

Estudio De Caso: Frutas Y Verduras Pérez Marín S.A.S

María Camila Triana, María Isabel Vera

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas Agropecuarias**

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en ciencias de la educación

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Diplomado en habilidades administrativas en entornos competitivos

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado a todas personas que hicieron parte de nuestro proceso, a nuestras familias quienes son la base principal de la educación y formación enfocada en la responsabilidad y deseos de superación.

En honor a mi padre ***Hermes Pérez Laitón (Q.E.P.D)*** Fundador de Frutas Y Verduras Pérez Marín SAS; Quien fue ejemplo de responsabilidad, tenacidad y compromiso y sobre todo una muestra de liderazgo para sacar adelante este proyecto de vida; Agradezco su apoyo incondicional en vida para terminar mi carrera y cumplir con la meta, un abrazo al cielo.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a Dios, por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas con éxito, agradecer a nuestra familia, que nos han brindado todo su apoyo para poder alcanzar nuestros objetivos tanto personales como profesionales. Son ellos quienes con su esfuerzo, cariño y dedicación nos brindan todas las oportunidades impulsando siempre a conseguir cada una de nuestras metas y nunca rendirnos hasta conseguirlo.

Así mismo, gratitud a la institución y docentes que nos acompañaron en cada momento compartiendo y guiándonos a través de sus conocimientos para hacer de nosotros personas integrales y útiles para la sociedad.

Tabla de contenido

Introducción	15
1. ESTUDIO DE CASO: FRUTAS Y VERDURAS PÉREZ MARÍN	16
1.1. Misión.....	16
1.1.1 Visión	16
1.1.2 Principios.....	16
2. Estudio de caso Gerencia de marketing	17
2.1. Diagnóstico.....	17
3. Estudio de caso Gerencia Financiera	29
3.1. Diagnóstico.....	29
3.1.1 Resultados obtenidos de la encuesta realizada.....	29
4. Estudio de caso Estrategias de Negociación.....	38
4.1. Diagnóstico.....	38
5. Estudio de caso Habilidades Gerenciales	54
5.1. Diagnóstico.....	54
6. Estudio de caso Gerencia de Proyectos	74
6.1. Diagnóstico.....	74
7. Conclusiones.....	82

Referencias.....	85
Apéndice A. carta de innovación	93

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Módulo 1: Gerencia de marketing</i>	27
Tabla 2. <i>Módulo 1: Acción de Mejora</i>	28
Tabla 3. <i>Módulo 2: Gerencia Financiera</i>	37
Tabla 4. <i>Módulo 2: Acción de Mejora</i>	37
Tabla 5. <i>Módulo 3: Estrategias de Negociación</i>	53
Tabla 6. <i>Módulo 3: Acción de Mejora</i>	53
Tabla 7. <i>Módulo 4: Habilidades Gerenciales</i>	72
Tabla 8. <i>Módulo 4: Acción de Mejora</i>	73
Tabla 9. <i>Módulo 5: Gerencia de Proyectos</i>	80
Tabla 10. <i>Módulo 5: Acción de Mejora</i>	80

Lista de figuras

Figura 1. <i>¿Mido el alcance e impacto de las publicaciones en las redes sociales de mi empresa? Si, No, ¿Por qué?</i>	17
Figura 2. <i>¿Considero que las redes sociales son un complemento para hacer visible mi empresa y posicionar mis productos? Si, No, ¿Por qué?</i>	18
Figura 3. <i>Considero que debo conocer el crecimiento de mi marca, productos, servicios en redes sociales y todas las publicaciones que realice. Si, No, ¿Por qué?</i>	19
Figura 4. <i>¿Debo tener ayuda o una persona encargada en mi empresa para que desarrolle actividades de Marketing digital? Si, No, ¿Por qué?</i>	19
Figura 5. <i>¿Estoy convencido/a de que el Marketing digital es un gasto para mi empresa? Si, No, ¿Por qué?</i>	20
Figura 6. <i>¿Implemento herramientas TIC tecnologías de la información y comunicación para facilitar mis ejercicios digitales de mi empresa? Si, No, ¿Por qué?</i>	21
Figura 7. <i>¿Implementar multiplataformas digitales para mi empresa es necesario para llegar a mi público objetivo de manera más sencilla y oportuna? Si, No, ¿Por qué?</i>	21
Figura 8. <i>¿Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través del correo electrónico -email-? Si, No, ¿Por qué?</i>	22
Figura 9. <i>¿Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través de mensajes de texto -SMS-- a sus celulares? Si, No, ¿Por qué?</i>	23
Figura 10. <i>¿He considerado implementar un aplicativo móvil -app- en mi empresa para mi público objetivo? Si, No, ¿Por qué?</i>	23

Figura 11. <i>¿Estoy convencido que puedo vender mis productos/servicios por medio de sitio web? Si, No, ¿Por qué?</i>	24
Figura 12. <i>¿Implemento en mi empresa el comercio electrónico -e-commerce- para vender más mis productos/servicios? Si, No, ¿Por qué?</i>	25
Figura 13. <i>¿Creo que desarrollar -Marketing de contenidos- ayuda a posicionar mi marca digitalmente y atraer a mi público objetivo? Si, No, ¿Por qué?</i>	25
Figura 14. <i>¿Estoy interesado en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y Marketing digital que convenga a mi empresa? Si, No, ¿Por qué?</i>	26
Figura 15. <i>¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero?</i>	29
Figura 16. <i>¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?</i>	30
Figura 17. <i>¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?</i>	31
Figura 18. <i>¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa?.....</i>	31
Figura 19. <i>¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas dentro de la empresa?</i>	32
Figura 20. <i>¿En qué nivel piensa que las ventas de la empresa mejorarían si el nivel directivo promociona mejor sus productos y servicios?</i>	33
Figura 21. <i>¿En qué medida piensa usted que mejoraría la seguridad industrial al conseguir la empresa un crecimiento económico?</i>	34

Figura 22. <i>¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico?</i>	34
Figura 23. <i>¿En qué medida piensa usted que se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?</i>	35
Figura 24. <i>¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?</i>	36
Figura 25. <i>¿Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación?</i>	39
Figura 26. <i>¿Dejas para última hora la preparación de la negociación?</i>	39
Figura 27. <i>¿Te preparas con tiempo suficiente para realizar la máxima información de tus oponentes?</i>	40
Figura 28. <i>Una vez transcurrida la negociación, ¿reflexionas y sacas conclusiones?</i>	41
Figura 29. <i>Si puedes ¿Preferirías mandar a otro en tu lugar para negociar?</i>	41
Figura 30. <i>¿Siempre que debes realizar un proceso de negociación tienes claro los objetivos que persigues?</i>	42
Figura 31. <i>¿Crees que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello debas ceder más de lo que tenías previsto?</i>	43
Figura 32. <i>¿Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario?</i>	43
Figura 33. <i>¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?</i>	44
Figura 34. <i>¿Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa?</i>	45
Figura 35. <i>¿Crees que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar solo provecho el que mejor las domina?</i>	45

Figura 36. <i>¿Rehúyes la mirada del interlocutor cuando estás frente a él durante el proceso de comunicación?</i>	46
Figura 37. <i>¿Te cansan las explicaciones con mucho detalle, prefieres que sean cortas y concisas?</i>	47
Figura 38. <i>¿Te molesta adaptarte al lenguaje del otro?</i>	47
Figura 39. <i>¿Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar?</i>	48
Figura 40. <i>¿Te es difícil ante situaciones tensas mantenerte con calma y no elevar el tono de la voz?</i>	49
Figura 41. <i>¿Prefieres hablar más que escuchar?</i>	49
Figura 42. <i>¿Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla?</i>	50
Figura 43. <i>¿Si tienen que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?</i>	50
Figura 44. <i>¿Eres consiente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?</i>	51
Figura 45. <i>¿Tienes miedo a las críticas que pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?</i>	52
Figura 46. <i>¿Deseo de obtener logros en su trabajo</i>	54
Figura 47. <i>¿Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?</i>	55
Figura 48. <i>¿Deseo de un alto nivel de responsabilidad?</i>	56
Figura 49. <i>¿Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles?</i>	56

Figura 50. <i>¿Inspeccionar las actividades de sus subordinados?.....</i>	57
Figura 51. <i>¿Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas?</i>	58
Figura 52. <i>¿Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?</i>	58
Figura 53. <i>¿Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él?</i>	59
Figura 54. <i>¿Aprender rápidamente a partir de la experiencia?.....</i>	60
Figura 55. <i>¿Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas?</i>	60
Figura 56. <i>¿Percibir una situación desde diferentes perspectivas?</i>	61
Figura 57. <i>¿Seleccionar subordinados claves efectivos?.....</i>	62
Figura 58. <i>¿Influir en personas sobre las que no tiene un control directo?.....</i>	62
Figura 59. <i>¿Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?.....</i>	63
Figura 60. <i>¿Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?</i>	64
Figura 61. <i>¿Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados?</i>	64
Figura 62. <i>Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.</i>	65
Figura 63. <i>Expresar sus sentimientos en forma clara.</i>	66
Figura 64. <i>Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales</i>	66
Figura 65. <i>Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados</i>	67
Figura 66. <i>Escucha a otras personas en forma comprensiva.</i>	68
Figura 67. <i>Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas</i>	68
Figura 68. <i>Tolerancia respecto de la ambigüedad.</i>	69

Figura 69. <i>Seguir en curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.</i>	70
Figura 70. <i>Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque esto pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.</i>	70
Figura 71. <i>Enfrentar y resolver las situaciones de conflicto (vs el evitarlas o reprimirlas).</i>	71
Figura 72. <i>Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.</i>	72
Figura 73. <i>Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja o desarrolla sus proyectos.</i>	74
Figura 74. <i>Indique la duración media de los proyectos en los que participa.</i>	75
Figura 75. <i>Indique el presupuesto medio de los proyectos en los que participa.</i>	76
Figura 76. <i>¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?</i>	76
Figura 77. <i>¿Mide y registra el avance (o retraso) en el proyecto?</i>	77
Figura 78. <i>¿Mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto?</i>	78
Figura 79. <i>¿Mide y hace seguimiento a los riesgos del proyecto?</i>	78
Figura 80. <i>¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos en los que participa?</i>	79

Resumen

Un plan de mejora es una metodología de esfuerzo realizada en equipo que tiene como fin alcanzar algún objetivo y/o meta propuesta, para ello se debe definir un plan de acción, identificando los problemas que se desean resolver, así mismo se definen acciones a realizar, responsables, tiempo o plazo, plan de acompañamiento o indicadores y una evaluación que debe ser constante y objetiva.

Es por esta razón que Frutas Y Verduras Pérez Marín S.A.S, empresa que tiene por objetivo brindar un servicio de comercialización de productos esenciales de la canasta familiar después de realizar un diagnóstico en la misma, establece que es fundamental implementar planes de mejora en donde se puedan trabajar los aspectos más vulnerables de la empresa, para que de esta manera logre un crecimiento exponencial en el mercado y poder cumplir con todas las metas establecidas.

Es un método que brinda la oportunidad de restaurar el crecimiento y proceso, ampliando responder de una manera asertiva y eficaz las necesidades de esta empresa ofreciendo así un mejor servicio y producto al cliente.

A medida la empresa de alimentos crezca y el mercado donde opera evolucione, también deben cambiar las acciones para asegurar que el negocio siga prosperando.

Palabras clave: comercializadora, plan de mejora, acciones, ventas, crecimiento empresarial.

Abstract

Every improvement plan is a teamwork methodology to achieve the objectives and goals proposed, for this, the action plan must be defined, identifying the problem or problems to be improved, the actions to be carried out, those responsible, the time or term, the follow-up plan or indicators and the constant and objective evaluation. It is for this reason that Frutas Y Verduras Pérez Marín S.A.S, a company dedicated to the commercialization of essential products of the family basket, after carrying out a diagnosis in it, establishes that it is essential to implement improvement plans where the most vulnerable aspects can be worked on of the company, so that in this way it achieves exponential growth in the market and to be able to carry out all the established goals.

It is a system that facilitates renewal, development and progress, making it possible to respond correctly and efficiently to the needs of the company, which will ultimately result in a better service or product for customers.

As the food company grows and the market in which it operates evolves, actions must also change to ensure that the business continues to prosper.

Keywords: marketer, improvement plan, actions, sales, business growth

Introducción

La economía de nuestro país está basada en diferentes actividades, la agricultura es de las más importantes. Pérez Marín SAS es una empresa que tiene como objetivo brindar un servicio de comercialización de frutas y verduras con productos esenciales de la canasta familiar, tiene su domicilio principal en la central de abastos de Bucaramanga, y desde allí se dedican a la compra, venta y distribución de víveres en el territorio nacional, la empresa se constituye como una organización enfocada en el fortalecimiento del sector agrario y el incentivo al campesino colombiano, es por esto que es fundamental tener unas bases administrativas sólidas para así mismo poder lograr los objetivos pactados dentro de la misma.

Nuestro trabajo está basado en la selección de una empresa de comercialización en el sector agrícola, luego, en la empresa se realiza un estudio diagnóstico para determinar posibles vulnerabilidades en diferentes áreas de la empresa (Marketing, financiera y gerencial), ya con esto se busca implementar planes de mejora en dichas áreas y así lograr el crecimiento exponencial de la empresa.

1. Estudio de caso: frutas y verduras Pérez Marín

1.1. Misión

Pérez Marín S.A.S Tiene como misión consolidarse como la mejor empresa productora y comercializadora de frutas y verduras de la región, con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, brindándole a todas las personas un producto de calidad junto con el uso de buenas prácticas agrícolas. Buscando contribuir positivamente a la protección de suelos y cuidado del medio ambiente.

1.1.1 Visión

Tiene como meta para los próximos años maximizar el crecimiento empresarial e integral de la empresa con nuestros mejores clientes, para abastecer la canasta familiar de los colombianos con buenos productos de una procedencia segura, sana con la mayor frescura aportando al crecimiento económico y social de Colombia.

1.1.2 Principios

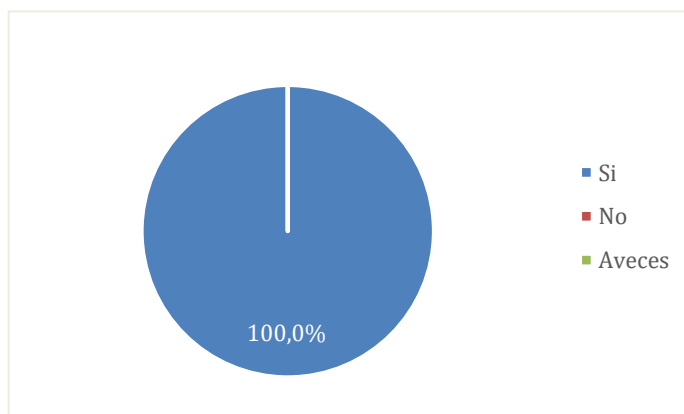
- Compromiso
- Responsabilidad
- Empatía
- Liderazgo

2. Estudio de caso Gerencia de marketing

2.1. Diagnóstico

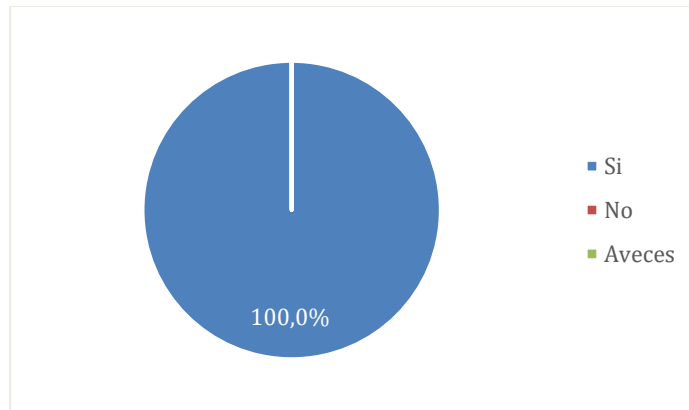
En el siguiente modulo se evidencia una encuesta sobre el uso de redes sociales dentro de la empresa, analizando el alcance y los posibles cambios que pueden dar a conocer los resultados; Se basó en el área de marketing

Figura 1. *¿Mido el alcance e impacto de las publicaciones en las redes sociales de mi empresa? Si, No, ¿Por qué?*



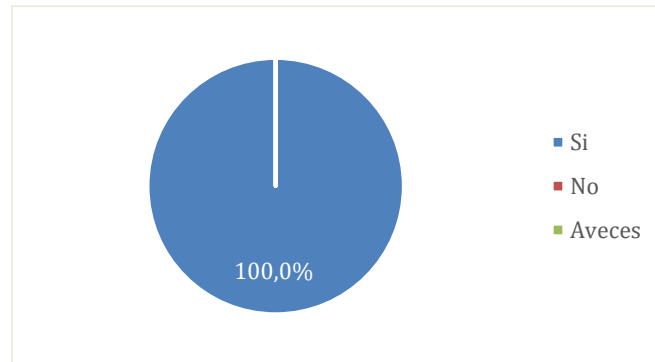
Si mido el alcance y el impacto por medio de las tabulaciones que las mismas redes arrojan es importante ya que analizando los datos se puede determinar si en realidad las publicaciones están llegando al público, si está siendo más visible la empresa y de esta manera si aumento las ventas a raíz de estas. Así como lo menciona García (2020) en su escrito, por alcance se puede entender el número de usuarios que observan un contenido y todas las redes sociales definen distinciones en estas métricas, este alcance se considera un alcance potencial, es decir, se asume que la publicación fue visualizada”.

Figura 2. *¿Considero que las redes sociales son un complemento para hacer visible mi empresa y posicionar mis productos? Si, No, ¿Por qué?*



Si, considero que todas las redes sociales nos ayudan enormemente, estas resultan siendo un gran complemento y más en esta época donde todo gira entorno a la tecnología todo se maneja por medio de estas redes las cuales tienen muchas ventajas a la hora de hacer más visible cualquier empresa, ya que puedes hacerla visible por, nombre, marca y productos con el fin de ser reconocidos y lograr que nuestros productos logren posicionarse en el mercado. Así como lo menciona Jota (2019), las redes sociales son cada día más una parte fundamental de cualquier empresa, desde la pyme más pequeña a la empresa más grande con ellas se consigue el posicionamiento, crear una imagen y una reputación de la empresa en internet.

Figura 3. *Considero que debo conocer el crecimiento de mi marca, productos, servicios en redes sociales y todas las publicaciones que realice. Si, No, ¿Por qué?*



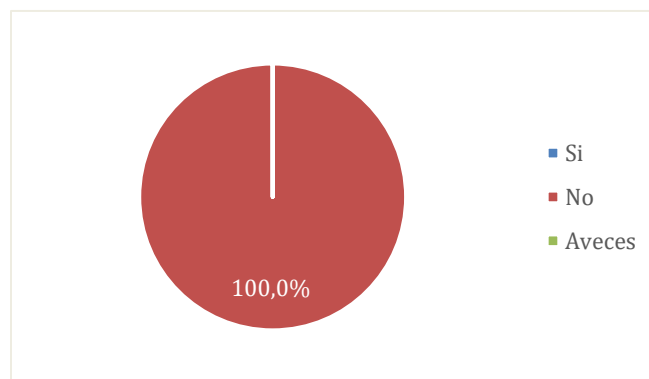
Si considero importante tener el conocimiento de cómo ha crecido mi empresa a nivel general a través de las publicaciones que se hacen en las redes, como impacta positivamente a la organización. Así como lo menciona Newberry (2021), las redes sociales en una empresa no pueden ser algo opcional, ya que por medio de ellas es la mejor forma de llegar a clientes, puedes conseguir información valiosa, y la mejor manera de obtener lectores al hacer nuevas publicaciones y hacer que tu marca obtenga crecimiento.

Figura 4. *¿Debo tener ayuda o una persona encargada en mi empresa para que desarrolle actividades de Marketing digital? Si, No, ¿Por qué?*



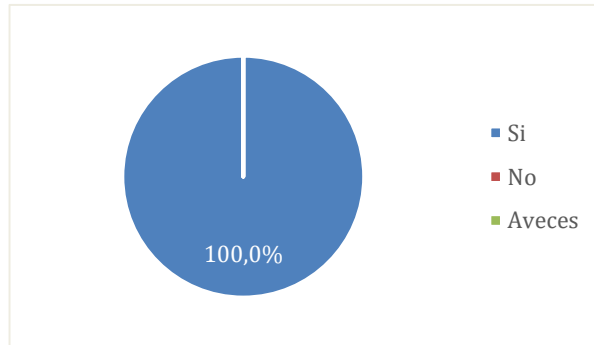
Si es importante que la empresa cuente con una persona capacitada con conocimientos de marketing digital que contribuya a la empresa a generar herramientas y contenido publicitario, que sea creativo para que pueda llamar la atención del público, no todas las personas tienen estas habilidades. Así como lo menciona Besada (2020), contar con una persona experta en marketing digital, te ayuda a definir una estrategia en redes sociales para que estés seguro de llegar a la audiencia relevante y puedas darle valor a tu marca online, así como mantenerte informado y medir el impacto de la campaña digital.

Figura 5. *¿Estoy convencido/a de que el Marketing digital es un gasto para mi empresa? Si, No, ¿Por qué?*



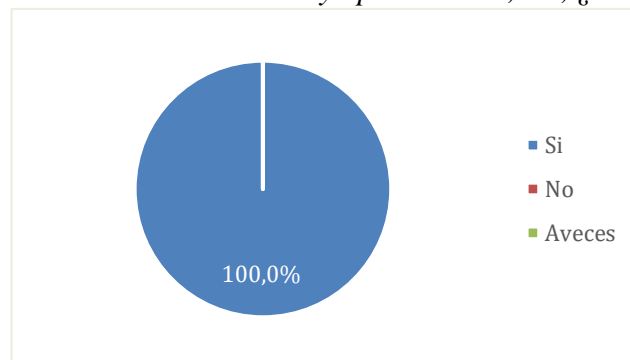
No lo considero tal como un gasto si no como una buena inversión, vale la pena aportar en este componente porque así mismo serán los beneficios, estoy convencido es de que todo actualmente se maneja en las redes sociales por eso debemos apostarle a ello. Así como lo menciona Núñez, (2022), la inversión en el marketing digital no se limita solamente a innovar creando anuncios, esta actividad tiene un impacto más profundo, facilita que los clientes y empresas se conecten y puedan construir una relación de mutuos beneficios.

Figura 6. *¿Implemento herramientas TIC tecnologías de la información y comunicación para facilitar mis ejercicios digitales de mi empresa? Si, No, ¿Por qué?*



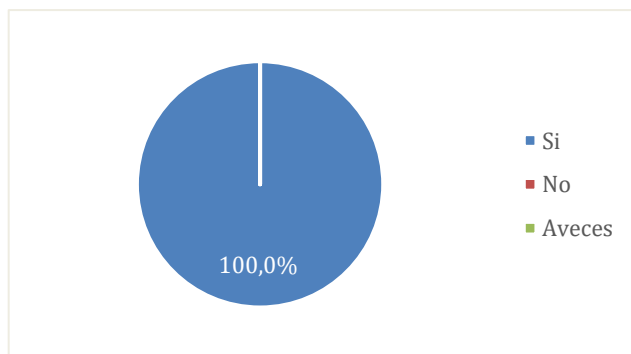
Si implemento herramientas TIC porque facilitan desarrollo de las funciones de cualquier empresa de una manera más efectiva que contribuye a la productividad así mismo para la publicidad. Así como lo menciona Pérez (2020), al implementar las TIC en las actividades de carácter operacional y en la gestión administrativa agregan un gran valor y esto permite a las empresas obtener algunas ventajas que le pueden ser útil a la hora de almacenar, procesar y difundir cualquier tipo de información en las diferentes áreas de toda organización.

Figura 7. *¿Implementar multiplataformas digitales para mi empresa es necesario para llegar a mi público objetivo de manera más sencilla y oportuna? Si, No, ¿Por qué?*



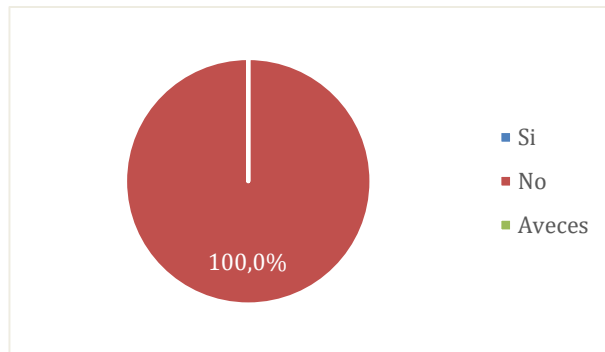
Si considero que implementar estas plataformas ayuda de una forma más sencilla llegar al público objetivo, porque a través de ella se puede configurar la forma el tiempo, escoger un público para la cual llegue una publicidad. Así como lo menciona Gómez (2018), las plataformas digitales se han ido convirtiendo en la mejor aliada de todos los empresarios ya que permiten dividir los públicos de una manera muy específica, con esto logramos llegar a las personas que queremos, y son ellos quienes traerán los mejores beneficios y rentabilidad y así lograr generar menores costos.

Figura 8. *¿Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través del correo electrónico -email-? Si, No, ¿Por qué?*



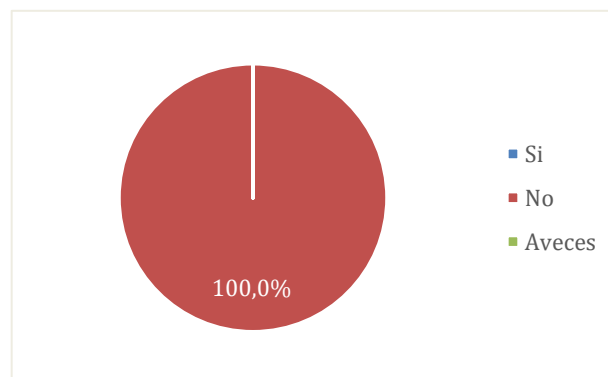
Si envío información relevante a mi público por medio de correo electrónico, primero porque muchos consideran un medio formal para intercambiar información y muchos clientes y empresas manejamos la comunicación en este medio de una forma segura. Así como lo menciona Padilla (2017), el uso de la mensajería instantánea en el ámbito empresarial se ha convertido en uno de los temas imprescindibles para lograr una comunicación rápida y eficiente, consiguiendo reducción de costos y de igual forma simplificar procesos dentro y fuera de la organización.

Figura 9. *¿Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través de mensajes de texto -SMS-- a sus celulares? Si, No, ¿Por qué?*



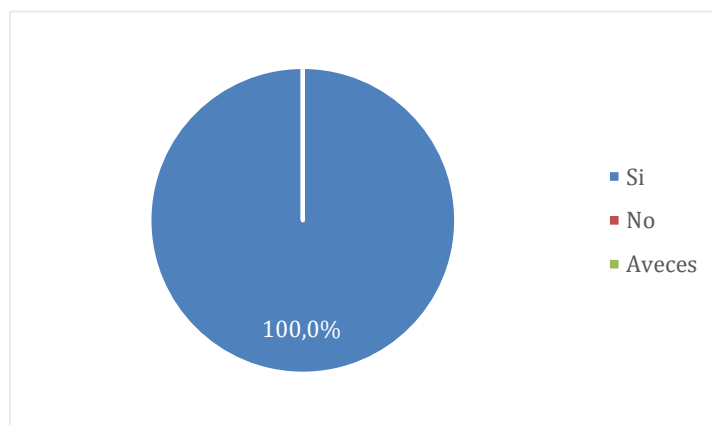
Por mensaje de texto no envié ninguna información y no hago comunicación por este medio ya que así no es tan formal, a veces es menos creíble se ve más fraude y considero que se ve mejor redactado a través del correo corporativo y se puede ser más explícito. Así como lo menciona Serventi (2018), cualquier campaña relacionada con el marketing por SMS normalmente implican una rigidez excesiva, al tener que limitarse a 160 caracteres para enviar novedades, ofertas y descuentos de forma impersonal y telegráfica.

Figura 10. *¿He considerado implementar un aplicativo móvil -app- en mi empresa para mi público objetivo? Si, No, ¿Por qué?*



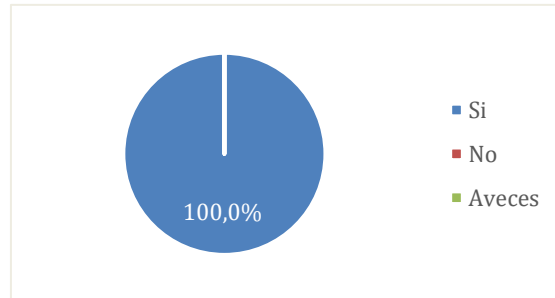
No he considerado implementar una App de mi empresa en primer lugar porque es cara, no necesita de una App porque no es una empresa muy grande y considero mejor manejándolo mi página en redes sociales como Facebook e Instagram de fácil acceso, sin descargar, donde puedes hacer pedidos, obtener información ver productos, etc. Como bien mencionaba Domínguez (2018), la implementación de una aplicación suele ser un proceso muy complejo y es muy importante que se conozcan los desafíos a los que se puede enfrentar con el manejo de personal capacitado en tecnología, poca o ninguna comunicación y la ausencia de gestión de la información entre otros.

Figura 11. *¿Estoy convencido que puedo vender mis productos/servicios por medio de sitio web? Si, No, ¿Por qué?*



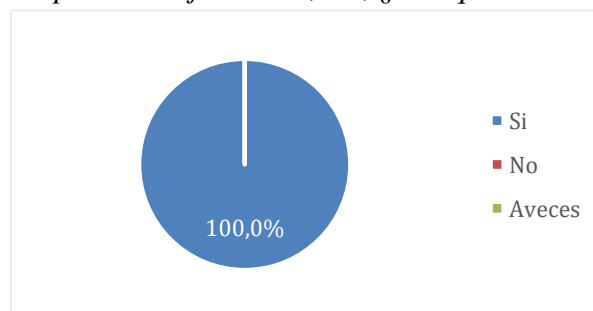
Si estoy convencido porque vendo mis productos a través de la página web, la damos a conocer y hacemos publicidad en que página y redes pueden encontrarnos y que los clientes puedan hacer sus pedidos y compras de forma segura. Como menciona Perilli (2021), la realidad hoy en día es que en el mundo digital en el que vivimos, no hay ninguna forma de impulsar mejor un negocio que un website profesional, esto debido a que las personas buscan en internet cualquier cosa que necesitan, ya sea moda, muebles, accesorios, comida, regalos, entre algunas otras cosas.

Figura 12. *¿Implemento en mi empresa el comercio electrónico -e-commerce- para vender más mis productos/servicios? Si, No, ¿Por qué?*



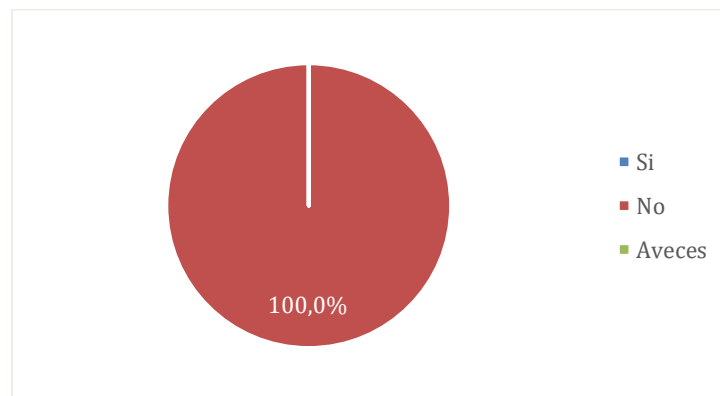
Si implemento comercio electrónico como ya lo he mencionado hoy en día todos los negocios, las ventas, las compras se realizan electrónica sin necesidad de ir al sitio físico, donde quieras que este solo haces el pedido y te llegara a casa es una buena forma de vender y se vende más ya que no solo va a ser en tienda física ya llega a mi público. Dicho por Villalba (2020), la mejor ventaja de cualquier comercio que se desempeñe de manera electrónica es la posibilidad de tener un negocio que tiene alcance mundial, y que tiene disponibilidad para que una persona que tenga conexión a internet pueda ingresar y tener a la mano los productos y servicios que se ofrecen, y así mismo pueda cubrir los gastos que se pudieran generar con el envío.

Figura 13. *¿Creo que desarrollar -Marketing de contenidos- ayuda a posicionar mi marca digitalmente y atraer a mi público objetivo? Si, No, ¿Por qué?*



Sí, Considero que desarrollar marketing de contenidos ayuda a posicionar la marca porque se envía al público mensajes relevantes, creativos, de valor, mensajes masivos que llegan al público para captar atención de esta forma aumentar clientes, ventas y posicionar más el producto en el mercado. Así como menciona Giraldo (2019), el marketing relacionado con los contenidos es la forma de lograr incluir a un público objetivo y hacer crecer tu red de aliados y clientes por medio de la innovación en contenidos que sean valiosos y relevantes, buscando atraer, involucrar y generar un valor para las personas y, con esto, crear una percepción atractiva de tu marca, logrando generar más ingresos y conseguir más negocios.

Figura 14. *¿Estoy interesado en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y Marketing digital que convenga a mi empresa? Si, No, ¿Por qué?*



Por el momento no lo he pensado, por lo cual no estoy interesado, pero quizás más adelante se pueda hacer un convenio con una pyme que se dedique a publicidad sería una buena estrategia de marketing para el negocio ya ayudaría a la empresa hacer que llegue más publicidad y mejor contenido al público. Así como menciona Melo (2019), al pertenecer a una red de comunicaciones

puedes conseguir una ventaja muy competitiva, y con esto lograr el aumento de tus ventas y ganancias, mientras ahorras dinero, tiempo y mucho estrés, la clave para conseguir dicho aumento en las ventas y lograr tener un mayor alcance de potenciales clientes por medio de los medios digitales.

Tabla 1. *Módulo 1: Gerencia de marketing*

Módulo 1	Gerencia De Marketing
Plan de mejora	<p>Realizar mejoras en los sistemas de interacción de la empresa con el público objetivo por medio de una campaña de marketing.</p> <p>La empresa en este momento cuenta con un sistema de marketing basado en el voz a voz por parte de sus clientes y proveedores, en base a esto observamos la oportunidad de implementar un potencial plan de mejora impulsando la marca y la empresa por medio del marketing digital, esto con el fin de abarcar una mayor parte del mercado (público objetivo en estudio), teniendo como base y fundamento la reputación lograda en todos los años de historia y logros de la empresa.</p> <p>La plataforma busca nuevos clientes, y procesos que incrementen sus ventas o también aplica para comentarios que definan la calidad del producto y mejoras del mismo; Las redes sociales son utilizadas por la mayoría de personas y así es más fácil el acceso para comprar o vender productos, para esta empresa es una entrada comercial más por reconocimiento y ventas.</p>
Objetivo	<p>Ampliar red de comercio y posición de marca</p> <p>Se plantea realizar el posicionamiento de la marca llegando al público objetivo por medio de campañas publicitarias realizadas en redes sociales.</p>
Trazabilidad	<p>Para realizar una trazabilidad exitosa del plan de mejora tomamos como referencia la red social escogida (Instagram). Por medio de esta red social se podrá cuantificar el aumento de popularidad de la empresa, así mismo como su crecimiento, el número de seguidores e interacciones serán los indicadores de medición en los que se basará la trazabilidad, se observará el aumento en el número de seguidores e interacciones, y esto conllevará al aumento de la popularidad de la empresa y de igual manera su expansión en el mundo digital.</p>

Tabla 2. *Módulo 1: Acción de Mejora*

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Realizar estudios de costos publicitarios por red social (Facebook, Instagram, Twitter).	Equipo asesor Adelaida Marín-Gerente	Tasa de crecimiento = $\frac{[(\$) \text{ Ganancias Semana 1} - (\$) \text{ Ganancias Semana 2}]}{(\$) \text{ Ganancias Semana 1}} \times 100 = (\%)$
Definir el público objetivo de la empresa (Empresarios y comercios relacionados con el agro).	Adelaida Marín-Gerente general	Tasa de aumento de ganancias semanales. Permite evidenciar el crecimiento de la empresa semanalmente, buscando rentabilidad o riesgos que pueda obtener la empresa.
Seleccionar la red social donde se impulsará la marca (Instagram).	Equipo asesor Adelaida Marín-Gerente general	
Crear el perfil comercial de la empresa.	Diana Santos- secretaria	Indicador de satisfacción del cliente=: $(\text{Suma de puntuación} / \text{total de valoraciones}) \times 100$
Diseñar la campaña publicitaria (Imágenes, vídeos, textos).	Equipo externo	Este indicador nos permite visualizar la perspectiva de relación cliente producto, garantizando las mejoras o el uso correcto del producto.
Dar a conocer los productos ofrecidos (Por medio de posts).	Diana Santos- secretaria	
Generar la campaña publicitaria de la marca (Publicación de la campaña).	Diana Santos- secretaria	
Estudiar resultados obtenidos por parte de los usuarios (Contactos realizados, visualizaciones, etc).	Equipo asesor Adelaida Marín-Gerente Diana Santos- secretaria	Indicador de ventas= Facturación Permite medir el rendimiento de la empresa y la rentabilidad, así mismo identificar las estrategias para hacer mejoras.
En base a los estudios, Definir una estrategia para implementar las acciones de mejora (Si son necesarias) en la empresa y así continuar impulsando la marca.	Equipo asesor Adelaida Marín-Gerente	

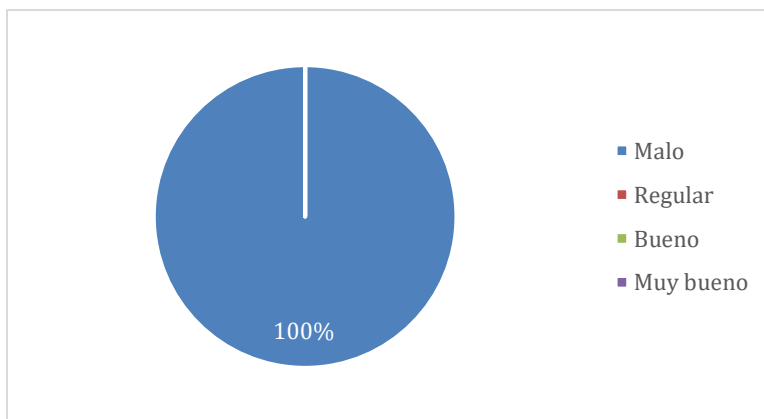
3. Estudio de caso Gerencia Financiera

3.1. Diagnóstico

En el siguiente modulo se presenta el estudio de caso del área gerencia financiera de la empresa Frutas y Verduras Pérez Marín, se evaluaron diversas respuestas para mejorar o implementar dentro de la organización buscando mejorar el rendimiento y analizar las posibles fallas desde el análisis financiero para realizar el análisis se aplicó la encuesta a 6 personas dentro de la organización su Enlace: <https://forms.gle/8QxXcPUG4hmWZxsU8> en la que se logra evidenciar los resultados en las siguientes figuras.

3.1.1 Resultados obtenidos de la encuesta realizada

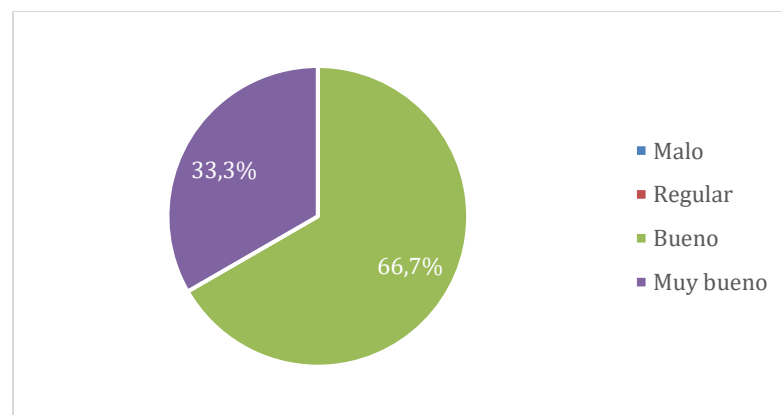
Figura 15. *¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) con resultados del 100%, considerando que el nivel de vida mejora si la empresa aumenta el crecimiento económico y financiero. En tal sentido, se infiere si favorece a la empresa y así mismo en el rendimiento

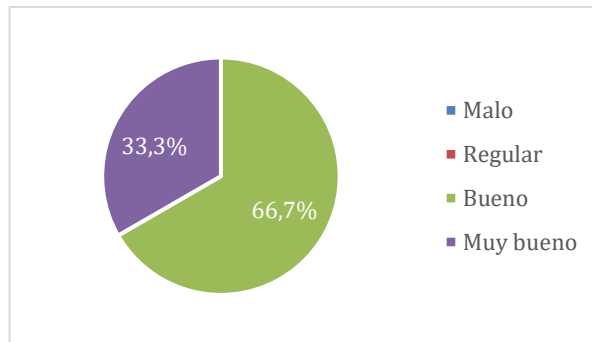
económico de cada persona que hace parte de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Castillo (2008) el crecimiento empresarial nos da a conocer muchas ventajas las cuales se lleva a cabo de manera efectiva el buen manejo de la organización dando consigo oportunidades.

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



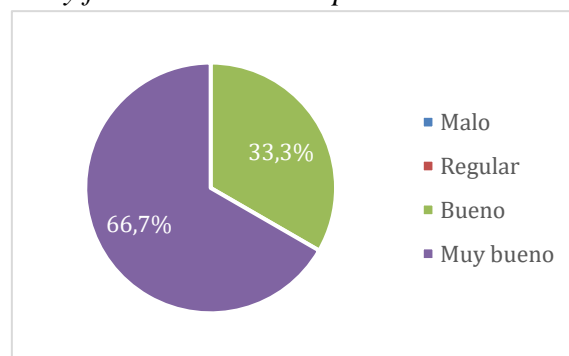
La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 67%, considerando que es bueno brindar incentivos para cumplir los objetivos mejorando la productividad. En tal sentido, se infiere si, mejora la productividad con los incentivos se motiva en el rendimiento laboral y satisfacción personal. Siendo esto validado por lo mencionado por Caso (2000) los incentivos son parte de un sistema de remuneración por rendimiento, que se fundamenta en la eficiencia de cada trabajador.

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



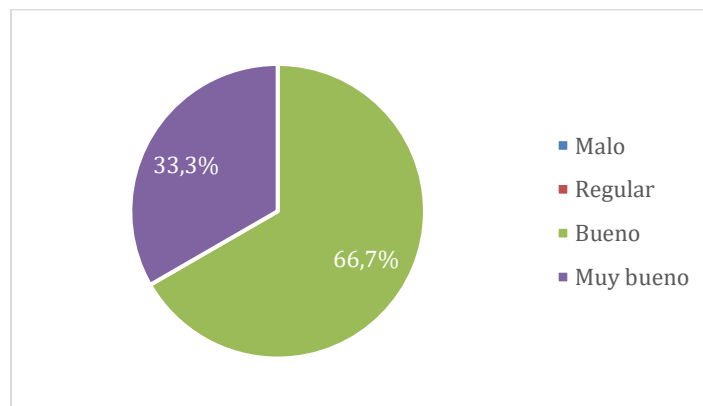
La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando establecer funciones específicas y rangos en la empresa que mejoran el desempeño personal. En tal sentido, se infiere mejora en funciones específicas cada persona pone su desempeño en las actividades que le corresponden, en rangos la responsabilidad aumenta e incrementa el desempeño personal. Siendo esto validado por lo mencionado por Álvarez (2013) “las personas deben considerarse seres humanos y no simplemente un recurso empresarial, están dotados de personalidades singulares”.

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



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando que es importante la creación de un modelo y estilo de un gestor en finanzas que promueve la estabilidad económica y financiera en la empresa. En tal sentido, se infiere un plan que califique la gestión financiera buscando la estabilidad de la empresa y así garantizar el trabajo del empleado, sin afectar al empleado directa o indirectamente y con beneficios para la empresa de manera económica. Siendo esto validado por lo mencionado por Solórzano (2020), la gestión financiera, sin duda, conlleva a la dirección de la empresa hacia la búsqueda de sus objetivos.

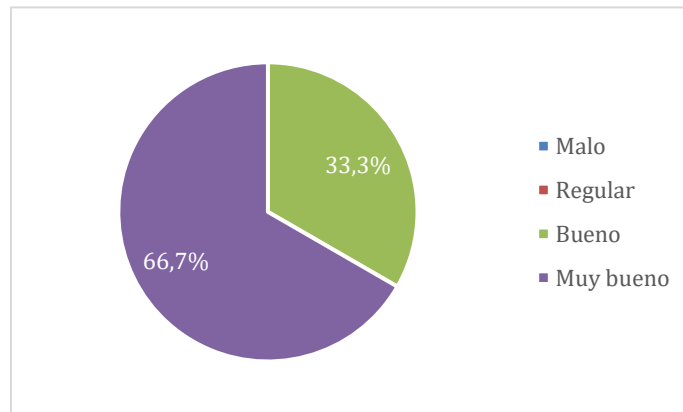
Figura 19. *¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas dentro de la empresa?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando que la gerencia ocupe un nuevo espacio con herramientas gerenciales y organizativas en la empresa. En tal sentido, se infiere cualquier herramienta que involucre innovar y aplicar metodologías a la empresa con el fin de mejorar

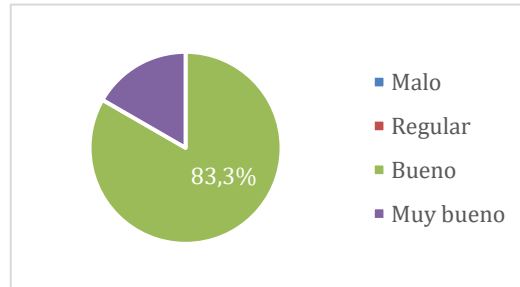
siempre es positivo dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por (Gestadmon, 2011), al planificar se tiene claro que los gerentes consideren un pensamiento con antelación en sus objetivos, metas y acciones basándose en algún plan o método relacionado con la lógica y no en alguna corazonada.

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



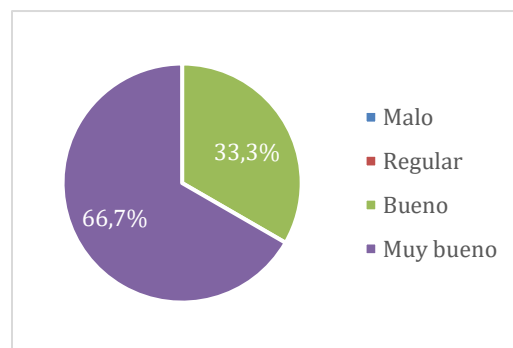
La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando que el nivel de ventas de la empresa mejora si el nivel directivo promociona los productos y servicios. En tal sentido, se infiere mejorarían de una manera exponencial obtendría más reconocimiento y nuevos clientes, incrementar las ventas aumentan la productividad y aumentan los beneficios. Siendo esto validado por lo mencionado por Tschohl (2004) “El valor final no tendría que ser un factor importante si se trata de crecimiento, desarrollo y mantenimiento que está relacionada con la oportunidad de negocio de una manera asertiva a los clientes”.

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



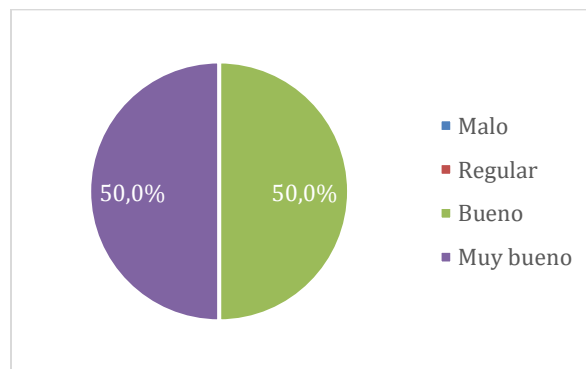
La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) donde fue el mayor porcentaje de 83.3%, considerando que la seguridad industrial mejora al conseguir un crecimiento económico. En tal sentido, se infiere de una manera proporcional al crecimiento, así como aumenta también se ve obligada en mejorar las condiciones en la seguridad industrial, gastos, dotaciones de empleados, y sistemas de pago. Siendo esto validado por lo mencionado por (Balado, 2005) Un factor que ha influido sobre las necesidades del crecimiento propio en la empresa, o falta del mismo. Si la empresa crece, aumenta el volumen de la información que ha de tratar.

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



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando que la imagen corporativa y administrativa mejora si la empresa logra el crecimiento económico. En tal sentido, se infiere la imagen es la cara de la empresa y quien permite el reconocimiento a sus clientes debe ser innovador busca llamar la atención a los clientes y como siguiente lograr el crecimiento económico. Siendo esto validado por lo mencionado Cerón M (febrero 2014), la imagen que representa la empresa mediante la personalidad brinda que sea diferente a los demás y así mismo ofrecer lo importante de una empresa acerca de los negocios.

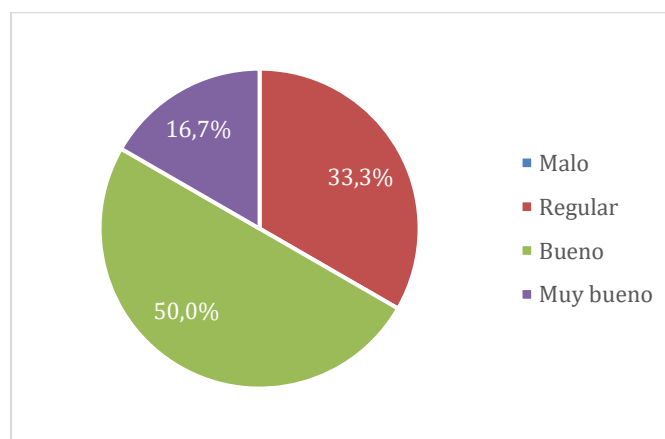
Figura 23. *¿En qué medida piensa usted que se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) y 3 (Bueno o medio) con resultados del 33% y 66.7%, considerando que para mejorar el nivel de organización de la empresa se debe tener un modelo de gestión financiera. En tal sentido, se infiere el nivel de organización debe ser prioritario para lo económico y organizacional para ver el crecimiento de la empresa y planificar las finanzas de una manera positiva. Siendo esto validado por lo mencionado Nava

(2009) El modelo de gestión financiera ofrece medir de una manera eficiente para la organización utilizando los activos y demás recursos permitiendo establecer la eficiencia con la cual una organización utiliza los activos y recursos, por medio de los mencionados indicadores de eficiencia y actividad.

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



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Muy bueno o alto) 16.7% 3 (Bueno o medio) 50% 2 (regular o bajo) 33.3%, considerando que se pueden mejorar las decisiones gerenciales en un 50%. En tal sentido, se infiere que mejoran si traen beneficios empresariales para el rendimiento y beneficio de cada persona dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Sánchez (2010) Los jefes dentro de una organización como los gerentes deberían brindar el tiempo necesario para reconocer los problemas presentados o inconvenientes y destacar cualquier oportunidad presentada a las personas a cargo.

Tabla 3. *Módulo 2: Gerencia Financiera*

Módulo 2	Gerencia Financiera
Plan de mejora	<p>El software establecido dentro de esta empresa registra las ventas y adjunta la información acerca de los productos y servicios, considera como un objetivo principal el poder acceder a la información y datos registrados y de esta manera evidenciar el crecimiento de ventas y mejorar la productividad del sistema de trabajo. Así como lo menciona (Silva, 2022). Dicho lo anterior, conociendo la importancia de tener un buen software de ventas, la empresa Frutas y Verduras Pérez Marín S.A.S, evidencia una no conformidad, ya que su sistema de registro de ventas, en este caso un software, no está en un buen funcionamiento y afecta el proceso de venta, la productividad de los funcionarios y el grado de aceptación del cliente, por ello es necesario crear un plan de mejora para el mismo.</p>
Objetivo	Mejorar el software de registro de ventas que utiliza la empresa Frutas y Verduras Pérez Marín S.A.S.

Tabla 4. *Módulo 2: Acción de Mejora*

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Realizar un análisis detallado de las falencias que presenta el software que implementa actualmente la empresa.	Equipo consultor	Clientes satisfechos: (#valoraciones positivas / total de valoraciones obtenidas) *100
Analizar las posibilidades de contratar un nuevo software de ser requerido.	Adelaida Marín-Gerente Equipo consultor	
Consultar el presupuesto para mejorar el software de ser requerido.	Adelaida Marín-Gerente	

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Realizar cotizaciones con varias empresas para implementar un mejor funcionamiento del software.	Diana Santos-secretaria	
Comunicar la decisión y trabajar en la implementación del nuevo software.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	
Aprender sobre la implementación del nuevo software.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	Rentabilidad sobre ventas: (utilidades del periodo / ventas totales del periodo) *100
Capacitar a los empleados sobre el uso del nuevo software.	Fernando Carreño-jefe de producción	
Anticipar cualquier eventualidad que pueda ocurrir con el software y no dejar que interfiera en el proceso de venta.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	Retorno de inversión (software): (ingresos totales – costo de inversión / costo de inversión) *100
Incrementar la productividad del empleado y gestionar el cierre de ventas con la implementación del nuevo software.	Adelaida Marín-Gerente Fernando Carreño-jefe de producción	
Ganar más clientes con la implementación del nuevo software.	Adelaida Marín-Gerente	

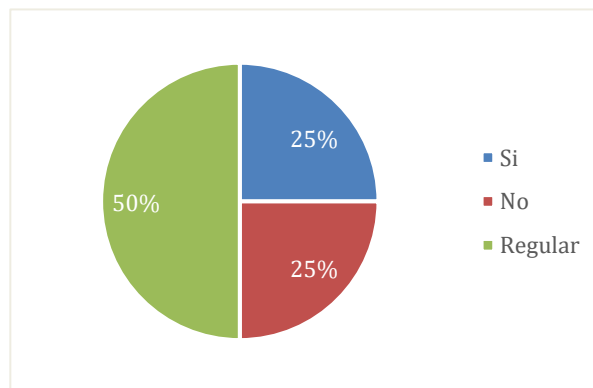
4. Estudio de caso Estrategias de Negociación

4.1. Diagnóstico

En el siguiente modulo se realiza para el área de estrategias de negociación buscando mejorar los sistemas de este y buscar beneficios positivos para la empresa Frutas Y Verduras Pérez

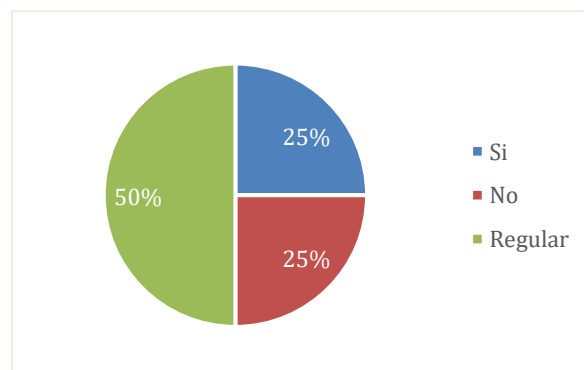
Marin con sus proveedores y clientes establecidos, fue direccionada una encuesta a 4 integrantes de la empresa y según las figuras estos son los resultados.

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



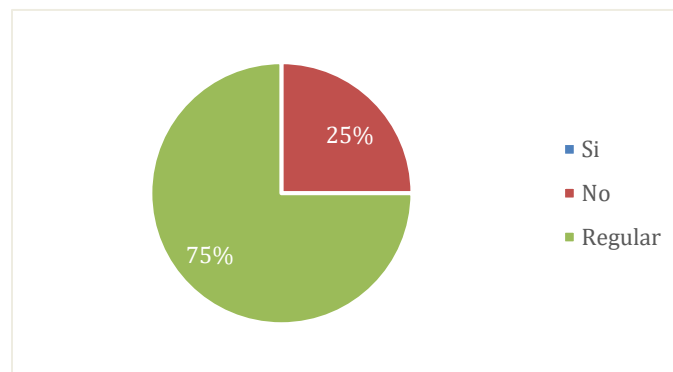
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que se puede capacitar un poco más a los empleados para que mejoren su comodidad al hacer una negociación. Siendo esto validado por (David, s.f.) Es mejor aprender a manejar los tiempos con comodidad y en ningún caso perder la paciencia durante el proceso de negocio.

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

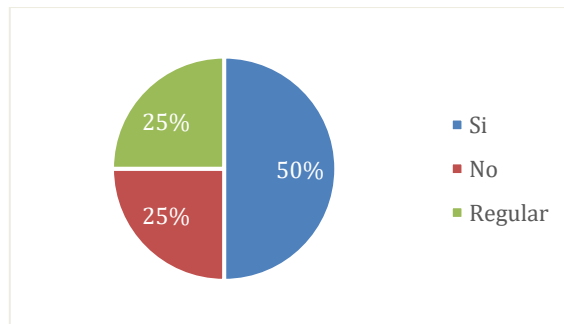


La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que los empleados pueden organizar más su tiempo para preparar una negociación. Siendo esto validado por (Impulsa Popular, s.f. 2) Prepararse con tiempo es necesario para estudiar la otra parte relacionada con la negociación, no directamente con la empresa también de la otra persona que está involucrada en la misma mesa.

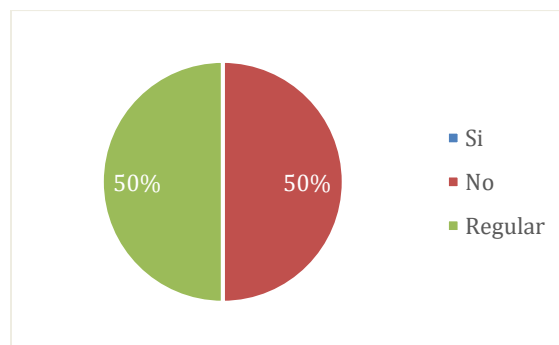
Figura 27. *¿Te preparas con tiempo suficiente para realizar la máxima información de tus oponentes?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no y 75 % regular, dicho lo anterior, se identifica que los empleados pueden estudiar con anticipación información sobre los oponentes antes de enfrentar una negociación. Siendo esto validado por (Gamelearn, s.f.) Contar con información es fundamental para preparar una negociación con garantías de éxito e intereses propios.

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

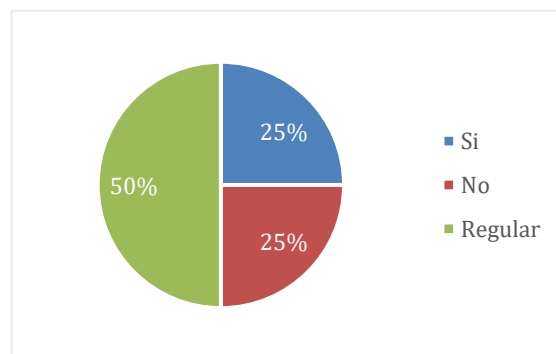
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 50 % si y 25 % regular, dicho lo anterior, se identifica que las negociaciones finalizan exitosamente al reflexionar y concluir sobre las mismas. Siendo esto validado por (Gamelearn, 2021) Dentro de una negociación es importante tener en cuenta los apuntes para tomar el control acerca de un proceso y los diferentes recursos más necesarios.

Figura 29. *Si puedes ¿Preferirías mandar a otro en tu lugar para negociar?*

La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % no y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que prefieren hacer las negociaciones ellos

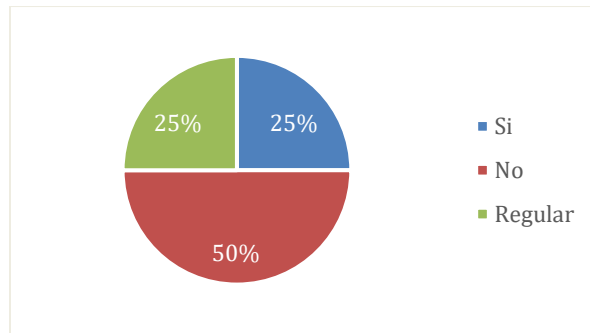
mismos, pero también los que regularmente consideran no hacerlo. Siendo esto validado por Montiel, s.f. donde dice que todas las personas practican sus negociaciones de manera única y diferente, por lo que esto depende mucho de su propia personalidad. (Maubert, 1993, p. 6).

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



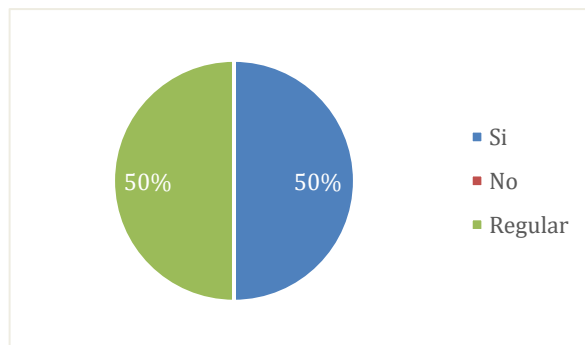
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50% regular, dicho lo anterior, se identifica que regularmente las personas saben los objetivos que quieren alcanzar antes de iniciar una negociación. Siendo esto validado por (BeeDIGITAL, 2018) Cuando se trata de negocios es importante tener claro lo que se necesita para hacer un buen negocio y hasta donde se desea llegar. Fijar de una manera clara los objetivos y metas establecidas antes de hacer un negocio.

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



La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % no, 25 % si y 25% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas prefieren continuar el proceso, antes de tener que ceder más de lo que tenían previsto. Siendo esto validado por (Luco, s.f.) Lo ideal, en suma, es evitar el conflicto; pero si el conflicto se presenta, hay poner en juego todas las habilidades de negociación que tenemos, para no ceder ni perder demasiado, ni presionar al cliente, de manera de espantarlo.

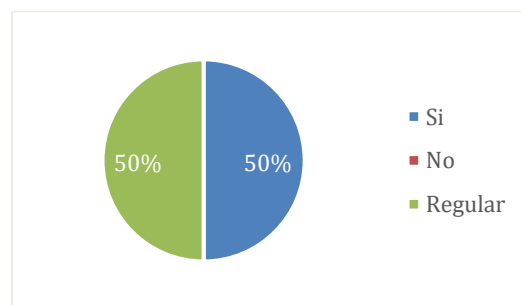
Figura 32. *¿Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario?*



La respuesta para la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que preparan varios argumentos para

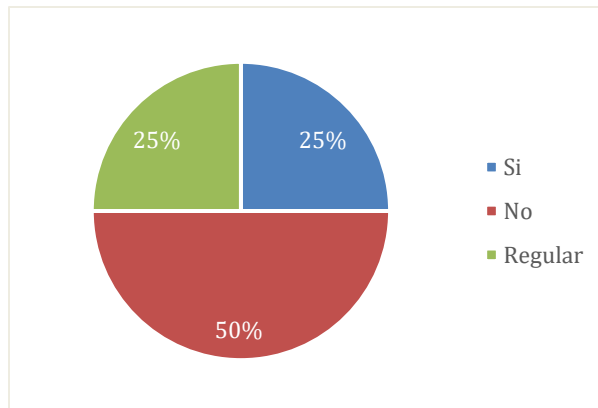
enfrentar cualquier objeción y otros que regularmente lo hacen. Siendo esto validado por (Aula Facil, s.f.) Tener argumentos para la primera etapa antes de hacer cualquier negocio, es importante reconocer más a fondo la propia oferta verificar la diferencia a la de los competidores y los posibles intereses del negociador.

Figura 33. *¿Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte?*



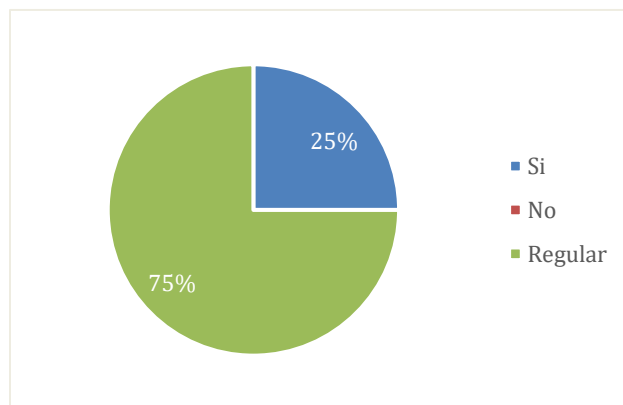
La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que opinan que si deben llevarse la mejor parte al tener una negociación, los otros en pocas ocasiones tienen esa opinión. Siendo esto validado por Blanco, s.f. Que da a entender sobre generar confianza a la contraparte, aprender a escuchar sus argumentos sin interrumpir o reaccionar es uno de los aspectos esenciales para una buena negociación.

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



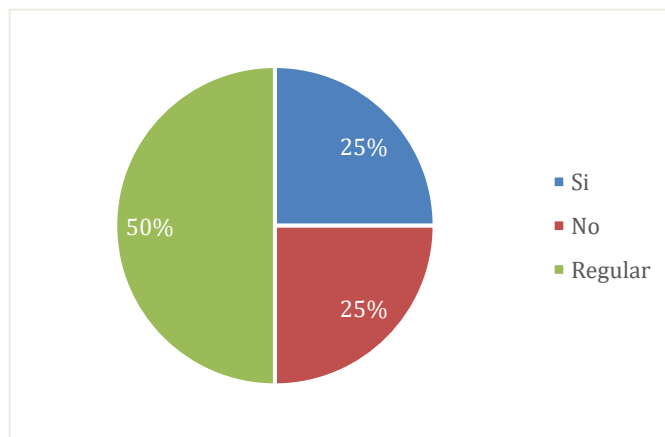
La respuesta para la encuesta establecida fue del 50 % no, 25 % si y 25% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas no ven a los oponentes de una negociación como un enemigo. Siendo esto validado por (Canalceo, 19) El negociante nunca puede ser un enemigo, y el empresario que hoy en día puede ser competidor podría ser el día de mañana un buen socio.

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

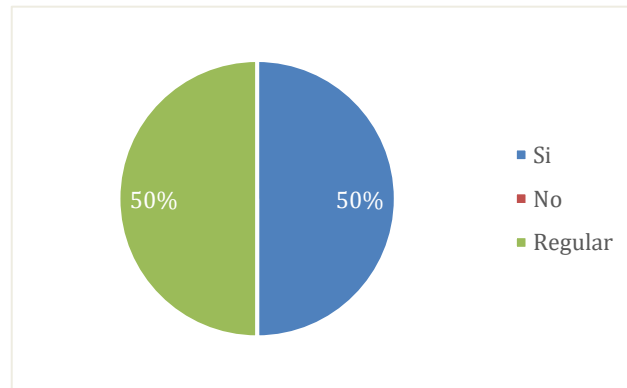


La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % si y 75 % regular, dicho lo anterior, se identifica que regularmente las personas utilizan técnicas de negociación para sacar provecho y lograr manipular. Siendo esto validado por: Quiroa, s.f. que indica que un uso apropiado de las técnicas de negociación otorga esas habilidades necesarias para conseguir lo que se tiene en mente.

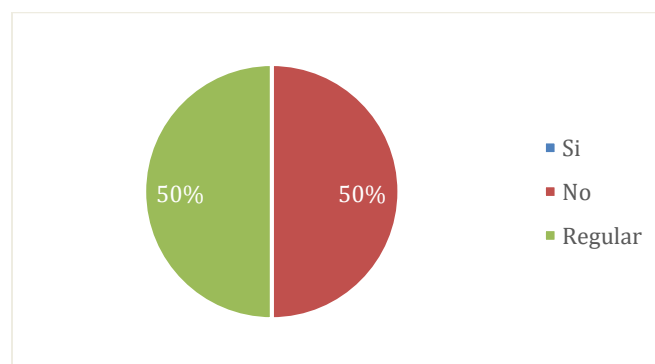
Figura 36. *¿Rehúyes la mirada del interlocutor cuando estás frente a él durante el proceso de comunicación?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas en muchas ocasiones no mantienen el contacto visual durante el proceso de comunicación de una negociación. Siendo esto validado por: (Sánchez-Paus, 2016) Lo importante de negociar es instaurar de una manera visual y manera natural e asertiva y no generar una sensación de desinterés al vendedor.

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

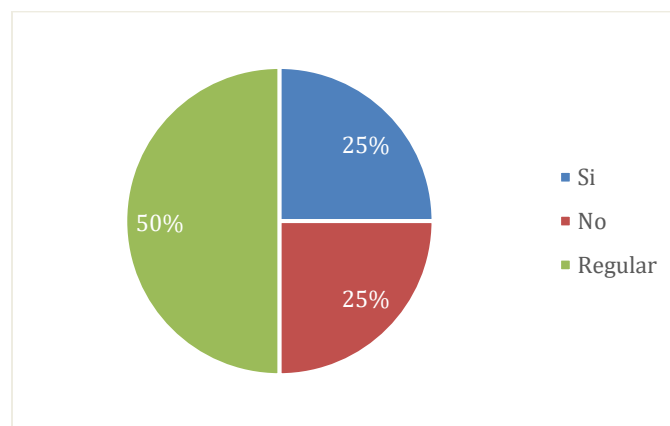
La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que opinan que cansa tener que dar explicaciones durante una negociación, los otros en pocas ocasiones tienen esa opinión. Siendo esto validado por (Wiki, s.f.) No se debe confundir propuestas con explicaciones, ya que estas se pueden escuchar como excusa.

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

La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que opinan que no es molesto adaptarse al lenguaje de la otra persona en una negociación, los otros en pocas ocasiones tienen esa opinión.

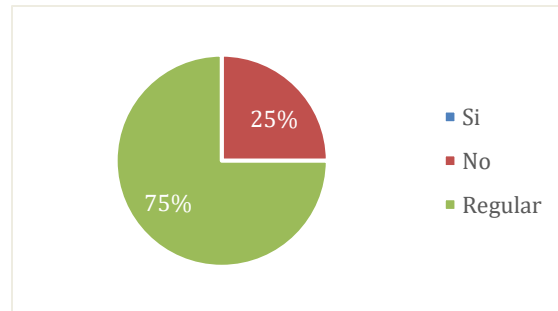
Siendo esto validado por (Aulafacil, s.f). Es importante considerar adaptarse al tiempo del negociante y evitar generar presión más de lo normal para que este no este alarmado y pueda generar actitudes a la defensiva.

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



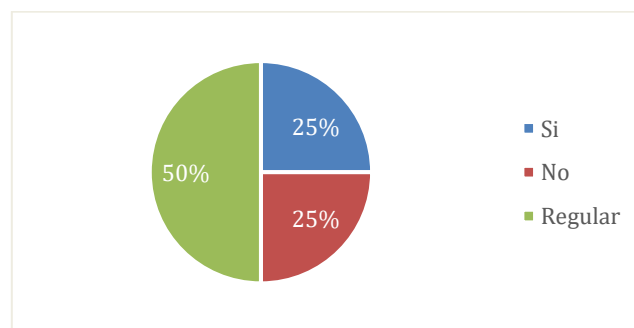
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas en muchas ocasiones se les dificulta mantener la paciencia para escuchar durante una negociación. Siendo esto validado por (Gamelearn Team, s.f.) Tener paciencia es enriquecedor cuando se trata de negociar es el mejor camino para comprender los intereses de la otra parte. También los demás podrán entender mejor cuáles los intereses propios y qué es lo más importante a la hora de cerrar un acuerdo.

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



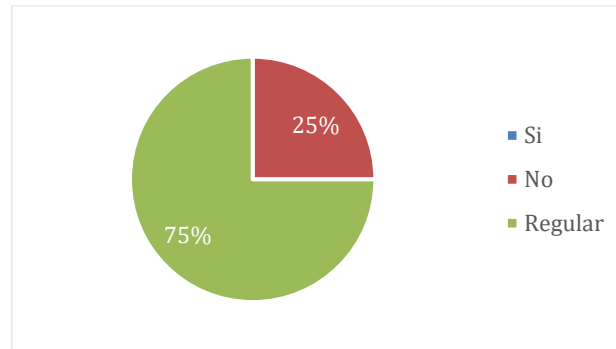
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no y 75 % regular, dicho lo anterior, se identifica que regularmente las personas se tensionan y elevan su tono de voz durante una negociación. Siendo esto respaldado por (Sánchez-Paus, 2016) Restaurar las palabras con un tono de voz adecuado es fundamental de esta manera no genera una impresión diferente a la que se busca transmitir.

Figura 41. ¿Prefieres hablar más que escuchar?



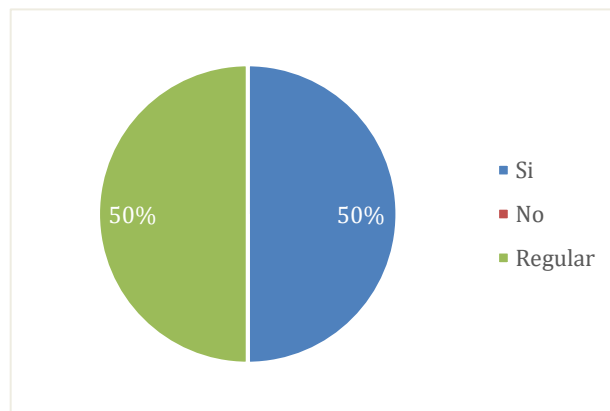
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no, 25 % si y 50% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas en muchas ocasiones prefieren hablar más que escuchar durante una negociación. Siendo esto validado por (administradorASESEL, s.f.) “Negociar es escuchar más y hablar menos”: William Ury.

Figura 42. *¿Si crees que en una negociación tienes las de perder, vacilas al comenzarla?*



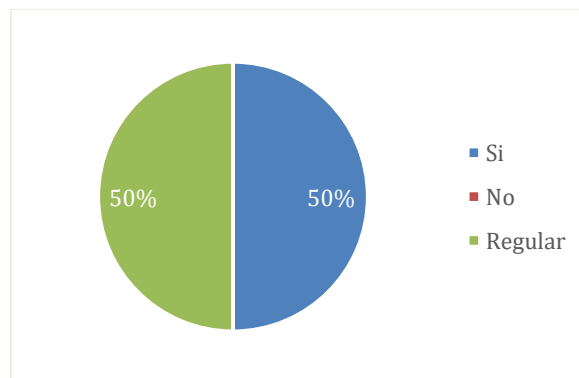
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % no y 75 % regular, dicho lo anterior, se identifica que regularmente las personas cuando sienten que van perdiendo en una negociación, comienzan a vacilar la conversación. Siendo esto validado por (Harvard Deusto, 2014) Puede realizar una explicación de lo siguiente sin diferir en el momento. Según (Bastian), Mientras usted diga que tendrá a como sea algo que está negociando, perdió el control y va a salir perjudicado. No piense en aplazar esta la negociación si ya no cumple sus propósitos".

Figura 43. *¿Si tienen que negociar, te preocupas en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo?*



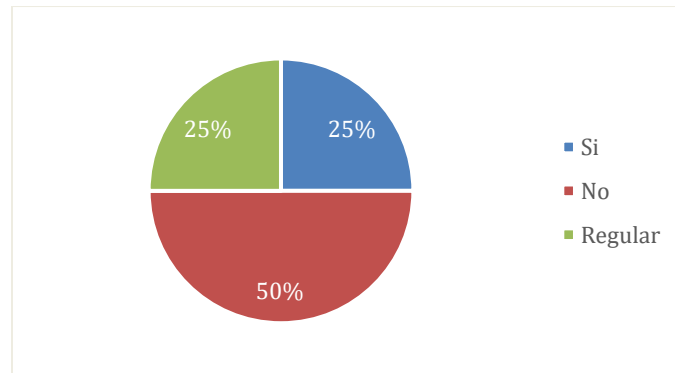
La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que opinan que si se preocupan por tener un ambiente agradable y cómodo para una negociación, los otros en pocas ocasiones tienen esa opinión. Siendo esto validado por (Ekos, 2020) Las etapas de negocio se deben generar en un ambiente adecuado, sin ninguna tensión, presión, prejuicios o incluso interrupciones y apuros.

Figura 44. *¿Eres consiente que por lo general siempre hay que ceder parte de tus objetivos en beneficio del otro para poder llegar a un consenso?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % si y 50 % regular, dicho lo anterior, se identifica que está en igual proporción las personas que opinan que hay someterse en cierta parte para los objetivos en beneficio del otro para llegar a un acuerdo en la negociación, los otros en pocas ocasiones tienen esa opinión. Siendo esto validado por (Luco, s.f.) Lo ideal es ceder 50 y 50; como en un beso o un abrazo: ambos se acercan para propiciar la negociación.

Figura 45. *¿Tienes miedo a las críticas que pudieran hacer las personas de tu entorno profesional o social si fracasa la negociación?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % no, 25 % si y 25% regular, dicho lo anterior, se identifica que las personas no tienen miedo de las críticas de las personas que los rodean al fracasar en una negociación. Siendo esto validado por (Calvo, 2019) Una de las causas más obvias del miedo a negociar es el miedo al rechazo. El ser humano está constituido socialmente y cualquier rechazo le provoca un stress muy alto lo que se intensifica al saber los efectos que una mala negociación puede tener en la vida económica y profesional.

Tabla 5. Módulo 3: Estrategias de Negociación

Módulo 3	Estrategias de negociación
Plan de mejora	<p>Los productos bases de la canasta familiar como (Tomate, pimentón, pepino entre otros) son de alta demanda y existe variación de precios día a día, esta situación permite que el agricultor pierda debido a intermediarios o por bajos precios del producto; Se busca lograr un balance de precios dentro de los almacenes de cadena para así ofrecer al agricultor un mayor margen de ganancia con sus productos.</p> <p>Su objetivo es mejorar una estabilidad de precios sin exagerar pérdidas entre agricultor y comercializador, buscar relación de beneficio con un cliente objetivo que permita estándares de ganancia y grandes ventas a diario con productos de calidad.</p>
Objetivo	Mejorar estrategias de negociación relacionados con precio en ventas para almacenes de cadena y ventas a clientes de diario de la empresa Frutas Y Verduras Pérez Marín SAS.

Tabla 6. Módulo 3: Acción de Mejora

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Realizar un análisis de la variación de precios a diario.	Diana Santos-secretaria	Evidenciar el impacto de los indicadores financieros de liquidez sobre la obtención de recursos, la operación del negocio y la promoción del valor para el corto, mediano y largo plazo.
Analizar la demanda del producto.	Diana Santos-secretaria	
Mantener un margen estable entre los precios que generen ganancias al comercializador y cliente.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	
Ofertar promociones en costos altos de producción.	Fernando Carreño-jefe de producción	
Igualar precios al de la competencia ofertando productos de mejor calidad.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	Coefficiente de variación de la inversión multiplicado por 100 para hallar el porcentaje.
Flexibilidad de precios con respecto a la demanda del producto.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Maximizar clientes por mejor precio y calidad.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	Indicador Productividad = Monto total de ventas / Monto de insumos
Fijar precio con almacenes de cadena día por medio.	Diana Santos-secretaria	Permite evidenciar los índices en varios ámbitos de la empresa, buscando costo total de producción.
Eliminar intermediarios dentro de la comercialización.	Diana Santos-secretaria	ROE (Utilidad neta / patrimonio) Este indicador permite evidenciar la rentabilidad de la empresa respecto a lo invertido.
Fijación en margen de rentabilidad del producto.	Diana Santos-secretaria	

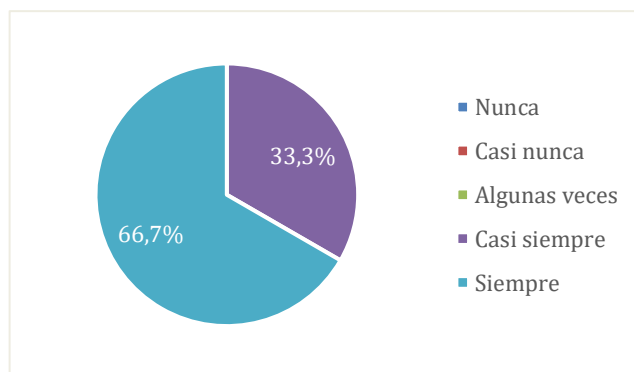
5. Estudio de caso Habilidades Gerenciales

5.1. Diagnóstico

En este módulo del área de habilidades gerenciales

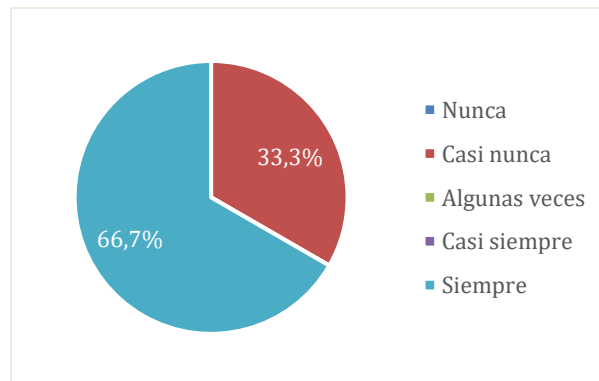
Encuesta: <https://forms.gle/NqHBqA2NrV4fW3Em7>

Figura 46. ¿Deseo de obtener logros en su trabajo

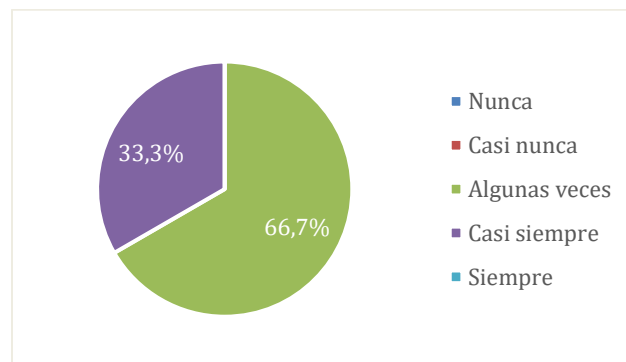


La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre) y 5 (Siempre) con resultados del 1 y 2, considerando obtener nuevos logros en el trabajo; En tal sentido, se infiere que la motivación y los valores es una habilidad y aumentan el deseo de obtener resultados positivos en el trabajo y cumplir logros. Siendo esto validado por lo mencionado por (Bateman (1999) La motivación es la unión de fuerzas que nos da energía, y sobrelleva a toda costa cualquier esfuerzo de la persona.

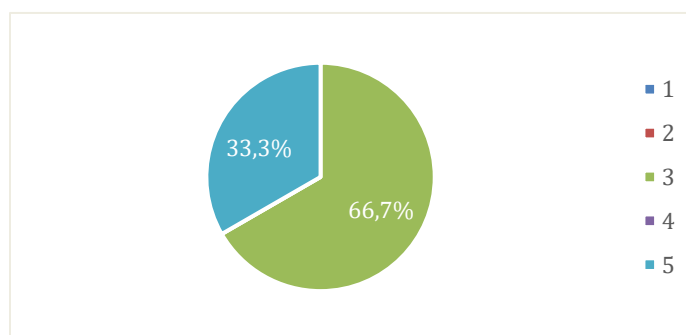
Figura 47. *¿Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 2 (Casi nunca) y 5 (Siempre) con resultados del 1 y 2, considerando el deseo de tener un cargo de jefe o directivo sin tener preocupación; En tal sentido, se infiere que cada cargo laboral obtiene una responsabilidad ya sea de tipo funcional o técnico. Siendo esto validado por lo mencionado por (Urcula, 2008) jefes y directivos que son eficientes y buenos tienen sentido de responsabilidad y preocupación por su trabajo.

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

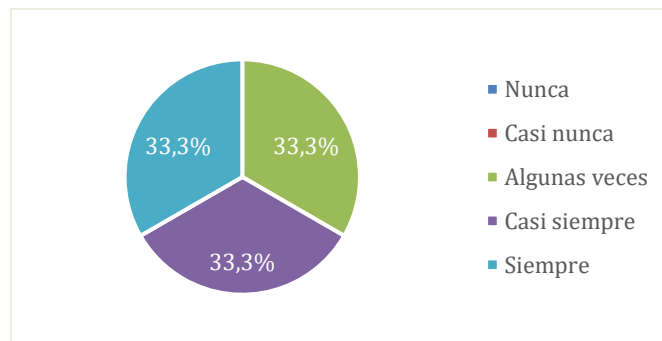
La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces) y 4 (Casi siempre) con resultados del 2 y 1, considerando el deseo de un elevado nivel en cuanto a responsabilidad se refiere; En tal sentido, se infiere que el desempeño laboral requiere un alto nivel de responsabilidad. Siendo esto validado por lo mencionado por (Tecsihua (2018) Dice que las habilidades de gerencia se pueden conceptualizar como los medios que son irremplazables para las personas que tienen puestos de alta trascendencia dentro de una empresa.

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

La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces) y 5 (Siempre) con resultados del 2 y 1, con disposición de asumir riesgos; En tal sentido, se infiere que en caso de asumir una

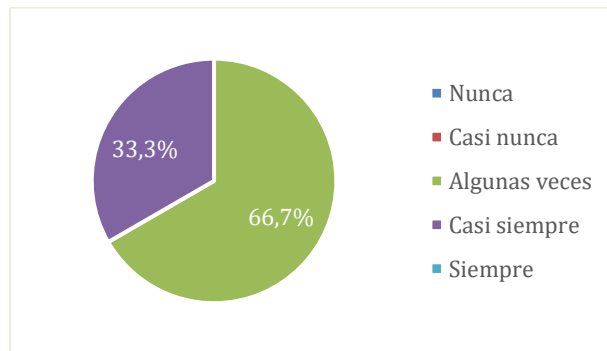
decisión podría asumir un riesgo. Siendo esto validado por lo mencionado por Bueno (2016), Dice que el ser autónomo se refiere al desarrollo puntual del individuo en su parte interior para poder lograr una toma de decisiones en los cuales contemplamos los principios, los valores y las creencias.

Figura 50. *¿Inspeccionar las actividades de sus subordinados?*

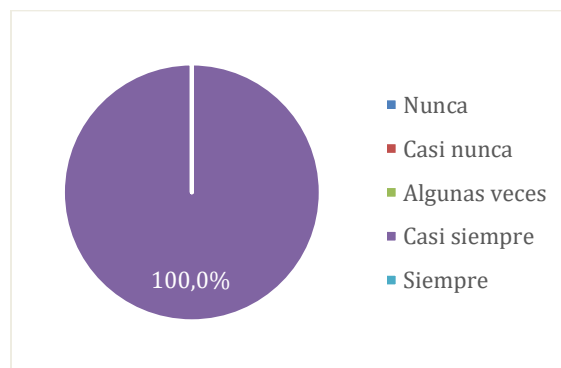


La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1, con deseo de inspeccionar las actividades; En tal sentido, se infiere la importancia de supervisar las actividades realizadas de los subordinados, verificando el buen desarrollo laboral. Siendo esto validado por lo mencionado por Rodríguez (2018), Dice se puede definir como el intercambio de pensamientos entre un grupo de personas cuyo fin es impartir el mensaje y poder interactuar entre ellos.

DIMENSIÓN 2: habilidades analíticas

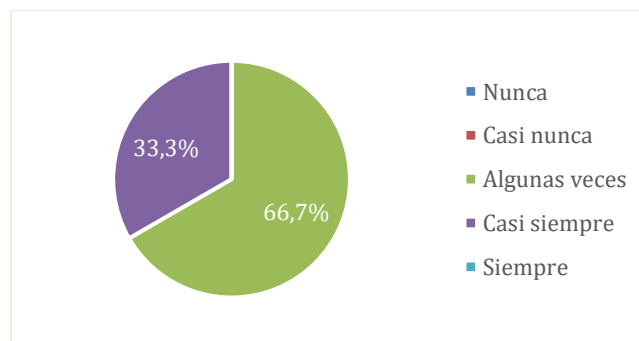
Figura 51. *¿Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre)) con resultados de 2 y 1 identificando problemas en situaciones complejas y ambiguas; En tal sentido, se infiere que en ese tipo de habilidades analíticas existen situaciones complejas y es donde se identifican los problemas para intervenir a mejorar. Siendo esto validado por lo mencionado por (Sanchez, 2012), cualquier estrategia de comunicación debería contar con un plan pre, un claro planteamiento de los objetivos que van a definir las acciones a llevarse a cabo y la estrategia a desarrollarse en cada una de las situaciones.

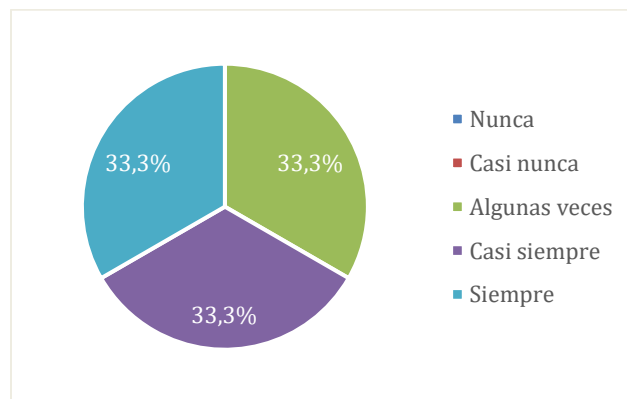
Figura 52. *¿Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre) con resultados de 3 darse cuenta lo que conlleva resolver un problema en específico; En tal sentido, se infiere la importancia de efectuar una solución rápida y efectiva al problema. Siendo esto validado por lo mencionado por (DOF, 2009), Se puede definir la información como la capacidad que se tiene de poder mantener e impulsar la rentabilidad de una empresa con una participación en cualquier mercado basados en las ventajas que van ligadas a sus productos o servicios.

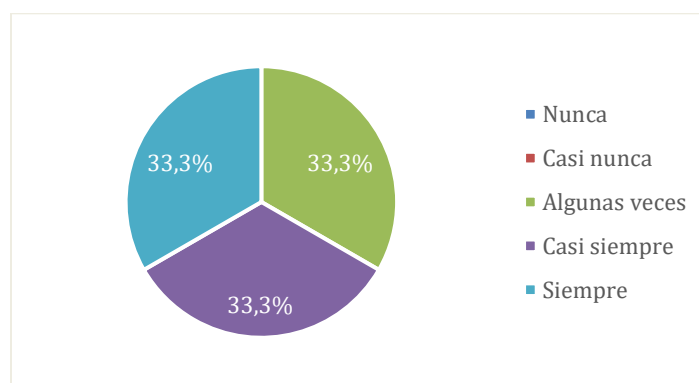
Figura 53. *¿Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) con resultados de 2 Y 1, evaluar los métodos de escritura o información que no es recopilada. En tal sentido, se infiere la importancia de la información valida antes de que sea realizado un proceso. Siendo esto validado por lo mencionado por Medeiros (2019) Dice Lo importante de la información se puede ver en cómo se asocia de manera positiva con el crecimiento en la parte económica en un largo periodo de tiempo.

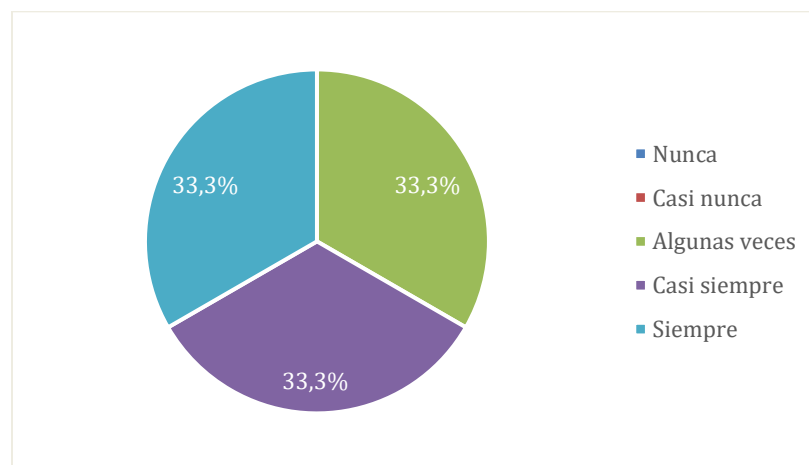
Figura 54. *¿Aprender rápidamente a partir de la experiencia?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1, aprender rápidamente a partir de la experiencia. En tal sentido, se infiere la importancia del conocimiento relacionado a través del tiempo y la experiencia. Siendo esto validado por lo mencionado por Torres (2020), quien dice que la responsabilidad es un factor influyente para el trabajo hecho en equipo y hace que se pueda apreciar más o menos eficiente, impactando de manera positiva en el grado de éxito de la organización.

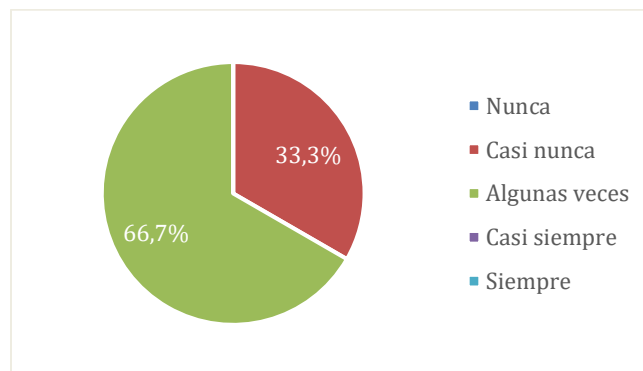
Figura 55. *¿Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1, encontrar sistemas que faciliten las soluciones a sus problemas. En tal sentido, se infiere la importancia de pensar e implementar estrategias que brinden soluciones a cualquier problema. Siendo esto validado por lo mencionado Bneito (2021) por la capacidad para resolver problemas no solo es una habilidad deseable, sino también crucial para ser exitoso.

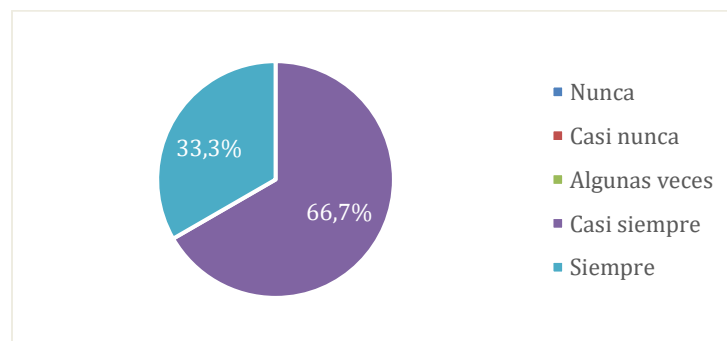
Figura 56. *¿Percibir una situación desde diferentes perspectivas?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1, percibir una situación desde diferentes perspectivas. En tal sentido, se infiere tener visión de las situaciones que se pueden presentar dentro de la organización y estar alertas. Siendo esto validado por lo mencionado por (Compón, 2004) Asegura que las destrezas de influenciar y comunicarse afectan la habilidad de resolver un conflicto.

Figura 57. *¿Seleccionar subordinados claves efectivos?*

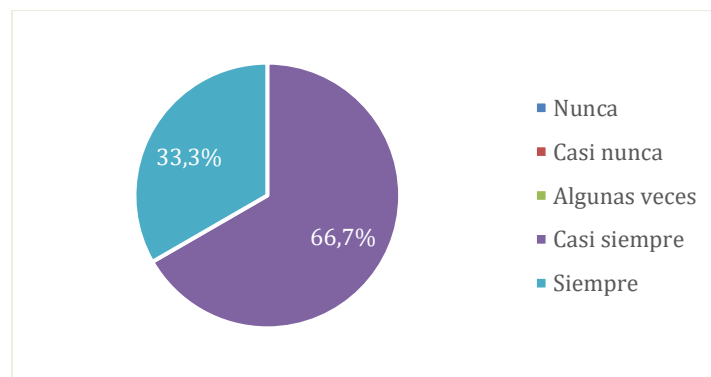
La respuesta en la encuesta establecida fue 2 (Casi nunca), 3 (algunas veces) con resultados de 1 y 2, seleccionar subordinados claves efectivos. En tal sentido, se infiere subordinados con habilidades gerenciales que sean efectivos. Siendo esto validado por lo mencionado por Arroyo (2012), Hizo una propuesta de una teoría que nos muestra que las habilidades más relevantes que debe tener un líder son empatía y comunicación, donde menciona que esto es lo más importante.

Figura 58. *¿Influir en personas sobre las que no tiene un control directo?*

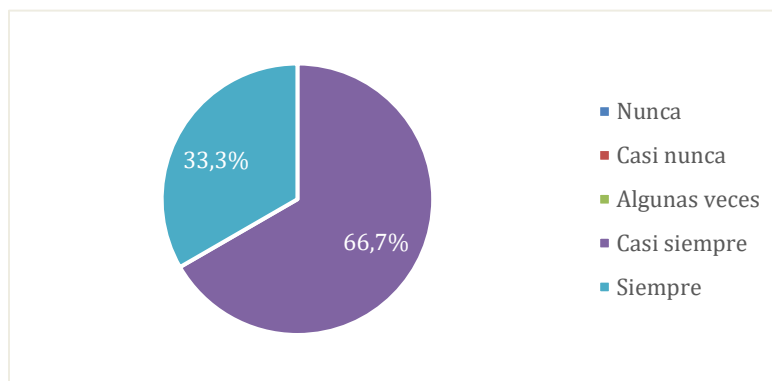
La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre), 5 (Siempre) con resultados de 2 y 1 influir sobre personas que tienen ciertos mandos directos. En tal sentido, se infiere contribuir en personas que no tienen acceso al control directo de la organización. Siendo esto validado por lo

mencionado por Barría (2020), dice que un líder es aquella persona que encamina a su equipo de trabajo por medio de una influencia que sea positiva y no sea autoritaria.

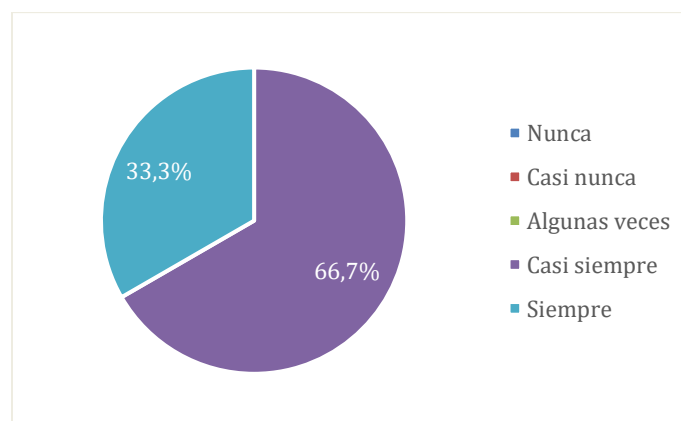
Figura 59. *¿Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados?*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2 desarrollar un trabajo y saber el trabajo y desempeño en equipo. En tal sentido, se infiere trabajar en equipo con personas capacitadas de compartir y gestionar la comunicación dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Iglesias (2019), Dice un grupo de habilidades en el área gerencial que toda persona posee para lograr influir, delegar, motivar e incentivar a un grupo de personas en una organización para asumir las metas que se establecieron y así influir de manera positiva en ello con el fin de beneficiar la organización, ya sea pública o privada.

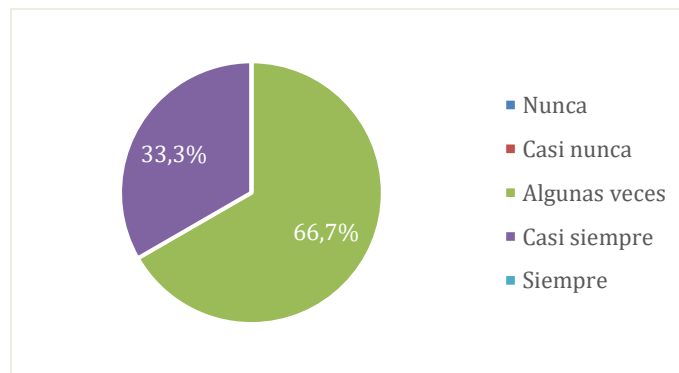
Figura 60. *¿Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1, percibir una situación desde diferentes perspectivas. En tal sentido, se infiere comunicar las ideas y tener una comunicación asertiva dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por (Van der Hofstandt, 2005). La comunicación directa tiene que ver con la capacidad de saber expresar de forma verbal y preverbal de manera apropiada según la cultura y la situación.

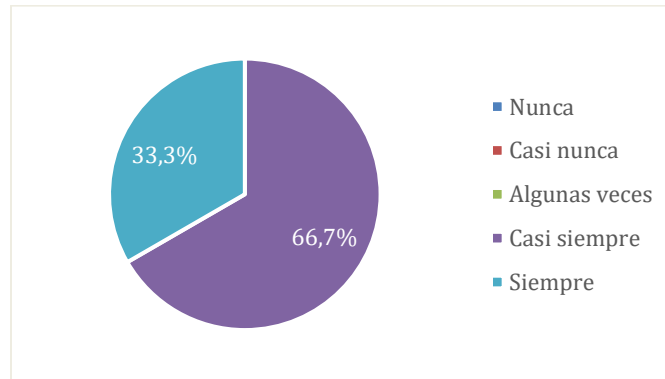
Figura 61. *¿Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados?*

La respuesta en la encuesta establecida fue 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2 Desarrollar ambiente crecimiento y desarrollo. En tal sentido, se infiere tener buena relación laboral y crecimiento empresarial apostando a ideas nuevas. Siendo esto validado por lo mencionado por (García Solarte, 2009) El desarrollo de una empresa y su indicador de mejora afecta directamente en el ambiente de trabajo manejado, aumentando la productividad sin descuidar a los trabajadores.

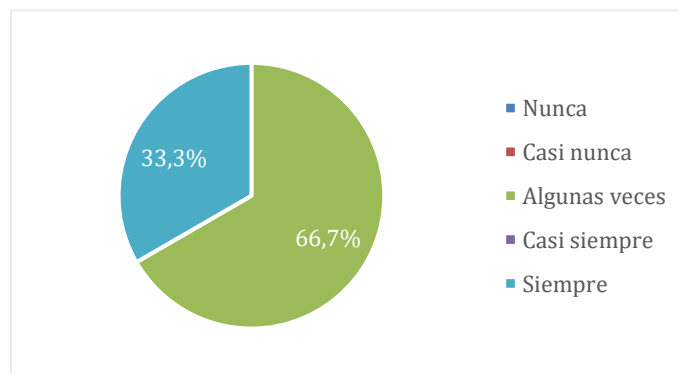
Figura 62. Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.



La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), 4(Casi siempre) con resultados de 1 y 2 verificar las situaciones interpersonales o de grupo complejas. En tal sentido, se infiere determinar situaciones complejas y saber que hacer dentro de la organización de igual manera con situaciones personales. Siendo esto validado por lo mencionado por Aguado (2022), menciona que también el liderazgo predomina en el ambiente laboral impulsando la contribución, logrando una ampliación de la comunicación y de igual manera garantizar la misma.

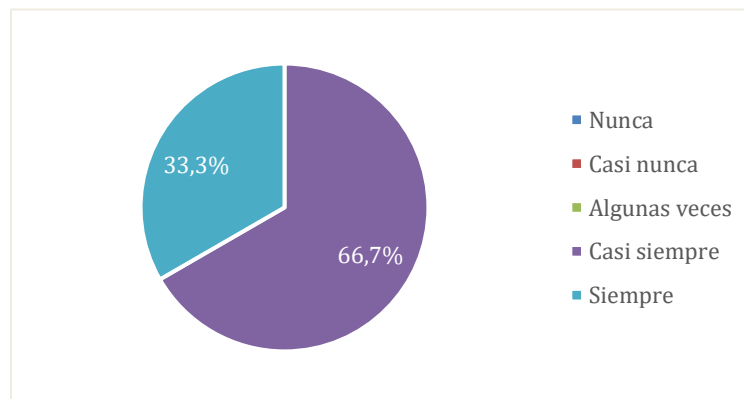
Figura 63. *Expresar sus sentimientos en forma clara.*

La respuesta en la encuesta establecida fue 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2, expresar las emociones o sentimientos de una manera clara. En tal sentido, se infiere expresar al sentido emocional los sentimientos de una manera afectiva y positiva. Siendo esto validado por lo mencionado por Puertas (2020), Dice que la empatía es una capacidad que nos ayuda a llevar una buena relación entre los trabajadores de una empresa, se habla de comprender las preocupaciones, experiencias y perspectivas del individuo, para ayudarlo y dar el apoyo necesario, y así mantener una buena comunicación.

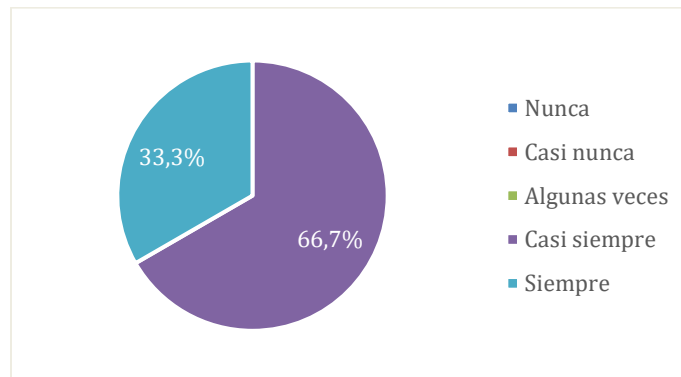
Figura 64. *Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales*

La respuesta en la encuesta establecida fue 3 (algunas veces), y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2 buscar procesos de coordinación en equipo. En tal sentido, se infiere establecer una comunicación entre los procesos grupales que permitan el cumplimiento de las funciones. Siendo esto validado por lo mencionado por Alcon (2014), Las habilidades que logran influir en la relación entre lo personal y el liderazgo, en la manera de dirigir, en la eficacia a la hora de tomar decisiones y resolver cualquier problema en un equipo y organización.

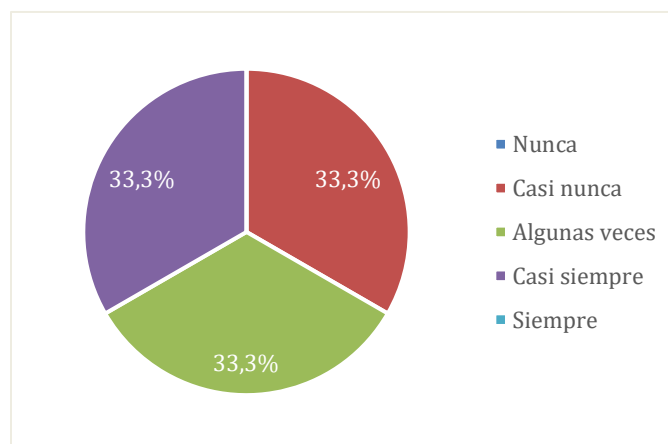
Figura 65. *Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2, buscar desarrollar funciones. En tal sentido, se infiere una relación asertiva dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Friedlander y Brown (1974) consideraban al desarrollo de una organización como una metodología que facilita los cambios y desarrollo; en las personas se observa en los estilos, los valores, las capacidades; en las tecnologías con mayor o menor grado de complejidad.

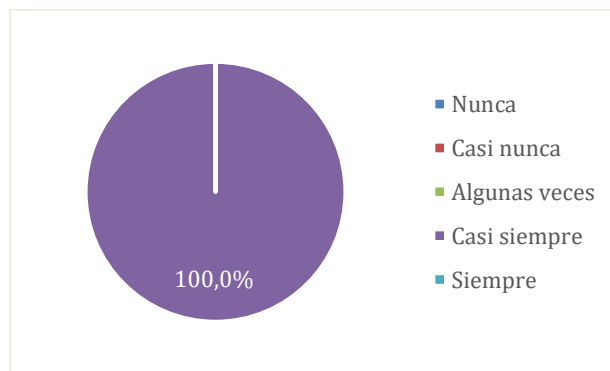
Figura 66. *Escucha a otras personas en forma comprensiva.*

La respuesta en la encuesta establecida fue 4(Casi siempre) y 5 (siempre) con resultados de 1 y 2, escuchar a otras personas en forma comprensiva. En tal sentido, Se infiere la empatía con las demás personas de manera atenta. Siendo esto validado por lo mencionado por Para García et al. (2017) se refiere a la forma de utilizar el lenguaje directo de los empleados, la importancia del trabajo mancomunado, tener motivación, felicidad, y empoderamiento por la organización.

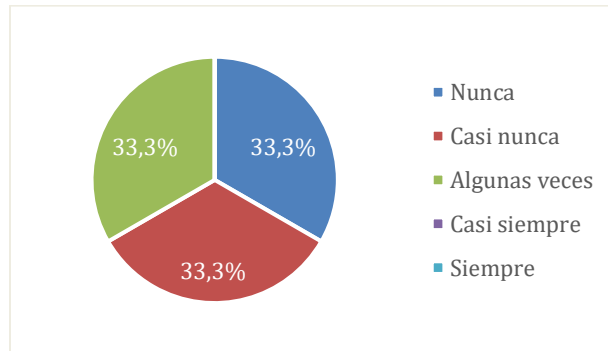
Figura 67. *Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas*

La respuesta en la encuesta establecida fue 2 (Casi nunca), 3 (Algunas veces) y 4 (Casi siempre) con resultados de 1, ser capaz de asumir las propias decisiones. En tal sentido, se infiere ser capaz de tomar sus propias soluciones, teniendo en cuenta la opinión de superiores. Siendo esto validado por lo mencionado por (Sobejano, J, 2012). Dice el primer paso para lograr una buena estrategia de comunicación es la implantación de la misma como parte fundamental de la cultura de la organización, lograr una buena comunicación es lo principal en cualquier empresa.

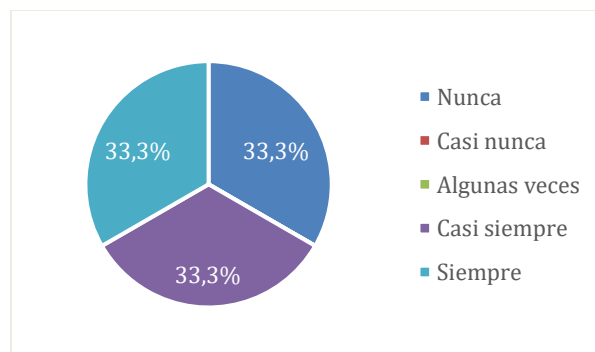
Figura 68. *Tolerancia respecto de la ambigüedad.*



La respuesta en la encuesta establecida fue 4 (Casi siempre) con resultados de 3, tolerancia respecto de la ambigüedad. En tal sentido, se infiere ser tolerante y respetuoso dentro de la organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Madrigal (2009) Quien dice que “las habilidades de toda persona tanto personales como humanas, como lo es la virtud de llegar a trabajar con un ambiente lleno de armonía, ayuda a lograr cualquier objetivo y contribuye a mejorar dentro de una organización”.

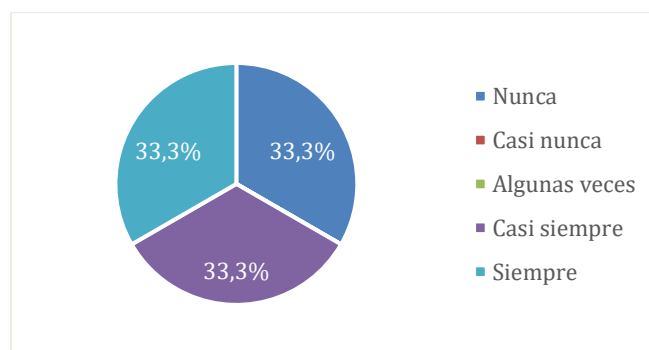
Figura 69. *Seguir en curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.*

La respuesta en la encuesta establecida fue 1(Nunca), 2(Casi nunca) y 3(Algunas veces) con resultados de 1, Seguir un proceso, aunque se incomodó. En tal sentido, se infiere que situaciones que llegan a ser incómodas no deberían ser presentadas, primero está la seguridad y tranquilidad de la persona. Siendo esto validado por lo mencionado por Cruz (2013) Quien dice que “La motivación es de importancia vital en cualquier área, sí logra aplicarse en el ámbito laboral, podemos conseguir que los empleados estén motivados y brinden un esfuerzo por lograr un excelente desempeño.”

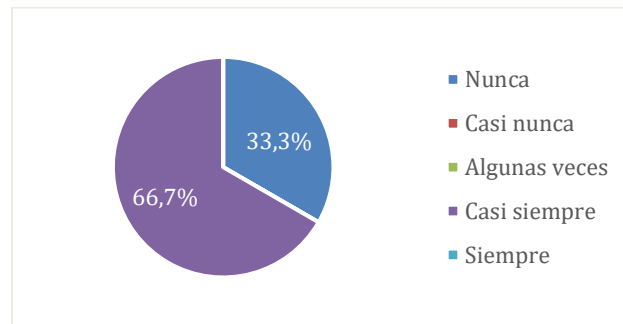
Figura 70. *Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque esto pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.*

La respuesta en la encuesta establecida fue 1(Nunca), 3(Algunas veces) y 4(Casi siempre) con resultados de 1, Asumir riesgos y con esto tomar decisiones que conlleven consecuencias negativas. En tal sentido, se infiere asumir riesgos y tomar decisiones así afecten de manera negativa la empresa toma el riesgo. Siendo esto validado por lo mencionado por (Vidal, 2011) De las mayores dificultades que se tienen para la medición eficaz de la productividad de un trabajador intelectualmente es que algunos resultados son en realidad actividades que contribuyen para obtener resultados finales.

Figura 71. *Enfrentar y resolver las situaciones de conflicto (vs el evitarlas o reprimirlas).*



La respuesta en la encuesta establecida fue 1(Nunca), 3(Algunas veces) y 4(Casi siempre) con resultados de 1, enfrentar y resolver situaciones de conflicto En tal sentido, se infiere asumir relaciones que involucren situaciones de conflicto o evitarlas como organización. Siendo esto validado por lo mencionado por Brunet (1999), indica que cualquier situación que tenga que ver con organización es precedido a la conducta que tomen los trabajadores, todo va a depender del comportamiento que se tenga administrativamente hablando y de las condiciones brindadas.

Figura 72. Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.

La respuesta en la encuesta establecida fue 1 (Nunca) y 5 (Casi siempre) con resultados de 1 y 2, Asumir decisiones sin información completa ante un estado cambiante. En tal sentido, se infiere asumir una decisión sin tener clara la idea o la información frente al entorno. Siendo esto validado por lo mencionado por Cruz (2013) Las personas tienen la capacidad de generar y aportar ideas en una empresa y son los jefes o directivos quienes deciden si toman las ideas o no dentro de la compañía.

Tabla 7. Módulo 4: Habilidades Gerenciales

Módulo 4	Habilidades gerenciales
Plan de mejora	El éxito de cualquier empresa depende, en cierta medida, de la comunicación y el compromiso que exista entre cada uno de sus empleados. Cuando los empleados trabajan mancomunadamente, las actividades fluirán de una manera mucho más rápida y eficaz. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no es fácil lograr que los miembros de un grupo se entiendan con el objetivo de lograr obtener una conclusión definitiva. (De gerencia, s.f.) Dicho lo anterior, es importante trabajar todas las habilidades mencionadas con los empleados de la empresa Frutas y Verduras Pérez Marín S.A.S, ya que se evidencia una no conformidad, en cuanto a la forma en cómo trabajan en equipo y se comunican entre sí para cumplir con los objetivos, por ello se crea un plan de mejora para aumentar las habilidades y capacidades que cada uno de ellos tiene.

Módulo 4	Habilidades gerenciales
Objetivo	Mejorar las habilidades y capacidades de los empleados en la empresa Frutas y Verduras Pérez Marín S.A.S.

Tabla 8. Módulo 4: Acción de Mejora

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Diseñar un plan de aprendizaje y desarrollo para los empleados.	Equipo consultor Adelaida Marín-Gerente	Eficacia: (resultado logrado/resultado planeado) *100
Realizar el plan de aprendizaje para brindarles oportunidades de desarrollo profesional.	Equipo consultor Adelaida Marín-Gerente	
Capacitar a los empleados por medio de un coaching para optimizar las estrategias comunicacionales, y de resolución de problemas.	Equipo consultor Fernando Carreño-jefe de producción	
Integrar a los empleados a la cultura organizacional de la empresa.	Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	
Despertar nuevas habilidades desconocidas empleando el método de rotación de puestos de trabajo.	Fernando Carreño-jefe de producción	Eficiencia: (resultado logrado/Costo) * tiempo empleado/ (resultado planeado/coste pensado) *tiempo planeado
Implementar programas de reconocimiento y motivación del empleado.	Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	
Promover la evaluación y autoevaluación constante.	Diana Santos-secretaria	

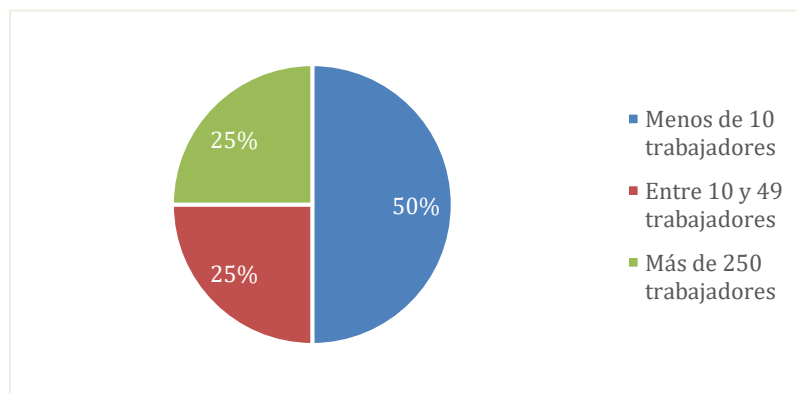
Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Evaluar la posibilidad de contar con un software especializado que permita ver el progreso de los empleados.	Adelaida Marín-Gerente Diana Santos-secretaria	
Guiar el proceso de cada empleado de la mano de los gerentes y líderes.	Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	Rotación de personal: (No. de empleados que renunciaron/ promedio de empleados en un periodo) * 100
Diseñar espacios que logren activar la creatividad, comunicación e innovación de los empleados.	Diana Santos-secretaria Fernando Carreño-jefe de producción	

6. Estudio de caso Gerencia de Proyectos

6.1. Diagnóstico

Encuesta realizada por 4 personas para analizar la gestión de proyectos en las empresas.

Figura 73. Indique el tamaño de la empresa en la que trabaja o desarrolla sus proyectos

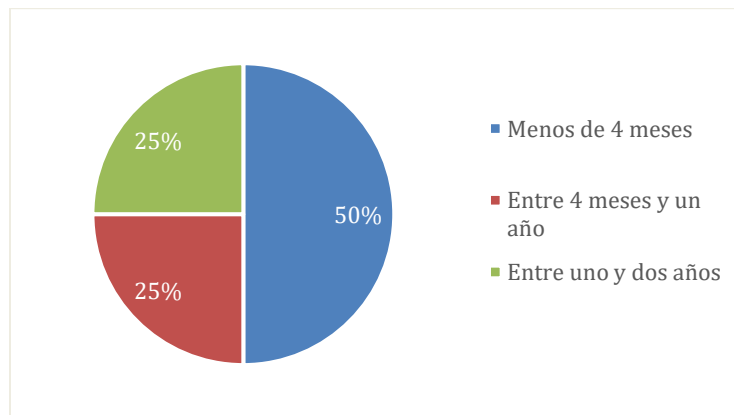


La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % Menos de 10 trabajadores, un 25% Entre 10 y 49 trabajadores y 50 % Más de 250 trabajadores, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas trabajan en una empresa con un equipo de más de 250 trabajadores en el

desarrollo de proyectos, convirtiéndola en una grande empresa. Siendo esto validado por (Bancoldex, 2022):

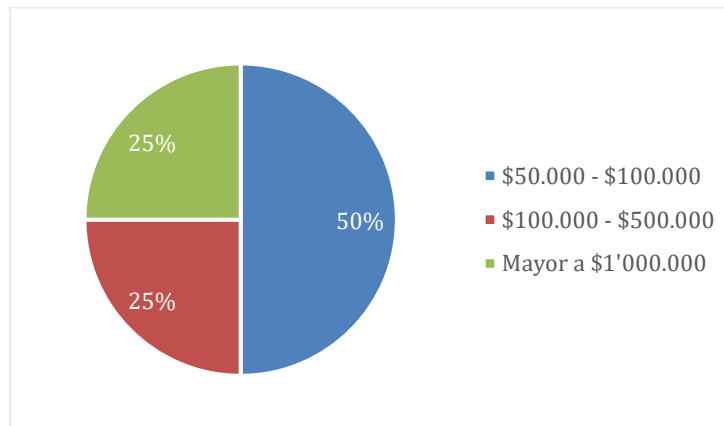
- Una microempresa se establece con menos de 10 trabajadores.
- Pequeñas empresas se establecen con menos de 50 trabajadores.
- Las Pymes se establecen mayor a 50 pero menos que 250 empleados
- Las grandes empresas deben tener más de 250 empleados.

Figura 74. *Indique la duración media de los proyectos en los que participa*



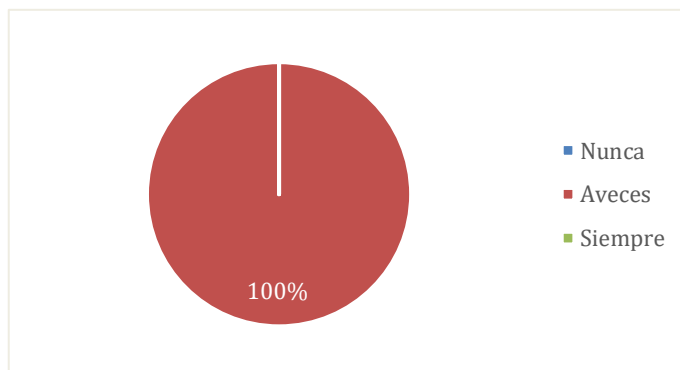
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % Entre uno y dos años, un 25% Entre 4 meses y un año y 50 % Menos de 4 meses, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas participan en una duración de menos de 4 meses en los proyectos que desarrolla la empresa. Siendo esto validado por (IUSC, s.f.) Dice El termino de tiempo del proyecto establecido es igual al número de unidades (horas, días, semanas, meses) con el tiempo necesario para determinar el proyecto esto depende de la duración de las tareas y los rendimientos.

Figura 75. *Indique el presupuesto medio de los proyectos en los que participa*



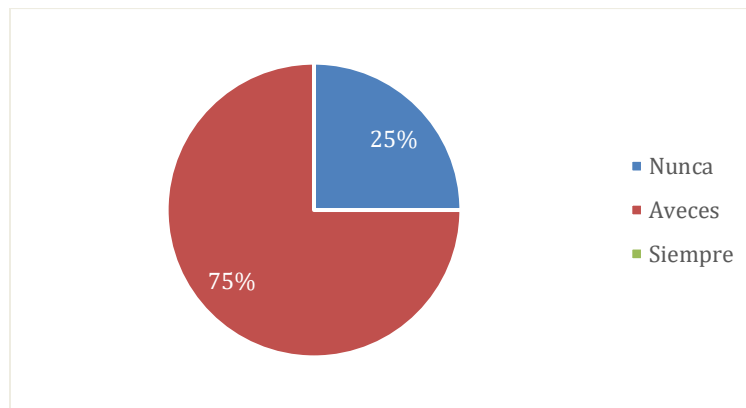
La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % \$ 50.000 - \$ 100.000, un 25% \$ 100.000 - \$ 500.000 y 50 % > \$ 1.000.000, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas participan en proyectos con un presupuesto de más de \$ 1.000.000. Siendo esto validado por (OLIVEIRA, 2017) donde indica que el presupuesto para un proyecto es un plan detallado, es el costo total para que este se lleve a cabo tareas o actividades en un periodo de tiempo específico garantizando los resultados.

Figura 76. *¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos?*

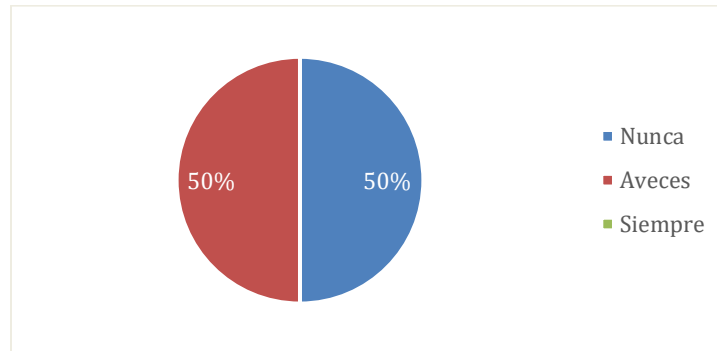


La respuesta en la encuesta establecida fue un 100 % A veces, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas ocasionalmente utilizan un indicador numérico o métrica para controlar sus proyectos. Siendo esto validado (Recursos en project management, s.f.) “No se puede gestionar lo que no se puede medir; por tanto, para gestionar correctamente un proyecto este debe ser medible”.

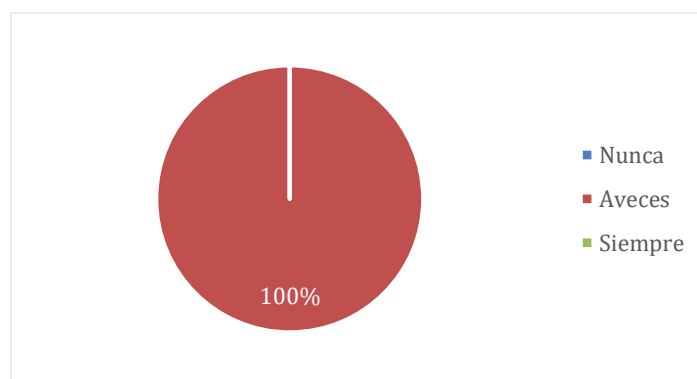
Figura 77. *¿Mide y registra el avance (o retraso) en el proyecto?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 25 % Nunca y 75 % A veces, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas algunas veces miden y registran el avance o el retraso de sus proyectos. Siendo esto validado por (Barato, 2020) menciona medir y ajustar regularmente, comparando el desempeño real contra el esperado. Tomar decisiones cuando hay tiempo. Esas son las claves para cumplir los objetivos de gestión del proyecto.

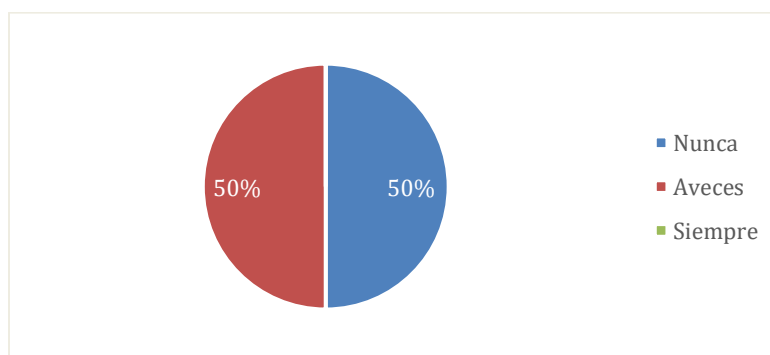
Figura 78. *¿Mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto?*

La respuesta en la encuesta establecida fue un 50 % Nunca y 50 % A veces, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas de igual proporción a veces y nunca han llegado a medir la satisfacción del cliente en un proyecto. Siendo esto validado por (Ortega, s.f.) que indica que las organizaciones miden la satisfacción del cliente con el fin de analizar el movimiento de sus productos en el mercado y mejorar los servicios que ofrecen, de esta manera logran la fidelización de la marca.

Figura 79. *¿Mide y hace seguimiento a los riesgos del proyecto?*

La respuesta en la encuesta establecida fue un 100 % A veces, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas ocasionalmente miden el seguimiento de los riesgos del proyecto. Siendo esto validado por (Castaño, s.f.) que indica que se debe analizar y planificar los posibles riesgos, darles seguimiento y control a los riesgos existentes con el fin de supervisarlos para que estos no ocurran nuevamente.

Figura 80. *¿Utiliza la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos en los que participa?*



La respuesta en la encuesta establecida fue un 50% Nunca y 50% A veces, dicho lo anterior, se identifica que las personas encuestadas de igual proporción a veces y nunca han llegado a utilizar los métodos de analizar el costo ganado en un proyecto. Siendo esto validado (Pobil, 2019) La administración gestionada del costo ganado es un método usado en la gestión de un proyecto que está involucrado con garantizar y programar lo relacionado con el proyecto de estudio y verificar las evoluciones que este tiene o genera.

Tabla 9. *Módulo 5: Gerencia de Proyectos*

Módulo 5	Gerencia de proyectos
Plan de mejora	La empresa Frutas Y verduras Pérez Marín SAS comercializa productos bases de la canasta familiar sus clientes se enfocan en almacenes de cadena y clientes plaza directamente; Sin embargo, se detectó una oportunidad de mejora en cuanto a infraestructura se refiere. Se observa que la infraestructura existente si bien es la adecuada para brindar un excelente servicio actualmente y cumplir con la demanda de la empresa, también existe la posibilidad de ampliar la misma con el fin de poder abarcar una mayor cantidad de nuevos clientes, y así mismo lograr ampliar el portafolio de productos ofrecidos.
Objetivo	Como proyecto, ampliar la infraestructura con el fin obtener nuevos clientes y abastecer a mayor cantidad con productos establecidos y nuevos.

Tabla 10. *Módulo 5: Acción de Mejora*

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Establecer un tiempo mínimo en el proceso de ampliar la infraestructura.	Equipo consultor	
Realizar un costo de presupuestos para realizar el debido proceso a un costo económico y rentable.	Diana Santos - secretaria	Grado de productividad PRODUCTIVIDAD = Numero de productos/servicio producido Numero de recursos utilizados
Gestionar nuevos clientes para abastecer a mayor cantidad, o ampliar pedidos con clientes establecidos.	Adelaida Marín – Gerente general	

Acción de mejora	Responsable(s)	Indicadores
Llevar un seguimiento al proyecto establecido buscando resultados positivos.	Adelaida Marín – Gerente general	Indicador de eficiencia= Verifica los desperdicios de trabajo, la acumulación y horas que son trabajadas dentro de un proyecto.
Ampliar cultivos para lograr ventas a mayor cantidad con productos de calidad.	Fernando Carreño - jefe de producción	Permite medir si el proceso se está realizando de una manera asertiva.
Ampliar centro de acopio con maquinaria e infraestructura establecida para satisfacer los clientes con productos ya vistos y nuevos.	Fernando Carreño - jefe de producción	Grado de efectividad = Mide si la empresa está usando de una manera adecuada los procesos para cada situación.
Gestionar nuevos proveedores con productos nuevos y de calidad.	Adelaida Marín – Gerente general	La efectividad permite ver si es rentable.
Capacitar personal con maquinaria y equipos con el fin de brindar el uso correcto de este.	Diana Santos- secretaria	
Utilizar una metodología establecida con el fin de generar control del uso correcto del proyecto.	Equipo consultor	Relación precio beneficio = Relación precio/beneficio = Precio del activo/beneficio del activo
Medir los posibles riesgos del proyecto y buscar estrategias que solucionen estos.	Equipo consultor	Ayuda a evidenciar si es beneficio con su precio.

7. Conclusiones

Todo negocio o empresa necesita estrategias de marketing ya que son los planes o herramientas que permiten a la empresa crear o aumentar su valor en concordancia con el objetivo básico de la organización, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. Por esta razón en la empresa se pretende incursionar en el marketing digital para que el voz a voz que se ha venido implementando tenga mayor alcance en el mercado. Actualmente invertir en la tecnología como herramienta potencializadora para el crecimiento y mayor visibilidad es de las mejores inversiones que se puede hacer, de esta manera le logra obtener más clientes lo que traduce mayores ventas, así mismo un crecimiento financiero.

Para que un negocio este en crecimiento continuo es fundamental hacer un constante seguimiento al análisis financiero, de esta manera se pueden determinar cuáles son las mejores estrategias que contribuyen a optimizar los recursos materiales y humanos de la empresa. Cabe resaltar la importancia de los incentivos económicos puesto que de esta manera los trabajadores logran tener un mejor desempeño y rendimiento por lo que van a ser más eficaces al realizar cada una de sus labores, lo cual permite que las cosas se puedan hacer de manera efectiva, la gestión financiera, sin duda, conlleva a la dirección de la empresa hacia la búsqueda de sus objetivos. La gerencia financiera radica en la importancia de poder tener control de las operaciones, toma de decisiones.

Todo plan de mejora se trata de la planeación para una organización con el fin de buscar rentabilidad y generar satisfacer al cliente o consumidor final de igual manera aumentar la utilidad para llegar a ese punto es necesario establecer una situación donde se pueda identificar las debilidades y fortalezas en los ámbitos internos y externos y de esta manera se puede identificar

las oportunidades y amenazas con base a los resultados se busca mejorar y restaurar un plan seguido por acciones de mejora que establezca resultados positivos dentro de la organización.

Al incursionar en el área del comercio de productos básicos de la canasta familiar por medio de la empresa Pérez Marín SAS, nos permitimos aprender un poco de los procesos que existen desde la cosecha hasta el procesamiento y venta de estos productos, y con esto entendimos la importancia de estos productos, y el porqué de su posicionamiento en las bases de la canasta familiar. Un estudio basado en encuestas nos permite y permite a la empresa analizar los procesos establecidos y validar si se están implementando de una manera efectiva y correcta, y así los resultados serán mucho más confiables y certeros.

Una correcta estructuración cronológica del proyecto permite usar los recursos disponibles de forma eficiente. De esta manera se garantiza que la ejecución de este logre los resultados esperados y que se dé el cumplimiento con los requerimientos establecidos. El objetivo principal es administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados. Los proyectos son la razón de ser de las empresas por esta razón es importante siempre mantener organizado todo, es la forma sistemática para conseguir todos los objetivos establecidos en un determinado periodo de tiempo.

Para la empresa es fundamental implementar las estrategias establecidas en el plan de mejora para potencializar las habilidades de los otros trabajadores, generando procesos de crecimiento personal y profesional, en pro de aumentar la productividad y mejorar la calidad de las tareas realizadas dentro de la organización. Las habilidades gerenciales permiten a los líderes empresariales gestionar correcta y eficientemente sus equipos de trabajo. Así, pueden obtener de

su talento humano, el máximo rendimiento en el proceso productivo. aporta a la gerencia, herramientas para afrontar las demandas del mercado y lograr los objetivos de la empresa. Adicionalmente, promueve el crecimiento de la organización y de sus colaboradores. Todos estos son factores que inciden en una mejora del desempeño y la producción.

Referencias

- AdministradorASESEL. (s.f.). Negociar es escuchar más y hablar menos: Willian Ury. *Asesel*.
Obtenido de <https://asesel.com/negociar-es-escuchar-mas-y-hablar-menos-william-ury/>
- American Psychological Association (2019). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/>
- AulaFacil. (s.f.). Argumentos y objeciones. AulaFacil. Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/tecnicas-de-negociacion/argumentos-y-objeciones-119735#:~:text=La%20argumentaci%C3%B3n%20se%20debe%20preparar,intereses%20de%20la%20otra%20parte.>
- AulaFacil. (s.f.). Factores de éxito en la negociación. AulaFacil. Obtenido de <https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/tecnicas-de-negociacion/factores-de-exito-en-la-negociacion-119743>
- Bancoldex. (21 de 06 de 2022). ¿Cómo se clasifican las empresas según su tamaño?. *Tasa*. Recuperado de: <https://www.tasa.com.co/como-se-clasifican-las-empresas-segun-su-tamano/>
- Barato, J. (2020). Medir y Ajustar Proyectos. Community. Recuperado de: <https://community.pmpeople.org/medir-y-ajustar/?lang=es>
- BeeDIGITAL, E. (23 de 01 de 2018). 5 pasos que debes seguir en todo proceso de negociación. Beedigital. Recuperado de: [https://www.beedigital.es/financiacion/5-pasos-que-debes-seguir-en-todo-proceso-de-negociacion/#:~:text=en%20las%20negociaciones.-,2\)%20Definir%20objetivos,de%20llegar%20a%20las%20negociaciones.](https://www.beedigital.es/financiacion/5-pasos-que-debes-seguir-en-todo-proceso-de-negociacion/#:~:text=en%20las%20negociaciones.-,2)%20Definir%20objetivos,de%20llegar%20a%20las%20negociaciones.)

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Pearson.
- Besada, G. (23 de 07 de 2020). Importancia de contar con un experto en marketing digital. *Gabriel Besada*. Gabriel Besada. Recuperado de: <https://gabrielbesada.com/experto-marketing-digital/#:~:text=Con%20un%20experto%20en%20marketing%20digital%20puedes%20definir%20tu%20estrategia,valor%20de%20tu%20marca%20online>.
- Blanco, P. (s.f.). Siete pasos para una negociación exitosa. *Capacitarte*. Recuperado de: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/blog-siete-pasos-para-una-negociacion-exitosa#:~:text=La%20clave%20est%C3%A1%20en%20conocer,c%C3%B3mo%20se%20encuentra%20la%20relaci%C3%B3n>.
- Calvo, M. (30 de 09 de 2019). Miedo al negociar. *LinkedIn*. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/miedo-al-negociar-miguel-angel-calvo/?originalSubdomain=es>
- Canalceo. (14 de 01 de 2019). Los errores que no debes cometer en una negociación. *Canalceo* Recuperado de: <https://canalceo.com/los-errores-que-no-debes-cometer-en-una-negociacion/>
- CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Universidad Santo Tomás.
- Castellón, D. (s.f.). Habilidades para negociar con éxito. *Ince*. Obtenido de <https://cursodenegociacion.es/blog/habilidades-para-negociar-con-exito/>
- Cuamatzi, J. (s.f.). La importancia de la negociación. *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-negociacion/>

- Domínguez, M. (31 de 07 de 2018). *EDENRED*. Obtenido de EDENRED:
<https://edenred.another.co/ventajas-y-desventajas-de-las-apps-para-gastos-empresariales>
- Ekos . (7 de 09 de 2020). 6 elementos que influyen en el éxito de la negociación. Ekos. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/6-elementos-que-influyen-en-el-exito-de-la-negociacion>
- Gamelearn Team. (s.f.). Técnicas de ventas efectivas: la importancia de negociar con paciencia. Gamelearn. Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/tecnicas-de-ventas-efectivas-negociar-con-paciencia/#:~:text=Esperar%20para%20entender%20los%20intereses,hora%20de%20cerrar%20un%20acuerdo.>
- Gamelearn. (02 de 08 de 2021). Negociación efectiva: anotaciones clave que debes hacer para mejorar tu influencia. Cepymenews. Obtenido de <https://cepymenews.es/negociacion-efectiva-anotaciones-clave-debes-mejorar-influencia>
- Gamelearn. (s.f.). Cómo preparar una negociación obteniendo la información más importante de la otra parte. Game.learn. Obtenido de <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/como-preparar-una-negociacion-obteniendo-la-informacion-mas-importante-de-la-otra-parte/>
- Gbenedji, G. (s.f.). Controlar los riesgos del proyecto. Gladysbenedji. Recuperado de: <https://www.gladysgbenedji.com/11-6-controlar-los-riesgos/#:~:text=El%20seguimiento%20y%20control%20de,a%20analizar%20los%20riesgos%20existentes.>

- García, A. (02 de 04 de 2020). Métricas social media: alcance vs. Impresiones en Facebook, Instagram y Twitter. *cooltabs*. Obtenido de: <https://blog.cool-tabs.com/metricas-social-media-alcance-impresiones/>
- Giraldo, V. (26 de 06 de 2019). Marketing de contenidos: la estrategia digital que debes conocer a profundidad. *rockcontent*. Obtenido de: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos/>
- Gómez, A. (05 de 22 de 2018). ¿Por qué implementar plataformas digitales?. *Latinpyme*. Obtenido de: <https://www.latinpymes.com/por-que-implementar-plataformas-digitales/>
- Harvard Deusto. (06 de 2014). Estrategias útiles para la negociación. Harvard-deusto. Obtenido de: <https://www.harvard-deusto.com/estrategias-utiles-para-la-negociacion>
- Impulsa Popular. (s.f.). Clave para una buena negociación. Obtenido de: <https://impulsapopular.com/gerencia/claves-para-una-buena-negociacion/>
- IUSC. (s.f.). Conceptos y definiciones- duración. IUSC. <https://www.iusc.es/recursos/gesproy/textos/03.02.01.htm#:~:text=La%20duraci%C3%B3n%20del%20proyecto%20es,dependencia%20que%20existan%20entre%20ellas.>
- Jota. (24 de 06 de 2019). Beneficios de las Redes Sociales para empresas. *Sr Jota*. Obtenido de: <https://srjota.com/beneficios-de-las-redes-sociales-para-las-empresas>
- Luco, A. (s.f.). Negociando con los clientes: cuándo ceder. Business Consulting. Obtenido de: <https://www.businessconsulting.cl/negociando-con-los-clientes-cuando-ceder/#:~:text=Lo%20ideal%20es%20ceder%2050,Cedes%20ahora%2C%20porque%20ganas%20despu%C3%A9s.>

- Melo, A. (04 de 11 de 2019). Cuál es la importancia de la comunicación integral de marketing. *inmarketing*. Recuperado de: <https://blog.inmarketing.co/blog/comunicacion-integral-de-marketing#:~:text=Aunque%20las%20comunicaciones%20de%20marketing,ahorras%20dinero%2C%20tiempo%20y%20estr%C3%A9s.>
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Newberry, C. (06 de 05 de 2021). *hootsuite*. Obtenido de hootsuite: <https://blog.hootsuite.com/es/redes-sociales-para-empresas/>
- North, D. C., y Bárcena, A. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Núñez, V. (12 de 07 de 2022). *VILMA*. Obtenido de VILMA: <https://vilmanunez.com/como-invertir-en-marketing/>
- OLIVEIRA, G. (21 de 09 de 2017). *Excellence blog*. <https://blog.softexpert.com/es/como-crear-un-presupuesto-de-proyecto-eficiente/>
- Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. [https://www.questionpro.com/blog/es/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/#:~:text=Net%20Promoter%20Score%20\(NPS\),-Net%20Promoter%20Score&text=El%20NPS%20se%20puede%20determinar,los%20de tractores%20de%20los%20promotores.](https://www.questionpro.com/blog/es/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente/#:~:text=Net%20Promoter%20Score%20(NPS),-Net%20Promoter%20Score&text=El%20NPS%20se%20puede%20determinar,los%20de tractores%20de%20los%20promotores.)
- Padilla, C. (23 de 02 de 2017). *Migesa*. Obtenido de Migesa: <https://www.migesamicrosoft.com/la-importancia-contar-correo-electronico-empresarial/#:~:text=El%20uso%20del%20correo%20electr%C3%B3nico,y%20fuera%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

- Palomino Calderon, J. (2021). Propuesta de mejora del financiamiento, rentabilidad y el control interno de la micro y pequeña empresa del sector de servicios “Inversiones Comerciales Incoferr” SAC Ayacucho, 2021.
- Pérez. (2020). Uso de las TIC en la gestión empresarial. *Ignite*. Obtenido de Ignite: <https://igniteonline.la/2243/#:~:text=Ventajas%20de%20TIC%20en%20as%20empresas&text=Mejoran%20la%20productividad%20de%20las,datos%20espec%20C3%ADficos%20para%20planificar%20negocios>.
- Perilli, R. (14 de 04 de 2021). *Godaddy*. Obtenido de Godaddy: <https://co.godaddy.com/blog/porque-tener-un-sitio-web-para-negocio-importancia-co/>
- Pobil, C. G. (2019). *Aplicación del Análisis del Valor Ganado*. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/91384/TFG-2319-GIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9CLa%20gesti%C3%B3n%20de%20alcance%20del,%E2%80%9D%20\(PMI%2C%202005a\)](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/91384/TFG-2319-GIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9CLa%20gesti%C3%B3n%20de%20alcance%20del,%E2%80%9D%20(PMI%2C%202005a)).
- Quiroa, M. (s.f.). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tecnicas-de-negociacion.html>
- Recursos en project management* . (s.f.). <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/metricas-en-la-gestion-proyectos/>
- Robles Alvarez, M. S. (2013). Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa Liberlac Cia. Ltda. de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi en el periodo 2011-2013.

- Romero, N. M. (2017). *Diseño de estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa Produarroz SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Sánchez, D. J. (2010). *Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES SA* (Bachelor's thesis).
- Sánchez-Paus, A. D. (22 de 06 de 2016). LinkedIn . Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-negociar-cuidando-el-lenguaje-verbal-amparo-donaire-s%C3%A1nchez-paus/?originalSubdomain=es>
- Serventi. (08 de 07 de 2018). *mailup*. Obtenido de mailup: <https://blog.mailup.es/2018/08/sms-marketing-errores/>
- Silva, D. d. (05 de 09 de 2022). Blog de Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/software-registro-ventas/>
- Solórzano, J. X. A., Zurita, I. N., Andrade, J. E. O., & Álvarez, J. C. E. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 466-497.
- Tschohl, J., & Soriano, C. L. S. (2001). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Pax mexico.
- Villalba, D. (16 de 06 de 2020). *Academia Pragma*. Obtenido de Academia Pragma: <https://www.pragma.com.co/blog/conoce-las-ventajas-y-desventajas-del-ecommerce#:~:text=Ventas%20a%20nivel%20global,cubrir%20los%20gastos%20de%20env%C3%ADo>

Wiki. (s.f.). Obtenido de
https://www.eoi.es/wiki/index.php/El_desarrollo_de_la_negociaci%C3%B3n_en_Direcci%C3%B3n_de_personas_y_habilidades

Apéndice A. carta de innovación

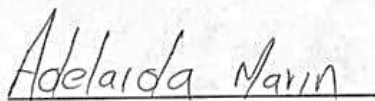
FRUTAS Y VERDURAS PEREZ MARIN SAS
NIT. (901.497.585-8)

CERTIFICA

Que el EQUIPO CONSULTOR, conformado por **SEBASTIÁN GARCÍA MÉNDEZ** identificado con cédula de ciudadanía No. **1098745702** de Bucaramanga, **MARIA ISABEL VERA MARIN** identificado (a) con cédula de ciudadanía No. **1005479770** de FLORIDABLANCA, **MARIA CAMILA TRIANA BENÍTEZ** identificado (a) con cédula de ciudadanía No. **1001912942** de BUCARAMANGA, diseñaron y ejecutaron la innovación en procedimiento denominada **GESTIÓN DE MEJORA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA FRUTAS Y VERDURAS PEREZ MARIN S.A.S**, entre el 01 de febrero y el 15 de abril del 2023.

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

Se expide el 15 de abril del 2023.



ADELAIDA MARIN
Representante legal