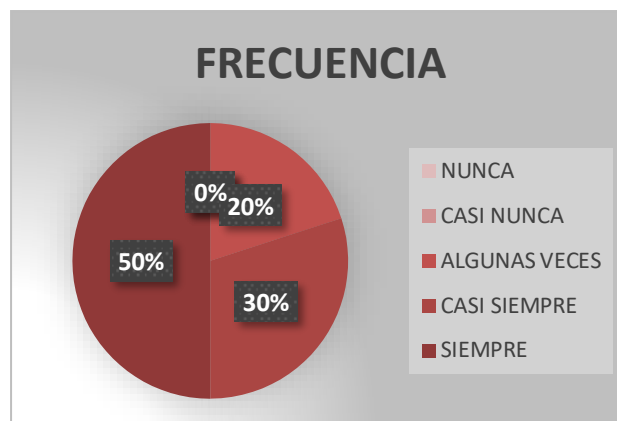
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con gran capacidad de manejo y confianza de grupo. En tal sentido, mantener una conexión con otro tipo de información y otras fuentes obtenidas a partir de una ecuación de búsqueda distinta permite una mayor comprensión sobre el tema tratado y otras perspectivas. En últimas, Yin (s.f.) reconfirma lo anterior al escribir que “tales preguntas sólo pueden contestarse si usted recolecta la información directamente de otras organizaciones y no meramente desde donde usted empezó” (p. 13).

- Aprender rápidamente a partir de la experiencia.

**Figura 56.** Resultados de como parte de la experiencia adquirida

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio desarrolla sus aprendizajes por medio de la metodología empírica. En tal sentido, se demuestra que un espacio en el que los errores dejen de ser únicamente un mal momento para la persona y la organización y además se permita aprender de ellos constantemente se logran evitar eventos negativos constantes. En esta misma línea, parte del trabajo administrativo comprende aceptar la parte educativo – pedagógica que compone el que hacer organizacional, como dice Senge (2010) “La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje” (p. 35).

- Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.

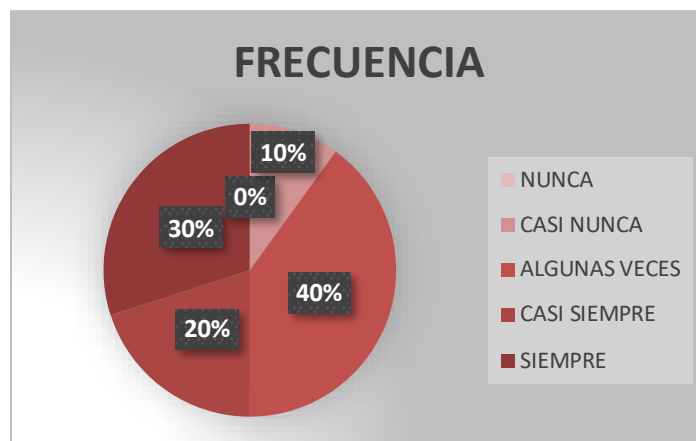
**Figura 57.** Resultados de cómo implementar diferentes soluciones a los problemas

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio implementa diferentes soluciones

a las distintas problemáticas que se presentan. En tal sentido, identificar el problema no sólo implica ir al origen de este sino también adecuar las soluciones respectivas a cada problema en específico, Según firma Edward de Bono (1996) la creatividad hace parte del “cambio, la innovación, la invención, las nuevas ideas y alternativas” (p. 63).

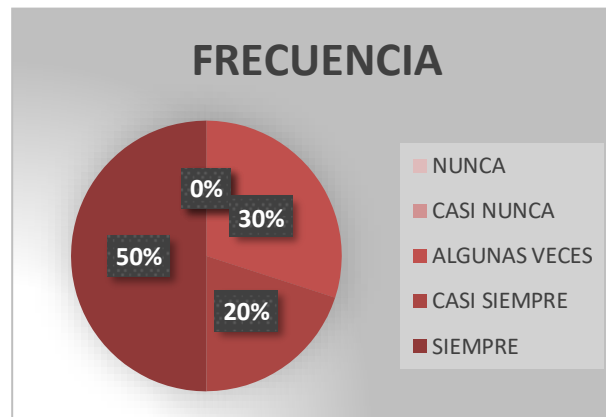
- Percibir una situación desde diferentes perspectivas.

**Figura 58.** Resultados de percibir una situación de diferentes perspectivas



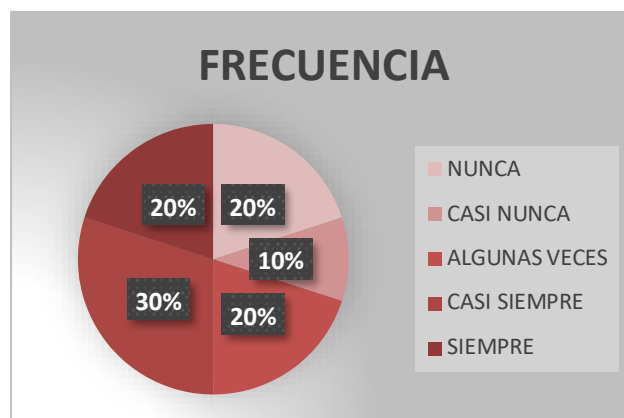
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio maneja la implementación de diferentes perspectivas frente a una misma situación para buscar la mejor solución. En tal sentido, se infiere que la búsqueda de visiones diferentes favorece la puesta en práctica de acciones distintivas para el desarrollo de casos. Así pues, se propone mantener relaciones cercanas con grupos de trabajo adversos al habitual para incrementar la posibilidad de obtener diversas perspectivas de una compañía (Rodríguez, s.f).

- Seleccionar subordinados claves efectivos.

**Figura 59.** *Resultados de subordinar claves efectivas*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se maneja por medio de la elección clave de subordinados que realicen sus actividades con la mayor efectividad posible dentro de la organización. En tal sentido, se trata de un conocimiento absoluto sobre las capacidades de cada uno de los trabajadores en tanto se afirma con seguridad que esa persona escogida mostrará los mejores resultados posibles. En suma, como se lee en la redacción de Sánchez (2016) esta situación es similar a los trabajadores de conocimiento que completan y actúan este saber cómo parte de la organización. (p.24)

- Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.

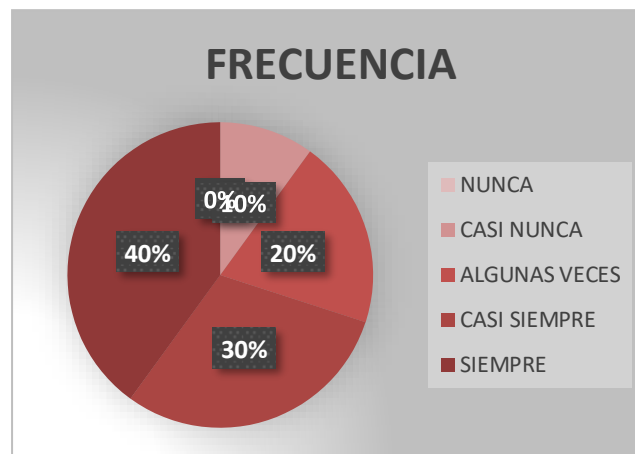
**Figura 60.** *Resultados de influir en personas que no tienen control*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio mantiene en menor porcentaje

la influencia sobre los sujetos por los cuales no se tiene un control directo. En tal sentido, no se trata de marcar las líneas de jerarquización entre compañeros de trabajo y se mantiene un espacio agradable para el libre desempeño de las actividades. De igual forma, Adam Grant (2014) afirma que parte del éxito de una organización reside en influir positivamente a los demás a modo de convencimiento.

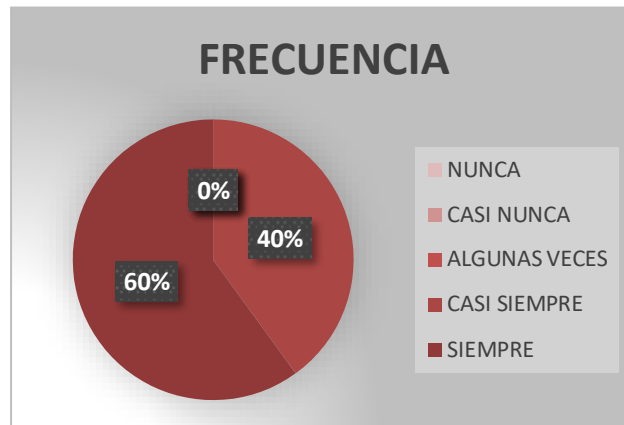
- Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.

**Figura 61.** Resultados de desarrollar trabajos colaborativos entre equipos subordinados



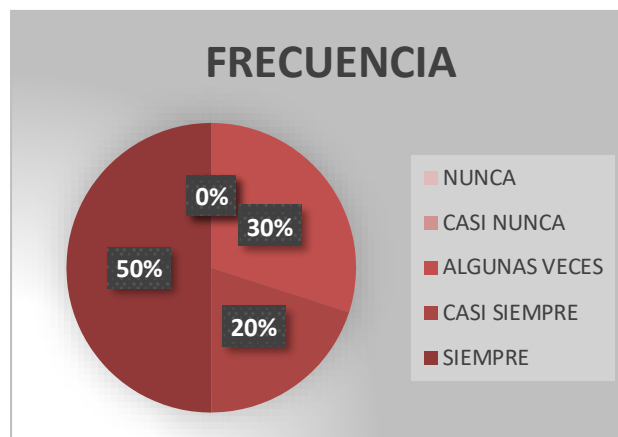
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio trabaja en relación con la compañía grupal de sus allegados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En tal sentido, se reconoce que el trabajo en equipo, sin distinción alguna del puesto o lugar en la empresa, admite el acompañamiento constante para el bien común. En últimas, se reconoce a partir de Patrick Lencioni (s.f.) que un líder debe transmitir confianza sobre todos los miembros como parte de un mismo equipo.

- Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.

**Figura 62.** *Resultados de comunicar ideas, proyectos de ideas claras.*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio procura de manera parcial la comunicación clara para con las otras personas relacionadas con la empresa en cuestión. En tal sentido, es posible hay que asegurar que este tipo de acciones mejoran en demasía la cotidianidad dentro de los negocios en general gracias al buen ambiente que se maneja. Por añadidura, Germán Rengifo (2014) argumenta a favor al escribir que el asertividad y la claridad del mensaje “hacen que la comunicación sea abierta y honesta” (p. 13).

- Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.

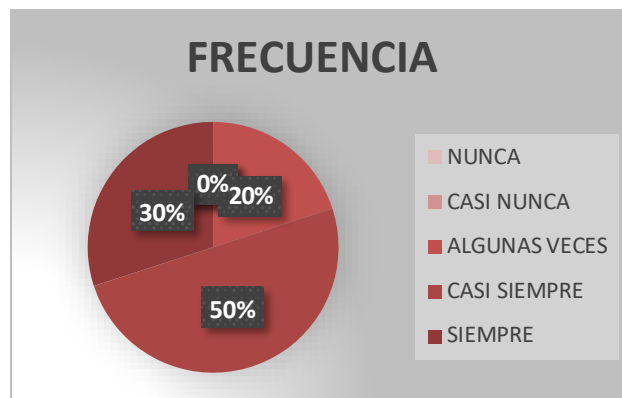
**Figura 63.** *Resultados de desarrollar crecimiento y desarrollo entre los subordinados*

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio mantiene un buen ambiente de

negociación y permanencia dentro del espacio empresarial. En tal sentido, se asegura el buen manejo de todos los elementos que componen, tanto para la organización en sí misma como para con los clientes que se acerquen por el servicio que se brinda. En suma, Pedro Conesa (2021) encierra este pensamiento llamado mentalidad de crecimiento que admite la capacidad de afrontar los retos de mejor manera.

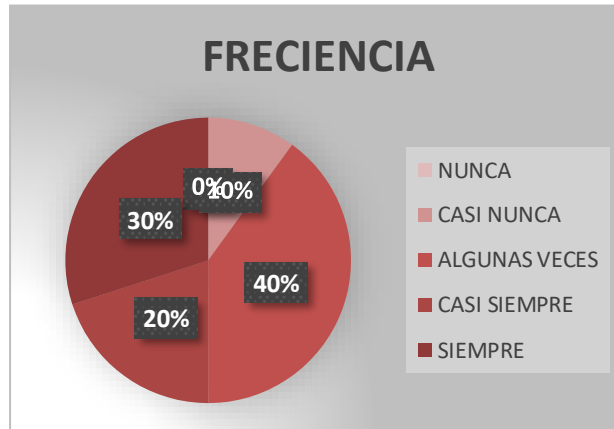
- Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.

**Figura 64.** *Resultados de diagnosticas situaciones interpersonales complejas*



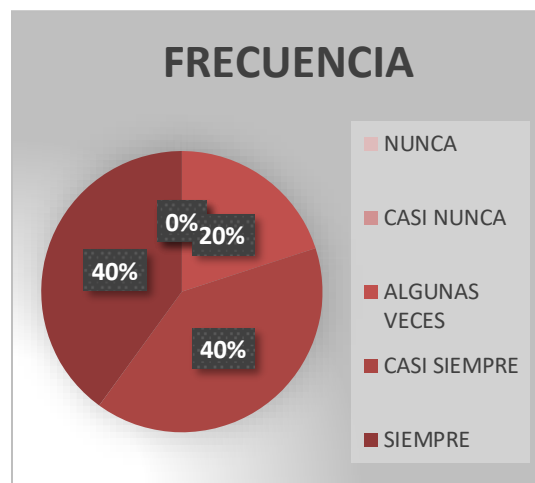
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cumple con la mayor parte de personas que se demuestra que cumple con un proceso de introspección alto para las necesidades de análisis y estudio de casos que debe cumplir cada proceso de negociación en el ámbito organizacional. Según Martínez (2013) esta realidad ya era vista con anterioridad al momento en que el aprendizaje organizativo se enfoca en buscar mejorar sus procesos de gestión que puede llegar a afectar el pensamiento estratégico.

- Expresar sus sentimientos en forma clara.

**Figura 65.** Resultados si tienen sentimientos en forma clara.

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se maneja por un nivel bajo al promedio, la comunicación asertiva de los sentimientos propios. En tal sentido, a pesar de indicar que en la mayoría de porcentaje se encuentra esa parte de la población que no muestra interés en mantener una comunicación clara con las personas del entorno en el que se desarrollan las tareas habituales. En esta misma línea, se conoce que expresar este tipo de situaciones permite resguardar cada acción que se pueda presentar durante un conflicto.

- Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.

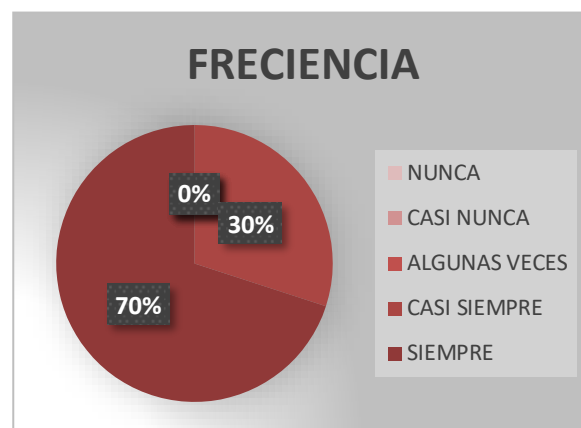
**Figura 66.** Resultados de estructurar procesos de coordinar intergrupales e interfuncionales

Los resultados evidencian que la empresa objeto de investigación establece periódicamente

los debidos procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales a miras de lograr objetivos comunes. En tal sentido, se logra evidenciar la capacidad y el compromiso que se logra mantener, si bien no lineal – progresivo, con una constante útil para el cumplimiento de estos. En últimas, dicho proceso hace parte de la Teoría de la Identidad Social como parte del comportamiento que abre el espacio al estímulo por la conceptualización en un nivel determinado de manera colectiva. (Scandroglio, 2008, p. 82)

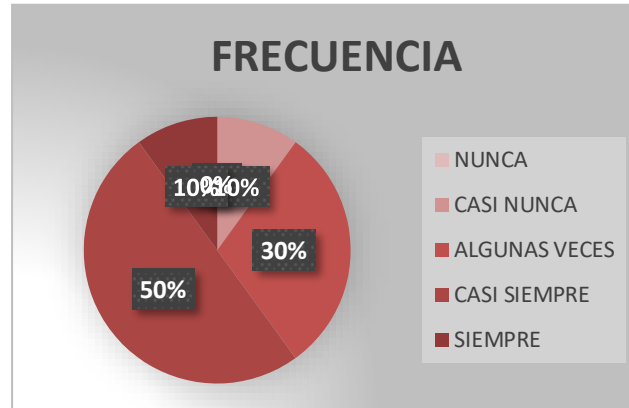
- Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.

**Figura 67.** Resultados del desarrollo entre relaciones abiertas y en confianza entre los subordinados



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio mantiene una posición abierta frente a cualquier trabajador independientemente del nivel en que se encuentre. En tal sentido, es posible ver que la conducta que aprueba las jerarquizaciones radicales en la empresa se deja a un lado en función de la construcción de confianza entre el recurso humano. Asimismo, se expresa Vitolo (2019) en el que se plantea un escenario de seguridad psicológica en el que la confianza hace parte del clima de seguridad (p. 6).

- Escuchar a otras personas en forma comprensiva.

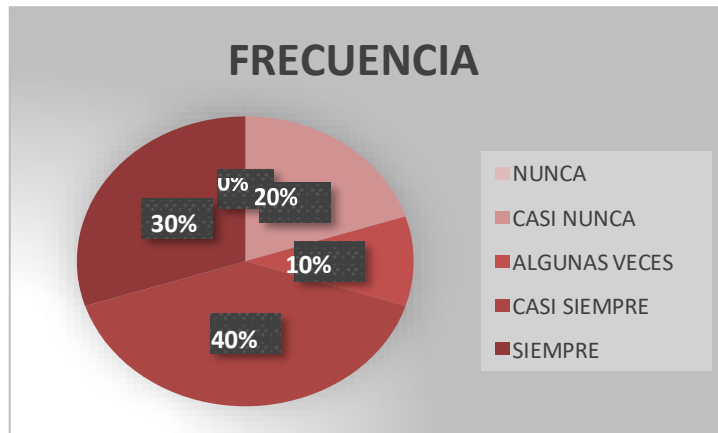
**Figura 68.** Resultados si la entidad escucha a otras personas de forma comprensiva

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio procura que gran parte del personal mantenga interacciones sociales comprensivas. En tal sentido, se infiere que, en términos generales, buscan ofrecer una experiencia positiva frente a los procesos que se desarrollan en esta empresa. De igual forma Blanchard (2002) reconoce que dentro del contexto empresarial se busca, entre otras cosas, influir de manera positiva en el rendimiento del talento humano, pero en muchas ocasiones el no logra su cometido principal y se acuden a elementos humanos como la escucha y la motivación.

### 5.1.2 Habilidades emocionales

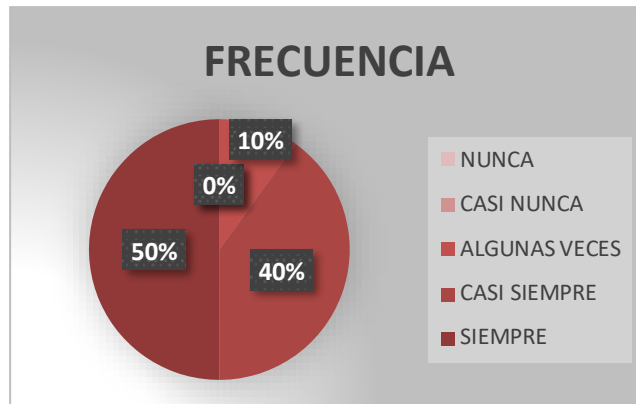
- Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.

**Figura 69.** Resultados de capacidad para tomar las propias decisiones e independencia entre opiniones de otras personas



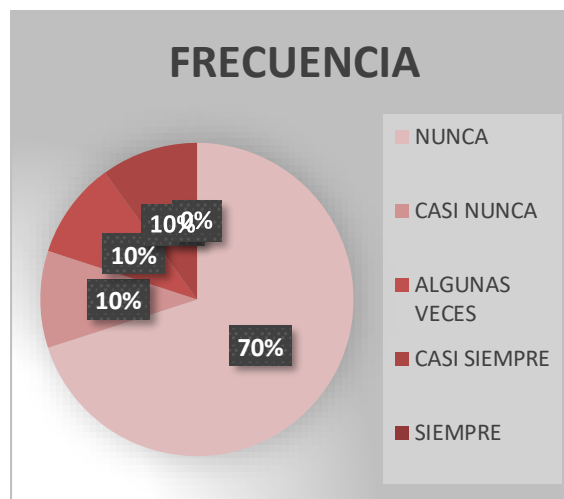
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio guarda relación entre las decisiones, intereses y objetivos propios; junto con la búsqueda de opiniones de las otras personas. En tal sentido, es posible escribir que el carácter dependiente delimita realmente la intención del enunciado puesto que acrecienta los niveles de acceso a ello, no por necesidad o por gusto, sino casi que por obligación; así pues, lo ideal es mantener una postura independiente que esté abierta a evaluar otras perspectivas, no depender de la opinión de los demás. Desde la perspectiva psicológica, esta reacción de buscar la aprobación de otro y ponerla por encima del criterio propio hace parte de una cuestión entre la independencia, la racionalidad y la libertad, pues por más que el ser humano las posea, no asume la responsabilidad propia (Ortiz y Puerta, 2020).

- Se tolera la antigüedad.

**Figura 70.** Resultados si la entienda aun tolera o tiene encuentra a la antigüedad

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio guarda cierta tolerancia frente a la antigüedad de los distintos factores con los que se puede llegar a encontrar. En tal sentido, se trata de la disposición para poder admitir y respetar las costumbres, tradiciones y prácticas de épocas anteriores, incluso si difieren de las normas y valores actuales. Por el contrario, se determina que el cambio de mentalidad no suele ocurrir seguido y esto es contraproducente para las empresas que se apeguen a la antigüedad y se nieguen a la innovación (Trout, s.f., p. 7).

- Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.

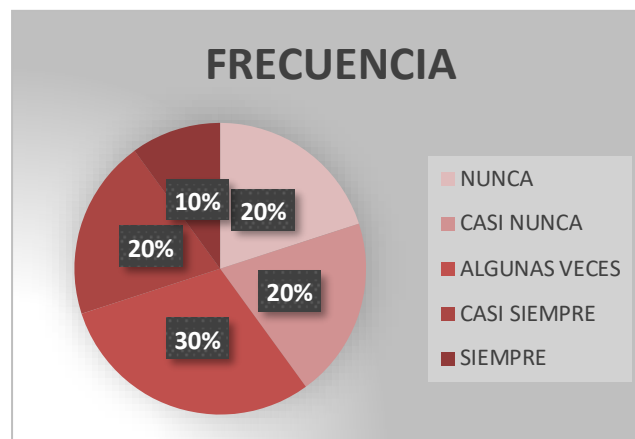
**Figura 71.** Resultados si sigue un curso de acción, aunque se sienta incomodo

Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio se guía por medio de un curso

de acción premeditado con anterioridad. En tal sentido, este tipo de acciones están pensadas para ejercer un ambiente seguro y garantizar el mejor resultado posible, pero dejando a un lado el cumplimiento de los objetivos por encima de todo. Rand citado por Roméu (2021) argumenta que el seguimiento de un curso de acción es la clave del éxito y la realización personal es parte de la proyección moral.

- Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.

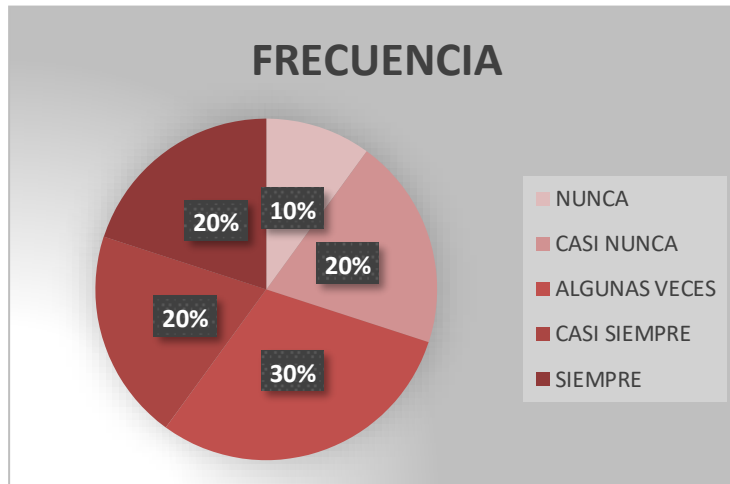
**Figura 72.** Resultados de como asumir riesgos y tomar decisiones, aunque tenga consecuencias negativas



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio en menor medida están dispuestos a asumir los riesgos que puedan traer consecuencias negativas. En tal sentido, se establece que la percepción general de los empelados radica en salvaguardar lo más posible el transcurso natural de la empresa, manteniendo los procesos específicos para la toma de decisiones y no afectar negativamente de ningún modo el quehacer empresarial. En el texto el Perfil Humano del Emprendedor escrito por Mateu (2011) menciona que el miedo al peligro, o más bien la falta de seguridad en algo, se encuentra permanente desde el momento en que se inicia con la educación, pero que sin importar esto se deben tomar peligros calculados.

- Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).

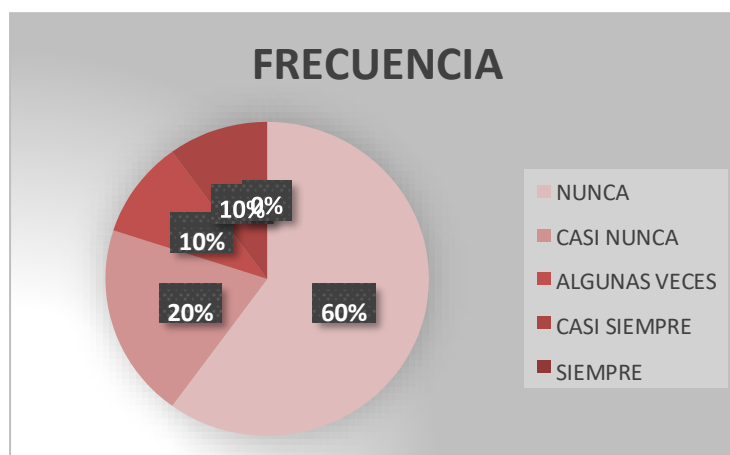
**Figura 73.** Resultados de cómo enfrentar y resolver situaciones de conflictos



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio afronta las situaciones de conflicto para llegar a una solución común frente al caso. En tal sentido, no se mantiene tan latente la represión de estas situaciones que pasan con total normalidad en la cotidianidad, por lo que hay que saber cómo controlarlas y así poder superarlas, Blanchard (1990) escribe que la resolución de problemas y la comunicación es importante en un entorno que busca la construcción permanente de seguridad de la empresa.

- Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante

**Figura 74.** Resultados de tomar decisiones teniendo información incompleta



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio protege los ideales de esta por medio de la toma de decisiones previamente completadas. En tal sentido, se torna evidente el gran cuidado que se le tiene a la ejecución de acciones con todas las posibilidades alternas emergentes que pueden surgir después de un primer detonante. En últimas, Blanchard (1990) destaca que lo importante es la capacidad de razonar frente a las alternativas existentes, positivas y encaminar a un terreno adecuado para cada entorno cambiante.

## 5.2 Plan de mejora

### 5.2.1 Objetivo

Proponer estrategias y acciones de mejoramiento en el área de gerencia de la empresa Eon Group con el fin de optimizar sus procesos e impulsar futuras decisiones de inversión en sus actividades.

**Tabla 4.** *Estrategias y acciones de mejoramiento*

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	No se evidencia una planeación estratégica acorde al funcionamiento de la empresa.	Proponer la conformación de un plan estratégico enfocado al cumplimiento de metas, normas institucionales y demás actividades que permiten fortalecer el funcionamiento de la empresa.	Gerente general
2	Se presenta actividad comercial enfocada exclusivamente a las ventas, sin tener en cuenta otros aspectos importantes para generar rentabilidad.	Diseñar estrategias comerciales que promuevan un servicio más sistematizado y a su vez, generen rentabilidad y eficiencia en sus resultados.	Gerente general

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
3	La empresa no cuenta con una planeación en sus inversiones futuras, lo que genera contraer créditos y préstamos con altos intereses.	Impulsar nuevas estrategias de inversión que ayuden a un mejor funcionamiento financiero y mejore la toma de decisiones en cuanto a futuras inversiones.	Gerente general
4	No se identifica un patrón claro en la toma de decisiones	Proponer un mejor manejo gerencial, que tenga un enfoque hacia la toma de decisiones y promueva un mejor funcionamiento en la empresa.	Gerente general
5	Se evidencia que los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que afecta el sentido de pertenencia.	Impulsar el sentido de pertenencia en los empleados mediante procesos de conocimiento sobre la empresa, como misión, visión, objetivos y demás compromisos internos.	Gerente general
6	No se identifica estrategias de marketing y ningún tipo de investigación de	Proponer el desarrollo de un plan de marketing, el cual estará constituido por diferentes estrategias.	Gerente general
7	Poco acompañamiento de los directivos con sus empleados en todas las áreas	Proponer actividades de acompañamiento a los directivos de la empresa, con el fin de guiar de una mejor manera a sus empleados.	Gerente general
8	No se evidencia ningún tipo de capacitación a sus empleados que promueva el fortalecimiento de sus habilidades.	Impulsar el desarrollo de capacitaciones para el fortalecimiento de las habilidades de los empleados.	Gerente general

No.	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
9	Las normas internas de la empresa no son compartidas previamente con sus empleados, lo que afecta el desarrollo de actividades y el control del grupo de trabajo.	Proponer actividades de conocimiento de normas internas, que le permitan a los empleados tener en cuenta aspectos importantes de la empresa.	Gerente general
10	Se evidencia sobre población de empleados en una sola área de la empresa, lo que no permite completar los demás departamentos y sobre cargar las actividades.	Implementar medidas internas en los procesos de contratación, con el fin de regular mucho mejor los puestos de trabajo que son verdaderamente requeridos y las cantidades necesarios de los mismos.	Gerente general

### 5.2.2 Indicadores de gestión

*Indicador de rentabilidad* (Utilidad neta / Activo) \*100: este indicador nos permitirá analizar las ganancias obtenidas, respecto a las operaciones realizadas.

*Indicador de liquidez* (Activo corriente / Pasivo corriente) \*100: nos permitirá analizar la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones obtenidas a corto plazo.

*Indicador financiero de apalancamiento* (Activo total / Patrimonio) \* 100: nos permitirá analizar el número de ganancias obtenidas por cada unidad de patrimonio.

## 6 Estudio de caso: Modulo 5 – Gerencia de proyectos

Este estudio de caso se realizó en torno al área de gerencia de proyectos de la empresa EON GROUP, donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento de medición planteado la tesis doctoral “Influencia del comportamiento del emprendedor de los mandos medios en el fomento del

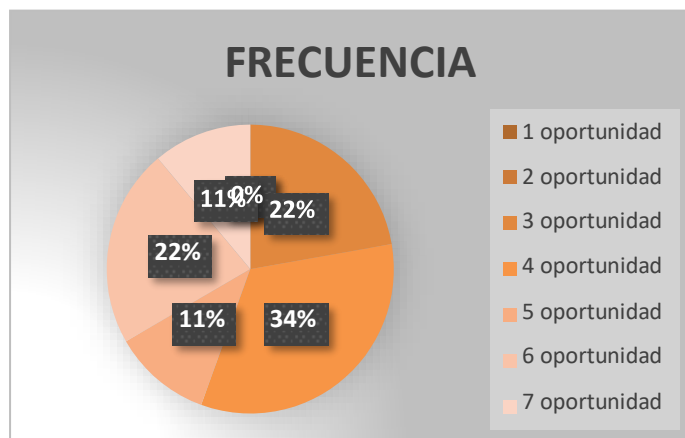
corporate entrepreneurship” el cual permitió analizar la ejecución de posibles futuros proyectos destinados a mejorar el funcionamiento de la empresa. La encuesta se aplicó a un total de 10 personas quienes conforman y llevan a cabo los procesos internos de la empresa.

## 6.1 Diagnóstico

### 6.1.1 Nuevas oportunidades o proyectos

- Seleccione el número de nuevas oportunidades o mejoras innovadoras identificadas por ti durante los últimos cinco años y puestas en práctica con éxito.

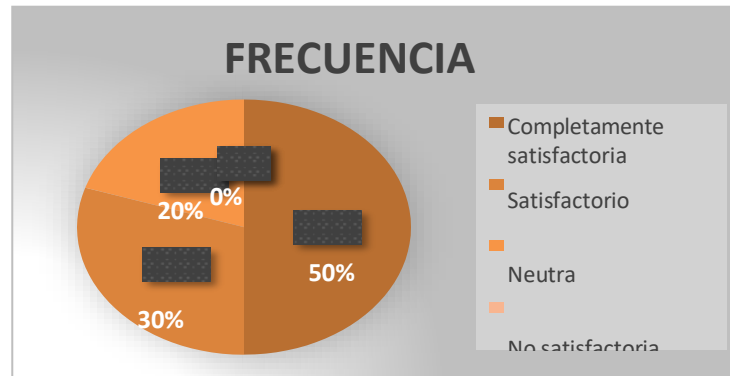
**Figura 75.** Resultados de cuantas nuevas oportunidades y mejorar innovadoras ah identidad para ti en los últimos cinco años.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no ha evolucionado con respecto a las innovaciones implementadas o identificadas durante su proceso. En tal sentido, se infiere que, a pesar de presentarse un resultado mayoritariamente negativo, teniendo en cuenta que más de la mitad del personal afirma haber conseguido una nueva oportunidad significativa para la empresa, al menos una parte mínima reconoce haberlo hecho. Según Gupta y Singh (2021) es un proceso crucial para el éxito de una empresa, ya que permite identificar y desarrollar nuevas ideas que pueden generar ventajas competitivas dentro del ámbito empresarial.

- Marca una opción a la siguiente pregunta: considero que las actividades de innovación que he realizado hacen que mi satisfacción sea:

**Figura 76.** Resultados de que tanta satisfacción ha tenido en las actividades de innovación

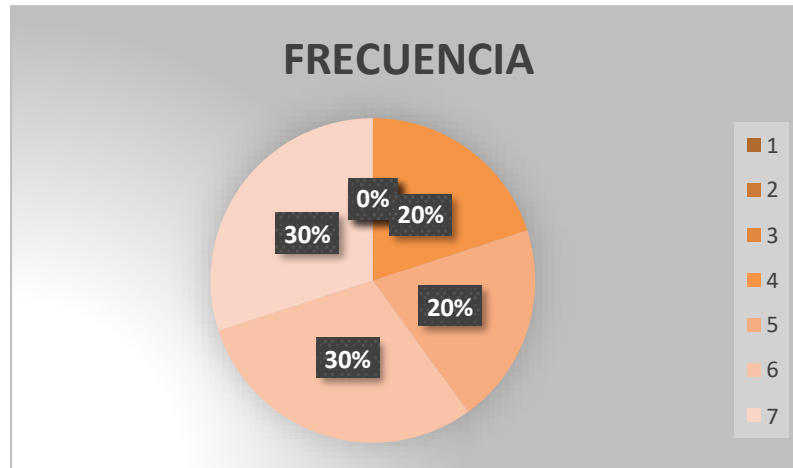


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio manifiesta un sentimiento satisfactorio frente a los logros llevados a cabo dentro de la empresa y por sí mismos. En tal sentido, se infiere que resulta un poco contradictorio si se parte de la gráfica anterior y los resultados que esta concluyó en la gráfica, sin embargo, reconocer las buenas acciones que aporten de sobre manera a la empresa es válido Según Pérez-Rave et al. (2020), las acciones innovadoras que se realizan en las empresas pueden tener un impacto trascendental en la satisfacción de cada empleado.

Para cada una de las siguientes preguntas, contesta de 1 a 7 número que más corresponda desde 1 =totalmente en desacuerdo, 4=neutral hasta, 7=totalmente de acuerdo

- Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollada con tiempo suficiente.

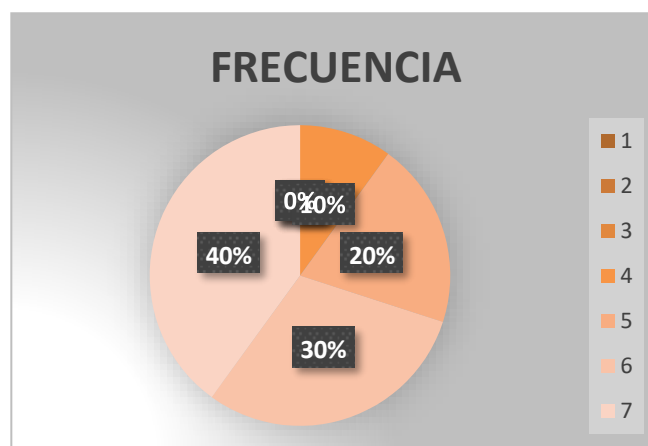
**Figura 77.** Resultados de que tan importante es identificar las nuevas oportunidades que se pueden desarrollar en el tiempo suficiente



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio mayoritariamente se encuentra en total acuerdo con la premisa indicada en la pregunta sobre la planeación de las nuevas oportunidades que emergen en el espacio empresarial. En tal sentido, se infiere que la importancia de una preparación previa a cualquier plan u oportunidad alterna para mejorar la situación de la empresa en algún sentido específico. De acuerdo con la investigación de Gunday et al. (2018), el descubrimiento adecuado de nuevas oportunidades de negocio es la clave del éxito de una empresa, sobre todo si se realiza teniendo en cuenta el entorno competitivo y en constante cambio.

- Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse

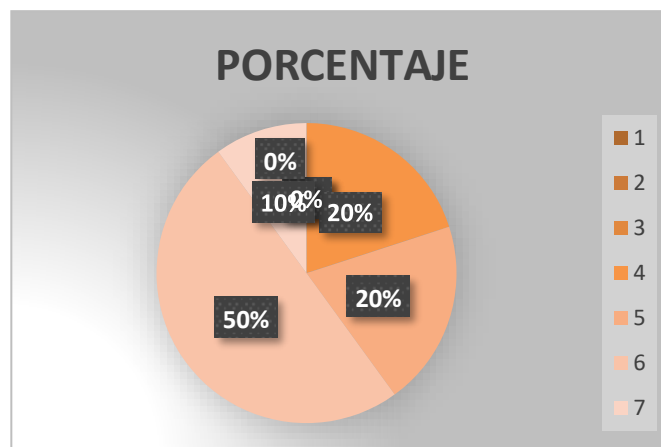
**Figura 78.** Resultados de como las nuevas oportunidades más son oportunas tecnológicamente factibles pararealizar.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con las suficientes herramientas de origen tecnológico para aplicar en las nuevas oportunidades. En tal sentido, se infiere que la tecnología termina por cumplir en las realidades actuales un papel fundamental, no sólo por su visible capacidad para facilitar determinadas cosas, sino también para que la persona se atreva a innovar en relación con estas herramientas. Según la investigación de Tidd y Bessant (2019) la evaluación de la viabilidad técnica es un aspecto clave para identificar oportunidades de innovación.

- Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades

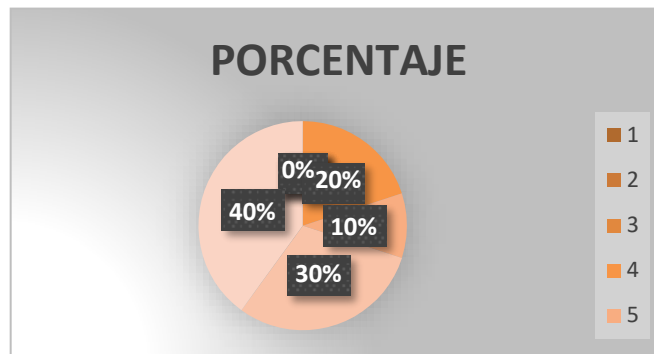
**Figura 79.** Resultados si disfruto pensar o visualizar las nuevas oportunidades



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con un personal medianamente activo para proporcionar nuevas alternativas a la empresa. En tal sentido, se infiere que resulta contraproducente que los resultados indiquen que la mitad del personal en la organización no se ocupen con total decisión en producir nuevas oportunidades para la mejora del negocio. De acuerdo con la investigación de Chesbrough (2010), la visualización de nuevas posibilidades es un paso esencial en el proceso de innovación.

- Las nuevas oportunidades surgen a menudo a través de la solución a un problema específico

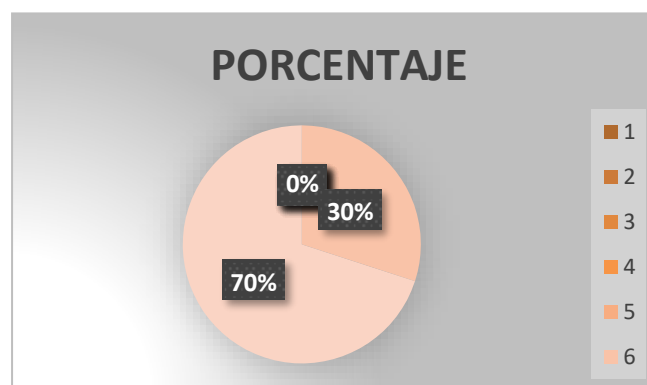
**Figura 80.** Resultados si las nuevas oportunidades surgen a menudo para tener la solución a un problema específico.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio está de acuerdo con que las oportunidades altaneras aparecen justo en medio de un problema en la empresa. En tal sentido, se infiere que la posibilidad y la capacidad de dichos trabajadores para la resolución de problemas y el descubrimiento de otras alternativas en medio de un problema empresarial que amerite nuevas estrategias para resolverlo. Según la investigación de West y Bogers (2014), las oportunidades de innovación que surgen de identificar y resolver problemas específicos tienen un enorme potencial para crear valor.

- La retroalimentación de los clientes permite hacer grandes cambios de las nuevas oportunidades.

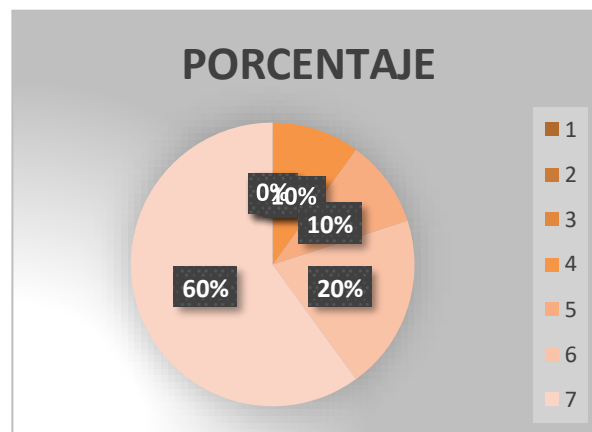
**Figura 81.** Resultados de como la retroalimentación de los clientes nos permite hacer grandes cambios.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio admite la opinión del cliente como parte fundamental del progreso. En tal sentido, se infiere que el acto de valorar la opinión de las personas que llegan al establecimiento para pagar por determinado servicio hace parte de la fortaleza de estrategias útiles para dicha comunidad. De acuerdo con Von Hippel (2016), al involucrar a los clientes en el proceso de innovación, las empresas pueden comprender mejor sus necesidades y deseos, lo que les permite desarrollar soluciones innovadoras que les resulten más atractivas y relevantes.

- Las oportunidades que he identificado a través de los años han sido radicalmente diferentes entre ellas.

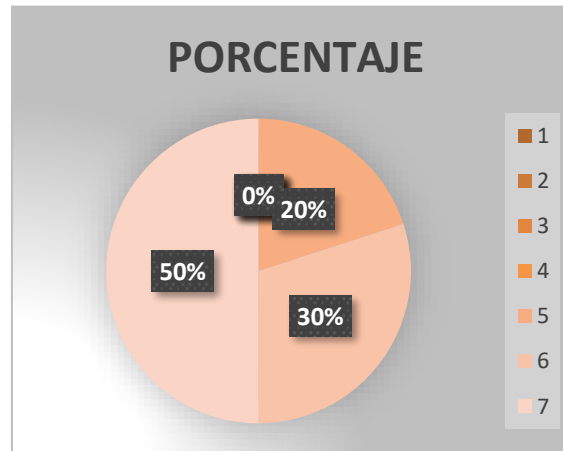
**Figura 82.** Resultados de las oportunidades que se ha identificado a través de los años que tan radicalmente ha sido.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio no guarda tanta relación entre las oportunidades evidenciadas con anterioridad. En tal sentido, se infiere que más allá de la creación de acciones para realizar en pro o beneficio de algo, se busca plantear una comunicación directa que tenga dentro de su visión tres variantes: el problema en sí mismo, las necesidades actuales y la persona encargada de solucionarlo. Según Christensen et al (2015), las oportunidades de innovación pueden variar ampliamente en complejidad, alcance y distorsión del mercado.

- Me describo a mí mismo como un oportunista

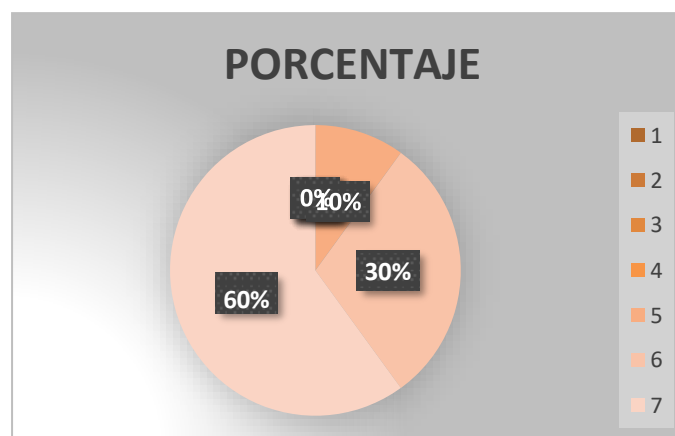
**Figura 83.** Resultados de que tan oportunista eres



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio aprueba el accionar oportunista como Complemento al apoyo empresarial. En tal sentido, se infiere que incurren en la subordinación de elementos con la única finalidad de cumplir con una meta. Si se parte de Le Breton, Miller y Bares (2015) las personas que se identifican con este adjetivo podrían llegar a ser una fuente de oportunidades que tengan innovación y, por ende, son buenas para las empresas gracias a su mentalidad abierta.

- Es más fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado

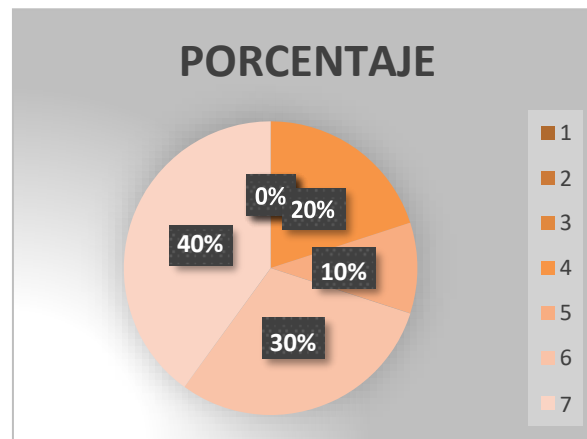
**Figura 84.** Resultados de tantas oportunidades factibles al haber entregado nuevo mercado



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio estudia el mercado al que se enfrentan por primera vez para concluir oportunidades factibles para la empresa. En tal sentido, se infiere que la capacidad de visualizar todos los escenarios posibles para solucionar una situación problemática o un interrogante común de los trabajadores a partir de la comprensión y estudio de su entorno, Según el estudio de Chesbrough (2010) este tipo de acciones resultan ser un paso significativo para los procesos de innovación abiertas pues incluye más variedad de elementos útiles a las empresas.

- Regularmente se requiere profundizar en un mercado en particular para identificar buenas oportunidades

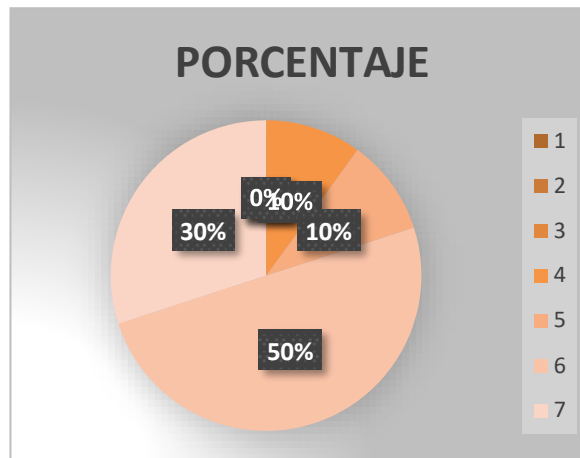
**Figura 85.** Resultados de como que tanto se profundiza un mercado para identificar nuevas oportunidades



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio de manera regular estudia el trasfondo de un mercado en específico para extraer de allí nuevas y buenas oportunidades. En tal sentido, se infiere que menos de la mitad de la población entrevistada está de acuerdo con las posibilidades que se pueden encontrar al, estudiar de lleno un mercado conveniente para la identificación de nuevas oportunidades. Siguiendo a Day y Moorman (2010) el acto de profundizar en un mercado nuevo puede contribuir a las empresas en la medida que le ofrece oportunidades nuevas que de otro modo podrían haberse ignorado.

- Lo más importante es creer que la nueva oportunidad se puede realizar

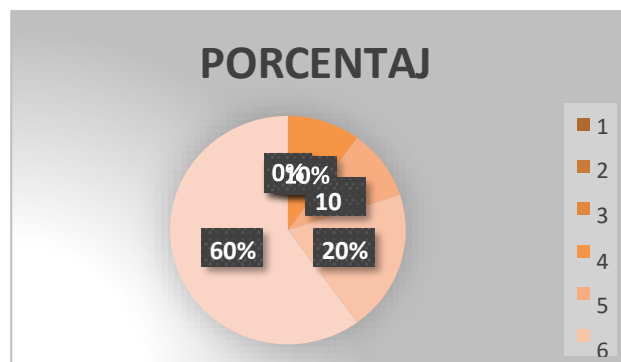
**Figura 86.** Resultados que tan importante es crear nuevas oportunidades



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio cuenta con la mitad de la población de acuerdo con el enunciado mostrado líneas arriba. En tal sentido, se infiere que gran parte de los elementos que incumben a la toma de decisiones en una empresa, además de la elaboración de un muy buen plan de acción, es la seguridad de que eso puede funcionar. Con la lectura de Shane (2012) se puede dar cuenta de que la identificación de alternativas posibles es únicamente el primer paso que se da durante el proceso de innovación, sin embargo, es claro que se debe evaluar su factibilidad.

- Mis nuevas oportunidades son relacionadas entre sí y las he visto en otros contextos.

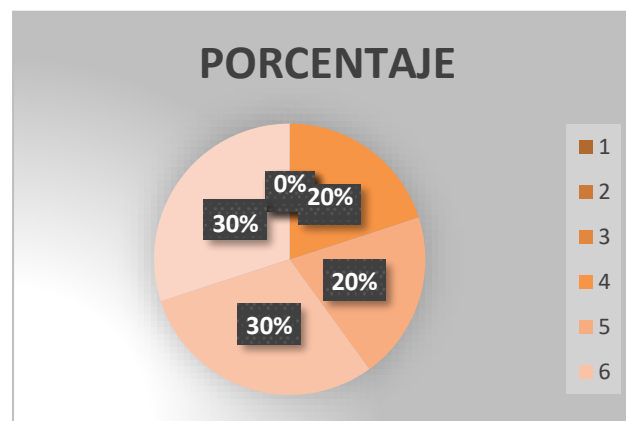
**Figura 87.** Resultados que tan importante son mis nuevas oportunidades en relación de otros contextos.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio guarda normalmente cierta relación entre las acciones que se realizan. En tal sentido, se infiere que la repartición de conocimientos entre las experiencias ya obtenidas con anterioridad y que fueron funcionales para determinada ocasión, a miras de subsanar de alguna u otra forma una situación compleja. A partir de Sarasvathy *et al.* (2014) se lee que en la innovación es sensato, y además real, aplicar unas oportunidades en diferentes contextos.

- Las nuevas oportunidades generalmente previenen del mercado o de cambios tecnológicos

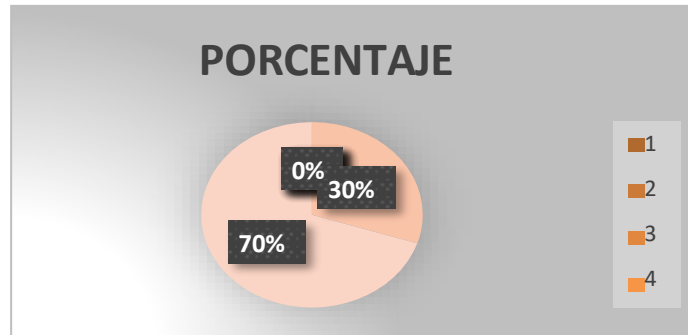
**Figura 88.** Resultados que tanto las nuevas oportunidades generalmente previenen del mercado o de cambios tecnológicos.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio, al menos en su mayoría, reconoce el mercado cambiante como una oportunidad para resurgir con nuevas oportunidades. En tal sentido, se infiere una relación directa para con la realidad actual invadida por las herramientas tecnológicas que permiten un mejor funcionamiento de ciertas habilidades que contribuyen al quehacer empresarial. Según Christensen (1997) es posible que suceda que la empresa, por enfocarse de lleno en las necesidades de los clientes actuales, puedan perder oportunidades innovadoras. Se deben ocupar en otros factores como las señales del mercado y los cambios tecnológicos y de esta manera ejercer una postura innovadora para prevenir amenazas.

- Usualmente puedo percibir una nueva oportunidad mejor que un análisis estando relajado fuerade mi área de trabajo.

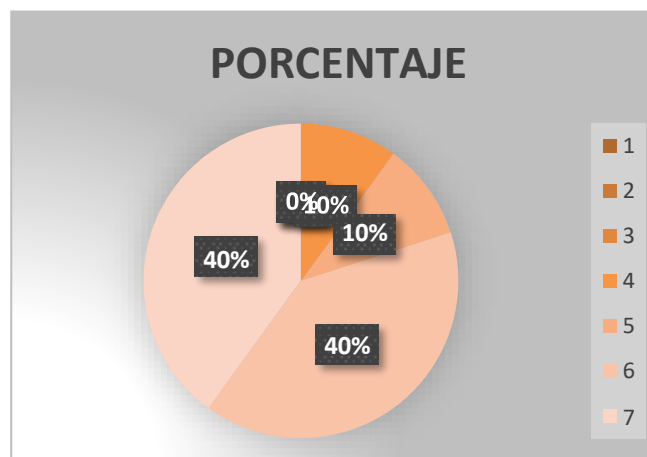
**Figura 89.** Resultados de usualmente se puede percibir nuevas oportunidades mejorando un análisis fuera de mi área de trabajado.



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio prefiere casi de manera absoluta estudiar un caso siempre y cuando se mantenga un ambiente adecuado y cómodo para ello. En tal sentido, se infiere que el trabajador se mejore en el ambiente laboral cumple un papel fundamental que determina en gran medida el trabajo y la cotidianidad. Según la mirada de Girotra y Netessine (2014) es posible reafirmar que las oportunidades emergentes e innovadoras pueden plantearse en los lugares más inesperados, inclusive fuera del ámbito laboral.

- Una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad

**Figura 90.** Resultados de una nueva oportunidad por lo común orienta hacia la obtención de otra oportunidad



Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio comparte opiniones entre la premisa entregada, sin embargo, se mantienen en un balance cercano entre estar parcialmente de acuerdo con el enunciado. En tal sentido, se infiere la clara capacidad de observación en tanto permite mantener una visión general de la situación particular, lo cual abre las posibilidades a detectar nuevas oportunidades frente a una que se ha presentado. En últimas, según Shane (2000) se establece que realmente se pueden identificar nuevas oportunidades a partir de la explotación de otras ya utilizadas para que la empresa logre incrementar sus conocimientos y reutilice recursos innovadores.

## 6.2 Plan de mejora

### 6.2.1 Objetivo

Proponer acciones de mejora en el área de gerencia de proyectos en la empresa EON Group S.A, con el fin de formular y ejecutar de manera correcta cada una de las fases pertenecientes a la conformación de nuevos proyectos.

**Tabla 5.** *Acciones de mejora en el área de gerencia*

N°	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
1	La empresa no tiene un área de gestión de proyectos definida, perjudicando la ejecución de los mismos.	Proponer la conformación de un área de proyectos con personal previamente seleccionado y capacitado para ejercer las funciones que se requiere.	Gerente general
2	No se evidencia un orden adecuado para la construcción de futuros proyectos	Disponer de una capacitación para los directivos de la empresa, donde se les pueda dar claridad de los procesos a seguir para ejecutar proyectos.	Gerente general

N°	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
3	Al tener una sobrepoblación de empleados, los proyectos suelen dilatarse, afectando su evaluación y posible ejecución.	implementar un sistema de selección adecuado al interior de la empresa, con el fin de escoger correctamente el número de empleados y la experiencia que se requiera	Gerente general
4	La actual situación económica perjudica la ejecución de futuros proyectos, debido a los altos costos de materiales y mercancía en general.	Proponer un énfasis eficiente en administración correcta de recursos, con el fin de enfrentar grandes cambios en el mercado y poder ejecutar proyectos futuros.	Gerente general
5	Al no realizar una eficiente estrategia de mercados, la empresa formula proyectos de manera ineficiente sin ningún tipo de análisis previos.	Implementar estrategias de mercado con el fin de realizar un análisis correcto del proyecto y la problemática que se desea solucionar.	Gerente general
6	No existe comunicación entre las áreas de la empresa, lo que dificulta la formulación de los proyectos.	Proponer canales de comunicación entre las áreas, logrando una mejor difusión de información.	Gerente general
7	Los directivos de la empresa tienen estrategias muy poco sólidas al momento de planear la ejecución de futuros proyectos.	Proporcionar claridad e información necesaria a los directivos de la empresa sobre la conformación de un proyecto, esto con el fin de generar bases sólidas para posibles análisis y ejecución de estos.	Gerente general
8	Los pocos proyectos que se han logrado tener en cuenta, no son finalmente ejecutados debido a la poca organización en los tiempos de formulación.	Proponer e implementar tiempos adecuados para la formulación de proyectos, con el fin de ejecutar y poner en funcionamiento en la empresa.	Gerente general

N°	Hallazgo	Acción de mejora	Responsables
9	La empresa destina muy pocos recursos hacia el desarrollo adecuado de proyectos.	Proponer estrategias de direccionamiento de recursos, con el fin de disponer del capital correcto para la ejecución de futuros Proyectos	Gerente general
10	La empresa no posee ningún de organización al momento de identificar falencias internas a mejorar	Promover la identificación de puntos débiles en la empresa, con el fin de analizar posibles soluciones y proyectos que se puedan Ejecutar	Gerente general

### 6.2.2 Indicadores de gestión

*Valor ganado* (Coste de ejecución x avance de la ejecución): nos permite medir el índice presupuestal frente al avance cronológico que se tiene planteado en la ejecución del proyecto.

*Desempeño cronológico* (Valor ganado / Valor planificado): este indicador nos permite analizar la continuidad dentro de los tiempos planteados para la realización del proyecto.

*Desempeño de costo* (Valor ganado / Coste real): Se puede medir el rendimiento general frente a los costos generados.

## 7 Conclusiones

*Módulo Gerencia de marketing:* Mediante el estudio realizado en el área de gerencia de marketing se pudo identificar diferentes factores negativos que afectan la ejecución de actividades, uno de ellos y el más frecuente es la toma de decisiones en actividades publicitarias, donde se ejecutan sin ningún tipo de análisis previo y con un estudio casi nulo del nicho de mercado donde se desea incursionar. Es importante que como empresa se busque enfatizar en un análisis de mercado continuo, con el fin de adaptarse a las diversas exigencias actuales del mercado y realizar un enfoque mucho más claro sobre el camino que se desea tomar. Por lo anterior y mediante la investigación realizada podemos concluir que el área de marketing es parte fundamental para el funcionamiento correcto de las actividades productivas, donde se busca posicionar de una mejor manera la marca mediante diferentes análisis de mercado que buscan como resultado mejorar la aceptación de los productos ofertados y el nicho competitivo.

*Módulo gerencia financiera:* Al realizar el estudio en esta área de la empresa se pudo identificar diferentes problemáticas que pueden afectar directamente el desarrollo productivo y económico de la misma. Por lo anterior, el proceso financiero que es llevado a cabo en la empresa es prácticamente nulo, donde las decisiones son tomadas a la ligera, no se encuentra ningún tipo de orden contable y tampoco se evidencia estrategias que permitan llevar a cabo futuras inversiones para el fortalecimiento productivo de la empresa. A su vez, se pudo plantear diferentes estrategias enfocadas al funcionamiento correcto de los procesos contables de la empresa, uno de ellas es el desarrollo e implementación de un sistema contable, que permitirá llevar un orden claro tanto de los ingresos y egresos que son previamente identificados, solucionando en un 80% la problemática que se encontró en este departamento. Es importante comprender el grado de importancia que puede tener un buen manejo financiero

en las empresas, ya que si se hace de forma correcta se contribuye a un mejor desarrollo económico y productivo de la estructura interna empresarial.

*Módulo de estrategias de negociación:* Mediante el estudio realizado pudimos identificar que la empresa realiza sus procesos de negociación mediante acuerdos de palabra que en la mayoría de veces resulta poco beneficioso para sus actividades. A su vez, los empleados que son los encargados de llevar a cabo el diálogo con potenciales clientes, no reciben ningún tipo de acompañamiento por parte de los directivos, que en la mayoría de veces no dimensionan la importancia de capacitar de manera correcta a sus empleados. Por otra parte, lo que se busca es que las acciones de mejoramiento reemplacen estrategias de negociación cotidianas, por otras que realmente se enfoquen en la consecución de objetivos claros y que la compañía pueda aprovechar.

*Módulo de habilidades gerenciales:* Al realizar el estudio respectivo, se pudo identificar poca determinación para tomar decisiones por parte de los directivos, esto lleva afectando continuamente la parte gerencial que de una u otra forma es la encargada de encabezar todas las actividades de la empresa en general. A su vez, los empleados no tienen identificado quien es el gerente, si no que al ser un negocio familiar se tiende a pasar de indicación a indicación sin ningún tipo de orden de ejecución. Es importante que la empresa y sus directivos identifiquen la importancia de trabajar en conjunto, por ello se desarrollaron diferentes estrategias de mejoramiento con el fin de subsanar las distintas diferencias al momento de tomar decisiones en la parte gerencial, esto permitirá potencializar las diferentes habilidades que tienen los directivos y contribuir al orden estratégico para mejorar los resultados.

*Módulo de gerencia de proyectos:* Mediante el estudio realizado se pudo identificar que el área de proyectos en la empresa Eon Group S.A es uno de los más débiles en cuanto a

su conformación y ejecución de actividades, ya que no existe una persona designada plenamente a esta labor y las decisiones que se toman son completamente responsabilidad de los directivos, que de una u otra forma no tienen un enfoque claro entorno a este departamento. Por otra parte, se puede evidenciar que los proyectos que son planteados no cuentan con ningún tipo de análisis y formulación, afectando rotundamente su desarrollo y perjudicando directamente a la empresa. Por lo anterior, las acciones que fueron propuestas son direccionadas a la conformación de un departamento de proyectos sólido, que se enfoque en buscar el desarrollo de ideas futuras que permitan contribuir a la productividad de la empresa en general.

### Referencias

- Álava, M. (s.f.). *La Inutilidad del Sufrimiento. Claves para Aprender a Vivir de Manera Positiva*. La Esfera de los Libros. Edición Conmemorativa.
- Aldao, C. (2009). *La Negociación. Un Enfoque Transdisciplinario con Específicas Referencias a la Negociación Laboral*. Oficina Internacional del Trabajo CINTERFOR: Buenos Aires.
- Rivera, Y. E. (2022). *Estrategias contrastgumentativas marcadas discursivamente en el español hablado en Tunja* [Trabajo de grado, Maestría en Lingüística]. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. [Http://respositorio.uptc.edu.co/handle/001/8975](http://respositorio.uptc.edu.co/handle/001/8975)
- Blanchard, K. (2002). *¡Bien Hecho! Cómo Obtener Mejores Resultados Mediante el Reconocimiento*. Grupo Editorial Norma: Bogotá.
- Blanchard, K., Oncken, W., & Burrows, H. (1990). *El Ejecutivo al Minuto y la Organización del Tiempo*. Economía y Empresa. Grijalbo.
- Casero, M. y Sánchez, M. (2022). *Cambio de Modalidad Presencial a Virtual Durante el Confinamiento por COVID – 19: Percepciones del Alumnado Universitario*. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 25(1), 243 – 260. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331469022015/html/>
- Cespedes. (2011). *El Perfil Humano del Emprendedor*. Action Learning, S.L: Valencia. Recuperado de: <https://mateu.blogs.upv.es/files/2011/03/El-perfil-humano-del-emprendedor.pdf>
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. (2010). *Business model innovation: Opportunities and barriers*. Long Range Planning, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review Press*.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (2015). ‘What is disruptive innovation?’. *Harvard Business Review*, 93, 44–53.
- Claro, C. (2018). La escucha organizacional: una propuesta conceptual. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17 (34)
- Claro, C. (2019). La Escucha Organizacional: Una Propuesta Conceptual. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(34), 239 – 253. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v17n34/1692-2522-angr-17-34-239.pdf>
- Codina, A. (2004). *Saber Escuchar. Un Intangible Valioso*. *Intangible Capital*, 3, 1 – 27.
- Conesa, P. (2021). *La Mentalidad de Crecimiento: El Antídoto para Superar las Barreras que se Encuentran en las Disciplinas STEM*. Universidad de Murcia.
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Paidós: Buenos Aires. De Bono, E. (1996). *Seis Sombreros para Pensar*. Granica: Barcelona.
- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. McGraw-Hill Education.
- Deming, W. (s.f.). *Reacción en Cadena: Calidad, Productividad, Reducción de Costes, Conquista del Mercado*. Ediciones Díaz de Santos.
- Echeverry, P. (2016). *El Marketing y la Importancia del Servicio al Cliente en las Empresas*. [Tesis de Pregrado]. Fundación Universitaria Católica – Lumen Gentium. Recuperado de: [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO\\_DIPL\\_OMADO\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPL_OMADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Eon group, 2023. Informe general de la empresa [documento general de la empresa]

Sáez, J. (s.f.). Las Profesiones, Las Competencias y el Mercado. Revista de Docencia Universitaria.

Fernández, A., & García, M.. (2004). Medio Laboral y Salud Mental, Work Environment and MentalHealth. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, 90, 131 – 141.  
Disponibileen: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265019660009>

Galdós, C. (s.f.). *Negociación. Derecho y Sociedad*, SSN 2079-3634, Nº. 14, 2000, págs. 19-35.  
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7792360>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, 42, 42 – 61. Universidad del Valle. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>

Girotra, K., & Netessine, S. (2014). *The risk-driven business model: Four questions that will define your company*. Harvard Business Review, 92(6), 54-61.

Goleman, D. (2013). Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional. Ediciones B.S.A: Barcelona.

Grant, A. (2014). *Dar y Recibir. Financial Times*. Centro Libros PAPP, S. L. U: Barcelona.  
Recuperado de: [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/30/29042\\_Dar\\_y\\_recibir.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29042_Dar_y_recibir.pdf)

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., y Alpkan, L. (2018). *Dynamic capabilities and firm performance: A systematic review*. Industrial Marketing Management, 69, 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.013>

Gupta, M., y Singh, J. (2021). *Selection of Innovative Opportunities: A Critical Review*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Strategic Management Society. 7(1), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010001>

- Le Breton-Miller, I., Miller, D., y Bares, Franck. (2015). Exploring the dark side of family firm behavior: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 41(1), 166-192. <https://doi.org/10.1177/0149206314556983>
- Lencioni, P. (s.f.) *Las 5 Disfunciones de un Equipo*. Resumen del libro de Patrick Lencioni. Desarrollo y Crecimiento Personal ALPER Consultores.
- Lizano Flores, E., y Villegas Huamani, A. R. (2019). *La satisfacción del cliente como indicador de calidad* [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Repositorio Institucional Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/628122>
- Martínez, J. (2013). Diagnóstico del Estado de Aprendizaje Organizativo en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, Seccional Bucaramanga. [Tesis de Posgrado]. Universidad Industrial de Santander.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Thomas Nelson Publishers Nashville.
- Mejía, R. (2015). *Riesgos del Emprendedor*. Universidad EAFIT. Semillero de Investigación en Control, Auditoría y Riesgos.
- Meigs (2011). *Contabilidad. La base de decisiones gerenciales*, Undécima edición, editorial McGraw-Hill, México. Recuperado de: <https://www.freelibros.me/administracion/contabilidad-11va-edicion-robert-f-meigs>
- Munch, L., y García, J. (2008). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas. Recuperado de: <https://admoncbtis52.files.wordpress.com/2019/02/fundamentos-de-administracion-munch-galindo.pdf>
- Narros, M. (2007). *Segmentación de Mercados de Consumo con Criterios Relacionales: Aplicación a la Compra de Alimentación en Hipermercados* [Trabajo de grado, Doctorado]. Universidad Complutense de Madrid. Repositorio Universidad Complutense

- de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/50983/1/T29968.pdf>
- Ortiz, N., y Puerta, S. (2020). *Individuo y Sociedad: Un Acercamiento Psicosocial desde el Miedo a la Libertad de Erich Fromm*. Revista de Psicología Universidad de Antioquia, 11(2), pp. 177 – 199.
- Ovalles, L., Moreno, Z., Olivares, M., y Silva, H. (2018). Habilidades y Capacidades del Emprendimiento: Un Estudio Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 216 – 230.
- Pérez, R. (2019). *Modelación Financiera. Conceptos y Aplicaciones*. (1. Ed.). Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: [https://www.unipiloto.edu.co/descargas/Modelacion-Financiera\\_Conceptos\\_y\\_Aplicaciones.pdf](https://www.unipiloto.edu.co/descargas/Modelacion-Financiera_Conceptos_y_Aplicaciones.pdf)
- Pérez-Rave, J., Roig-Dobón, S., Pla-Barber, J., & Segarra-Oña, M. V. (2020). Satisfaction with Innovation Activities: An Empirical Study. *Sustainability*, 12(12), 5055. <https://doi.org/10.3390/su12125055>
- Pilaguano, J. G., Arellano, M. A. y Vallejo, D. P. (2021). *Análisis del Modelo de Gestión Financiera como Herramienta para una Adecuada toma de Decisiones en las Empresas Privadas Post – Covid*. Revista Científico – Profesional, 6(8), 630 – 647. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094464>
- RM. (2009). *Estrategia Empresarial Basada en Tecnologías de Información*. Universidad La Salle en Bolivia, 3(3), 27 – 40. Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2009000100004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2009000100004)
- Rengifo Hernández, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el ético organizacional* [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada.

<http://hdl.handle.net/10654/1278>

Rodríguez, N. (s.f.). *La Innovación: Clave del Éxito Empresarial*. Universidad de Vigo.

Roméu, L. (2021). *La Filosofía Política de Ayn Rand*. [Tesis de Doctorado]. Universidad Complutense de Madrid.

Sánchez, M. (2006). *Peter Drucker, Innovador Maestro de la Administración de Empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración de Empresas, 2(2), pp. 69 – 89.

Sarasvathy, S., Kumar, K., y York, J., & Bhagavatatula, S. (2014) An Effectual approach to international Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 38, Nº. 1 (pp. 71-93). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/259548938\\_An\\_Effectual\\_Approach\\_to\\_International\\_Entrepreneurship\\_Overlaps\\_Challenges\\_and\\_Provocative\\_Possibilities](https://www.researchgate.net/publication/259548938_An_Effectual_Approach_to_International_Entrepreneurship_Overlaps_Challenges_and_Provocative_Possibilities)

Scandroglio, B., López Martínez, J., y San José Sebastián, M. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80-89.

Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina*. Granica: Buenos Aires.

Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0043>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1)

Silva, J, Tello, y Delgado, J. (2021). La Relación entre la Calidad en el Servicio, Satisfacción del Cliente y Lealtad del Cliente: Un Estudio de Caso de una Empresa Comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2), 85 – 101. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v15n2/2007-7858-cuat-15-02-85.pdf>

- Sinek, S. (2018). Encuentra tu Porqué. Una Guía Práctica para Encontrar un Propósito en el Trabajo. Empresa Activa.
- Solórzano, G. J. (s.f.). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas*. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas Publicada por el Instituto tecnológico de Sonora. El Buzón de Pacioli Editorial.
- Tidd, J., y Bessant, J. (2019). Innovation management and new product development (7th ed.). JohnWiley & Sons.
- T. Morales, D. A. (2019). *Estrategias de calidad en el servicio al cliente para la empresa Punto G., de Villavicencio* [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad Cooperativa de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c4ae80cb-1b9d-4be5-a1bb-df8b90a5b2d6/content>
- Trout, J. (s.f.). *Posicionamiento: La Batalla por su Mente*. Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Vanyi, A. y Damas, A. (2013). *He Fracasado, ¿Y Qué?* Virtus Angulo: España.
- Villamizar Cácere, L. H. (2021). Las competencias blandas para pasar de emprendedor a empresario [Trabajo de grado, maestría en Administración de Organizaciones]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <http://hdl.handle.net/10757/628122>
- Vitolo, F. (2019). Seguridad Psicológica en el Trabajo. NOBLE Compañía de Seguros. Yin, R. (s.f.). Investigación sobre Estudio de Casos. Diseño y Métodos. SAGE Publicación.
- Von Hippel, E. (2016). Democratizing innovation (2nd ed.). MIT Press.
- West, J., y Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12125>