

Estudio de caso Filing tu Centro Vital en la ciudad de Bucaramanga, Santander

Julián Camilo Ortega Forero

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

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

2024

Contenido

Introducción	12
1. Estudio de caso gerencia Financiera	13
1.1. Diagnóstico	13
1.2. Plan de mejora.....	24
2. <i>Estudio de caso</i> gerencia de marketing.....	25
2.1. Diagnóstico	26
2.2. Plan de mejoramiento.....	43
3. Estudio de caso: Estrategias de negociación.....	45
3.1. Resultados obtenidos.....	45
3.3. Plan de mejoramiento.....	65
4. Estudio de Caso <i>habilidades</i> Gerenciales.....	67
4.1. Resultados	68
4.2. Plan de mejoramiento.....	81
5. Estudio de caso gerencia de Proyectos	83
5.1. Resultados	83
5.2. Plan de Mejoramiento	90
Conclusiones	93
Referencias.....	95

Lista de tablas

Tabla 1 *Puntajes cuestionario de habilidades de negociación*65

Lista de figuras

Figura 1. <i>Mejoramiento del nivel de vida proporcional al crecimiento económico y financiero de la empresa</i>	13
Figura 2. <i>Mejoramiento de la productividad con relación a los incentivos por cumplimiento de objetivos</i>	14
Figura 3. <i>Mejoramiento del desempeño en relación con las funciones y rangos</i>	15
Figura 4. <i>Percepción sobre la creación de un modelo de gestión financiera</i>	17
Figura 5. <i>Percepción del uso de nuevas herramientas gerenciales</i>	18
Figura 6. <i>Percepción sobre el mejoramiento de las ventas en relación con la promoción de productos y servicios</i>	19
Figura 7. <i>Percepción del mejoramiento de la seguridad industrial en relación con el crecimiento económico</i>	20
Figura 8. <i>Percepción del mejoramiento de la imagen corporativa en relación con el crecimiento económico</i>	21
Figura 9. <i>Percepción del mejoramiento del nivel en relación con la implementación de un modelo de gestión financiera</i>	22
Figura 10. <i>Percepción del mejoramiento sobre las decisiones gerenciales</i>	23
Figura 11. <i>Establecimiento de plan de marketing con fechas, ejecuciones, responsables y métricas</i>	26
Figura 12. <i>Medición del impacto en las publicaciones de las redes sociales</i>	27
Figura 13. <i>Establecimiento de políticas sobre la planeación de redes sociales</i>	28
Figura 14. <i>Percepción sobre la importancia de las redes sociales para el posicionamiento</i>	30

Figura 15. <i>Importancia del conocimiento del crecimiento de marca en redes sociales</i>	30
Figura 16. <i>Percepción sobre personal encargado de marketing digital</i>	32
Figura 17. <i>Percepción del marketing digital como gasto</i>	33
Figura 18. <i>Implementación de herramientas TIC para ejercicios digitales</i>	33
Figura 19. <i>Implementación de multiplataformas digitales para llegar al público</i>	35
Figura 20. <i>Envío de información relevante a través de E-mail</i>	35
Figura 21. <i>Envío de información relevante a través de SMS</i>	36
Figura 22. <i>Consideración sobre implementar una app para el público</i>	37
Figura 23. <i>Convicción sobre la venta de servicios a través de sitio web</i>	38
Figura 24. <i>Implementación del e-commerce para incrementar las ventas</i>	39
Figura 25. <i>Percepción sobre desarrollo de content marketing para posicionar digitalmente la marca y atraer al publico</i>	40
Figura 26. <i>Interés en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y marketing digital</i>	42
Figura 27. <i>Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación</i>	45
Figura 28. <i>Dejas para última hora la preparación de la negociación</i>	46
Figura 29. <i>Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes</i>	47
Figura 30. <i>Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones</i>	48
Figura 31. <i>Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar</i>	48
Figura 32. <i>Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues</i>	49

Figura 33. <i>Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto</i>	50
Figura 34. <i>Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario</i>	51
Figura 35. <i>Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte</i>	52
Figura 36. <i>Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa</i>	53
Figura 37. <i>Crees que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina</i>	54
Figura 38. <i>la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación</i>	55
Figura 39. <i>Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas</i>	55
Figura 40. <i>Te molesta adaptarte al lenguaje del otro</i>	56
Figura 41. <i>Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar</i>	57
Figura 42. <i>Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz</i>	58
Figura 43. <i>Prefieres hablar más que escuchar</i>	59
Figura 44. <i>Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla</i>	59
Figura 45. <i>Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo</i>	60

Figura 46. <i>Eres consciente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso</i>	61
Figura 47. <i>Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación</i>	62
Figura 48. <i>Crees que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo</i>	63
Figura 49. <i>Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgullecés de ello y lo comentas a continuación</i>	64
Figura 50. <i>Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones como gerente y director</i>	68
Figura 51. <i>Puntualidad en el cumplimiento de informaciones que requieren socialización</i>	68
Figura 52. <i>Elaboración de planes y proyectos de acuerdo con los objetivos de la organización</i>	69
Figura 53. <i>Realización de estrategias innovadoras para el bien de la organización</i>	70
Figura 54. <i>Logro de objetivos trazados</i>	70
Figura 55. <i>Logro de metas trazadas a través de los recursos de la organización</i>	71
Figura 56. <i>Uso del estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima armónico</i>	72
Figura 57. <i>Toma de decisiones acertadas y acorde con la mayoría</i>	73
Figura 58. <i>Promoción del trabajo en equipo</i>	73
Figura 59. <i>Participación de los integrantes del equipo en las reuniones</i>	74
Figura 60. <i>Propiciamiento de estrategias motivacionales</i>	75
Figura 61. <i>Promoción de la identificación con la organización</i>	76
Figura 62. <i>Preocupación por la organización y su funcionamiento</i>	76

Figura 63. <i>Reconocimiento público del buen trabajo desarrollado por el equipo</i>	77
Figura 64. <i>Estimulación de la integración del equipo de trabajo</i>	78
Figura 65. <i>Participación en actividades extracurriculares para la celebración de logros</i>	79
Figura 66. <i>Demostración de receptividad ante las propuestas de los integrantes del equipo</i> ...	79
Figura 67. <i>Escucha activa y empática cuando se comunica algún problema</i>	80
Figura 68. <i>Planificación de proyectos</i>	83
Figura 69. <i>Seguimiento y control de proyectos</i>	85
Figura 70. <i>Uso de indicadores de proyectos</i>	86
Figura 71. <i>Registro de avance o retraso en el proyecto</i>	86
Figura 72. <i>Medición y registro de la satisfacción de proyectos</i>	87
Figura 73. <i>Existencia de indicadores y seguimiento para riesgos</i>	88
Figura 74. <i>Uso de la metodología de análisis de valor ganado</i>	89

Lista de apéndices

Apéndice A. *Carta de intervención*.....103

Resumen

Las empresas actualmente son un conjunto de diversas áreas que se engranan entre si con el fin de obtener resultados, ser competitivas, salir a flote, innovar, prestar servicios y ofrecer productos que dejen satisfechos a los clientes; es por esto que es de suma importancia realizar periódicamente ejercicios de diagnóstico y establecimientos de planes de mejora; el objetivo de la presente investigación es principalmente elaborar un análisis de cinco aspectos principales de la compañía Filing Tu centro Vital, estos son; La gerencia financiera, la gerencia de marketing, las estrategias de negociación, las habilidades gerenciales y la gerencia de proyectos; se plantea para cada uno de estos un diagnóstico inicial que surge como resultado de la aplicación de instrumentos de recolección de información aplicados a todos los colaboradores de la empresa, un análisis con fuentes secundarias de la información obtenida, un plan de mejoramiento y unas conclusiones para cada uno; en general la empresa Filing Tu Centro vital se encuentra bien en cada una de las áreas, algunos aspectos a mejorar son la planeación estratégica, la innovación y los canales de comunicación a través de los cuales puedan ofrecer sus productos.

Palabras Clave: Marketing, estrategias, Negociación, habilidades, Finanzas

Abstract

Companies are currently a set of diverse areas that mesh together in order to obtain results, be competitive, stay afloat, innovate, provide services and offer products that leave customers satisfied; This is why it is of utmost importance to periodically carry out diagnostic exercises and establish improvement plans; The objective of this research is mainly to develop an analysis of five main aspects of the company Filing Tu Centro Vital, these are; Financial management, marketing management, negotiation strategies, management skills and project management; For each of these, an initial diagnosis is proposed that arises as a result of the application of information collection instruments applied to all the company's collaborators, an analysis with secondary sources of the information obtained, an improvement plan and conclusions to each; In general, the Filing Tu Centro vital company is doing well in each of the areas; some aspects to improve are strategic planning, innovation and the communication channels through which they can offer their products.

Keywords: Marketing, strategies, Negotiation, skills, Finance

Introducción

De los principales aspectos que se tienen en cuenta al momento de evaluar la gestión de la gerencia de una empresa se encuentran; la gerencia financiera, la gerencia de marketing, las estrategias de negociación, las habilidades gerenciales y la gerencia de proyectos; todos estos aspectos deben ir alineados con la planeación estratégica de la organización, que a su vez comprende las políticas, los valores, la misión, la visión y los objetivos estratégicos; es bien sabido que la planeación estratégica es indispensable en un entorno organizacional porque permite la integración de todas las áreas de una organización para el logro de objetivos comunes que a fin de cuentas se traducen en beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores.

Dentro de la gerencia financiera se encuentra la manera en la que se distribuyen los recursos económicos de la compañía, la forma en la que se financian los proyectos y el análisis de los beneficios económicos que la empresa visualiza al finalizar el ejercicio; en el caso de la gerencia de marketing se tienen en cuenta aspectos sobre la manera en la que se llega al cliente a través del servicio prestado, la atención al cliente, el empaque, el servicio posventa y los canales de comunicación; las estrategias de negociación hacen referencia principalmente a la manera en la que se relaciona la compañía con proveedores y clientes para obtener el mejor beneficio posible pero cuidando los vínculos y las redes de contactos empresariales; por su parte, las habilidades gerenciales buscan que los directivos hagan el papel de líder; teniendo en cuenta los aspectos de las habilidades blandas como habilidades duras y su forma de usarlas en cada contexto y por último, la gerencia de proyectos alude a la planeación que hay detrás del desarrollo y de la innovación empresarial; los aspectos a tener en cuenta como la competencia, el análisis de indicadores, el uso de financiación y al final la rentabilidad que este proyecto pueda traerle a la organización.

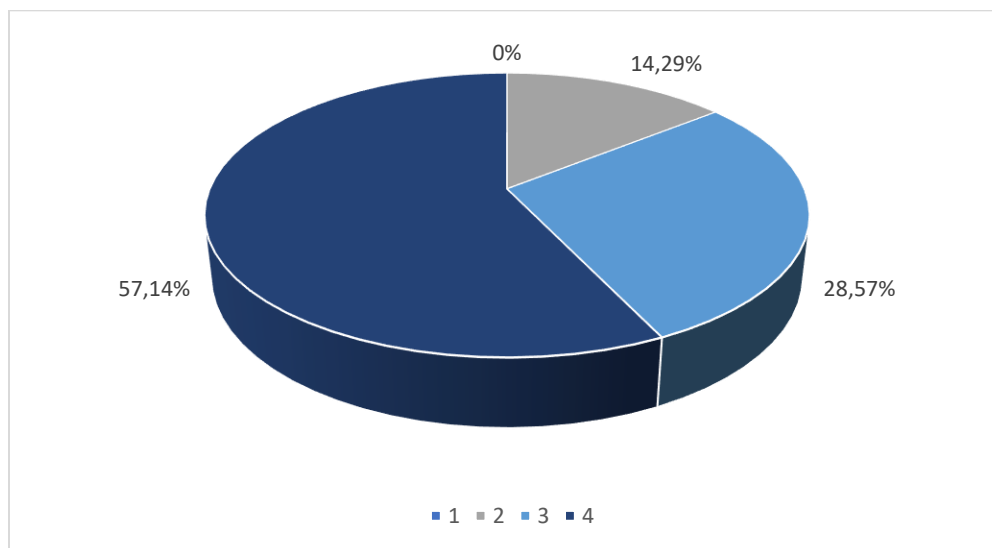
1. Estudio de caso gerencia Financiera

De acuerdo con Álvarez y Abreu (2008 p. 65), la elaboración de estrategias de planeación financiera puede llevar a una empresa al logro de objetivos de posicionamiento, crecimiento y control de sus recursos, lo que se traduce finalmente en una mejor rentabilidad y mejores resultados en el ejercicio de la compañía; Es por esto que la empresa Filing, tu Centro Vital ha accedido a realizar un diagnóstico a su organización para evaluar el área financiera; para esto, se usó el cuestionario planteado por el director de la autoría de Sánchez cuyo objetivo es indagar acerca de la percepción de los colaboradores de la compañía tecnopieles acerca del manejo económico y financiero de las directivas de la empresa, el cuestionario consta de diez preguntas que deben ser respondidas por los colaboradores de la empresa en una escala entre 1 Malo o Nada y 4 Bueno o Alto. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a la totalidad de los empleados. (2009. Pp. 479-480)

1.1. Diagnóstico

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

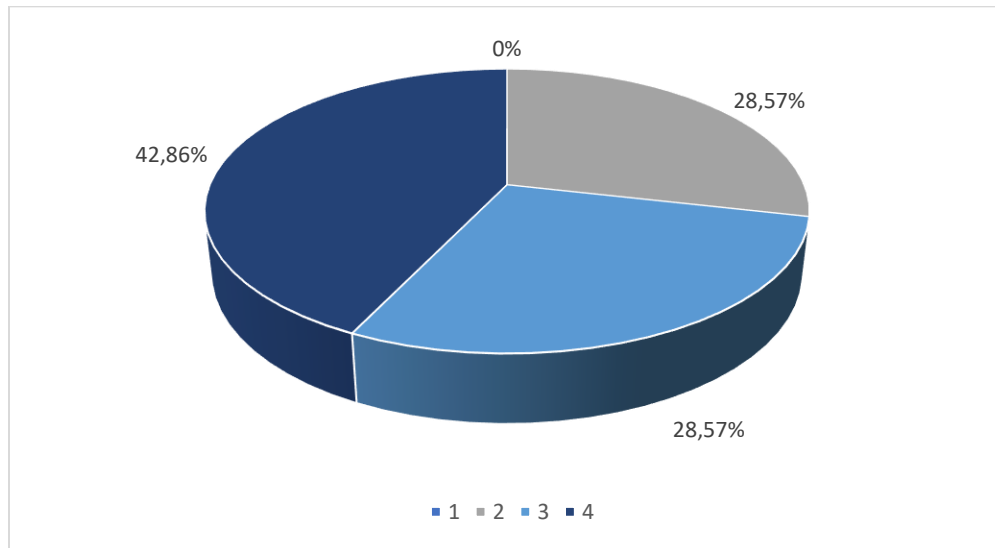
Figura 1. *Mejoramiento del nivel de vida proporcional al crecimiento económico y financiero de la empresa*



Como es posible evidenciar en la figura 1, el 57,14% de los encuestados considera que tendría un mejoramiento significativo en su calidad de vida y el 28,57% considera que tendría un mejoramiento regular de su calidad de vida, mientras que solo el 14,29% considera que el mejoramiento sería bajo. De acuerdo a este resultado es posible inferir que los colaboradores de la compañía en su mayoría consideran que tendrían un impacto positivo en su calidad de vida si la empresa tuviera un crecimiento económico. De acuerdo con Mercado (2016) el crecimiento empresarial se encuentra de la mano con la mejoría de la calidad de la vida de los empleados de una organización; obedeciendo a factores como la mejoría de la tecnología, la invención de nuevos mecanismos de productividad y el incremento de las ventas lo que se traduce en acceso a recursos de salud y de esparcimiento para los empleados y por tanto una satisfacción mucho mayor. (p. 81)

- Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, ¿en cuánto cree usted que mejoraría la productividad de esta?

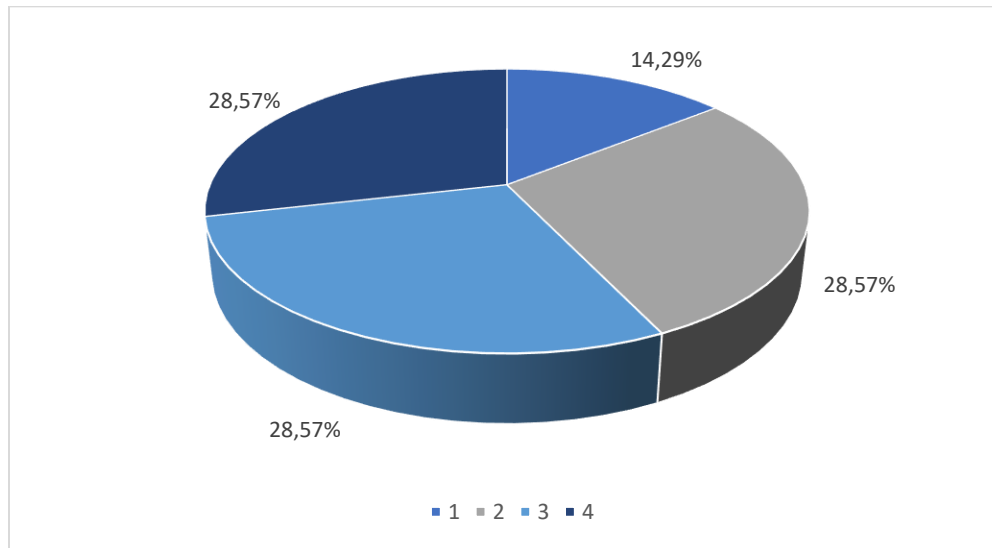
Figura 2. *Mejoramiento de la productividad con relación a los incentivos por cumplimiento de objetivos*



Como es posible evidenciar en la figura 2; el 42,86% de los encuestados consideran que es muy bueno el uso de incentivos para el mejoramiento de la productividad, por su parte, el 28,57% consideran que es medianamente bueno y malo respectivamente y ningún encuestado considera que es muy malo. El personal de Filing tu centro vital están de acuerdo con que el uso de incentivos por el cumplimiento de objetivos mejoraría la productividad de la compañía ya que consideran que es una motivación. Para Villamizar (2017) existe una relación directa entre la motivación a través de incentivos; de todos tipos, con la productividad de la compañía, en el caso de la investigación, del sector terciario; también menciona en su investigación que no es relevante el tipo de incentivo contrario a lo que se podría pensar, no solo los incentivos económicos producen en el cliente interno una motivación para la consecución de objetivos, sino de reconocimiento, de rango entre otros; Lo sugerido por esta investigación es que se pueden combinar dos tipos de motivación para aprovechar al máximo su utilidad y mejorar la percepción de los empleados dentro de la organización (p. 49)

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

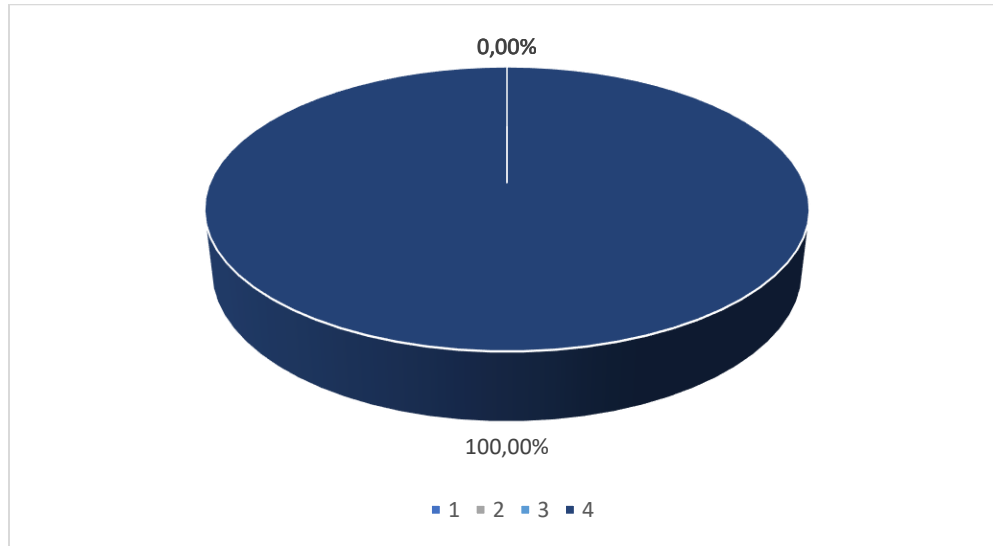
Figura 3. *Mejoramiento del desempeño en relación con las funciones y rangos*



El 28,57% de los encuestados considera que es Muy bueno, medianamente bueno y malo establecer funciones y rangos en la empresa con el fin de que se mejore el rendimiento del personal, por su parte solo un 14,29% considera que es muy malo. La mayoría de los encuestados considera que sería una medida satisfactoria porque organizaría el trabajo de cada persona y haría que se cumpliera a cabalidad con los objetivos, mencionaban que en este momento si conoce cada uno su cargo, pero no hasta donde se encuentran sus funciones con las de los demás colaboradores. De acuerdo con lo planteado por Ballesteros et al (2018), es muy importante para las organizaciones la jerarquización de los cargos y el establecimiento de perfiles de cargo que permitan tener al personal adecuado en cada una de las áreas y además de esto poder realizar un esquema de las funciones que hace cada cargo; con posibilidad de identificar problemas en alguno de los eslabones de la cadena; esto permite también obtener una competitividad mucho mayor y una apropiación de los mecanismos empresariales mucho mejor por parte de los colaboradores de la misma. (p. 11)

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

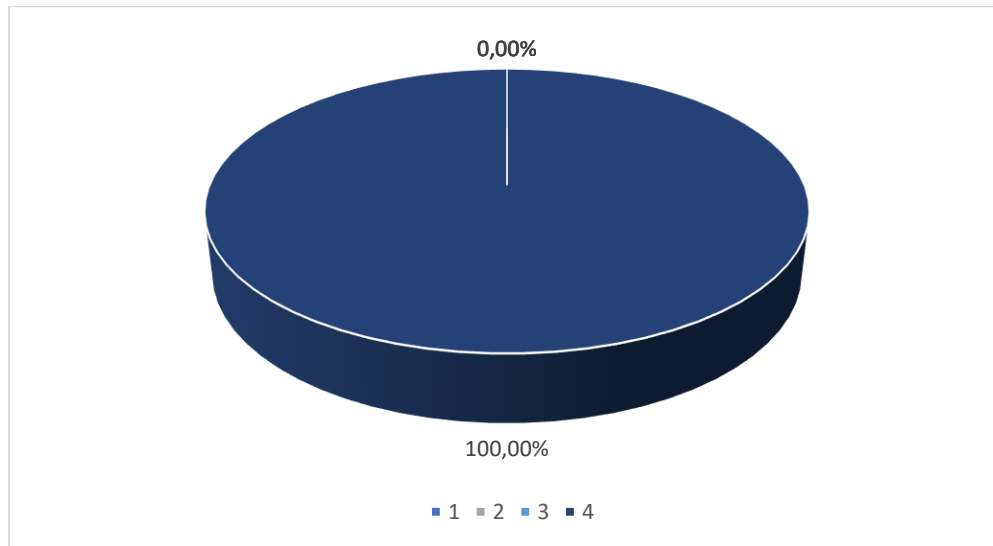
Figura 4. *Percepción sobre la creación de un modelo de gestión financiera*



De acuerdo con los encuestados, el 100% de ellos manifiesta que se promovería un mejoramiento económico si se aplica un modelo de gestión financiera. El personal está de acuerdo con que se mejorarían incluso aspectos fuera de lo económico, ya que se tendría una planeación mucho más acertada en cuanto a la organización como tal, mejorarían la productividad y el desempeño laboral al tiempo. De acuerdo con Pastor (2009) La gestión financiera de una compañía es un mecanismo útil en la toma de decisiones tanto económicas como en otras áreas de la misma organización y permite realizar varios tipos de diagnósticos con el fin de analizar integralmente la compañía. La toma de decisiones de una compañía debe ir acompañada siempre de un análisis de indicadores financieros comparados, un análisis de performance y de rendimiento; para generar reportes financieros de decisión en la compañía que evalúen las posibles opciones de estrategias de crecimiento. (p. 71)

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

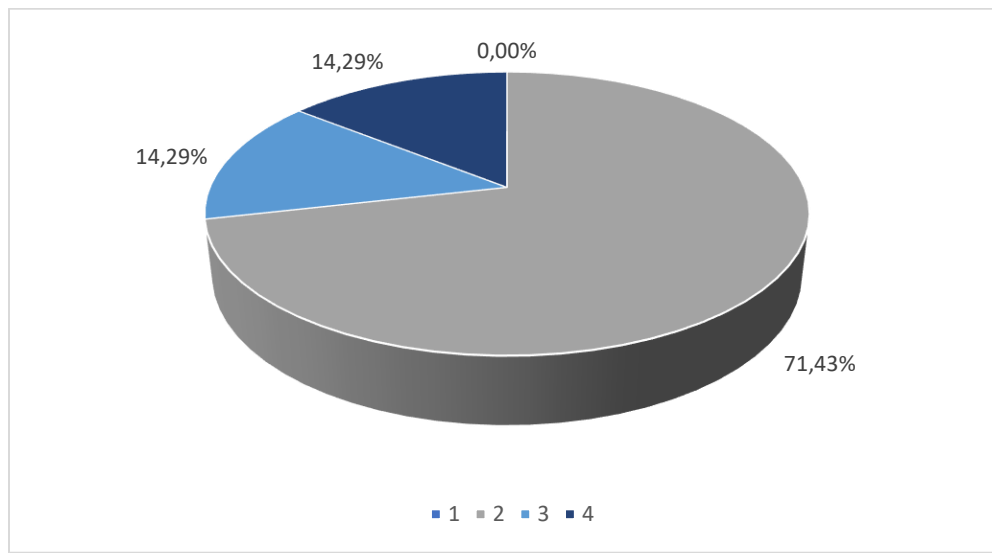
Figura 5. *Percepción del uso de nuevas herramientas gerenciales*



El 100% de los encuestados califica como muy bueno el uso de nuevas herramientas gerenciales y organizativas. Considera que sería excelente el hecho de estar a la vanguardia en liderazgo de organizaciones; estableciendo objetivos y oportunidades de mejoramiento para la gerencia de la compañía. Para León et al (2020) el uso de herramientas gerenciales aplicadas en áreas de una organización previamente diagnosticadas y analizadas en las que se encuentren falencias es una gran ventaja que permite a las organizaciones ser competitivas; cada organización puede aplicar y diseñar herramientas distintas de acuerdo a las necesidades que presente; por ejemplo, de direccionamiento, de control, de planificación; entre otras. En ocasiones la implementación de nuevas herramientas gerenciales se dificulta por temas de organización financiero, por falta de reconocimiento de la importancia de las mismas o por miedo al cambio (pp 27-29)

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

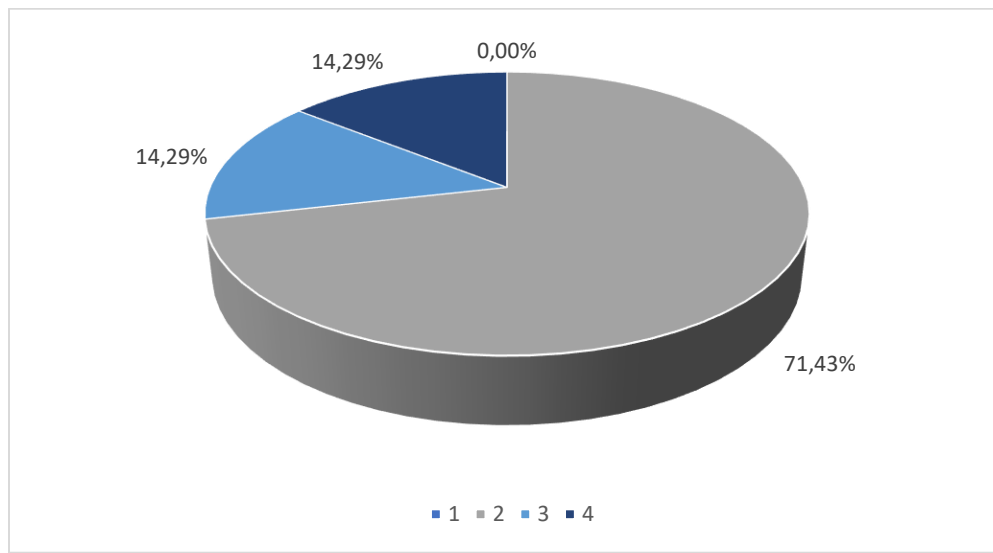
Figura 6. Percepción sobre el mejoramiento de las ventas en relación con la promoción de productos y servicios



Para el 71,43% de los encuestados el mejoramiento de las ventas si el nivel directivo de la organización promociona mejor sus productos y servicios es alto; por su parte el 14,29% de los encuestados considera que es medianamente bueno y malo respectivamente. Los encuestados consideran que va de la mano con el sentido de pertenencia de los empleados; al encontrar que los directivos promocionan muy bien los productos y servicios sería una motivación y un ejemplo a seguir. El uso de la mercadotecnia es un importante generador de valor si lo que se busca en una organización es lograr el posicionamiento, de acuerdo a lo mencionado por Álvarez (2001) De la misma forma, le mercadotecnia permite que la imagen de los servicios y productos ofrecidos sea mucho mejor para el cliente final; llama la atención de potenciales clientes y en consecuencia estimula la demanda; la base de un servicio de salud de calidad es la interacción proveedor-usuario y la calidad del proceso y la funcionalidad de los servicios prestados. (p 412)

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

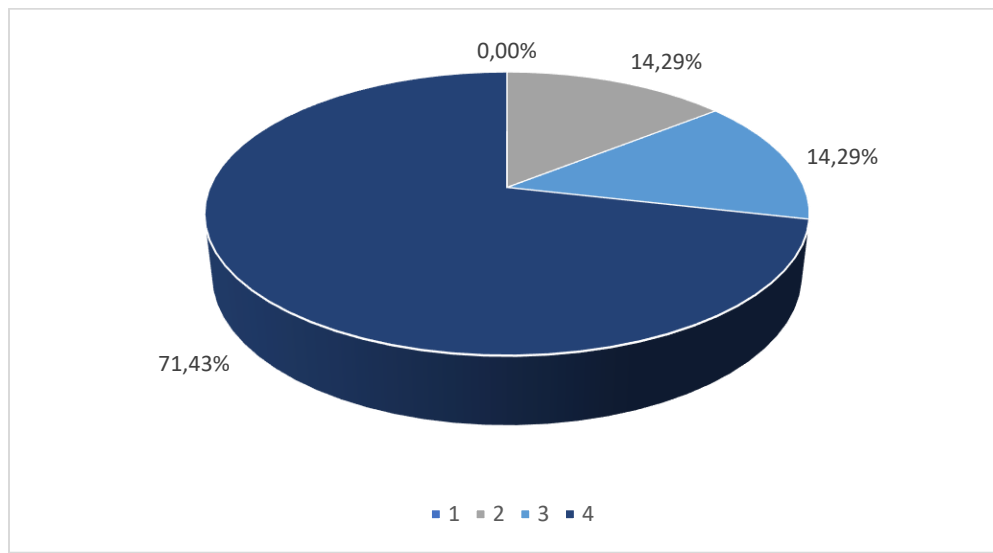
Figura 7. *Percepción del mejoramiento de la seguridad industrial en relación con el crecimiento económico*



De acuerdo con los encuestados, el 71,43% de ellos considera que mejoraría significativamente la seguridad industrial al conseguir un crecimiento *económico*, por su parte el 14,29% de los encuestados considera que mejoraría medianamente y en baja medida respectivamente. Consideran que el crecimiento de la misma debe ir de la mano con la seguridad industrial y la protección a sus *empleados*. De acuerdo con lo mencionado por Mariaca (2007); el crecimiento económico trae consigo avances en tecnología y mejoramiento de los procesos que a su vez configuran un cambio de procesos, en los que pueden ser implementados mecanismos de los que no se tiene tanto conocimiento como empleados en una organización, por tanto, es necesario la inversión en seguridad industrial tanto por el bienestar de los empleados como por el uso adecuado de estas nuevas herramientas.

- ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico? (pp. 30)

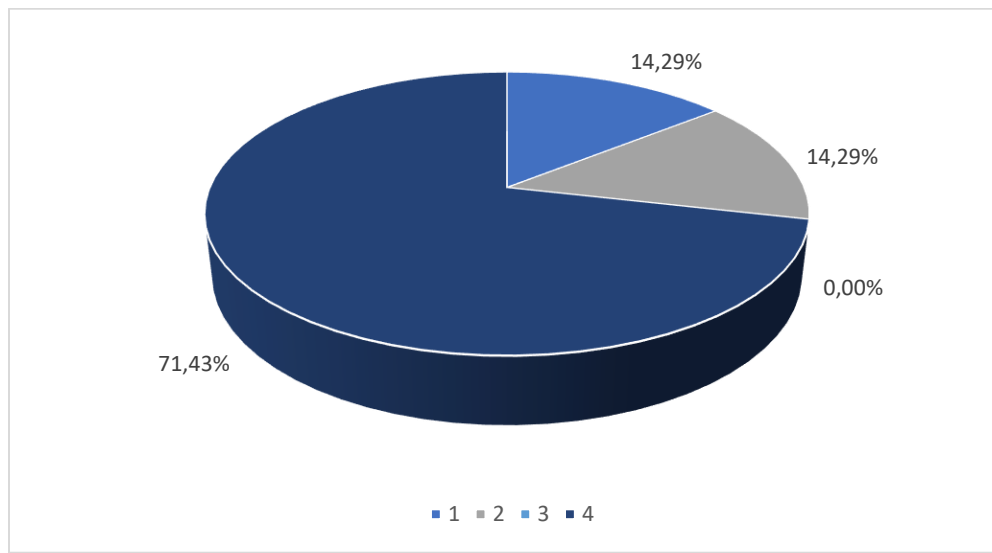
Figura 8. *Percepción del mejoramiento de la imagen corporativa en relación con el crecimiento económico*



El 71,43% de los encuestados manifiesta que la imagen corporativa mejoraría significativamente si la empresa logra un crecimiento económico, por su parte el 14,29% de los encuestados manifiesta que mejoraría medianamente y poco. Los encuestados resaltan la importancia de destinar un presupuesto para mejorar la imagen corporativa sin embargo están de acuerdo en que se requiere una solvencia para tal fin. En el caso de las empresas prestadoras de servicios de salud, el tema de las autoevaluaciones periódicas sobre la calidad de los servicios prestados es importante y urgente; asimismo, Menacho et al (2020) esto permite realizar un diagnóstico del desempeño de las labores con el fin de mejorar la misma imagen corporativa de la organización; también se encuentra dentro de esto el factor de la identidad visual de la compañía, que esta pueda ser diferenciada por los clientes; y destacan el uso de las redes sociales en el mejoramiento de la imagen de marca. (pp. 1196 - 1204)

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

Figura 9. *Percepción del mejoramiento del nivel en relación con la implementación de un modelo de gestión financiera*

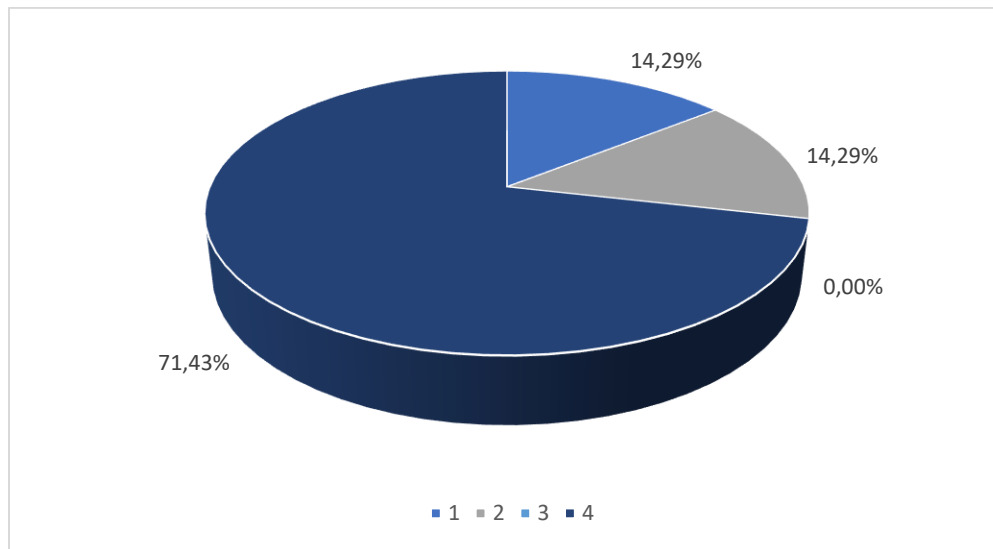


El 71.4% de las personas manifiesta que, si se tiene un modelo de gestión financiera adecuada, se puede mejorar en un nivel alto la organización; mientras que el 14,29% piensa que se puede mejorar en un nivel medio y bajo respectivamente. La mayoría está de acuerdo en que tener un modelo de organización financiera puede ayudar a la consecución de objetivos, a destinar los recursos económicos necesarios para cada uno y optimizarlos. Para Mendoza et al (2021) el uso de un modelo de gestión financiera consta de dos etapas fundamentales; la primera es el uso de las herramientas para elaboración de presupuestos que van acorde con los objetivos de la organización, con el fin de establecer qué se puede y qué no se puede hacer para la consecución de las metas esperadas y la evaluación de escenarios; lo que permite actuar proactivamente a las empresas; y en segunda instancia permite evaluar los estados financieros consolidados en comparación para evaluar otros tipos de gestión administrativa y tomar decisiones; es posible

considerar a partir de estas dos etapas las acciones necesarias sobre los recursos monetarios disponibles y la definición de estrategias de mejoramiento. (pp 13 - 18)

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

Figura 10. *Percepción del mejoramiento sobre las decisiones gerenciales*



Como es posible observar en el gráfico 10; se puede mejorar en un nivel alto las decisiones gerenciales de acuerdo con el 71,43% de la población encuestada; por su parte un 14,29% piensa que en un nivel medio y un 14,9% piensa que en un nivel bajo. Los encuestados están de acuerdo en que el gerente es una figura de liderazgo; se deben mejorar los temas de productividad, pero destacan el interés del gerente por recibir ideas de los empleados. De acuerdo con *Jiménez y Escobar (2023)* el modelo de gestión financiera para las empresas del área de la salud, al tener en cuenta la volatilidad de su entorno (regulaciones, gestiones inadecuadas, nuevas tecnologías) deben seguirse muy de cerca y con un músculo gerencial que garantice que las decisiones que se tomen sean proactivas a estos posibles escenarios y no reactivos; teniendo en cuenta la elaboración de presupuestos; uno de los principales mecanismos para evaluar financieramente la

toma de decisiones gerenciales en una compañía son los indicadores de rentabilidad y no solamente estos sino lo que se hace con los excedentes al final del ejercicio. (pp 14 -15)

1.2. Plan de mejora

1.2.1. Objetivo

Establecer un mecanismo de gestión financiera para mejorar *los resultados* en la toma de decisiones relacionada al recurso monetario de la empresa Filing tu centro vital

1.2.2. Acciones de mejoramiento

- Realizar un análisis de los estados financieros comparativos en los meses del 2022 y 2023
- Establecer los indicadores financieros principales de rentabilidad, utilidades y gestión para los años 2022 y 2023 y compararlos
- Evaluar las principales falencias de acuerdo a los dos análisis anteriores
- Establecer un organismo interno de evaluación de las decisiones financieras que se toman en la empresa
- Evaluar financieramente la promoción de los servicios ofrecidos por el centro médico y su impacto en la organización
- Establecer un mecanismo de participación de los colaboradores con el fin de determinar que incentivos pueden motivar al personal para la consecución de objetivos
- Mejorar la gestión financiera y administrativa de la organización a través de la elaboración de un plan estratégico con objetivos económicos y seguimiento del mismo
- Elaborar un diagnóstico cuyo principal objetivo sean los clientes en el cual se determine la percepción de la imagen corporativa para los mismos

- Evaluar la posibilidad de implementar un modelo de gestión basado en la auditoría externa de los estados financieros.
- Tomar decisiones de acuerdo con los indicadores de gestión financiera previamente obtenidos, es decir, en cuanto al endeudamiento, el mejoramiento de las utilidades, entre otros.

1.2.3. Responsables

El planteamiento contempla la acción principalmente de los directivos de la organización

1.2.4. Indicadores

- Cumplimiento de objetivos

$$\frac{\textit{Objetivos cumplidos}}{\textit{Objetivos totales}} \times 100\%$$

- Presupuesto utilizado para el cumplimiento de los objetivos

$$\frac{\textit{Presupuesto utilizado en proyectos}}{\textit{Presupuesto total para cumplimiento de objetivos}} \times 100\%$$

- *Imagen Corporativa*

Ponderado calificación de clientes – calificación esperada

Además de estos indicadores se sugiere la implementación de diferentes indicadores financieros como rotación de cartera, de inventarios, rentabilidad, deuda, entre otros con el fin de realizar una evaluación mucho más amplia.

2. Estudio de caso gerencia de marketing

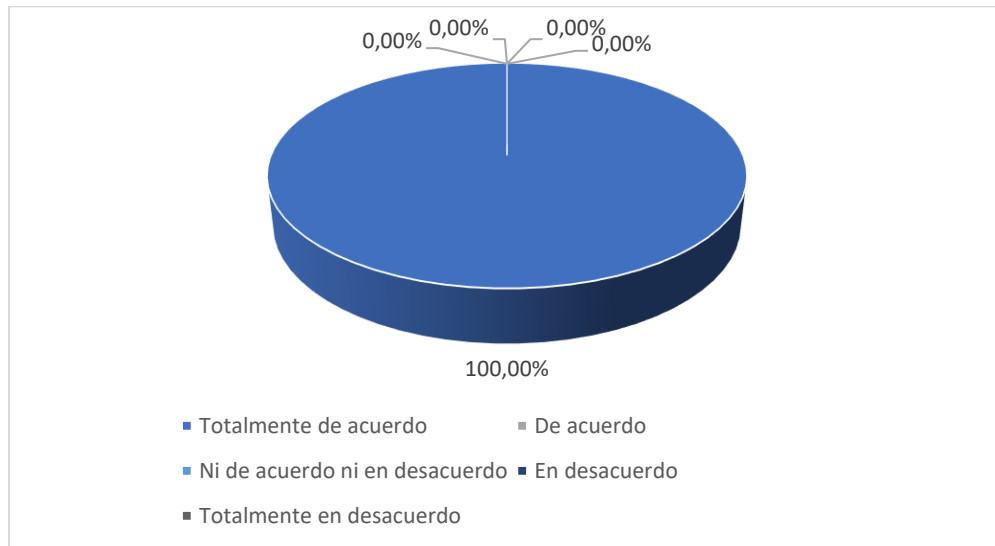
El marketing en las organizaciones se debe centrar en lograr la fidelización de los clientes de acuerdo con lo planteado por Silva et al (2014); esto implica una serie de factores a tener en

cuenta, el aspecto social, económico y particularmente el aspecto cultural, porque es este quien define los cambios en la forma de abordar al cliente desde el producto; la investigación es la que permite establecer una guía con el fin de satisfacer las necesidades del cliente final para sorprenderlo y fidelizarlo (P. 8). De acuerdo con lo anterior; es pertinente realizar un estudio de caso para la empresa Filing tu centro Vital, evaluando diversos aspectos de su área de marketing; para ello será utilizado el instrumento de recolección de datos utilizado en la investigación titulada “Pertinencia del marketing digital en las empresas de Aburrá Sur” de la autoría de Trejos (2020) En el cual se plantean 16 preguntas que deberán ser respondidas de acuerdo a la escala de Likert que por su parte plantea respuestas del 1 al 5 donde 1 es totalmente en desacuerdo y el 5 es totalmente de acuerdo; este instrumento está dirigido hacia las personas que constituyen el departamento comercial de la organización, que en el caso de Filing, tu centro vital son únicamente dos personas; por lo que se tuvo en cuenta el total de la población objeto de estudio en la aplicación del instrumento (p. 95).

2.1. Diagnóstico

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

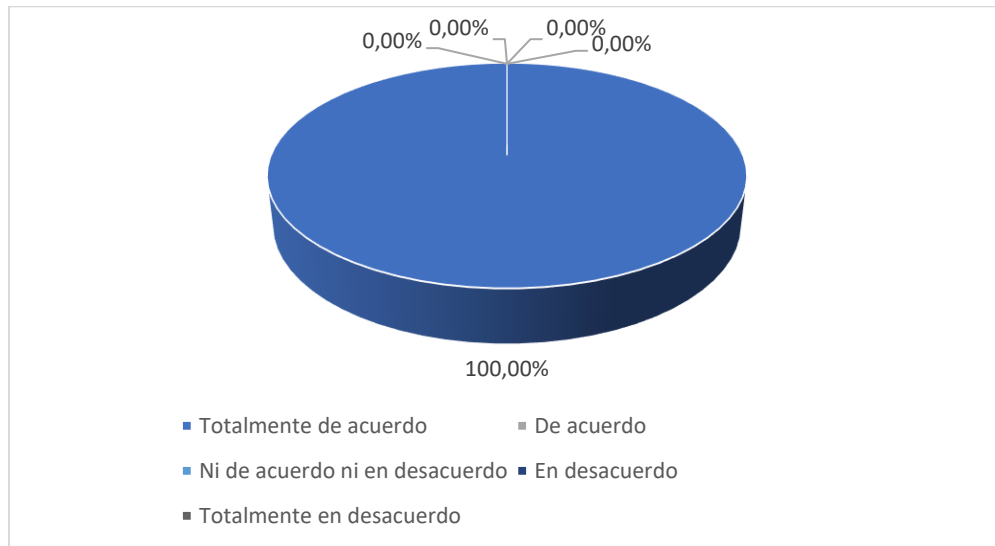
Figura 11. *Establecimiento de plan de marketing con fechas, ejecuciones, responsables y métricas*



El 100% de las personas que fueron encuestadas manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación presentada en el instrumento de recolección de datos; es decir, la empresa sí cuenta con un plan de marketing vigente en este momento que contiene toda la hoja de ruta para lograr un mejoramiento en las ventas y la percepción del cliente; incluyendo objetivos, acciones y tiempos. Para Estrada et al. (2017) un plan de mercadeo permite determinar quiénes son los clientes de la compañía, de qué manera consumen y de qué manera la compañía puede ser la respuesta a las necesidades de los clientes; un plan de mercadeo debe contar con tres principios importantes; el primero de ellos es la coherencia, que el objetivo de la herramienta sea acorde con el producto ofrecido; la adaptación que consiste en estar dispuesto a realizar cambios en el producto o en el servicio y la manera como este es ofrecido y por último la superioridad parcial del ámbito de mercadeo; es darle la importancia que este merece en la compañía debería ser la principal fuente de toma de decisiones estratégicas en la compañía; Las estrategias derivadas de este plan de marketing deben ser evaluadas a corto mediano y largo plazo (Pp. 1191-1192).

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

Figura 12. *Medición del impacto en las publicaciones de las redes sociales*

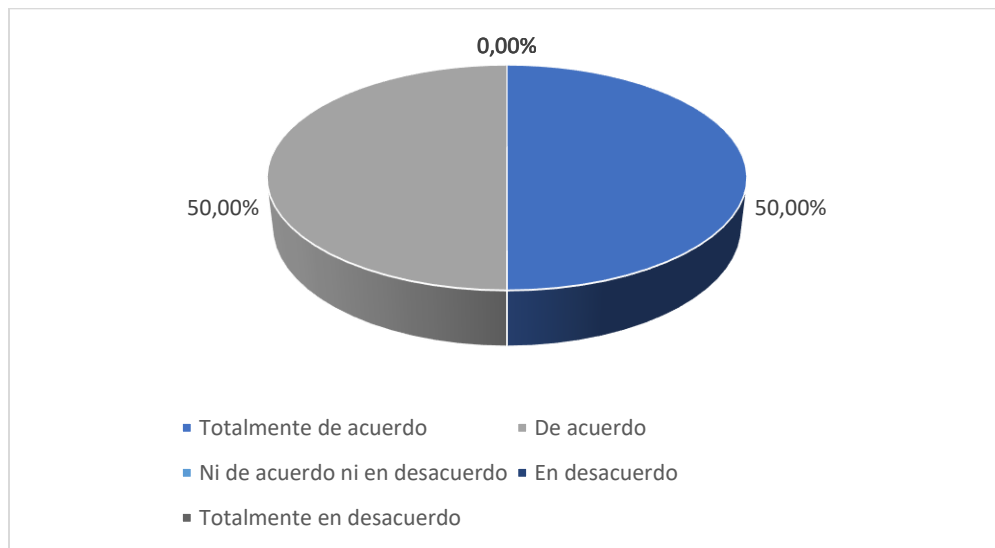


El 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, como se observa en la figura 12; para el caso de Filing tu centro vital, al ser un prestador de servicios de salud, es de suma importancia lograr un alcance a través de diversos medios de comunicación; actualmente la empresa cuenta con presencia en redes sociales de manera que es posible medir las interacciones de clientes o potenciales clientes gracias también a las herramientas que ofrecen estas mismas redes sociales para empresas

De acuerdo con Martínez (2013) el internet se superpone como el medio de comunicación por excelencia de las empresas actualmente, dado su carácter de inmediatez en la obtención de datos sobre los clientes a partir de la interacción con publicaciones, las mediciones de las campañas de promoción y publicidad establecidas, la segmentación del cliente que se encuentra al otro lado de la pantalla y la posibilidad de obtener indicadores como el retorno sobre la inversión que es muy útil en la toma de decisiones (p. 3).

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

Figura 13. *Establecimiento de políticas sobre la planeación de redes sociales*



De acuerdo con lo que se puede observar en la figura 13; el 50% de los encuestados menciona estar de acuerdo y por su parte, el 50% de los encuestados menciona estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada en el enunciado

del instrumento; esto permite inferir que se tiene un plan de comunicación y publicidad por medio de redes sociales y que se hace partícipe a las directrices de la organización en la elaboración y seguimiento de este plan. La planificación de la actividad comercial en las organizaciones, según Equipo Vértice (2010) se debe establecer de acuerdo con otras áreas de la empresa como lo son el área de producción, el área de logística, talento humano, compras y finanzas. Esta planificación mencionada debe estar comprendida por “políticas, objetivos, estrategias y tácticas” y estas deben estar alineadas con las políticas de la compañía como tal; se mencionan cinco principales políticas establecidas comúnmente sobre la planeación comercial, entre ellas están; política de producto, de precio, de distribución, de comunicación y de ventas (P. 53).

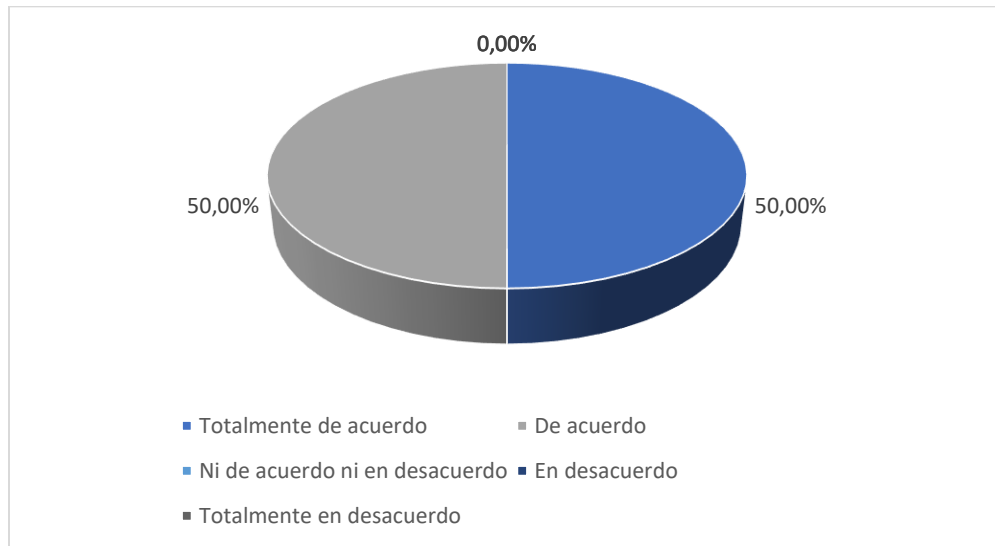
- Considero que las redes sociales son un complemento para hacer visible mi empresa y posicionar mis productos

Figura 14. *Percepción sobre la importancia de las redes sociales para el posicionamiento*

Es posible evidenciar en el gráfico que el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con lo que se plantea en la afirmación del instrumento; es de conocimiento para el área comercial de Filing tu centro vital, la relevancia de las redes sociales como medio de promoción de la *marca*. Actualmente, las redes sociales son una herramienta utilizada no solo como medio de comunicación, sino como medio de difusión; que implica la evolución hacia un proceso mucho más dinámico y recíproco para las empresas; es decir, la comunicación no es únicamente en un sentido, sino que el usuario y consumidor realiza una retroalimentación. De acuerdo con lo mencionado por Herrera (2012) la posibilidad de que el usuario que interactúa con una página web tenga el poder de elegir lo que aparece en su “feed” o su página de inicio es de por sí una herramienta crucial actualmente, sin embargo, para las empresas requiere una responsabilidad de conocer al cliente y su forma de consumir su contenido (Pp. 122-125).

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

Figura 15. *Importancia del conocimiento del crecimiento de marca en redes sociales*



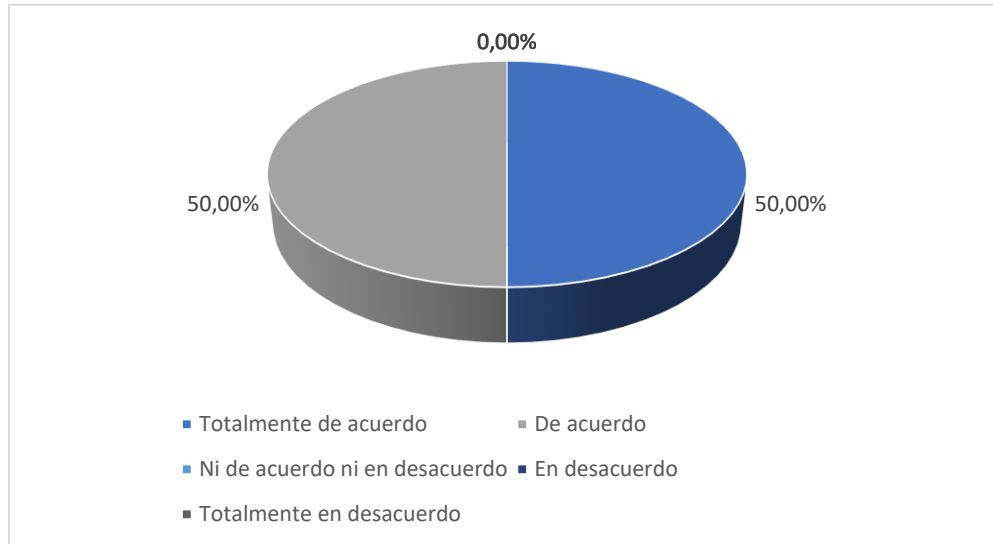
Como es posible observar en la figura número quince, el 50% del área comercial de la empresa Filing tu centro vital, está de acuerdo con la afirmación planteada, y el 50% restante se encuentra totalmente de acuerdo; a partir de lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que es relevante el conocimiento de las interacciones en redes sociales y la implicación que estas mismas tienen sobre la percepción de la marca y el crecimiento de la misma. De acuerdo con Salazar et al (2018) la importancia de las estrategias de marketing radican principalmente en la calidad de los números que obtenemos, no en la cantidad, es preferible tener pocas interacciones, pero que estas puedan dar un acercamiento a cifras reales de potenciales clientes; A través del análisis de estadísticas se va perfeccionando los mecanismos de atracción del tráfico de calidad en redes sociales; se logra un mejor posicionamiento de marca, conversiones en ventas, y fidelización de los usuarios y clientes. Indagar y establecer qué redes sociales usan las personas a las que va dirigido el producto y entender principalmente que una estrategia de marketing digital requiere de tiempo (P. 529).

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

Figura 16. *Percepción sobre personal encargado de marketing digital*

De acuerdo con la figura dieciséis, el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la premisa planteada; es posible inferir a partir de esto que el departamento comercial de Filing tu centro vital, considera importante tener una persona que se encargue del marketing digital en la compañía; en este momento la empresa no cuenta con personal especializado para tal fin de planta en la compañía sin embargo esto se terceriza o alguna persona dentro de la compañía realiza un seguimiento no muy a fondo. En las organizaciones del siglo actual, según Martínez y Reynoso (2016) en especial de los últimos años se ha popularizado el tema community manager, que es a grandes rasgos la persona que toma las decisiones de acuerdo a las necesidades de publicidad y promoción de la organización; esta persona necesaria en la organización dado que es su deber conocer al consumidor final y llevarlo, a través de estímulos propios de la publicidad, a la venta final; así como de la gestión de las opiniones que los clientes dejan en los diversos medios de comunicación con el fin de garantizar una imagen favorable corrigiendo los errores (P. 37).

- Estoy convencido/a de que el Marketing digital es un gasto para mi empresa

Figura 17. *Percepción del marketing digital como gasto*

De acuerdo con lo que es posible evidenciar en la figura diecisiete, el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, por su parte el 50% restante se encuentra totalmente en desacuerdo. Por lo que es posible evidenciar una contradicción en las opiniones de los encuestados. Para Sanna (2010) el marketing es una inversión; si separamos la ganancia generada, no solo en valor monetario, el marketing podría verse netamente como un gasto, sin embargo, es mucho más complejo que solo destinar una parte de dinero para una campaña; el énfasis del marketing está en las ganancias percibidas en “valor creativo” y en “entretenimiento”. Es propio del marketing esperar un retorno sobre inversión sobre cada recurso que destinamos, incrementando de esta manera no solo las ventas sino la rentabilidad de la organización como sistema (P. 18).

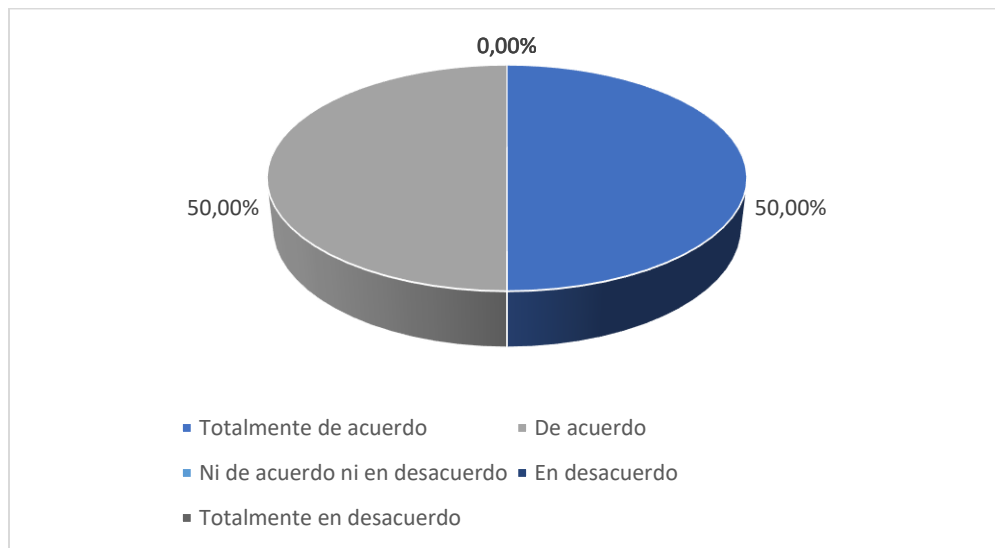
- Implemento herramientas TIC tecnologías de la información y comunicación para facilitar mis ejercicios digitales de mi empresa

Figura 18. *Implementación de herramientas TIC para ejercicios digitales*



De acuerdo con la figura que es posible observar anteriormente, con la premisa planteada en el instrumento de recolección de datos, el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo, esto quiere decir que en Filing tu Centro vital se implementa el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC en el ejercicio digital; la organización cuenta con una estructura en TIC y conoce las herramientas adecuadas para cada proceso. Las herramientas de Tecnología de información y comunicación según Maldonado (2017) aportan en una gran medida al desarrollo efectivo de los planes de marketing actuales; garantizando la accesibilidad a la información y a las múltiples herramientas que ofrecen sitios web como Google; redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube; al aumentar la inversión en tecnologías de información y comunicación se percibe un incremento en la facilidad de seguimiento de métricas, soporte a los planes de marketing, conocimiento en cuanto a tendencias y nuevas tecnologías y acelera los procesos; en consecuencia se habla de una competitividad tangente y en crecimiento (P. 4-5).

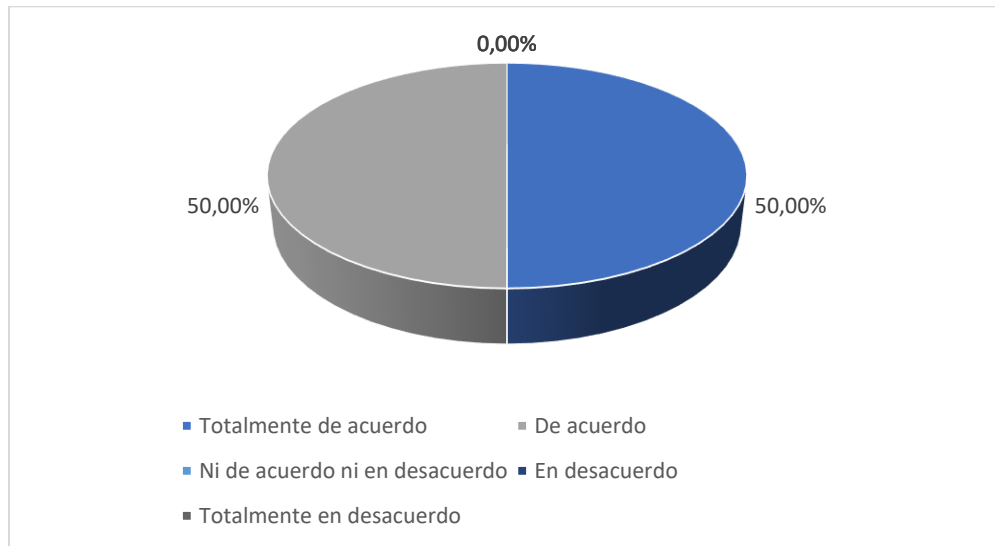
- Implementar multiplataformas digitales para mi empresa es necesario para llegar a mi público objetivo de manera más sencilla y oportuna

Figura 19. Implementación de multiplataformas digitales para llegar al público

A partir de la información contenida en la figura 19, podemos afirmar que el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la premisa planteada y *el 50%* restante se encuentra de acuerdo; En Filing Tu Centro Vital consideran necesaria la implementación de plataformas digitales para establecer una forma más oportuna de abordar al cliente para lograr que adquiera los servicios De acuerdo con Quijije (2016) las estrategias digitales deben ser multiplataforma, es decir, deben ser accesibles en smartphones, computadores y tabletas; se debe tener en cuenta que la interfaz de estas páginas web se pueda visualizar adecuadamente en cada uno de los dispositivos así como en aplicaciones web en el caso de tenerlas; así como darle las opciones suficientes a los clientes para que se contacten por el medio que quieran, correo electrónico, telefónicamente, a través de redes sociales o de páginas web (P. 11)

- Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través del correo electrónico e-mail

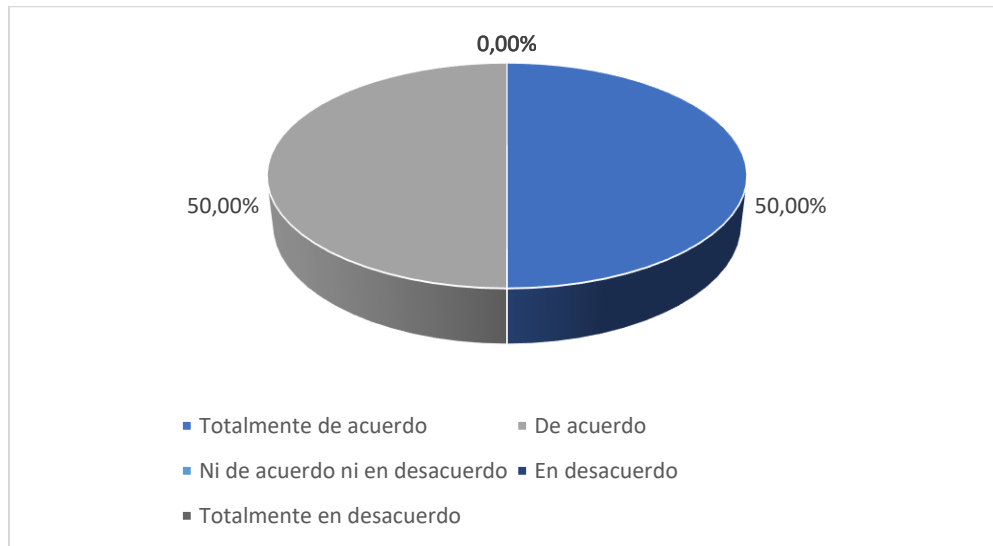
Figura 20. Envío de información relevante a través de E-mail



De acuerdo con la figura 20, el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada y el 50% restante se encuentra de acuerdo; esto permite inferir que la empresa utiliza como mecanismo de comunicación para sus clientes el correo electrónico; a través de este se comparte información acerca de promociones, comunicados oficiales, agendas, y otra información como cartera e información *contable*. Dentro de las ventajas de hacer e-mail marketing, la principal es la oportunidad de comunicarse one-to-one, esto significa la posibilidad de personalizar cada mensaje que se envía a cada cliente en particular; es sumamente importante realizar una campaña de marketing vía e-mail basándose en los principios básicos del marketing, de acuerdo con lo mencionado por Villanueva (2017 P. 36), dado que se corre el riesgo de ser intrusivo y desmejorar la imagen de la compañía, estos principios son; tener una base de datos de clientes y potenciales clientes; segmentar las bases de datos de acuerdo a datos demográficos; creatividad al momento de elaborar el mensaje.

- Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través de mensajes de texto SMS a sus celulares

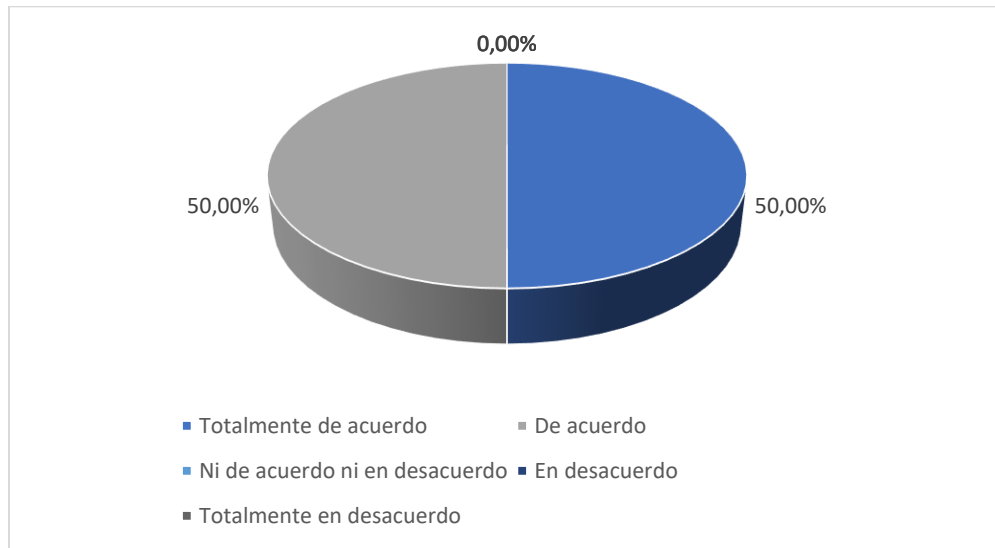
Figura 21. Envío de información relevante a través de SMS



Como es posible evidenciar en la figura 21, el 50% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada y el 50% restante se encuentra de acuerdo. A partir de esto es posible afirmar que en Filing tu Centro Vital usa los SMS como medio de comunicación para enviar información relevante a sus *clientes*. Según Dickinger et al (2004), los factores de éxito del marketing por mensaje de texto son 4, que de ser alineados perfectamente pueden llegar a ser supremamente útiles para establecer una comunicación efectiva con el cliente, estos son; el contenido, mensajes cortos y creativos utilizando un lenguaje comprensible y generar familiaridad con la terminología usada; Hora de envío, establecer un horario entre las 9:00 y 7:30 para una mayor efectividad del mensaje; personalización, enviar información dirigida a cada segmento de clientes; y permiso del consumidor, el consentimiento y la privacidad son claves para que el cliente no se sienta atacado y termine por desautorizar el envío de más SMS (Pp. 7-8).

- He considerado implementar un aplicativo móvil —app— en mi empresa para mi público objetivo

Figura 22. Consideración sobre implementar una app para el público



De acuerdo con la figura 22; el 50% los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada; por su parte, el 50% restante manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo; es posible afirmar que se han establecido conversaciones acerca del tema de una aplicación móvil; sin embargo, dada la inversión que esta requiere para su funcionamiento y mantenimiento; no se ha concretado la ejecución. En concordancia con lo mencionado por Martínez (2017) las aplicaciones móviles en Colombia han configurado un entorno en prestación de servicios mucho más competitivo, al ser una herramienta para potenciar la productividad de los mismos prestadores de servicios en salud; y suponen una manera más sencilla para el usuario de obtener información, interactuar con su prestador de servicios y realizar un seguimiento a sus diversos procesos de salud además de que perciba mucha más confianza en su prestador de servicios (Pp. 5-6).

- Estoy convencido de que puedo vender mis productos/ servicios por medio de sitio web

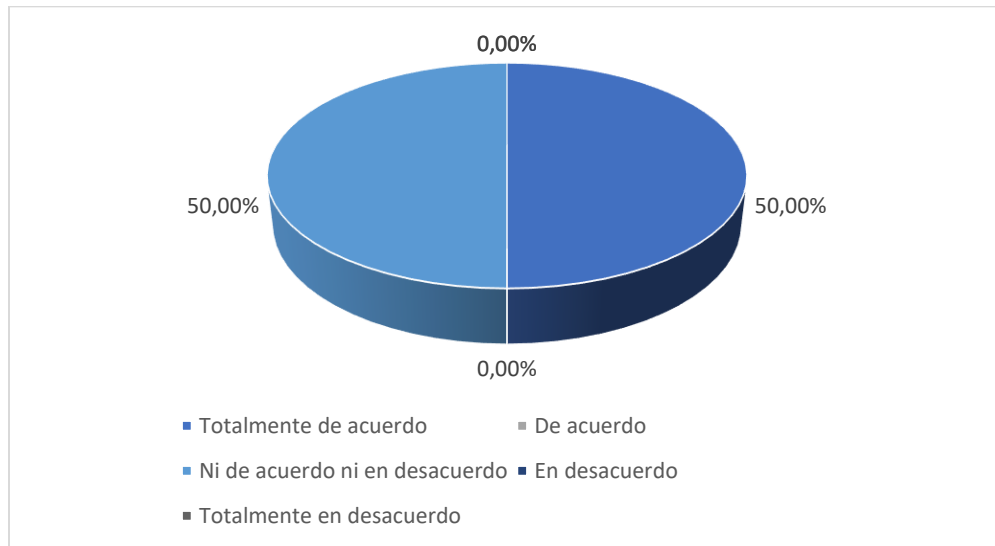
Figura 23. Convicción sobre la venta de servicios a través de sitio web



De acuerdo con la figura 23, el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada en el instrumento de recolección de datos; esto indica que el área comercial de Filing tu Centro Vital está plenamente convencido de que es posible ofrecer servicios y culminar el proceso de venta a través de un sitio web; con el que no cuenta en la actualidad. Internet es un medio que puede ser aprovechado para elevar la competitividad de la compañía, sin embargo, el solo uso de las páginas web no lo significan todo; es un proceso que debe tener en cuenta la organización, la *competencia*, toda la red de *proveedores* y distribuidores y por supuesto, los clientes. Para Huertas (2007) es importante tener en cuenta que el sitio web debe proyectar toda la planeación estratégica de la compañía y su imagen, es decir, a través del sitio web corporativo de una empresa, el cliente debe poder visualizar toda la organización como tal, segmentado, hacia su público objetivo como es bien sabido (P. 27).

- Implemento en mi empresa el comercio electrónico e-commerce para vender más mis productos/servicios

Figura 24. Implementación del e-commerce para incrementar las ventas



De acuerdo con la figura 24, el 50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación planteada; por su parte, el 50% restante se encuentra totalmente de acuerdo; la compañía ofrece sus servicios a través de redes sociales, y establece un contacto directo con los clientes; sin embargo, las ventas no se realizan a través de estas redes sociales y páginas web sino presencialmente. Se entiende como comercio electrónico las ventas realizadas por medio electrónicos, es decir, páginas web, donde se implementan tecnologías de datos, medios de pago y seguridad; Si se requiere tener un control total sobre las transacciones efectuadas, el mejor mecanismo es tener un hosting independiente; es decir una ubicación en el internet específica, el mejor ejemplo de esto son los sitios web; para Laudon y Traver (2020) los requerimientos mínimos para ejercer el e-commerce son; “Bases de datos dinámicas”, “lenguajes dinámicos de programación”; “certificados de encriptación” (Pp. 2-4)

- Creo que desarrollar content Marketing —Marketing de contenidos— ayuda a posicionar mi marca digitalmente y atraer a mi público objetivo

Figura 25. *Percepción sobre desarrollo de content marketing para posicionar digitalmente la marca y atraer al público*



De acuerdo con lo evidenciado en la figura 25, el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada; esto permite afirmar que el área comercial de Filing tu Centro Vital coinciden con que el content marketing es una herramienta para posicionar la marca y atraer público; es posible evidenciar esto en las redes sociales de la compañía, en la que constantemente se publica contenido relacionado con la salud y demás temas de interés para el público objetivo. Dentro de los objetivos del marketing de contenidos, según Velásquez y Hernández (2019), se encuentran; la captación, es decir, ser atractivos para los potenciales clientes; la conversión de las visitas o el tráfico de personas en leads; la venta que debe ser el resultado de los leads obtenidos en el objetivo anterior; y la fidelización, que es lograr los reviews positivos en las páginas o el contenido publicado por la compañía. Los principales errores que se cometen al momento de realizar una campaña de marketing de contenidos se basan en que no se tiene planteado un objetivo con el contenido que se quiere proponer en las redes sociales y páginas web de la compañía; se convierte en contenido inútil que pasa de ser una inversión a un gasto. (Pp. 52-53)

- Estoy interesado en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y Marketing digital que convenga a mi empresa

Figura 26. *Interés en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y marketing digital*



De acuerdo con la información observable en la figura veintiséis; el 100% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada; lo que permite afirmar que la totalidad del área comercial de la empresa Filing Tu Centro Vital manifiesta interés en pertenecer a una red de pymes para comunicación, publicidad y marketing digital; en el momento no se han centrado esfuerzos en esto, sin embargo, es una posibilidad que puede ser considerada a futuro.

La asociatividad de acuerdo con lo mencionado por Liendo (2001) es una de las herramientas más poderosas para las pequeñas y medianas empresas por varios motivos; facilita el enfrentamiento de los cambios requeridos en el momento de enfrentarse al contexto económico y social, mejora la competitividad a través del benchmarking; permite facilitar las alianzas con

proveedores estratégicos y complementar los aspectos positivos y negativos con otros miembros de las redes de apoyo (Pp. 318-319).

2.2. Plan de mejoramiento

2.2.1. Objetivo

Diseñar una estrategia de marketing para la empresa Filing Tu Centro Vital de acuerdo con su planeación estratégica que permita a la empresa posicionarse, lograr una mayor captación de clientes y ser más competitivos.

2.2.2. Acciones de mejoramiento

- Elaborar un diagnóstico periódico de percepción de la atención a la cliente percibida por los clientes de la organización
- Establecer un manual de buenas prácticas en atención al cliente para los colaboradores
- Realizar una segmentación y perfilamiento de clientes de la organización
- Abrir otras redes sociales que permitan mayor captación de público
- Elaborar planes de publicación de contenido, respuesta de mensajes y demás temas relacionados con las redes sociales
- Evaluar periódicamente la estrategia de redes sociales y su Retorno a Inversión
- Enviar información por medio de correo electrónico y mensajes de texto, teniendo en cuenta las indicaciones dadas anteriormente de pertinencia de los mensajes
- Elaborar una base de datos de clientes y potenciales clientes
- Realizar una búsqueda de redes de apoyo empresariales que puedan ser útiles a la compañía

- Evaluar la creación de una aplicación móvil para tener en cuenta en un mediano plazo su puesta en marcha

2.2.3. *Responsables*

Principalmente, el área comercial de la organización en acciones muy específicas del plan de marketing y demás colaboradores de distintas áreas en actividades generales y de atención al cliente

2.2.4. Indicadores

- Retorno a inversión en redes sociales

$$\frac{\text{ventas por redes sociales} - \text{inversión en redes sociales}}{\text{Inversión en redes sociales}} \times 100\%$$

- Interacciones en redes sociales de la empresa

de likes y reacciones

de compartidos y retweets

- Visitas efectivas en página web

$$\frac{\text{visitas en página web} - \text{ventas en página web}}{\text{Ventas en página web}} \times 100\%$$

3. Estudio de caso: Estrategias de negociación

Las Estrategias de negociación de acuerdo con lo mencionado por Guerra son cada vez más necesarias en el mundo globalizado que habitamos actualmente; el conocimiento de estrategias, de tipos de negociación a aplicar en cada caso, el manejo de idiomas, las habilidades blandas y duras y el manejo de la presión son factores necesarios a tener en cuenta al momento de establecer una mesa de negociación ya sea con proveedores, clientes, entidades gubernamentales, empleados y demás; por lo que es un tema de suma importancia para la presente investigación (2018 Pp. 4-5)

El instrumento utilizado para la presente entrega es el mismo que fue planteado por Romero, para evaluar la destreza de las personas para las negociaciones; este cuenta con 23 afirmaciones a modo de cuestionario de Likert que cuenta con tres opciones en la escala; Sí, Regular y No; al final del instrumento es posible obtener una calificación sobre las habilidades de negociación del personal en cuestión; las preguntas se orientan hacia las habilidades blandas y duras de negociación, el tipo de negociación, las estrategias y los pasos utilizados para obtener resultados satisfactorios, así como percepciones sobre la contraparte. (2008, Pp. 175-176)

En el caso de Filing Tu Centro vital, al ser una empresa con personal limitado las negociaciones están centralizadas en una sola persona; que es la encargada de establecer relaciones con proveedores y clientes; por lo anterior, el instrumento fue aplicado a una sola persona de la organización y los resultados se muestran a continuación.

3.1. Resultados obtenidos

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

Figura 27. *Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación*



Es posible afirmar que la persona encargada de las negociaciones en Filing tu Centro Vital se encuentra cómoda al momento de realizar algún tipo de negociación; es una persona que cuenta con mucha experiencia en el rubro y conoce perfectamente los servicios que ofrece la *compañía*. La actitud en una negociación según Ponti es clave; tener una actitud asertiva hace que le sea posible a ambas partes reconocer el objetivo de la contraparte; lo que hace a su vez que esta se torne mucho menos agresiva y la negociación pueda fluir con mucha más calma; el ser asertivo en la negociación hace que se puedan llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. (2005, P. 93).

- Dejas para última hora la preparación de la negociación.

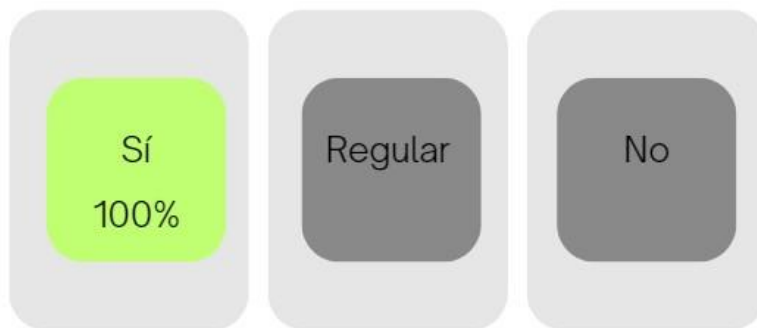
Figura 28. *Dejas para última hora la preparación de la negociación*



La persona encargada de las negociaciones en Filing tu Centro Vital prepara la negociación con un tiempo prudente de anticipación de manera que le permite mostrarse antes su contraparte como una persona que conoce del tema y que seguramente va a garantizar que la negociación se lleve a cabo con éxito. Las negociaciones cuentan con tres principales etapas; preparación, diálogos y cierre; en el caso de la preparación de la negociación, en esta se deben identificar los objetivos de la negociación, lo que se quiere obtener como resultado, analizar la contraparte, sus costumbres, su manera de negociar, posibles objetivos con los que puedan establecer una estrategia, los no negociables y las prioridades; esto de acuerdo con lo mencionado por Cano y Baena, Si por algún motivo la negociación tiene que volver varias veces al paso de preparación, esto también es válido, y de hecho ayuda a que las partes puedan evaluar las solicitudes del otro. (2015 Pp. 337-338)

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

Figura 29. *Te preocupas con tiempo suficiente en buscar la máxima información de tus oponentes*

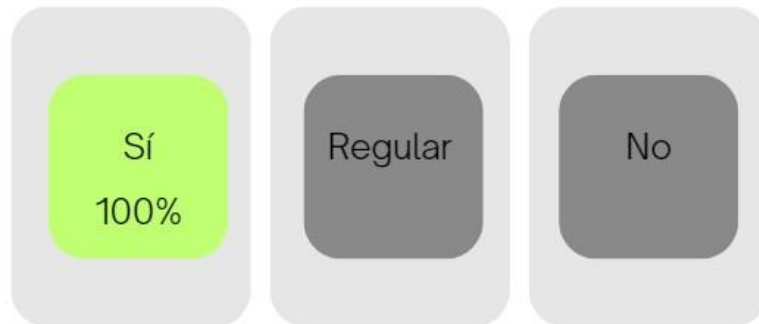


De acuerdo con Méndez la preparación de la negociación incluye el pleno conocimiento de la contraparte, que brinda una ventaja grande para el negociador; esto se puede dividir a su vez en tres etapas; las entradas, que incluyen la información sobre la cultura, valores y demás temas

legislativos de la contraparte; la segunda hace referencia a las técnicas y herramientas en las que se usa el juicio de expertos; y la tercera que son las salidas, que hace alusión a los documentos necesarios para la negociación exitosa. (2017 Pp. 35-36)

- Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones

Figura 30. *Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones*



De acuerdo con el entrevistado suele reflexionar y sacar conclusiones luego de las negociaciones que lleva a cabo, esto es sumamente importante para obtener una evaluación del desempeño en la negociación e identificar errores comunes en las negociaciones. De acuerdo con Pachol la “recapitulación” es una herramienta obligatoria al finalizar una negociación, esta permite evaluar los objetivos obtenidos y los que *aún* quedan pendientes por aclarar con la contraparte; las situaciones en las que se debe hacer una recapitulación en la negociación son las siguientes; la negociación se encuentra atascada, dejar claridad sobre lo que se ha acordado y lo que no, y como evaluación al cierre de una negociación; incluso esta técnica puede ayudar a repensar algunos puntos que fueron discutidos dentro de la negociación y que son importantes para el negociador y su equipo. (2005, Pp. 145-146)

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

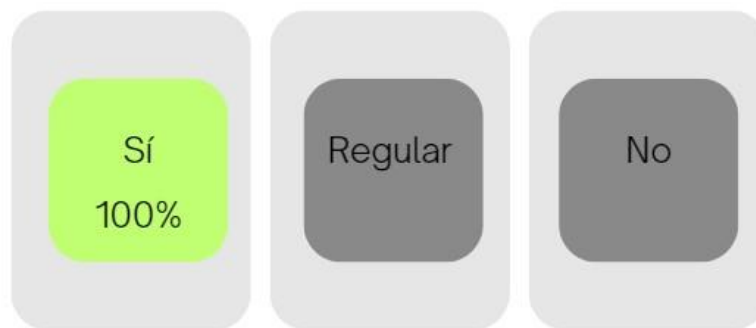
Figura 31. *Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar*



De acuerdo con la respuesta del entrevistado; no prefiere enviar a terceros cuando de procesos de negociación se trata; esto permite inferir que la persona encargada conoce su compañía mejor que cualquier otra persona, ya que, como se mencionaba anteriormente, es una persona que cuenta con experiencia en el área y conoce ya a los proveedores, los clientes y el entorno de la negociación. Según lo mencionado por Casal la negociación es una habilidad casi que innata del ser humano, desde que este se empieza a comunicar puede establecer procesos de negociación; por ejemplo, negociar un juguete o algo similar en el caso de los infantes, a medida que vamos adquiriendo experiencia se van presentando otros tipos de negociaciones, con distintos perfiles de contraparte y de cosas a negociar; por lo que evadirlos no sería una opción adecuada para el crecimiento personal. (2016, P. 20)

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

Figura 32. Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues



De acuerdo con la figura presentada, el encuestado manifiesta que previamente realiza un ejercicio de identificación de objetivos a alcanzar con al negociación, lo que le permite encaminarse en esto y obtener el mayor beneficio posible. El proceso de negociación debe incluir la identificación de los objetivos a lograr; de acuerdo con, los objetivos generales más recurrentes son; obtener la mayor satisfacción posible, establecer una dinámica de reparto entre lo que se quiere y lo que se negocia, intercambio de intereses, lograr un acuerdo que beneficie a *ambas partes* en la negociación y ser flexible en cuanto a sobreponer los acuerdos comunes sobre los esperados de acuerdo con lo planteado por Mejía (2012, P. 61)

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

Figura 33. *Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto*



Como es posible evidenciar; la persona encargada de las negociaciones en la compañía tiene un método de negociación en el que prima obtener beneficio máximo así implique un poco más de tiempo. La forma más estratégica para acortar el tiempo de la negociación de forma inteligente es por medio de las tácticas de negociación; sin embargo es de sumo cuidado tener en cuenta que el uso de estas tácticas puede no ser profesional y ético del todo; de acuerdo con Valbuena es preferible siempre disponer de buen tiempo de negociación con el fin de no ceder a todo lo que pida el cliente, a menos que esto sea parte de la estrategia acomodativa de negociación en la que se recogen frutos de una negociación después de esta, pero tampoco poner sobre la mesa quejas a todo lo que la contraparte solicite; se trata de buscar un equilibrio entre tiempo y cumplimiento. (2003 pp. 103-104)

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

Figura 34. *Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario*



Como es posible evidenciar la persona encuestada respondió afirmativamente ante la premisa planteada, esto lleva a afirmar que la preparación de la negociación incluye también escenarios en los que pueda necesitar argumentar las razones de rechazar o proponer algo diferente. Las objeciones en una negociación según De Manuel Y Martínez son sumamente importantes, ya que nos permiten evidenciar que la negociación es totalmente seria y que para la contraparte somos realmente útiles en la consecución de sus objetivos, y por otra parte, permite indagar un poco más acerca de los verdaderos objetivos de la contraparte que es el fin último de las negociaciones, por tanto en lugar de tomar negativamente las objeciones, se deben aprovechar al máximo. (2009. Pp.67-68)

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

Figura 35. *Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte*



Es posible afirmar que para la persona encargada de las negociaciones en Filing tu Centro Vital, las negociaciones no deben girar siempre en torno de ganar y que la otra parte pierda. Por ejemplo, en las negociaciones de tipo ganar/ganar ambas partes llegan a un acuerdo para identificar sus objetivos, sus inconvenientes, sus no negociables y los puntos en los que podría ceder cada parte; esto con el fin de buscar un acuerdo en común, este tipo de negociación es sumamente importante ya que garantiza que las negociaciones puedan llegar a ser periódicas. De acuerdo con Suarez et al. Es importante no llevar la negociación a la fase del conflicto, porque pueden deteriorarse las relaciones comerciales; y para garantizar esto ambas partes deben ser sinceras con sus reclamos. (2023, P. 20)

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

Figura 36. *Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa*



Podemos afirmar de acuerdo a lo observado, que el personal encargado de la negociación en la empresa Filing Tu Centro Vital no ve a la parte oponente como un enemigo, sino como un apoyo para llevar a cabo diversos objetivos en la negociación. En toda negociación se pueden crear dos tipos de círculos, según lo mencionado por Diana et al; los círculos virtuosos y los círculos viciosos; los círculos virtuosos hacen referencia a las mesas de negociación donde existe

una confianza en ambas partes; mientras que el círculo vicioso lleva a la mesa de negociación a una constante desconfianza con su contraparte; no se preocupa por los objetivos propios y de su contraparte sino por sacar la mayor ventaja posible. (2004 Pp. 26-27)

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

Figura 37. *Crees que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina*



Es posible afirmar que el personal de negociación de la empresa Filing Tu Centro Vital no ve a la negociación como las técnicas para manipular y sacar provecho; En el caso de los centros de salud como lo es Filing Tu Centro Vital, esto no es negociable, se persigue un objetivo de brindar el mejor servicio posible y para eso hay que establecer buenas relaciones con proveedores y clientes. El poder del negociador de acuerdo con lo planteado por Molina radica en la habilidad para influir positivamente sobre su contraparte; utilizando la persuasión, teniendo en cuenta factores como proyectar siempre la legalidad, lealtad, el carisma, empatía y conocimiento sobre lo que se está negociando. Estrategias como ser intimidante, usar recursos de manipulación, discutir por tener la razón, no evitar el conflicto a toda costa; pueden ser determinantes en la finalización negativa de una negociación por lo que son temas de sumo cuidado (2023 Pp. 200-204)

- Rehúyes la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación

Figura 38. *la mirada del interlocutor cuando estas frente a él durante el proceso de comunicación*



De acuerdo con los resultados obtenidos, la persona encargada de las negociaciones conoce muy bien sobre el lenguaje corporal en las negociaciones y no rechaza la mirada de su contraparte cuando se encuentra en la mesa de negociación. De acuerdo con De puerta el contacto visual con la contraparte en una mesa de negociación se debe dar alrededor del 70% del tiempo, y este solo debe interrumpirse en momentos en los que se deba centrar la atención de la contraparte en otro punto; por ejemplo, diapositivas o documentos; esto denota franqueza, le damos a la contraparte la confianza de que se esta hablando con sinceridad y se proyecta una imagen de transparencia que es imperativa en una negociación; otros aspectos como tener un tono de voz adecuado y gesticular también ayudan a proyectar esta imagen. (2023, Pp. 55-59)

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

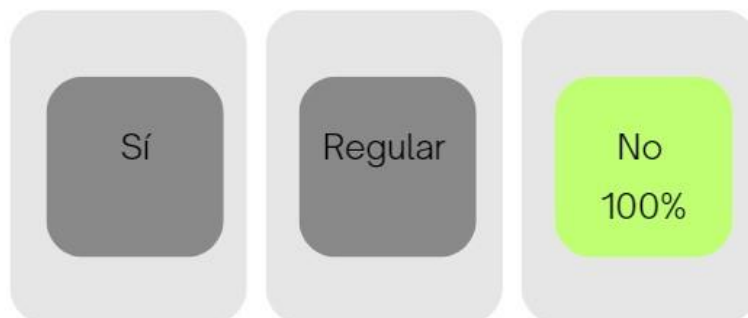
Figura 39. *Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas*



De acuerdo con lo mencionado por la persona encargada de las negociaciones de Filing tu Centro Vital manifiesta que regularmente le cansan las explicaciones con mucho detalle y prefiere que sean claras y concisas, dependiendo de cada una de las situaciones que se puedan presentar. En el lenguaje de las negociaciones existe un concepto denominado negociación inmediata, que consiste en ir al grano con respecto a la negociación, a lo que se quiere y a lo que se está dispuesto a ceder; de acuerdo a lo planteado por Corthorn como todos los tipos de negociación no hay ningunos buenos o malos, simplemente son acuerdos para cada persona y para cada situación y depende del contexto de la negociación en sí y del tiempo que se pueda destinar para ser lo suficientemente detallados con cada cosa y establecer lazos de confianza (2022, Pp. 1-15)

- Te molesta adaptarte al lenguaje del otro

Figura 40. *Te molesta adaptarte al lenguaje del otro*



De acuerdo con lo obtenido de la aplicación del instrumento es posible afirmar que al encuestado no le molesta adaptarse al lenguaje del otro; esto es de suma importancia en el caso de establecer una mesa de negociación con una persona que tenga un tipo de negociación diferente. En las negociaciones la adaptación debe ser moderada, de acuerdo con lo mencionado por Puchol; esto quiere decir que sí, hay que reconocer que el ser humano se siente mucho más atraído cuando reconoce algo familiar; por ejemplo en el caso de negociaciones internacionales, cuando se habla de adaptabilidad moderada; se habla de la vestimenta, de el comportamiento, del saludo, del tono de voz, de algunas estrategias de negociación; pero hay que tener muy presente no perder la esencia de lo que se es como empresa porque puede ser contraproducente al final. (2005, Pp. 161-162)

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

Figura 41. *Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar*



De acuerdo con la respuesta obtenida por el personal de negociación de Filing tu Centro Vital, es posible afirmar que las personas la consideran una persona con paciencia para escuchar argumentos de otras personas; esto es crucial en el desarrollo de una negociación para conocer a

la contraparte. La escucha activa, de acuerdo con de Manuel Dasí y Martínez requiere de un esfuerzo físico y mental para captar todas las ideas que plantea la contraparte; cuando esta se da cuenta de que está siendo escuchada, hace que se sienta segura, importante y en confianza; se cree que el 50% de la negociación estaremos escuchando a la contraparte en el mejor de los casos por lo que debe ser un tema importante para ambas partes; ser consciente de la presencia de la otra persona, demostrar consideración, y observar sus comportamientos al tiempo que escuchamos son estrategias claves. (2009, Pp. 24-27)

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

Figura 42. *Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de voz*

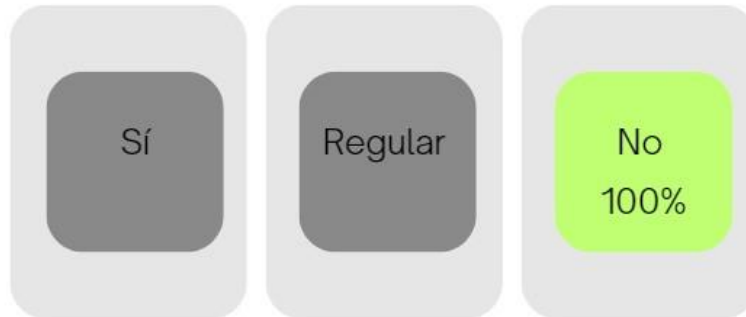


De acuerdo con lo manifestado por el encuestado, no le es difícil controlar su tono de voz y mantenerse en calma en situaciones de tensión; sin embargo para llegar a situaciones de tensión difíciles de controlar deben existir faltas de respeto o algo similar de acuerdo con lo mencionado por el encuestado. En las organizaciones, según lo mencionado por Núñez et al, se debe contar con una planeación estratégica orientada a la prevención de conflictos, precisamente porque el manejo de las emociones es un factor imprescindible para los procesos de negociación; el ser intuitivo en las negociaciones puede ayudar a prevenir los momentos de conflicto que puedan

desencadenar problemas futuros mucho más graves, anteponerse a situaciones es crucial. (2009 Pp. 265-266)

- Prefieres hablar más que escuchar

Figura 43. *Prefieres hablar más que escuchar*



De acuerdo con lo obtenido del instrumento de recolección de información, el personal encargado de las negociaciones prefiere escuchar antes que hablar; esto es bueno porque permite analizar un poco más lo que quiere decir la contraparte, sin embargo, parte de la comunicación asertiva también es saber expresar las ideas a través del habla. La oralidad es parte del proceso de crecimiento de todos los seres humanos; la *práctica* de la lingüística, según Ríos e Hincapié es parte de la construcción de la identidad que tienen los seres humanos así como el desarrollo de la autonomía; factores claves para establecer una mesa de negociación que permita intercambiar ideas y generar un ambiente de comunicación idóneo en el que se persigue el objetivo común que al final es establecer relaciones comerciales, sin embargo, sin este componente de oralidad se complica la transmisión y recepción de ideas (2015, P1)

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

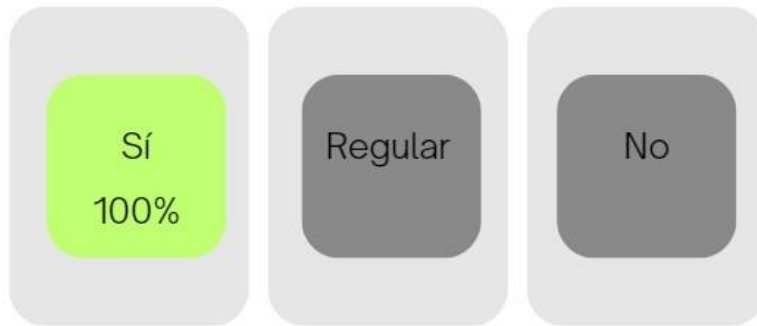
Figura 44. *Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla*



Es posible afirmar que la persona encargada de las negociaciones en Filing Tu Centro Vital no vacila al momento de iniciar una negociación, aunque se encuentre en desventaja con respecto a su oponente; esta persona menciona que no es posible conocer realmente el estado de desventaja o ventaja hasta que se tiene un primer encuentro con la contraparte. El hecho de abandonar una negociación también supone una táctica de acuerdo a lo mencionado por Hergueta, pero es utilizada únicamente en negociaciones en las que ya no haya otras opciones de estrategias por utilizar, es importante no dejar espacio a la duda para la contraparte, es decir explicar detalladamente los motivos por los que se abandona la negociación, ya que es posible que la contraparte no tome en serio las propuestas en una ocasión futura. (2010, P. 25)

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

Figura 45. *Si tienes que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo*



De acuerdo con lo mencionado por el encuestado; es posible afirmar que para el personal de negociación de la empresa Filing Tu Centro Vital, es importante facilitar los medios y el ambiente adecuado para que ambas partes se puedan sentir cómodas durante el ejercicio de la negociación; lo que permite centrarse correctamente en la discusión y en los puntos a tener en cuenta y no en posibles distractores del *ambiente*. Existen dos factores a tener en cuenta al momento de establecer el lugar de encuentro para la negociación, de acuerdo con Asesores de negocios, la neutralidad, debido a que los terrenos de juego tienen una gran importancia, no siempre las negociaciones se deben realizar en oficinas de una sola de las partes lo ideal es intercalar; y la formalidad, un lugar que tenga las herramientas digitales y estructurales adecuadas para llevar a cabo una negociación. Si esta se realiza en un lugar diferente a las instalaciones de la compañía se deben seguir también estas dos reglas (2021)

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



De acuerdo con el resultado obtenido de la encuesta es posible afirmar que el encuestado está plenamente consciente de la dinámica sana de las negociaciones ceder un poco para ganar un poco. Las principales características de la negociación integrativa, según Nerio, es que desde la individualidad y el conocimiento de los objetivos propios se busque llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes; es importante reconocer el ambiente de cooperación, resolución adecuada de problemas y permitiendo que *ambas partes* alcancen sus objetivos y lo más importante garantizando las negociaciones futuras. (2020, P. 8-9)

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

Figura 47. *Tienes miedo a las críticas que te pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación*



De acuerdo a lo mencionado por la persona encargada de las negociaciones en la compañía; no le teme a las críticas que pueda tener en su entorno si llegase a perder en una negociación; principalmente porque no hay otra persona que pueda dar un juicio en la compañía sobre su *desempeño*. De acuerdo con la UCEMA el *Feedback* es un tipo de hoja de ruta para que las personas que desempeñan funciones o cargos y tienen objetivos establecidos puedan conocer la opinión objetiva sobre su desempeño; siempre y cuando este *Feedback* sea solicitado previamente puede ser de mucha utilidad, para reconocer errores no percibidos, para establecer áreas a mejorar y para resaltar que cosas destacan positivamente en el desempeño en general (2001 P.1)

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

Figura 48. *Creer que el ser buen negociador es un don que se nace con él y no se puede aprender y es difícil conseguirlo*

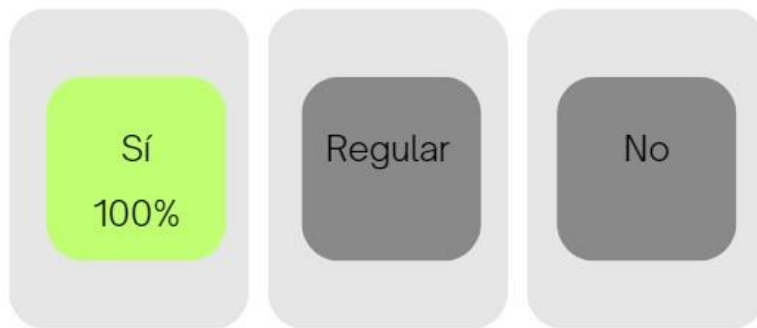


De acuerdo con lo obtenido en la aplicación del instrumento, la persona encargada de la negociación en Filing Tu Centro Vital no considera que ser negociador sea un don y no se pueda aprender; según lo mencionado por él se adquiere y se perfecciona con la experiencia. La negociación no es un don con el que se puede nacer o no nacer, de acuerdo con lo mencionado

por Lempereur et al; no es una teoría que pueda ser estudiada y aprendida al pie de la letra, no se nace siendo un buen negociador; sino que por el contrario es una habilidad que puede ser aprendida y adquirida con una serie de métodos prácticos, es posible convertirse en un buen negociador si aún no se es, y esto se obtiene empíricamente y a medida que van transcurriendo situaciones en las que se esté en contacto con otros negociadores con mayor o menor experiencia (2022 P. 65)

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

Figura 49. *Cuando en las negociaciones que participas tienes un éxito superior al esperado, te enorgulleces de ello y lo comentas a continuación*



De acuerdo con la respuesta obtenida es posible afirmar que la persona encargada de las negociaciones en Filing Tu Centro Vital se enorgullece cuando las negociaciones salen de acuerdo a lo planeado y lo comparte con los demás colaboradores de la empresa. Para alimentar el éxito profesional y personal, de acuerdo con Montoya et al. se deben asegurar el mejoramiento continuo en los siguientes factores; deseos de superación personal, autoconfianza, proceso de autocrítica, interés por lo que se hace y ser una persona de decisiones; el compartirlo con demás personas

proyecta la búsqueda del crecimiento del grupo, y el reconocimiento ante el equipo de trabajo que a su vez funciona como mecanismo de motivación. (2008. Pp. 117-118)

3.2. Calificación de las habilidades de negociación

Tabla 1. *Puntajes cuestionario de habilidades de negociación*

Preguntas	Sí	Regular	No
Preguntas 7, 10, 11, 16, 22	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas 2, 5, 9,12, 13,14,15,17,18,19,21,23	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas 1, 3, 6, 20	2 puntos	1 punto	0 puntos
Preguntas 4, 8	2 puntos	0 puntos	0 puntos

Nota: Tomado de León Romero, R, (2008). *APRENDA A NEGOCIAR CON ÉXITO PERSPECTIVAS*, (21), 173-186.

De acuerdo con la tabla anterior y las respuestas brindadas por el personal encargado de la negociación en Filing Tu Centro Vital, el puntaje es de 40 puntos, de acuerdo con lo planteado por Romero, “Felicidades, ves a tus oponentes en los procesos de negociación como a un igual, intentando que ambas partes salgan ganando en el intercambio de sus objetivos, es lo que llamamos estilo de “ganar- ganar”, es posible afirmar que las habilidades en negociación son excelentes. (2008 P. 176)

3.3. Plan de mejoramiento

3.3.1. Objetivo

Mejoramiento de las habilidades en negociación del personal encargado a través de un plan de formación y seguimiento.

3.3.2. *Acciones*

- Creación de un comité de Negociación
- Analizar la posibilidad de incorporar un nuevo miembro del comité de negociación
- Propender el conocimiento del direccionamiento estratégico de la compañía a todos los miembros del comité
- Elaborar una encuesta a clientes y proveedores sobre el desempeño de las negociaciones
- Elaborar un seguimiento a los indicadores de negociación en un periodo de tres meses
- Establecer una plantilla para plantear los objetivos previos a la negociación• Tomar un curso de estrategias de negociación
- Elaborar una ficha de negociaciones para clientes y proveedores, poniendo información relevante sobre la contraparte en cuestión
- Mejorar las habilidades blandas y duras en negociación a través del manejo de las emociones y la adquisición constante de conocimiento
- Compartir con los colaboradores de la empresa los éxitos en negociaciones y las claves para lograrlo
- Evaluar siempre los errores cometidos en cada negociación realizando un *Feedback*

3.3.3. *Responsables*

Los responsables de las acciones planteadas anteriormente son los directivos de la compañía y el personal de negociación de la misma

3.3.4. *Indicadores*

- Aprovechamiento de oportunidades de negociación

#de clientes obtenidos en el mes – # de clientes totales

- Poder de negociación

$$\frac{\text{Acuerdos sobre objetivos favorables}}{\text{objetivos planteados en la preparación}} \times 100\%$$

- Tiempo de negociación favorable

Tiempo de negociación ideal – Tiempo de la negociación cerrada

- Cierre de negociación

Negociaciones cerradas – Negociaciones aplazadas o inconclusas

4. Estudio de Caso *habilidades Gerenciales*

Las habilidades gerenciales en el mundo laboral suponen una serie de herramientas que tienen como fin único llevar con buen desarrollo la actividad directiva; Según Suriaga y Gamboa; el ambiente corporativo cada vez es más hostil y requiere mucha más adquisición de habilidades gerenciales por parte de las personas que dirigen empresas, que tengan la posibilidad de sentar las bases para un cambio y desarrollarlo, adaptarse a las nuevas tecnologías y romper paradigmas que se encuentran establecidos desde hace muchos años en cuanto a los estilos de dirección de las organizaciones. (2019 P.1).

En relación con esto, para el presente estudio de caso, se tomó el instrumento de habilidades gerenciales obtenido de la investigación titulada “Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de Las enfermeras asistenciales en el hospital Alberto Babogal Sologuren, callao” por Aranda; con el que se busca principalmente evaluar las principales habilidades gerenciales en una muestra determinada, el cuestionario consta de 20 preguntas cuyas opciones de respuesta obedecen a las mismas planteadas en la escala de Likert de 1 a 5 siendo 1. Casi nunca

y 5. Casi siempre; la muestra se dirigió exclusivamente a la persona que se encarga del área directiva en la empresa por lo que solo hay una respuesta en las encuestas presentadas. (2019, P.101)

4.1. Resultados

- Es responsable en el cumplimiento de sus funciones como gerente y director

Figura 50. *Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones como gerente y director*



De acuerdo con la persona encargada de la gerencia de Filing Tu Centro Vital, siempre es responsable en el cumplimiento de sus funciones, esta es una característica supremamente importante en ejercicio gerencial, todo funciona mucho mejor cuando el líder de la compañía conoce y cumple con sus quehaceres. Para Bracho la persona que tiene la responsabilidad en las microempresas de velar por el cumplimiento de las tareas propias y de las de sus colaboradores es el gerente; cumplir a cabalidad con los objetivos planteados, las metas y la misión de la compañía requiere una persona comprometida con la causa, capaz de apropiarse de los valores de la compañía y transmitir eso a su equipo de trabajo (2016 P.72)

- Es puntual en el cumplimiento de los informes que requieren de socialización con el resto de la organización

Figura 51. *Puntualidad en el cumplimiento de informaciones que requieren socialización*



Para el gerente de Filing Tu Centro Vital, se es puntual con el cumplimiento de los informes que requieren socialización todas las veces; esto va de la mano con la responsabilidad y permite que se cumplan los tiempos estipulados para cada una de las cosas, previniendo retrasos, intereses y sanciones derivadas del incumplimiento. Para Rodríguez, la puntualidad es un punto crucial en el desarrollo de la habilidad gerencial, la filosofía de la puntualidad se basa en el respeto por los tiempos del prójimo, del cumplimiento de horarios, tareas y fechas estipuladas; recordando que los compromisos son inherentes a la actividad empresarial y estos se adquieren todos los días. (2016 P. 22)

- Elabora planes, proyectos para el logro de los objetivos del equipo de trabajo y de la compañía

Figura 52. *Elaboración de planes y proyectos de acuerdo con los objetivos de la organización*



El gerente de la compañía manifiesta que siempre Elabora una planeación estrategia para la organización que es alcanzable y que se cumple en la mayoría de casos de acuerdo a lo planeado. Para Planeación Estratégica la planeación estratégica es en la que se planea a largo

plazo las metas de la organización, de acuerdo con su razón de ser; el seguimiento de las mismas configura la base para la evaluación del desempeño de la organización, el seguimiento de las funciones y el cumplimiento de la misma; este es un proceso continuo de establecimiento de direccionamientos y debe ser desarrollado y liderado por una persona o un grupo de personas gerentes. (2015 P. 1)

- Traza y Realiza estrategias innovadoras para bien del equipo de trabajo y el logro de metas

Figura 53. *Realización de estrategias innovadoras para el bien de la organización*



De acuerdo con la persona encuestada, siempre se desarrollan estrategias innovadoras para el cumplimiento de las metas planteadas, es muy importante reconocer el concepto de innovación en esta pregunta, ya que sin innovación el cambio es simplemente un retroceso. Para Villegas y Varela “el espíritu empresarial y la innovación son el combustible del crecimiento económico”; estos potencian la creatividad dentro de las empresas, las hace más competitivas y dinamizan la economía en un país, la creación de productos, servicios, estrategias de ventas y demás son algunos ejemplos de innovación. (2001 P 35)

- Logra los objetivos trazados en beneficio a los objetivos organizacionales

Figura 54. *Logro de objetivos trazados*



De acuerdo con lo obtenido en la encuesta respondida, siempre se logran los objetivos trazados de acuerdo a los objetivos de la organización; esto permite afirmar que en Filing tu Centro Vital para la gerencia es importante la orientación al logro. La orientación al logro, para Villada, es la motivación que tienen las personas de un determinado entorno para cumplir con los objetivos planeados teniendo como punto en común la perseverancia, no siempre las situaciones se alinean de acuerdo a una planeación, pero perder de vista la meta final no es una opción que se deba considerar tan a la ligera (2019 P 4-6)

- Alcanza las metas trazadas a través de los recursos de la organización y el equipo

Figura 55. Logro de metas trazadas a través de los recursos de la organización



De acuerdo con lo obtenido en la encuesta; el gerente de Filing Tu Centro Vital siempre alcanza las metas trazadas a través de los recursos de la organización y el equipo de trabajo; es muy importante el reconocimiento del talento humano que se puede encontrar en el equipo de trabajo, así como los recursos físicos e intelectuales de la compañía. De acuerdo con Blázquez y

Mondino; los recursos en una compañía hacen referencia a “todos aquellos elementos, capacidades y factores que planifican y disponen a la organización para la ejecución de procesos”; asimismo, pueden clasificarse en dos grandes rubros; intangibles, que hace referencia a aquellos que no tienen un cuerpo físico y observable, pueden ser los intelectuales, el know how, y los tecnológicos; y por otra parte están los tangibles, como activos de la

empresa, sistemas de producción y demás. (2012 P.1)

- Utiliza el estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima armónico de trabajo entre los integrantes del equipo de trabajo

Figura 56. *Uso del estilo y canal adecuado de comunicación para mantener un clima armónico*



De acuerdo con lo obtenido en la encuesta, siempre se utilizan los canales y medios de comunicación asertivos para mantener un clima armónico de trabajo entre los integrantes del equipo; esto es de suma importancia sobre todo porque Filing Tu Centro Vital cuenta con poco personal, y cada uno tiene funciones específicas que debe cumplir con la mejor de las actitudes, los problemas entre jefe y subordinados tiende a disminuir la motivación del personal. El asertividad en la comunicación organizacional es un factor fundamental; hace referencia a la representación integral de un mensaje que satisface la necesidad de comunicar una idea a otra persona; para Silva et al esto es considerado como una de las principales habilidades gerenciales

puesto que es útil para la resolución de conflictos, la negociación y el ambiente laboral; esto teniendo en cuenta que la comunicación es bidireccional y que el ser humano escucha para ser escuchado también. (2019 P 149)

- Toma decisiones de acuerdo con la mayoría de las integrantes y son acertadas

Figura 57. *Toma de decisiones acertadas y acorde con la mayoría*



De acuerdo con la persona encuestada, en la gerencia de Filing Tu Centro Vital siempre se toman decisiones acertadas y de acuerdo con la mayoría de personas del equipo de trabajo reconociendo que sub experiencia y punto de vista son útiles para la organización siempre que se tienen en cuenta. Para Solano; el proceso de tomar una decisión en el caso de los gerentes comprende varias etapas; estar consciente del problema o situación, analizar posibles escenarios de las opciones identificadas, seleccionar la solución más adecuada, implementarla y por último realizar un seguimiento a sus consecuencias; una parte importante en la toma de las decisiones es la información que se puede obtener del problema y de la posible solución; y esto solo se puede conocer en todo su espectro a través de varias perspectivas, de ahí nace la importancia de tener en cuenta las opiniones de los colaboradores. (2003 Pp. 47- 51)

- Promueve el trabajo en unión y en equipo en la organización

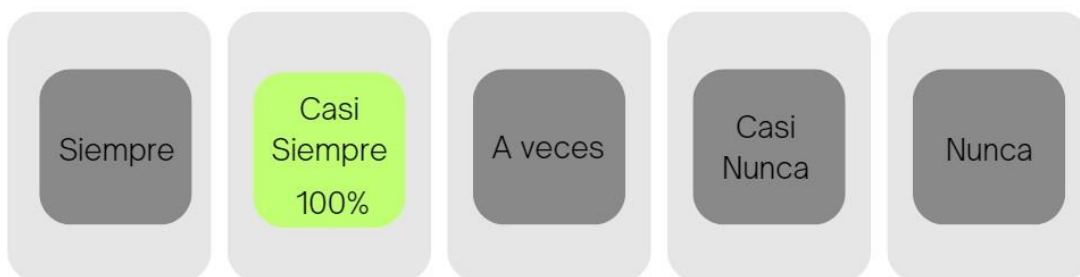
Figura 58. *Promoción del trabajo en equipo*



De acuerdo con el gerente de Filing Tu Centro vital, siempre se promueve el trabajo en equipo en la organización; esto permite mantener el correcto ambiente laboral, la motivación y la potenciación de los beneficios obtenidos en cada uno de los procesos. En las organizaciones actuales, el trabajo en equipo trae beneficios tanto cualitativos como cuantitativos, trae la satisfacción del cliente interno y externo de la compañía, esto de acuerdo con lo mencionado por Toro; este trabajo debe ser estructurado, sinérgico, amigable, con relaciones sociales sanas y canales de comunicación efectivos. Es posible conocer a través del trabajo en equipo las principales cualidades de cada uno de los colaboradores y si estos se encuentran desarrollando las funciones correctamente; lo que permite obtener una visión holística de la organización. (2015 Pp. 22-23)

- Los integrantes de su equipo participan activamente en las reuniones

Figura 59. Participación de los integrantes del equipo en las reuniones



De acuerdo con lo resultados obtenidos en la encuesta; la gerencia de Filing tu Centro Vital casi siempre permite que los integrantes del equipo participen en las reuniones de la organización, esto resulta siendo muy eficaz ya que no todo el personal debe y puede estar en todas las reuniones convocadas por los directivos de la misma. Los factores que impactan el desarrollo de las reuniones de una organización, de acuerdo con Agredo y Suarez son los siguientes; políticas internas de la empresa, cultura organizacional, ambiente laboral, compromiso de los empleados, enfoque de los problemas e información recopilada para el desarrollo de la misma; como todo lo relacionado al ámbito empresarial, las reuniones asertivas se deben planear y organizar de tal manera que la conversación fluya y se integren todos los participantes de la misma hacia un objetivo común (2013 P. 20)

- Propicia estrategias motivacionales que promueven el compromiso con la organización

Figura 60. *Propiciamiento de estrategias motivacionales*



De acuerdo con la persona encuestada, siempre se busca motivar el compromiso con la organización propiciando estrategias motivacionales; esto permite que el personal de la organización se sienta parte importante de la misma, que sienta que sus funciones son útiles y que la empresa busca recompensarlo por su trabajo de diversas maneras. De acuerdo con Prada; dentro de las estrategias motivacionales es posible encontrar las siguientes; estilo de dirección, teniendo en cuenta el equipo de trabajo y la forma en la que funcionan mucho mejor, Comunicación, hallar

el estilo y el medio adecuado de transmitir los mensajes, Divulgación de los cambios, con el fin de hacer partícipes a los integrantes del equipo de trabajo en los cambios, y estimular la participación, con el fin de conocer opiniones y sentimientos acerca de los que se decide en la organización y que afecta a todo el equipo de trabajo. (P. 1991 15-17)

- Promueve entre los miembros del equipo de trabajo la identificación con la Organización y su desarrollo

Figura 61. *Promoción de la identificación con la organización*



A partir de lo mencionado por el gerente de Filing Tu Centro Vital, es posible afirmar que siempre se promueve entre los miembros de la organización la identificación con la institución y su desarrollo, esto se lleva a cabo a través de estrategias motivacionales, la definición de la planeación estratégica y un estilo de liderazgo adecuado. La identidad organizacional del equipo de trabajo o el término utilizado por Cantisano y Domínguez, “Self colectivo” hace referencia a la capacidad de las personas de identificarse con su entorno desde la individualidad; teniendo en cuenta su cohesión social que es a fin de cuentas lo que le permite desenvolverse en la sociedad y los diversos grupos a los que pertenece, y asimismo, la identificación de la persona está determinada en su totalidad por la cohesión que esta tiene con el equipo de trabajo. (2006 P. 236)

- Se preocupa por la organización y su funcionamiento

Figura 62. *Preocupación por la organización y su funcionamiento*



De acuerdo con lo obtenido en la encuesta, es posible afirmar que la gerencia de la misma se preocupa siempre por la organización y su funcionamiento; esto permite inferir que la organización es muy importante para el gerente, dado que también cumple con el rol de socio mayoritario por lo tanto todo lo que afecte a la empresa afecta a su inversión. La dinámica económica actual, de acuerdo con lo planteado por Zambrano requiere el compromiso de gerentes con una visión holística y proactiva de las organizaciones, el factor holístico hace referencia a la percepción de un organización como un sistema de engranajes que debe ser protegido en cada una de las etapas de su funcionamiento para que ninguna pieza funcione de forma incorrecta y afecte el proceso, y la visión proactiva para determinar y solucionar los inconvenientes que puedan presentarse en las organización mucho tiempo antes de que estos empiecen a generar consecuencias. (2017 P. 1)

- Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los integrantes del equipo de trabajo

Figura 63. Reconocimiento público del buen trabajo desarrollado por el equipo



De acuerdo con lo obtenido en la encuesta realizada, el gerente de Filing Tu Centro Vital siempre reconoce el buen trabajo desarrollado por el equipo de trabajo, el encuestado menciona que reconoce los logros en público y corrige las falencias en privado, esto permite afirmar que es una persona oportuna al momento de realizar comentarios sobre el desempeño del equipo de trabajo. El reconocimiento laboral en la era del new management, de acuerdo con, se basa en una teoría de psicología basada en las recompensas de acuerdo con Morales et al; existen dos tipos de reconocimiento del trabajo, el primero se basa en el trabajo en sí realizado por el empleado y el segundo en su persona y aspectos propios de sí mismo, cuando el trabajador genera una dependencia a el reconocimiento del trabajo suele ser contraproducente ya que disminuye su motivación si no lo recibe, por lo que el reconocimiento debe ser cuidadosamente determinado y oportuno. (2017 P. 181-182)

- Estimula la integración entre el personal que labora en la organización

Figura 64. Estimulación de la integración del equipo de trabajo



De acuerdo con lo mencionado por la gerencia de Filing Tu Centro Vital, siempre se estimula la integración del equipo de trabajo; tanto en aspectos propios de la realización de las actividades laborales como de actividades de esparcimiento y diversión por fuera de la organización. La cohesión social del equipo de trabajo y la determinación de sus características en común permiten evidenciar la capacidad del líder del equipo para lograr la integración de los

miembros del equipo de trabajo; así como su capacidad comunicativa y de transmisión de ideas. De acuerdo con Duran et al., las empresas competitivas son aquellas que logran que los empleados busquen la identificación de un interés particular en el equipo de trabajo. (P. 11-15)

- Comparte con el equipo de trabajo las actividades extracurriculares para celebrar los logros

Figura 65. *Participación en actividades extracurriculares para la celebración de logros*



De acuerdo con lo manifestado por el encuestado, la gerencia de la organización siempre participa de las actividades extracurriculares para la celebración de los logros; al ser una empresa pequeña, la integración extracurricular del equipo de trabajo es mucho más fácil de organizar y permite un acercamiento mucho mayor. Para Pino y Martínez, el planteamiento de actividades deportivas y recreación tiene un impacto positivo en la reducción del estrés laboral; basta con el establecimiento de actividades como pausas activas para reducir el estrés laboral de forma significativa, en consecuencia, se tiene una mejora del rendimiento, el clima laboral y la integración del personal., (2013 Pp. 159 – 160)

- Demuestra receptividad ante los planteamientos de los integrantes del equipo de trabajo

Figura 66. *Demostración de receptividad ante las propuestas de los integrantes del equipo*



De acuerdo con la figura 66, La gerencia de Filing Tu Centro Vital busca siempre demostrar receptividad ante los planteamientos de los integrantes del equipo de trabajo, ya que se reconoce la importancia del aporte que pueden generar estos a través de la experiencia que adquieren en el ejercicio de sus actividades diarias. De acuerdo con lo mencionado por Herzberg, La participación en el trabajo es un factor que se debe reconocer en el empleado, tal y como lo ejemplifica si una persona que trabaja para una compañía ajusta 10.000 tornillos al día, se debe mencionar y tratar de que comprenda que su trabajo en realidad es fabricar automóviles; esto permite que las personas de un equipo de trabajo tengan constantemente sensación de logro. (1969 P. 5)

- Escucha con empatía cuando el personal que labora con usted le comunica algún problema

Figura 67. Escucha activa y empática cuando se comunica algún problema



Cuando el personal manifiesta tener algún inconveniente, de acuerdo con la encuesta, siempre se les escucha activa y empáticamente, lo que implica reconocer como se puede estar sintiendo la otra persona con el problema que manifiesta y reconociendo el valor que tiene para comunicarlo asertivamente. La empatía de acuerdo con lo mencionado por Acosta, hace referencia a la capacidad que tienen las personas de considerar los sentimientos de las personas en determinadas situaciones como si fueran propios; puede que una persona

tenga formación académica suficiente, conocimientos técnicos y aptitudes hacia un determinado cargo de liderazgo, sin embargo, este no significa nada sin empatía y sin este elemento no puede considerarse un verdadero líder. (2021 P. 5)

4.2. Plan de mejoramiento

4.2.1. Objetivo

Mejorar las habilidades gerenciales del personal directivo de Filing Tu Centro Vital a través de planes de mejoramiento que permitan mejorar el ambiente laboral y el cumplimiento de objetivos

4.2.2. Acciones

- Establecer un instrumento de recolección de información sobre satisfacción laboral y aplicarlo cada 6 meses
- Establecer un buzón de sugerencias anónimo para los empleados
- Evaluar el desempeño del personal en relación a su motivación de forma periódica

- Establecer un plan de motivación económica y no económica• Elaborar relaciones periódicas con los integrantes de la organización para evaluar el cumplimiento de los objetivos
- Establecer objetivos, estrategias, metas y acciones para la empresa
- Elaborar un manual de funciones para cada cargo
- Establecer objetivos, valores y políticas para la organización y socializarlos con los colaboradores del equipo de trabajo
- Realizar una búsqueda de innovaciones en el área que sean implementables
- Establecer indicadores de gestión y seguimiento a los mismos periódicamente

4.2.3. Responsables

Personal directivo de la empresa Filing Tu Centro Vital

4.2.4. Indicadores

- Cumplimiento de objetivos

$$\frac{\text{Objetivos corporativos cumplidos}}{\text{Objetivos corporativos planteados}} \times 100\%$$

- Retención de personal

$$\frac{\# \text{ de personas que renunciaron el ultimo año}}{\text{Total del personal}} \times 100\%$$

- Satisfacción del personal

$$\frac{\text{Puntaje de satisfacción laboral obtenido}}{\text{Puntaje de satisfacción laboral esperado}} \times 100\%$$

5. Estudio de caso gerencia de Proyectos

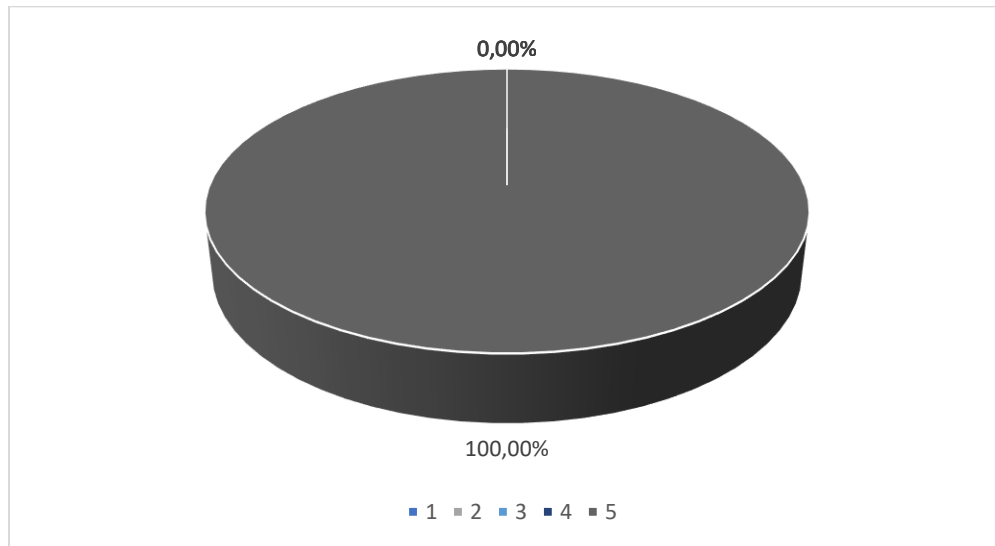
De acuerdo con Basgal (2008), la gerencia de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto con el objetivo de atender sus necesidades”; es bien sabido que todas las organizaciones deben regirse por un esquema de proyecciones, de cumplimiento de objetivos y metas para lograr de forma mucho más efectiva cumplir con su objeto social, con el crecimiento esperado y las ventajas competitivas. (P. 7)

Es por esto que el principal objetivo del presente documento es plasmar el análisis de la gerencia de proyectos en la organización, y establecer una serie de bases para el mejoramiento de la gestión de proyectos; en primer lugar se plantea el análisis de un instrumento obtenido de Guillermo Montero Fernández (2016), en su investigación “Diseño de indicadores para la gestión de proyectos”; el instrumento utilizado es el que se ubica específicamente en el apartado D que hace referencia al uso de indicadores en la gestión de proyectos, que consta de siete preguntas; dos de las cuales son basadas en la escala de Likert y el resto de ellas son de opción múltiple; para el muestreo se tuvieron en cuenta un total de dos personas, el encargado de los proyectos y el gerente de la compañía. Los resultados son presentados a continuación. (P. 122)

5.1. Resultados

- Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa

Figura 68. *Planificación de proyectos*

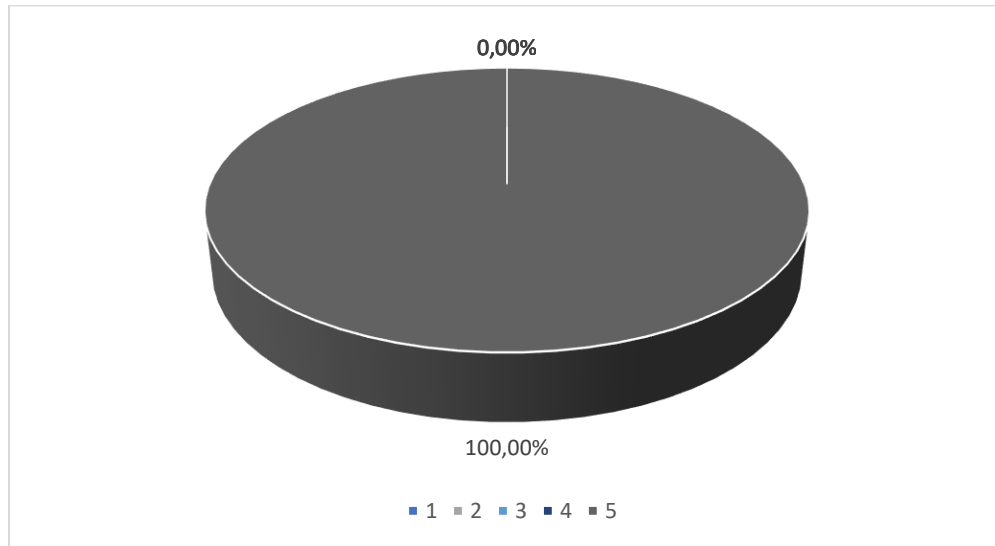


De acuerdo con la figura 68, el 100% de los encargados de la gestión de proyectos concuerdan con que la valoración que les merece la planificación de proyectos en la empresa es un 5; lo que es una respuesta muy favorable, ya que la planificación es parte fundamental para el desarrollo de los proyectos en cualquier empresa; el instrumento le asignaba la siguiente descripción a la respuesta obtenida; “Se planifican todas las áreas relacionadas con la gestión del proyecto (tiempo, costes, comunicaciones, calidad, riesgos”

De acuerdo con Burdiles y Simian (1029), es posible encontrar una serie de factores comunes en las definiciones de lo que es la planificación de proyectos, algunos de estos son; Establecimiento de objetivos concretos y específicos; es decir llevar a una realidad lo que se plantea para el desarrollo de este proyecto; identificación de medios para el logro de metas, que serían los recursos tangibles e intangibles para llevar a cabo el proyecto; identificación de potenciales problemas, que abarca desde el tiempo hasta la terminación de los recursos y el contexto económico en general; y por ultimo el establecimiento de las actividades a desarrollar, que por lo general deben ir acompañadas de tiempos estipulados. (P. 9)

- Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa

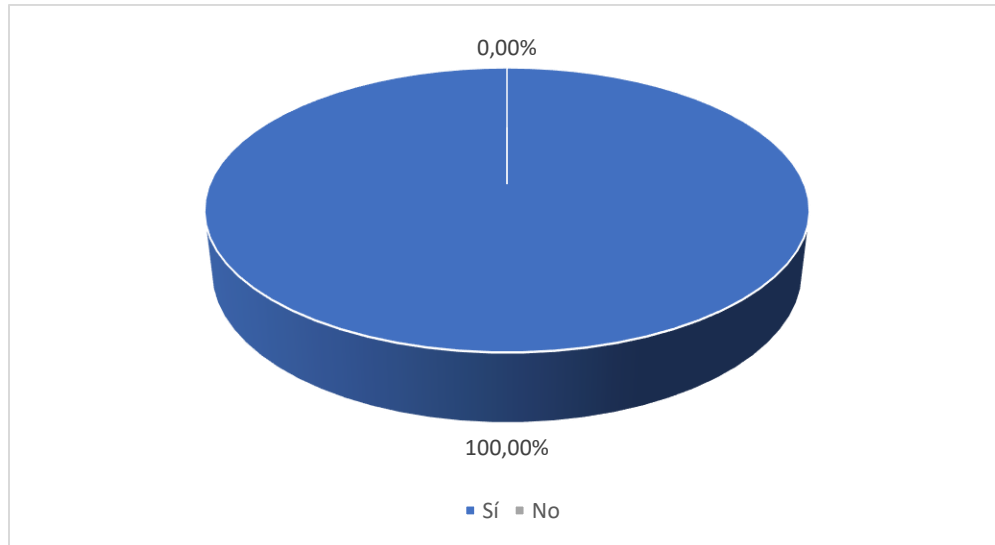
Figura 69. *Seguimiento y control de proyectos*



De acuerdo con la figura 69, el 100% de los encuestados manifiesta que el seguimiento y control de los proyectos en los que participa la organización le merece una valoración de 5 puntos que de acuerdo con el instrumento es “Se monitoriza periódicamente y sistemáticamente todas las áreas relacionadas con la gestión del proyecto (tiempo, costes, comunicaciones, calidad, riesgos”); lo cual es una respuesta favorable y permite evidenciar que Filing Tu Centro Vital cuenta con un control del desarrollo del proyecto adecuado. De acuerdo con Diaz (2008), en el seguimiento de un proyecto se pueden evaluar dos factores; evaluación de los planteamientos de acción y desarrollo y ejecución presupuesta, el primero de ellos hace referencia principalmente a la adquisición de equipos, desarrollo tecnológico y el producto que se ha obtenido hasta el momento en comparación al planteamiento inicial, mientras que el segundo hace referencia al factor económico, si han surgido imprevistos que generen costos por fuera del presupuesto; los dos son igualmente importantes para la toma de decisiones durante el desarrollo del proyecto (P. 22)

- ¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicadores del proyecto (propios del proyecto, por ejemplo, en un estudio de mercado, número de encuestas)

Figura 70. *Uso de indicadores de proyectos*

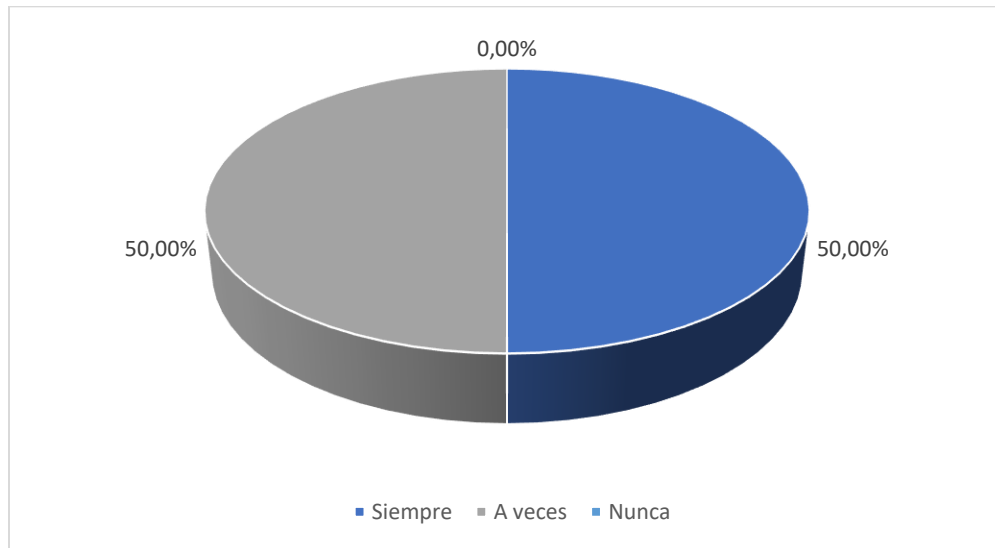


De acuerdo con la figura 70, el 100% de los encuestados encargados de la gestión de proyectos en Filing tu Centro Vital afirma que se usan indicadores para evaluar los proyectos a realizar; esta también es parte fundamental ya que al ser un servicio que se presta a las personas directamente es importante adecuar el crecimiento de la organización a las necesidades de los clientes segmentados previamente. De acuerdo con Cruz 2016, los indicadores usados en los proyectos deben ser expresados de manera cuantitativa de manera que sean medibles y compartibles, esto permite tomar decisiones sobre el curso del proyecto, permite evaluar si se ha desarrollado de acuerdo a lo estipulado, pudiendo prever cualquier riesgo que se pueda presentar en el futuro con tiempo de anticipación, generar análisis a partir de estos y minimizando errores.

(p 50)

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

Figura 71. *Registro de avance o retraso en el proyecto*

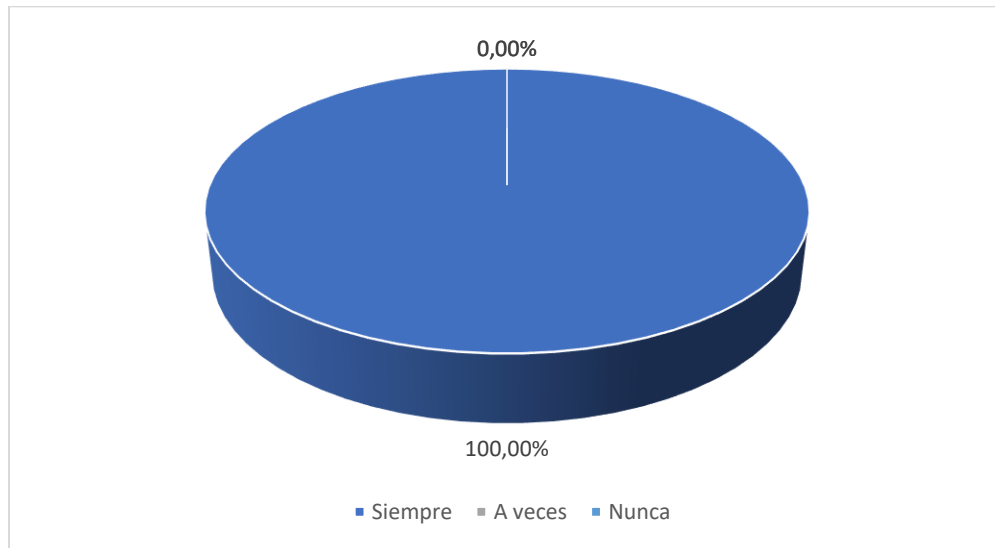


De acuerdo con la figura 71, el 50% de los encuestados afirma que siempre se mide y se registra el avance de los proyectos mientras que el otro 50% de los encuestados manifiesta que esto sucede a veces, es posible afirmar que Filing Tu Centro Vital realiza un seguimiento a los avances del proyecto y lo mide en razón de los objetivos delimitados al inicio de la planeación.

El avance de los proyectos puede medirse cuantitativa y cualitativamente a través de varias herramientas de acuerdo con lo mencionado por Bataller y Diaz (2016); una de ellas es el diagrama de Gantt en el que se busca definir cada una de las actividades de cada uno de los objetivos planteados en el planteamiento inicial del proyecto y se le asigna un tiempo estipulado y unas tareas particulares, a medida que estas tareas son cumplidas se puede obtener cuantitativamente un porcentaje de la actividad realizada y por tanto del proceso que se lleva a cabo en el proyecto; esta información debe ser real, y debe ser alimentada cada vez que sea posible para poder obtener un panorama real y tomar decisiones a partir de ello. (P. 86)

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

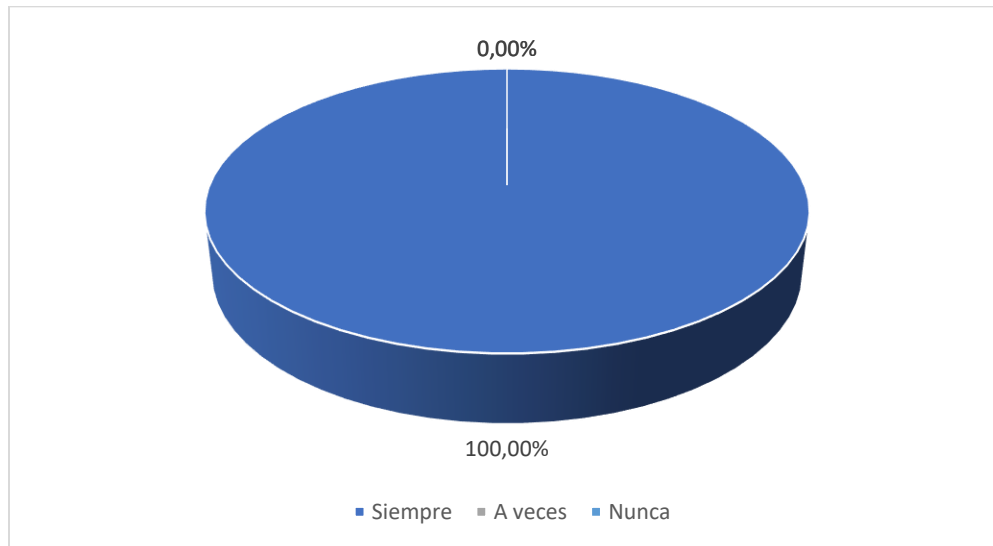
Figura 72. *Medición y registro de la satisfacción de proyectos*



De acuerdo con la figura 72, el 100% de los encuestados manifiesta que siempre se mide la satisfacción de los clientes en los proyectos realizados, lo que permite afirmar que Filing Tu Centro Vital tiene como base la satisfacción del cliente final para el desarrollo de ideas de proyecto. Para Kafaty (2012) los clientes en un proyecto al final del desarrollo del mismo son los involucrados; por lo mismo la satisfacción del cliente debería ser la ruta a culminar en cada uno de los proyectos que se realicen; esta se delimita desde la planeación del proyecto; socializando las expectativas que puede llegar a tener el cliente final de acuerdo con su comportamiento de consumo del producto o servicio; y estas al igual que otros factores del proyecto deben ser evaluadas constantemente y se debe realizar un seguimiento a través de encuestas previas y posteriores al proyecto (P. 16)

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

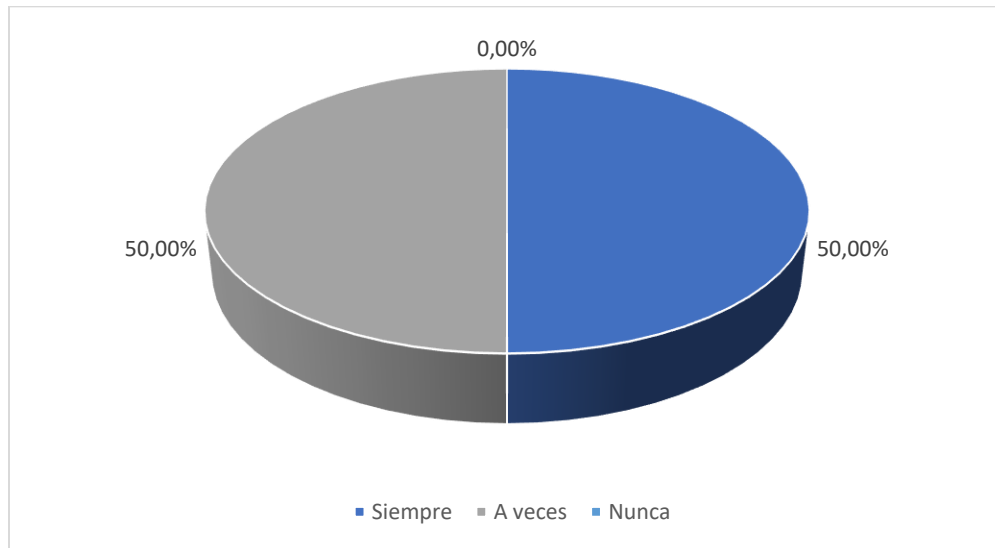
Figura 73. Existencia de indicadores y seguimiento para riesgos



A partir de lo observado en la figura 73, Siempre se les realiza seguimiento a los indicadores de riesgo de los proyectos, de acuerdo con el 100% de los encuestados, lo que permite afirmar que se plantea un modelo de gestión de los proyectos proactivo y no reactivo. Los riesgos en la gerencia de proyectos se pueden definir a través del seguimiento de un proceso de acuerdo con lo mencionado por Rodríguez (2012); el primer paso es la planificación del riesgo, la identificación del riesgo, la evaluación del riesgo, la cuantificación del riesgo, la definición de las respuestas ante los riesgos y el seguimiento y el control del riesgo, estos pasos permiten una gestión adecuada de los riesgos asociados a los factores de un proyecto, económico, técnico o humano, definirlos significa tener el poder de corregirlos incluso antes de que sucedan (P.28)

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

Figura 74. *Uso de la metodología de análisis de valor ganado*



De acuerdo con la figura 74, el 50% de los gestores de proyectos de Filing Tu Centro Vital manifiesta que siempre se utiliza la metodología de análisis de valor ganado para tener un control sobre los proyectos en los que participa, mientras que el 50% restante manifiesta que a veces se implementa. El PMI (2005) citado por Gil de Biedma (2019), recomienda un proceso de 9 pasos para llevar a cabo satisfactoriamente la metodología del Análisis del valor ganado; en primer lugar, se debe definir el alcance del proyecto y las tareas a realizar, asignar responsabilidades a los colaboradores, planificar y programar una a una las actividades, presupuestar el tiempo para los paquetes de trabajo, seleccionar un método de medición, establecer la línea base, determinar el valor ganado a través de la evolución del proyecto, analizar los resultados y por último realizar pronósticos de acuerdo a las mediciones de desempeño (P. 31)

5.2. Plan de Mejoramiento

5.2.1. Objetivo

Mejorar la gestión de los proyectos en la empresa Filing Tu Centro vital a través del establecimiento del esquema de proyectos y el seguimiento de los mismos para obtener una ventaja competitiva

5.2.2. Acciones

- Establecer una ruta de definición de los proyectos a realizar en la organización
- Capacitar al personal en la gestión de proyectos y los conceptos relacionados con esto
- Establecer un diagrama de Gantt para la realización de cada proyecto
- Establecer las acciones necesarias para llevar a cabo cada uno de los proyectos
- Establecer los responsables de cada una de las acciones determinadas con anterioridad
- Establecer las proyecciones financieras de cada proyecto a realizar y tomar decisiones con base en esto
- Dirigir reuniones periódicas en las que se compartan avances de cada proyecto, logros y temas a mejorar, con todo el personal de la compañía
- Establecer los posibles escenarios desfavorables en la realización de cada proyecto para lograr una proactividad y prever posibles riesgos
- Realizar para cada proyecto un análisis de viabilidad antes de empezar su ejecución
- Establecer un mecanismo de responsabilidad social corporativa con el fin de mitigar los posibles efectos adversos de cada proyecto a realizar

5.2.3. Responsables

Personal directivo de la empresa Filing Tu Centro Vital

5.2.4. Indicadores

- Retorno sobre la inversión de los proyectos (ROI)

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Costo de inversión}} \times 100\%$$

- Avance de los proyectos realizados

$$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos propuestos}} \times 100\%$$

- Mitigación de efectos ambientales y sociales

de efectos sociales y ambientales mitigados por estrategias

Conclusiones

- La gerencia financiera es uno de los principales ejes en la toma de decisiones de la organización, la empresa financieramente de acuerdo con lo obtenido en el diagnóstico se encuentra bien; se utilizan los recursos en pro de los proyectos y las innovaciones que puedan generar una mayor competitividad para la organización; Lo único que se puede evidenciar como falencia en este punto es que no se realizan análisis periódicos de los estados financieros y que incluyan a múltiples áreas de la organización, por lo que la recomendación es la inclusión de un diagnóstico recurrente en el que se evalúen diversos indicadores financieros para la toma de decisiones
- En cuanto la gerencia de marketing, también se cuenta con diversas estrategias que permiten ser visibles para el cliente final; una falencia observable es la ausencia de diversos canales de comunicación, un mayor uso de las redes sociales y la programación de las publicaciones, así como del análisis de las estadísticas que se pueden obtener de las herramientas tecnológicas y que permiten segmentar mucho mejor al cliente final
- En cuanto a las estrategias de negociación, la empresa se encuentra también en un nivel óptimo, se tienen muy claros los objetivos de las negociaciones y la dinámica de ganancias pérdidas en las negociaciones, se tiene como principal base la construcción de una red de proveedores y de clientes satisfactoria, sin importar que eso implique ceder en algunas negociaciones; lo recomendable en esta área de la empresa es evaluar el seguimiento de las negociaciones y las relaciones con proveedores
- La gerencia de la compañía, está centralizada en dos personas, que de acuerdo con el diagnóstico generan un ambiente idóneo para la proposición de ideas, para manifestar incomodidad, para la resolución de problemas y para compartir información importante, sin

embargo, una recomendación es hacer partícipe a todas las áreas de la empresa en la socialización y determinación de la planeación estratégica de la organización

- En cuanto a la gerencia de proyectos, la organización se encuentra muy bien en este aspecto, la dirección de la compañía es la encargada de evaluar cuales innovaciones pueden realizarse, si es factible o no lo es; se recomienda en este punto la implementación de las investigaciones de mercado, que son una herramienta supremamente útil para evaluar si realmente un proyecto puede llevarse a cabo, ya que los clientes finales son quienes deciden sobre la aceptación de las innovaciones realizadas

Referencias

- Acosta Carrillo, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE1). Actualidad. E-IDEA Journal of Business Sciences, 1(1).
- Agredo Orozco, P. A., & Suárez Lopera, F. A. (2013). Guía para la gestión de reuniones efectivas en empresas manufactureras del Valle de Aburrá. Análisis de casos: pequeña, mediana y gran empresa.
- Álvarez. M; Abreu. J.L. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. International Journal of Good Conscience. 3(2) : 65-104. Septiembre 2008. ISSN 1870-557X.
- Asesores de negocios. (2021). Como influye el lugar en una negociación. [Entrada de Blog]. Consultado: 08/2023
- Ballesteros, D. C., FIGUEROA, A. P., & MALDONADO, L. Y. B. (2018). Importancia del análisis y la descripción de los perfiles de cargos en las organizaciones. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/79/mercado-flores-karen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Basgal, D. O. (2008). Gerencia de proyectos. Revista Científica Visión de Futuro,10(2).
- Bataller, A., & Díaz, A. B. (2016). La gestión de proyectos. Editorial UOC.
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. Instituto de Administración Facultad de Ciencias Económica

- Silva, A. K. L., Barrientos-Monsalve, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería, 8(1), 147-153. cas Universidad Nacional de Córdoba, 1, V11.
- Bracho, A. C., Colmenárez, M. E., & Hernández, S. K. (2016). Cumplimiento de funciones gerenciales del microempresario. Caso de estudio: Empresas financiadas por cáritas diocesana de barquisimeto. Gestión y Gerencia, 10(1), 64- 84.
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian, D. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. Revista medica clinica las condes, 30(1), 8-18.
- Cano, J. A., & Baena, J. J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. Estudios Gerenciales, 31(136), 335-346.
- Cantisano, G. T., & Domínguez, F. M. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. Anales de Psicología/Annals of Psychology, 22(2), 234-242.
- Casal, J. P. V. (2016). Manual de negociación y resolución de conflictos: Define objetivos, resuelve incidencias y obtén resultados. Profit Editorial.
- Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 10(8), 32-49.
- Corthorn Navarro, D. (2022). Principales técnicas y estrategias para una negociación exitosa [25 de mayo de 2022].
- De Manuel Dasí, F., & Martínez, R. M. V. (2009). Técnicas de negociación: un método práctico. ESIC Editorial.
- de Puerta, P. C. S. (2023). Negociación y contratación internacional. COMM0110.IC Editorial.
- Diana, P. E., Nardini, S. O., Bossi, I., & Ramirez, T (2017) . Maestría en Dirección de Empresas- Tesina Negociación.

- Díaz, J. T. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. Manizales, Colombia.
- Dickinger, A., Haghirian, P., Murphy, J., & Scharl, A. (2004, January). An investigation and conceptual model of SMS marketing. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp.10-pp). IEEE.
- Duran, S. E., Crissien Orellano, J. E., Virviescas Peña, J., & García, J. E. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano*
- Pino-Mir, Y., Ochoa-Santisteban, E., & Martínez-Hernández, A. (2013). *Actividades sico-recreativas para reducir el estrés laboral en los trabajadores de la empresa cafetalera*. *Revista científica especializada en Ciencias de la Cultura Física y del Deporte*, 10(20).
- Equipo Vértice. (2010). *Dirección de marketing*. Editorial Vértice.
- Estrada-Realpe, K. J., Quiñonez, R. E., Cifuentes-Quiñonez, L. M., & Ayovi-Caicedo, J. (2017). *El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas*. *Polo del conocimiento*, 2(5), 1187-1199.
- Gil De Biedma Pascual Del Pobil, C. (2019). *Aplicación del Análisis del Valor Ganado*.
- González, M. H., & Cruz, Y. R. (2016). *La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas*. *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 10(2), 3.
- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. Grupo Editorial Patria.
- Hergueta, S. (2010). *El arte de la negociación*. Simón Hergueta
- Lempereur, A., Colson, A., & Nüchel, R. P. (2022). *Metodo de negociacion:negociadores no nacen, se hacen*. Ediciones Granica.
- Herrera, H. H. (2012). *Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión*. *Revista reflexiones*, 91(2).

- Herzberg, F. (1969). Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*.
- Huertas, Ó. B. (2007). Importancia del portal o sitio web en la comunicación empresarial o corporativa. *Re-Presentaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, (3), 23-27.
- Jiménez Durán, D. L., & Escobar Molina, J. (2023). Riesgos financieros para la toma de decisiones gerenciales en el sector salud.
- Kafaty, A. M. N. (2012). Mejora continua de procesos de gestión de proyectos (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).
Montero Fernández-Vivancos, G. (2016). Diseño de Indicadores para la gestión de proyectos.
- Laudon, KC y Traver, CG (2020). Comercio electrónico 2019: Negocios, tecnología, sociedad . Pearson.
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(2), 03-31.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES
- Maldonado, A. T. C., Flores, A. E. H., & Becilla, M. Y. O. (2019). Las TICs como factor de efectividad en el Marketing Digital de las Pymes. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Mariaca Rodríguez, E. A. (2007). Seguridad Industrial. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*, 30.
- Martinez Acosta, D. E., & Salazar, C. A. (2018). Impacto de las aplicaciones móviles en Colombia a nivel de la salud, educación y trabajo.

- Martínez, A. C. (2013). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online. Editorial Club Universitario.
- Martínez-Oviedo, A. F., & Reynoso-Ibarra, O. Y. (2016). Las redes sociales como impulsor en el crecimiento de los Emprendedores y las MiPyMes. *Revista de Negocios & PyMES*, 2(5), 34-44.
- Mejía, S. E. (2012). Negociación y solución de situaciones para líderes organizacionales. *Scientia et technica*, 2(51), 60-65.
- Menacho Vargas, I., Mallqui Salazar, V. R., Ibarguen Cueva, F., & Córdova García, U. (2020). Calidad de servicio e Imagen corporativa en EsSalud, Perú. *Revista venezolana de gerencia*, 25(91), 1190-1204.
- Méndez, D. O. (2017). Guía práctica para la preparación de la negociación. Serie
- Mendoza, J. G. P., Díaz, M. A. A., & Sánchez, D. P. V. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del conocimiento*, 6(8),630-647.
- Mercado Flores, K. E. (2016). La relación del crecimiento empresarial del sector comercial y el nivel de calidad de vida de los trabajadores del sector comercial, del distrito de Tacna año 2015.
- Montoya, L. A., de Arias, L. M. P., & Montoya, C. L. V. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia et technica*, 3(40), 117-119.
- Morales, P. G., Gallardo, M. B., & Hiriart, G. M. (2017). Sufrimiento y reconocimiento en el trabajo: un estudio de caso. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8(11), 175-190.

- Nerio, C. R. M. Estrategia de negociación integrativa, como método en el manejo de cartera de créditos con proveedores en las empresas de Chiquimula.
- Neyra Aranda, A. (2020). Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao–2019.
- Núñez, M. G., Salón, J., Romero, G., & Rosales, V. (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Multiciencias*, 9(3), 259-266.
- Pastor, R. A. T. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, (23), 55-72.
- PMI. (2005). Practice standard for earned value management.
- Ponti, F. (2005). Caminos de la negociación, Los. Ediciones Granica SA. Puchol, L. (2005). El libro de la negociación. Ediciones Díaz de Santos. Puchol, L. (2005). El libro de la negociación. Ediciones Díaz de Santos.
- Priego-Álvarez, H. (2001). Mitos y Realidades en la Mercadotecnia de servicios de salud. *Salud en Tabasco*, 7(2), 408-13.
- Quijije, E. D. C. C., Enríquez, W. S. Z., Enríquez, V. A. Z., & Alarcón, R. V. (2016). Marketing digital. *Contribuciones a la Economía*, 14(3), 4.
- Ríos, M. Y. G., & Hincapié, R. A. U. (2015). Cuando es posible hablar y escuchar mejor de como ya hablamos y escuchamos. *Oralidad-es*, 1(2), 192-204.
- Rodríguez, F. M. (2016). Transformación gerencial. Grupo Editorial Patria. Estrategica, P. (2015). Planeacion estratégica. Obtenido de <http://strategicplanningiadeu.blogspot.com>.
- Rodríguez, S. S., Aguilar, A., & Sanchez, L. (2012). Metodología para la gestión del riesgo en proyectos. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.

- Salazar-Tapia, M. P., Salguero-Barba, N. G., & García-Salguero, C. P. (2018). Marketing digital una nueva estrategia para los emprendedores. *Polo del conocimiento*, 3(8), 524-530.
- Sanna, D. (2010). Marketing: ¿inversión o gasto?. *Temas de Management*, 8(2), 18-22.
- Silva, H., Juliao, D., Ortiz, M., Martínez, D., González, J., & Giraldo, M. (2014). Marketing conceptos y aplicaciones. Universidad del Norte.
- Suriaga, M. A. S., & Gamboa, J. E. P. (2019). Habilidades Gerenciales de la
- Toro Suárez, L. Y. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales.
- Trejos-Gil, C. A. (2020). Pertinencia del marketing digital en las empresas de Aburrá Sur. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 81-101
- UCEMA. (2001). ¿Para Qué dar Feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva? Valbuena de la Fuente, F. (2003). *Pragmática de la negociación*.
- Velázquez-Cornejo, B. I., & Hernández-Gracia, J. F. (2019). Marketing de contenidos. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 51-53.
- Villada Rodas, L. V. (2019). Factores internos de la organización que inciden en la orientación al logro de los empleados (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Villamizar Niño, S. (2017). Incentivos laborales para el incremento en la productividad de las empresas del sector de telecomunicaciones (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Villanueva, J., & Armelini, G. (2007). La boca oreja electrónico ¿Qué sabemos de esta poderosa herramienta de marketing? Cuadernos del ecenter, e- business Center PricewaterhouseCooper and IESE.
- Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson educación.

Zambrano, O.J (2017). Las Competencias para ser un buen gerente de proyectos. Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO.

Apéndice A. Carta de intervención

FORERO DURAN ELSA ESTHER
FILING TU CENTRO VITAL
NIT. 37943853

CERTIFICA

Que el EQUIPO CONSULTOR, conformado por **SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ** identificado con cédula de ciudadanía No. **1098745702** de Bucaramanga, **JULIAN CAMILO ORTEGA FORERO** identificado (a) con cédula de ciudadanía No. **1101698422** de Socorro, diseñaron y ejecutaron la innovación en procedimiento denominada **GESTIÓN DE MEJORA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA**, entre el 02 de noviembre y el 31 de enero del 2024.

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

Se expide el 31 de Enero del 2024.



ELSA ESTHER FORERO DURÁN
Representante legal
C.C. 37943853