

**Estudio de caso Supermercado el Poleo**

**Edwin Gómez Jiménez y Laura Hernández Soto**

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

**Director**

**Sebastián García Méndez**

**Doctor en Ciencias de la Educación**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

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

**Facultad de Administración de Empresas**

**2023**

**Contenido**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                             | 11 |
| 1. Estudio de caso: Supermercado el poleo .....               | 12 |
| 1.1 Descripción de la empresa .....                           | 12 |
| 2. Estudio de caso: Modulo gerencia de marketing .....        | 13 |
| 2.1 Instrumento de recolección de información .....           | 13 |
| 2.2 Hallazgos.....                                            | 13 |
| 2.3 Plan de mejoramiento Modulo 1 gerencia de marketing ..... | 27 |
| 3. Estudio de caso: Modulo 2 gerencia financiera .....        | 27 |
| 3.1 Instrumento de recolección de información.....            | 28 |
| 3.2 Hallazgos.....                                            | 28 |
| 3.3 Plan de mejora modulo 2: gerencia financiera .....        | 38 |
| 4. Estudio de caso: Modulo estrategias de negociación .....   | 39 |
| 4.1 Instrumento de recolección de información.....            | 39 |
| 4.2 Hallazgos.....                                            | 39 |
| 4.3 Plan de mejora modulo 3 estrategias de negociación .....  | 49 |
| 5. Estudio de caso: Modulo habilidades gerenciales.....       | 50 |
| 5.1 Instrumento de recolección de información.....            | 50 |
| 5.2 Hallazgos.....                                            | 51 |
| 5.3 Plan de mejora Modulo Habilidades gerenciales .....       | 57 |
| 6. Estudio de caso: Modulo Gerencia de proyectos .....        | 58 |
| 6.1 Instrumento de recolección de información.....            | 58 |
| 6.2 Hallazgos.....                                            | 58 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 6.3 Plan de mejora gerencia de proyectos..... | 70 |
| 7. Conclusiones .....                         | 71 |
| Referencias .....                             | 73 |
| Apéndices .....                               | 82 |

**Lista de tablas**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Plan de mejora modulo 1</i> ..... | 27 |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Plan de mejora modulo 2</i> ..... | 38 |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Plan de mejora modulo 3</i> ..... | 49 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Plan de mejora modulo 4</i> ..... | 57 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Plan de mejora modulo 5</i> ..... | 70 |

**Lista de figuras**

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> <i>Plan de publicaciones</i> .....                                                    | 14 |
| <b>Figura 2.</b> <i>Medición del alcance de publicaciones</i> .....                                    | 15 |
| <b>Figura 3.</b> <i>Políticas y órganos de decisión en materia de redes sociales</i> .....             | 16 |
| <b>Figura 4.</b> <i>Percepción de las redes sociales como un complemento</i> .....                     | 16 |
| <b>Figura 5.</b> <i>Conocimiento del crecimiento de marca</i> .....                                    | 17 |
| <b>Figura 6.</b> <i>Personal para marketing</i> .....                                                  | 18 |
| <b>Figura 7.</b> <i>¿El marketing como un gasto, si o no?</i> .....                                    | 19 |
| <b>Figura 8.</b> <i>Implementación de TICS en la empresa</i> .....                                     | 19 |
| <b>Figura 9.</b> <i>Implementación de multiplataformas</i> .....                                       | 20 |
| <b>Figura 10.</b> <i>Email marketing</i> .....                                                         | 21 |
| <b>Figura 11.</b> <i>Uso de SMS en el marketing</i> .....                                              | 22 |
| <b>Figura 12.</b> <i>Uso de una APP para publico</i> .....                                             | 23 |
| <b>Figura 13.</b> <i>Uso de sitio web para las ventas</i> .....                                        | 23 |
| <b>Figura 14.</b> <i>Uso del E-commerce</i> .....                                                      | 24 |
| <b>Figura 15.</b> <i>Content marketing</i> .....                                                       | 25 |
| <b>Figura 16.</b> <i>Red de pymes</i> .....                                                            | 26 |
| <b>Figura 17.</b> <i>Percepción de la mejora en el nivel de vida por crecimiento económico</i> .....   | 28 |
| <b>Figura 18.</b> <i>Influencia de los incentivos en la productividad de los trabajadores</i> .....    | 29 |
| <b>Figura 19.</b> <i>Mejoras en el desempeño por el establecimiento de funciones específicas</i> ..... | 30 |
| <b>Figura 20.</b> <i>Percepción de la creación de un modelo de gestión financiera</i> .....            | 31 |
| <b>Figura 21.</b> <i>Percepción del uso de herramientas gerenciales</i> .....                          | 32 |
| <b>Figura 22.</b> <i>Percepción sobre la promoción sobre las ventas</i> .....                          | 33 |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 23</b> <i>Seguridad industrial y crecimiento económico.</i> .....                                        | 34 |
| <b>Figura 24.</b> <i>Imagen corporativa por el crecimiento económico</i> .....                                     | 35 |
| <b>Figura 25.</b> <i>Mejoras en la organización por la implementación de un modelo de gestión financiera</i> ..... | 36 |
| <b>Figura 26.</b> <i>Mejoras en las decisiones gerenciales</i> .....                                               | 37 |
| <b>Figura 27.</b> <i>Conocimiento de estrategias de negociación</i> .....                                          | 40 |
| <b>Figura 28.</b> <i>Utilización de estrategias de negociación</i> .....                                           | 41 |
| <b>Figura 29.</b> <i>Proceso de negociación de ventas implementados</i> .....                                      | 42 |
| <b>Figura 30.</b> <i>El proceso de negociación como factor diferenciador</i> .....                                 | 43 |
| <b>Figura 31.</b> <i>Conocimiento de productos</i> .....                                                           | 44 |
| <b>Figura 32.</b> <i>Explicación de beneficios</i> .....                                                           | 45 |
| <b>Figura 33.</b> <i>Dificultades en el proceso de negociación</i> .....                                           | 46 |
| <b>Figura 34.</b> <i>Aspectos relevantes de una negociación</i> .....                                              | 47 |
| <b>Figura 35.</b> <i>Preparación para la negociación</i> .....                                                     | 48 |
| <b>Figura 36.</b> <i>Manejo del estrés</i> .....                                                                   | 51 |
| <b>Figura 37.</b> <i>Solución de problemas</i> .....                                                               | 52 |
| <b>Figura 38.</b> <i>Motivación</i> .....                                                                          | 53 |
| <b>Figura 39.</b> <i>Liderazgo</i> .....                                                                           | 54 |
| <b>Figura 40.</b> <i>Innovación</i> .....                                                                          | 55 |
| <b>Figura 41.</b> <i>Procesos administrativos</i> .....                                                            | 56 |
| <b>Figura 42.</b> <i>Identificación de oportunidades</i> .....                                                     | 59 |
| <b>Figura 43.</b> <i>Factibilidad tecnológica de los proyectos</i> .....                                           | 60 |
| <b>Figura 44.</b> <i>Visualización de oportunidades</i> .....                                                      | 61 |

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 45.</b> <i>Aparición de oportunidades vía problemas.....</i>         | 62 |
| <b>Figura 46.</b> <i>Retroalimentación de clientes.....</i>                    | 62 |
| <b>Figura 47.</b> <i>Diferencia anuales de oportunidades .....</i>             | 63 |
| <b>Figura 48.</b> <i>Percepción oportunista .....</i>                          | 64 |
| <b>Figura 49.</b> <i>Visualización de oportunidades .....</i>                  | 65 |
| <b>Figura 50.</b> <i>profundización en mercados.....</i>                       | 65 |
| <b>Figura 51.</b> <i>Confianza en oportunidades .....</i>                      | 66 |
| <b>Figura 52.</b> <i>Relación entre oportunidades .....</i>                    | 67 |
| <b>Figura 53.</b> <i>Origen de oportunidades nuevas .....</i>                  | 68 |
| <b>Figura 54.</b> <i>Percepción de las oportunidades.....</i>                  | 68 |
| <b>Figura 55.</b> <i>Oportunidades direccionan a nuevas oportunidades.....</i> | 69 |

**Listado de apéndice**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Apéndice A.</b> <i>Gerencia de Marketing</i> .....                                  | 82 |
| <b>Apéndice B.</b> <i>Gestión financiera del Supermercado el Poleo</i> .....           | 83 |
| <b>Apéndice C.</b> <i>Estrategias de negociación en el Supermercado el Poleo</i> ..... | 84 |
| <b>Apéndice D.</b> <i>Habilidades gerenciales Supermercado el Poleo</i> .....          | 85 |
| <b>Apéndice E.</b> <i>Gerencia de proyectos del Supermercado el Poleo</i> .....        | 86 |

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es ofrecer un plan de acción para el Supermercado el Poleo en las actividades del marketing, finanzas, habilidades gerenciales, estrategias de negociación, y gerencia de proyectos desde la realización de un estudio de caso. Para ello se utilizó la encuesta como sistema de reunir y medir información, lo cual, permitió analizar el estatus quo de la organización. Se logró identificar que la empresa debe implementar elementos de planeación estratégica que le permitan direccionar sus actividades de forma estructurada y de esta manera lograr mejores resultados y se concluyó que las actividades del plan de acción generarían repercusiones positivas sobre cada una de las áreas analizadas, resultando en el mejor direccionamiento y resultados para la empresa.

*Palabras clave: estudio de caso, plan de mejora, planeación estratégica*

**Abstract**

The objective of this work is to offer an action plan for the El Poleo Supermarket in the activities of marketing, finance, managerial skills, negotiation strategies, and project management from the completion of a case study. For this, the survey was used as a system to gather and measure information, which allowed analyzing the status quo of the organization. It was possible to identify that the company must implement elements of strategic planning that allow it to direct its activities in a structured way and in this way achieve better results and it was concluded that the activities of the action plan would generate positive repercussions on each of the areas analyzed, resulting in the best direction and results for the company.

*Key words: case study, improvement plan, strategic planning*

### **Introducción**

El estudio de caso es el método de investigación que busca e identifica los diferentes factores reales que afectan o repercuten sobre un fenómeno o grupo específico y de esta manera poder analizarlo desde las perspectivas deseadas (Aranda, et ál., 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, se utiliza el estudio de caso para estudiar la situación actual del Supermercado el Poleo. El cual, es una pequeña empresa familiar dedicada al comercio de bienes de la canasta familiar. Es una organización tradicional, la cual, opera sin elementos de planeación estratégica, es decir que sus actividades están enfocadas únicamente a la venta lograda, sin pronóstico, ni organización específica.

El presente trabajo presenta el estudio del supermercado el poleo desde 5 áreas de estudio, siendo estas: gerencia de marketing, gerencia financiera, estrategias de negociación, habilidades gerenciales y gerencia de proyectos. Los cuales se abordaron desde la identificación del estado actual, análisis y posterior propuesta de mejora.

## **1. Estudio de caso: Supermercado el poleo**

### **1.1 Descripción de la empresa**

*Empresa: Supermercado El Poleo*

El supermercado el poleo cumple con la condición de pequeña empresa, es un autoservicio ubicado en la ciudad de Barranquilla. Fue fundado por Francisco Hernández Moreno y su hermano Juan Hernández Moreno en el año 1995 y su actual propietaria es la señora Benedicta Hernández, y es administrado por el señor Joaquín Hernández Moreno, entendiéndose con esto la cualidad de empresas familiar.

La organización está dedicada a la venta de artículos de la canasta familiar, específicamente su actividad principal ante la cámara de comercio se diferencia en el CIU: G471900 que define “Los establecimientos no especializados de comercio al por menor de productos cuyo surtido está compuesto principalmente de alimentos, (víveres en general), bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) y tabaco” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

El supermercado el poleo, no es una entidad estructurada desde la perspectiva organizacional. La empresa no posee elementos de planeación estratégica, como misión, visión, valores y objetivos, por lo contrario, trabajan netamente por ventas sin establecer meta alguna.

Por otro lado, con respecto a las actividades realizados en la empresa, se identifican procesos estratégicos: siendo este, la gerencia general; procesos operativos, tales como: compra de productos, consecución de proveedores, facturación, despacho, surtido de mercancía y la gestión de inventario y procesos soporte como, la gestión financiera y contable.

Finalmente, es importante destacar que la empresa objeto de estudio actualmente se encuentra en una etapa de madurez. Esta etapa generalmente se caracteriza por: ritmos bajos de

crecimiento, posible decaída, alta competencia, entre otros. Por ende, se hace necesario el enfoque hacia la lealtad de los clientes (Loaiza, 2018).

## **2. Estudio de caso: Modulo gerencia de marketing**

En este primer módulo, se comprende el análisis de la gerencia de marketing en el supermercado el poleo. Dicha área y su buen gestionamiento le permitiría a la organización fortalecer y mejorar su reconocimiento a través de la publicidad y promoción. Para ello, se realiza la recolección de información con fuentes secundarias para su análisis y de esta forma aportar al plan de mejora propuesto al final.

### **2.1 Instrumento de recolección de información**

El artículo de investigación de Trejos (2020) se identificó una encuesta que busca analizar la gestión de marketing de la empresa objeto de estudio, por ende, fue aplicada al personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente (4 personas).

Para ello, se copió textualmente la encuesta en un formulario de Google, que permite facilitar su aplicación y análisis, se ubica en el apéndice A.

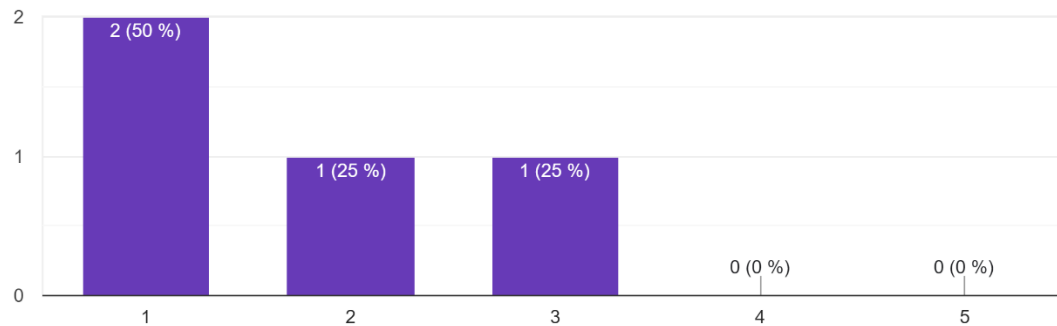
### **2.2 Hallazgos**

Posterior a la aplicación del instrumento y análisis de resultados, se realizaron los siguientes hallazgos.

**Figura 1.** *Plan de publicaciones*

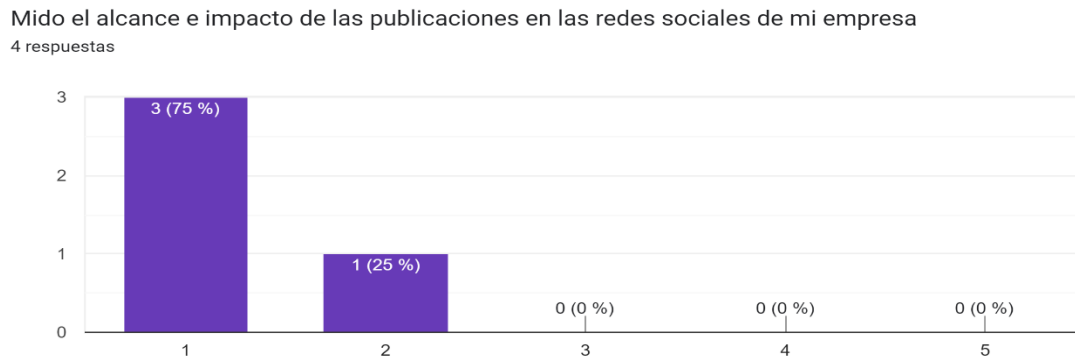
Tengo un plan claro con fechas de publicaciones, ejecuciones, responsables, métricas

4 respuestas



Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

El personal del super mercado el poleo no tiene un plan claro de las fechas de publicaciones, ejecuciones, responsables, y métricas. Se halló que más del 50% no tiene claridad con las fechas. Es una habilidad un poco inferior que requiere de procesos de mejora que le permitan gestionar el tiempo para lanzar estrategias elaboradas. Mochuca (2021) nos habla de un plan de contenidos o un calendario de contenidos para redes sociales no únicamente te permitirá visualizar una estrategia de contenido sino también llegar a más clientes potenciales. Un plan de contenido ayudara a establecer la hora de publicación, definir el contenido para cada red social, determinar el tipo de campaña y objetivo, agregar títulos e incluir links de documentos.

**Figura 2.** *Medición del alcance de publicaciones*

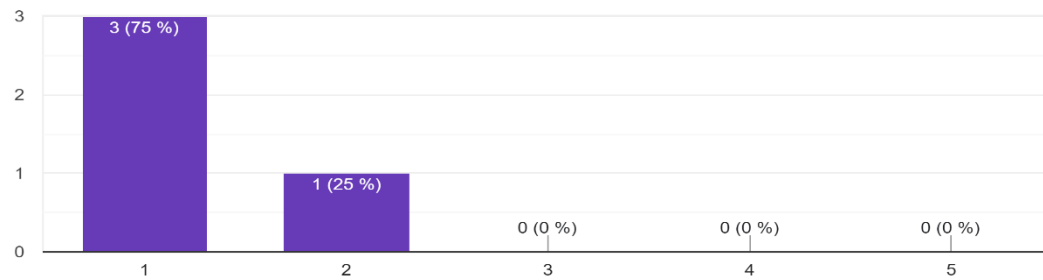
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

Teniendo en cuenta el análisis anterior del personal del super mercado el poleo no miden la importancia del impacto que tiene las publicaciones en todas las redes sociales de la empresa. Se halló que el 75% del personal del supermercado mide el impacto de las publicaciones, son otro de los puntos clave a mejorar para entender mejor al público del que se quiere llegar y hacer más efectivo el mensaje que se quiere transmitir (InboundCycle, 2014). El análisis de resultados es una de las fases más importantes de la estrategia de Social Media Marketing y uno de los que no se cumple seguidamente entre los profesionales de este sector. Las redes sociales y otras herramientas tecnológicas complementarias proporcionan estadísticas y datos sobre la actividad de los usuarios, el profesional del marketing debe reunir todos los conocimientos y habilidades suficientes como para saber analizarlos y estudiarlos, así como para diseñar planes de acción con las conclusiones extraídas.

**Figura 3.** *Políticas y órganos de decisión en materia de redes sociales*

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

4 respuestas



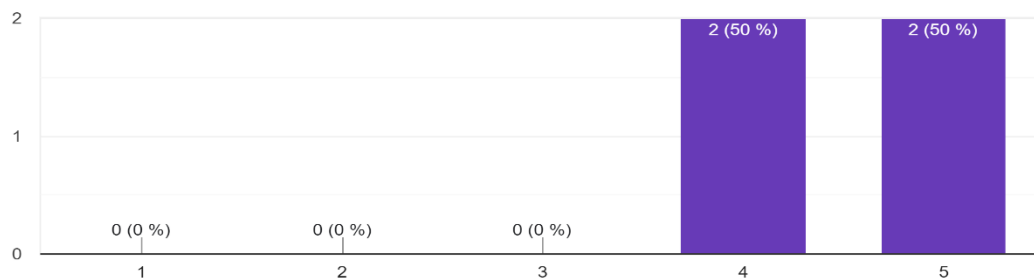
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

En los resultados obtenidos en la encuesta se halló que el 75% del personal asegura no tener políticas establecidas en la decisión de publicaciones en los sitios web o redes sociales, por otro lado, se debe mejorar esta habilidad para crear una imagen de marca que lo pueda identificar cualquier consumidor. Fabra (2017) determina que implantar estas políticas nos ayuda a saber qué camino elegir en caso de que exista cualquier tipo de dificultad con alguno de los representantes, por lo que nos permitirá estar justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos como un equipo de trabajo.

**Figura 4.** *Percepción de las redes sociales como un complemento*

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

4 respuestas



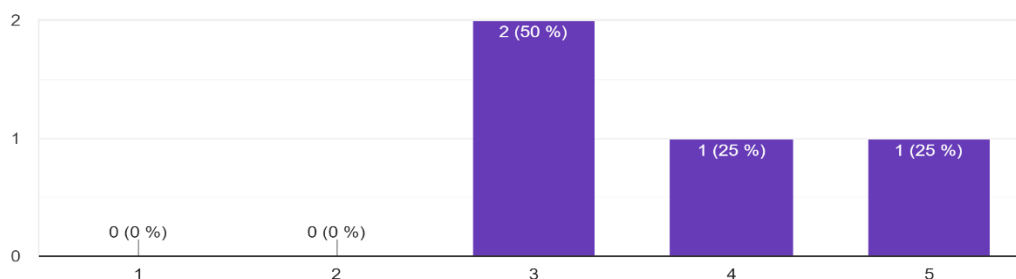
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

El personal del super mercado considera lo importante que son las redes sociales o sitios web para construir una marca con mayor potencial para llegar a los clientes ganando su atención convirtiendo los canales de comunicación como una forma de hacer las ventas más productivas, sin embargo, se halló que el 50% está de acuerdo y considera la importancia de las redes sociales para las empresas, el otro 50% se encuentra en el punto número 4 (Melo, 2019). Sin ninguna duda las redes sociales son una de las herramientas digitales más rentables que existen a nivel mundial. Y en comparación con la publicidad tradicional, promocionar tu empresa o compañía en internet es mucho más rentable, porque te permite llegar amuchas personas que son más propensas y estén interesados en la compra.

**Figura 5.** *Conocimiento del crecimiento de marca*

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

4 respuestas



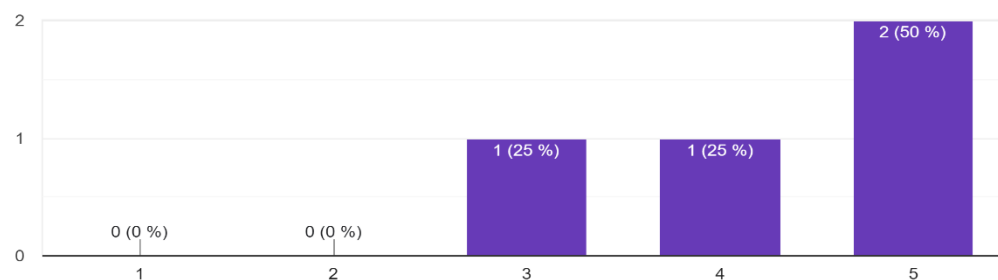
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

Según la encuesta se puede observar que más del 50% de los empleados consideran que debe conocer el crecimiento de la empresa en todas las publicaciones que se realicen en las redes sociales, siendo un resultado predominante en el estudio, de esta manera, hay mejorar en el ámbito del marketing digital (Melo, 2019). Si el negocio tiene el poder de comercializar internacionalmente o incluso a nivel nacional, el alcance por medio de las redes sociales es mucho

mejor. Por otra parte, todos los algoritmos trabajan para asegurarse de que las personas adecuadas vean tus publicaciones. No importa si estás enfocado en los negocios locales, o si tu ambición es volverte global. También Desarrollar contenido puede satisfacer sus dudas, y conocer un poco mejor tu empresa o los productos a través de cada una de las interacciones que aparecen en tu perfil, serán formas de lograr una conexión que puede aportar seguridad a la hora de concretar una venta.

**Figura 6. Personal para marketing**

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

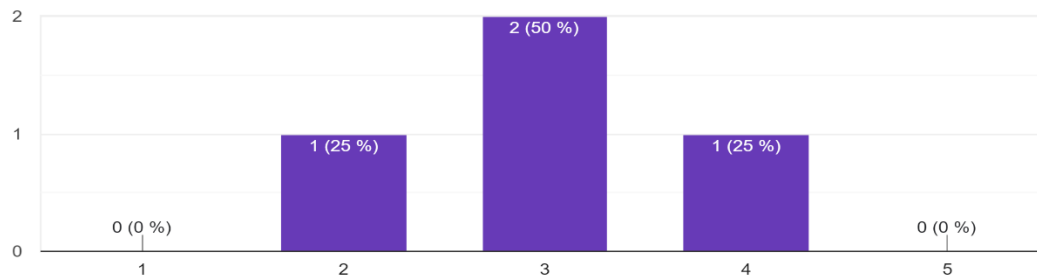


Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

Seguidamente se cuestionó la percepción en temas de factibilidad en marketing digital en el supermercado el poleo, el 50% de la población consideran tener ayuda en el desarrollo de las actividades de marketing digital, por otro lado, el restante de la población se encuentra en la posición 3 y 4, actualmente la empresa no desarrolla este potencial en el marketing digital (Galiana, 2021). el gerente de marketing digital es la persona responsable de supervisar cada una de las estrategias de marketing online para empresas o compañías que van desde pequeñas emergentes hasta grandes empresas, se responsabilizan de supervisar el proyecto y garantizar que la campaña de marketing digital evolucione sin problemas, de principio a fin.

**Figura 7.** *¿El marketing como un gasto, si o no?*

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

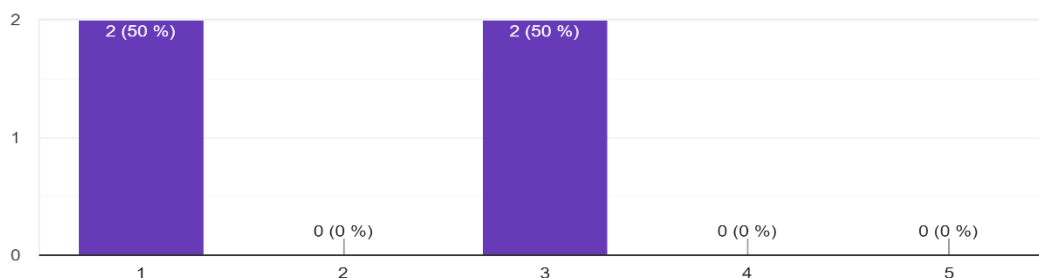


Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

Se cuestiona la percepción de los administrativos y empleados del supermercado sobre los gastos que tiene el desarrollo de marketing digital. Se obtuvo que un 50% está indeciso de considerar que el marketing digital es un gasto en el supermercado. Para Brown (2021) el marketing digital es una inversión en su marca y en la idea detrás de ella, en los productos o servicios. De igual forma que tener una membresía de un gimnasio es inversión en su salud, y tener una cuenta de ahorros es inversión en su futuro financiero para crecer como empresa, el marketing es inversión en su negocio.

**Figura 8.** *Implementación de TICS en la empresa*

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



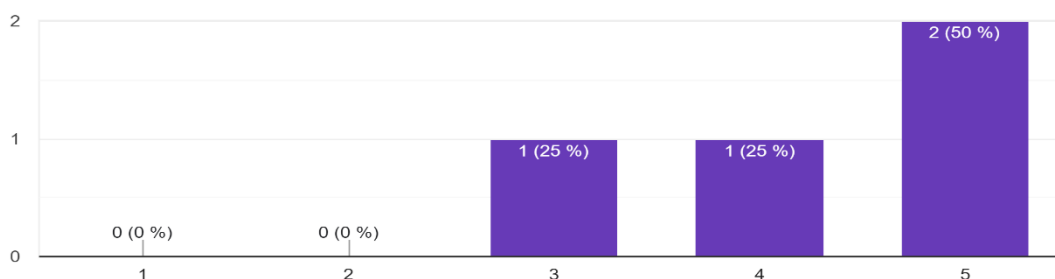
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

La implementación de herramientas TIC se considera una de las más usadas para evolucionar la productividad, eficiencia de procesos y manejo de datos, por lo tanto, el 50% de la población considera no importante dentro de la empresa el supermercado. Ruiz (2022) cuenta sobre su perspectiva analizando cuales necesidades y en qué áreas se va a mejorar, mediante qué soluciones tecnológicas podemos conseguir para llegar al objetivo sin que al final la tecnología sea un nuevo problema en lugar de una solución, implementando soluciones por seguir las tendencias tecnológicas.

**Figura 9.** *Implementación de multiplataformas*

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

4 respuestas



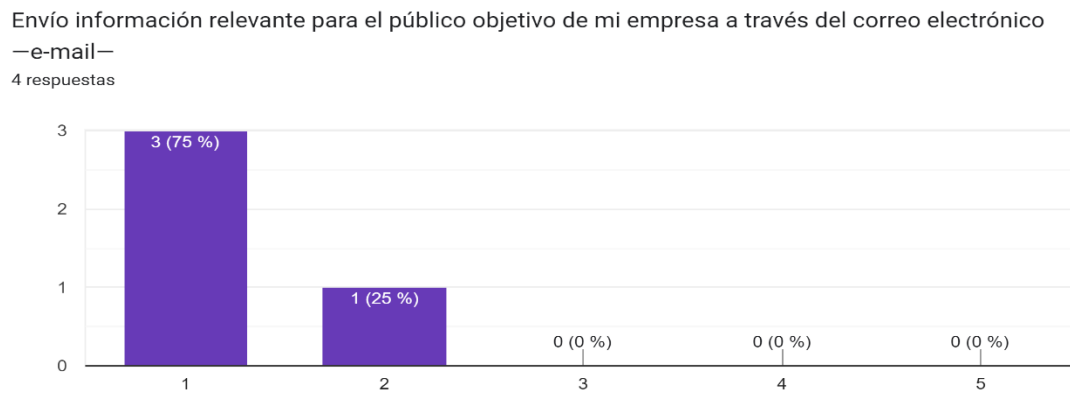
Adaptado de (Trejos, 2020, p.81).

La población encuestada considera desarrollar multiplataformas digitales dentro del supermercado para llegar al público objetivo, el 50% considera dicha afirmación, el otro 50% en un punto 3 y 4 se califica como puntos medio cercanos al acuerdo. Se halla una población un poco dividida de la cual se debe mejorar para el buen funcionamiento en el desarrollo dentro del supermercado el poleo.

Trejos (2021) establece que las redes sociales horizontales son aquellas dirigidas a todo tipo de público sin que se centren en alguna temática en particular, por, ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram, Google+, etc.; las verticales son todo lo contrario: manejan temáticas

específicas salud, educación, deportes, viajes, etc. En las verticales se diferencia entre las que son de ocio y las profesionales, entendiendo como ocio todas aquellas de entretenimiento, como, por ejemplo, Tripadvisor, Minube, Laneros, etc.

**Figura 10.** *Email marketing*

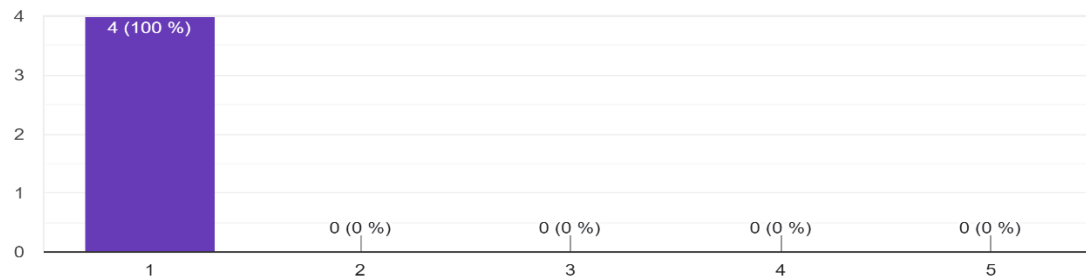


Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

Al cuestionar a la población se obtuvo mayormente no envían información relevante al público por medio del correo electrónico, se obtuvo que un 75% se encuentra totalmente desacuerdo, un 25% determino una calificación de 2 que se aproxima a un desacuerdo. Seguidamente Botin (2022) nos habla que el email marketing consiste en el envío de correos electrónicos de forma masiva al público objetivo, pero no implica que tengas derecho a hacer spam. No se trata de hacer publicidad invasiva, si no de aportar contenido de valor que proporcione información útil a los clientes.

**Figura 11.** *Uso de SMS en el marketing*

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

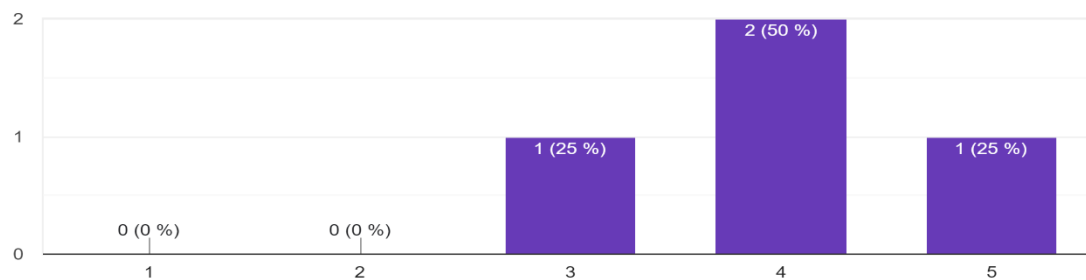


Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

Mediante la encuesta se observó que la población del supermercado el poleo, se obtiene que el 100% de los encuestados no envían informaciones relevantes por medio de mensajes de textos, sin embargo, es una problemática de la cual se debe mejorar. A través del envío masivo de SMS, las empresas pueden generar conocimiento de marca y pueden comunicarse de manera personalizada para que el público pueda ver las actualizaciones sobre productos y servicios. Wilches (2023) establecen la importancia de los mensajes de texto, el envío de SMS se ha convertido en una herramienta clave e importante para las empresas que buscan llegar al público de manera eficiente y en tiempo real, ya que esto les permite aumentar la fidelidad del cliente y mejorar la eficacia de sus campañas de marketing.

**Figura 12.** *Uso de una APP para publico*

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

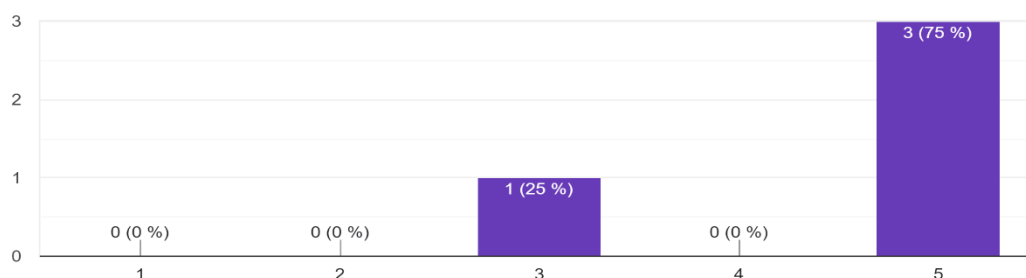


Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

Mediante la encuesta los administrativos y trabajadores del supermercado el poleo se considera la importancia de aplicar una app para llegar al público objetivo. Lo primordial es conocer cómo se comporta tu público objetivo y qué hábitos tiene en cuanto a telefonía móvil. Cuevas (2021) considera la importancia de conocer al público objetivo, porque no son lo mismo los usuarios de iPhone que los de Android. Por ejemplo, Android es un operativo móvil de varios fabricantes, económicamente más accesibles y con un poder adquisitivo más bajo que el iPhone. No hay que caer en el error de hacer una aplicación y ponerla en todas las plataformas, porque no siempre funcionará igual.

**Figura 13.** *Uso de sitio web para las ventas*

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

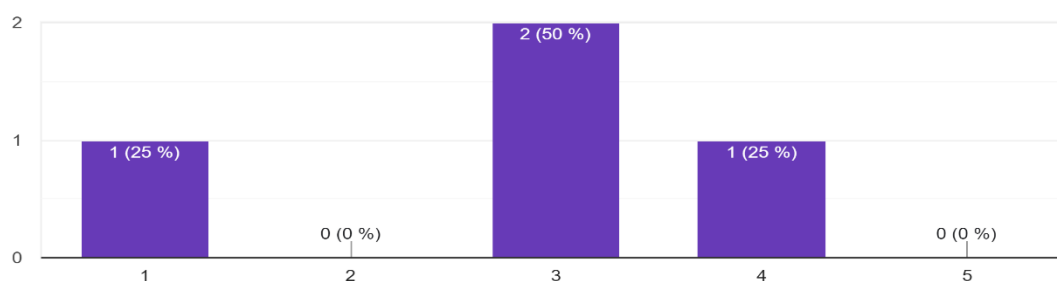


Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

Se cuestiona la percepción de los administrativos del supermercado sobre la venta por medio de sitio web. Se obtuvo un 75% consideran lo importante que es vender productos y servicios por medio del sitio web para llegar al público objetivo, el otro 25% se encuentra en un punto medio. Perilli (2021) nos habla de la realidad en cuanto al mundo digital en el que vivimos, no hay mejor forma de hacer visible un negocio que una página web profesional dado que las personas buscan en internet eso que necesitan, ya sean regalos, moda o un lugar a donde quieran visitar etc.

**Figura 14.** *Uso del E-commerce*

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



Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

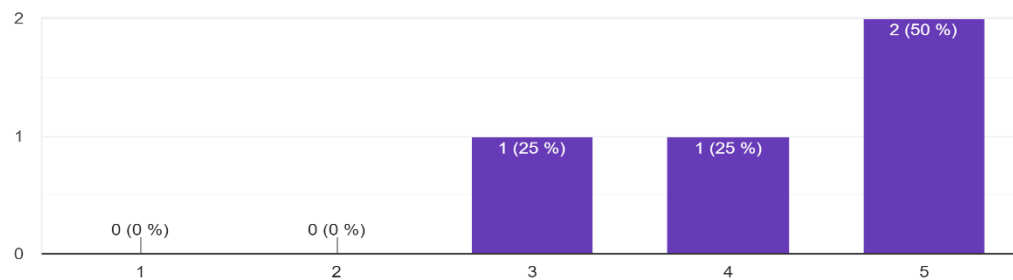
La población encuestada no implementa el uso de correos electrónicos para vender los productos o prestación de servicios al público objetivo de forma digital, es una habilidad de la cual se debe mejorar para el crecimiento de la empresa. Botin (2022) establece la importancia de los correos electrónicos como una herramienta increíblemente útil y, en muchos casos, infravalorada.

Gracias a este medio se puede llegar a una gran variedad de audiencias y puedes enviar un mismo correo electrónico a miles de personas, gracias al uso de Internet como medio de comunicación, podrás llegar a cualquier persona independientemente de dónde se encuentre.

Además, será muy sencillo difundir tus campañas publicitarias a través de las redes sociales, optimizando incluso más los resultados.

**Figura 15.** *Content marketing*

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

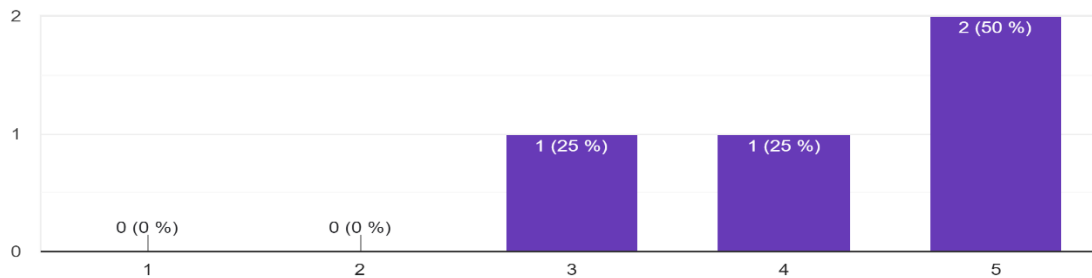


Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

Anteriormente se cuestionó a los administrativos y empleados del supermercado el poleo, sin embargo, el 50% de la población considera lo importante que es desarrollar marketing de contenidos, mientras que el otro 50% se encuentra en el punto 3 y 4. Pons (2022) nos cuenta de la importancia que es el marketing de contenidos, es una estrategia para definir la fuerte relación entre el público objetivo y tu empresa. Permite llegar a clientes y usuarios de una marca o de una plataforma, contenido a través de textos, e-books, infografías, vídeos, redes sociales, seminarios web, podcasts y muchos más tipos de contenidos, así como canales de distribución donde puedes explotar tu creatividad para alcanzar la mejor distribución de contenidos dentro de tu industria relevante.

**Figura 16. Red de pymes**

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



Adaptado de (Trejos, 2020, p.95).

El marketing digital ayuda a que tu pyme se destaque de la competencia al utilizar herramientas digitales e innovadoras de comunicación con los clientes objetivos. También te podrá ayudar en la estrategia de tu empresa para maximizar los objetivos, pues te enseñará a fijar actividades en función de los objetivos que desees lograr (Pymes, 2022). En este caso se halló una población dividida en un 50% se considera totalmente de acuerdo con permanecer en una red de pymes para el desarrollo de la empresa, sin embargo, el resto de la población se encuentra en un punto medio, en la cual puede ser mejorado con diferentes estrategias.

### 2.3 Plan de mejoramiento Modulo 1 gerencia de marketing

**Tabla 1.** *Plan de mejora modulo 1*

| <b>Plan de mejora modulo: gerencia de marketing</b>                                                          |                                                                                                 |                                        |                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                                                                              | <b>Acciones</b>                                                                                 | <b>Responsable</b>                     | <b>Indicador</b>                                                     |
| <b>Utilizar el marketing digital como una herramienta que permita aumentar la visibilidad de la empresa.</b> | Utilizar plataformas de intermediación entre el usuario y el vendedor (ej: rappi)               | Profesional de marketing administrador | Eficiencia y uso de canales de comunicación para publicidad y ventas |
|                                                                                                              | Activar las redes sociales                                                                      | Profesional de marketing administrador |                                                                      |
|                                                                                                              | Utilizar canales radiales de comunicación para publicidad                                       | Administrador                          |                                                                      |
|                                                                                                              | Creación de una línea de WhatsApp business                                                      | Administrador                          |                                                                      |
|                                                                                                              | Promover la información relevante por medio de e-mail                                           | Profesional de marketing administrador | Informe de resultados de operaciones de marketing digital            |
|                                                                                                              | Difundir promociones de productos por medio de SMS                                              | Profesional de marketing administrador |                                                                      |
|                                                                                                              | Contratar servicios de un tercero profesional en marketing para el manejo del marketing digital | Administrador                          |                                                                      |
|                                                                                                              | Control y evaluación de gestión de marketing digital                                            | Profesional de marketing administrador |                                                                      |
|                                                                                                              | Crear un cronograma de publicaciones                                                            | Profesional de marketing               | Base de datos de clientes                                            |
|                                                                                                              | Crear una base de datos de clientes                                                             | Cajero                                 |                                                                      |

### 3. Estudio de caso: Modulo 2 gerencia financiera

En este segundo módulo, se comprende el análisis de la perspectiva actual del área financiera del supermercado el poleo. Dicha área, juega un rol importante e indispensable en el progreso de las funciones del supermercado, pues comprende la administración de recursos tanto

económicos como físicos. Para ello, se recolecta información de fuentes secundarias y se presenta un plan de mejora para la empresa.

### 3.1 Instrumento de recolección de información

Del artículo de investigación de Sánchez (2010) se identificó una encuesta que permite estudiar la gestión financiera de la empresa objeto de estudio, por ende, fue aplicada al personal de la empresa (6 Personas)

Para ello, se copió textualmente la encuesta en un formulario de Google, que permite facilitar su aplicación y análisis, se ubica en el apéndice B.

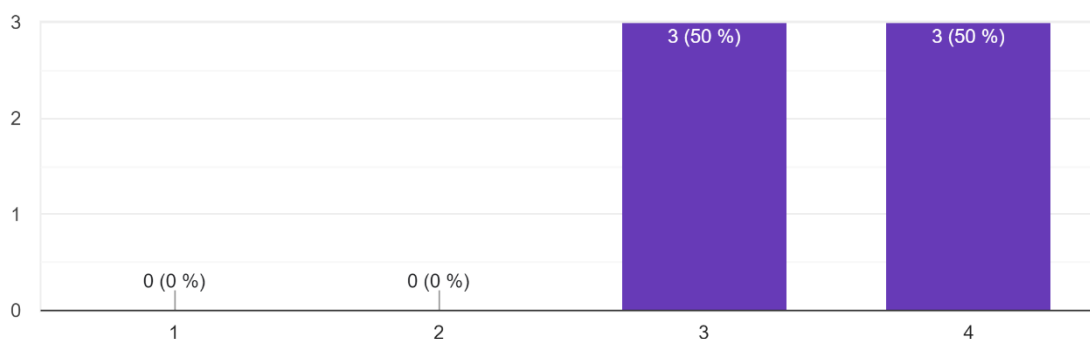
### 3.2 Hallazgos

Posterior a la aplicación de instrumento de recolección de información, se realizaron los siguientes hallazgos.

**Figura 17.** *Percepción de la mejora en el nivel de vida por crecimiento económico*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

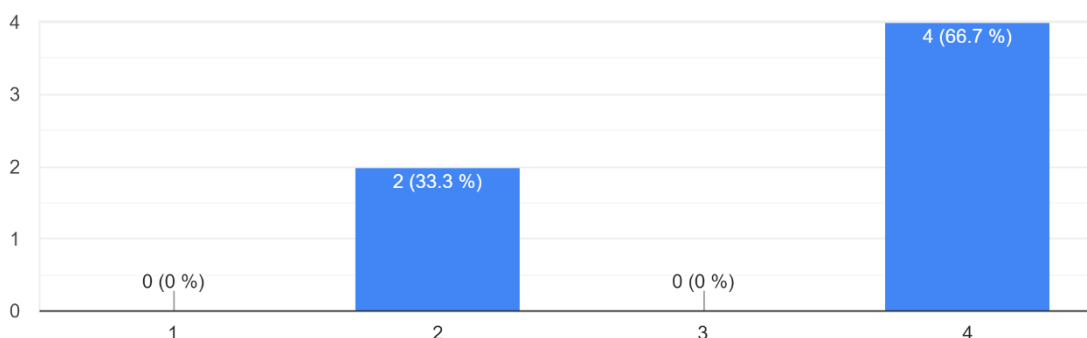
Se identificó que la totalidad de los empleados del Supermercado el Poleo percibe que su nivel de vida puede mejorar medianamente o alto si lograrse alcanzar un crecimiento económico y financiero.

Lo anterior, coincide con la revisión literaria, donde, Zambrano y Almeida (2018) establecieron que “El impacto de la estrategia de mejora continua en su ejecución para ser utilizada por las organizaciones para que el proceso productivo juega un papel especificado en la calidad de vida de los colaboradores” y, por ende, se entiende que el crecimiento de la empresa conllevaría a la mejora en ciertas condiciones laborales que influyen sobre la calidad de vida de los empleados.

**Figura 18.** *Influencia de los incentivos en la productividad de los trabajadores*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

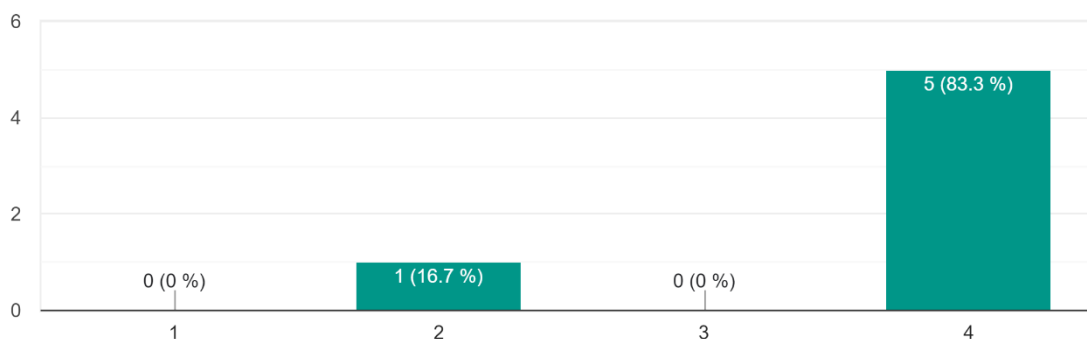
Asimismo, se halló que para el 66% de la población estudiada considera que la existencia de incentivos internos en la empresa impactaría altamente en el nivel de productividad de esta misma y para el 33% puede influir de manera regular o baja. De lo anterior, se concuerda con el 66% de la población, pues, se ha establecido que la utilización de incentivos como un mecanismo de recompensa en las organizaciones, es de mucha importancia para todos los involucrados como

una vía que permite lograr productividad (Aguiar, 2012, p.43). Adicionalmente, los autores lograron concluir que en gran medida las variables de productividad son resultado del trabajo del empleado. Es decir, la productividad de la empresa depende de ello, y un empleado motivado por diferentes factores, ya sean incentivos monetarios o no, va a realizar un mejor trabajo y como consecuencia la empresa tendrá mejores resultados (Aguiar, 2012, p.46).

**Figura 19.** *Mejoras en el desempeño por el establecimiento de funciones específicas*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

El supermercado el poleo no posee un manual de cargos específicos. Por el contrario, se realizan funciones por disponibilidad, es decir, la persona que pueda, lo hace. Por ende, se cuestionó al personal de la empresa para identificar si consideran que la delimitación de funciones y rangos dentro de la organización podría mejorar el desempeño individual de cada uno, de lo cual, el 83% estableció que efectivamente perciben que dicha acción podría generar los resultados pensados de manera alta. Es indispensable para una organización la delimitación de funciones a través de un manual. De esta manera, cada empleado tiene la posibilidad de poner sus esfuerzos en actividades específicas de las cuales es responsable, y que, por tanto, se especializaría en las

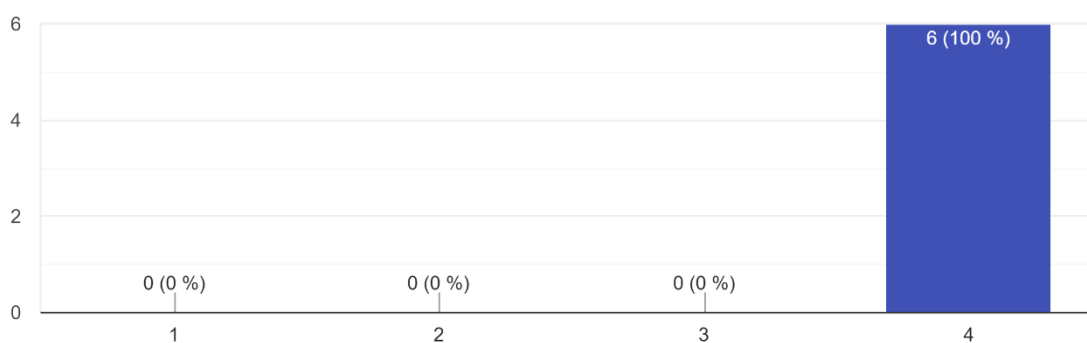
mismas, generando así, mejores resultados a los que podría dar si todos hacen todas las tareas sin especializarse en las mismas. Ramos (2018) reafirma esto al establecer que, para aumento de la producción y eficiencia es importante tener en cuenta las capacidades de cada trabajador para de esta manera potenciar sus habilidades y se logre especializar en una determinada tarea.

En base a lo anterior Ramos (2018) determino que los manuales son de alta importancia para las empresas, esto, debido a que dan una explicación de tareas y roles; adicionalmente afirma que “a través de la gestión financiera y económica se puede evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de las empresas. En la cual pueden detectar cualquier falla que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones”.

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

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

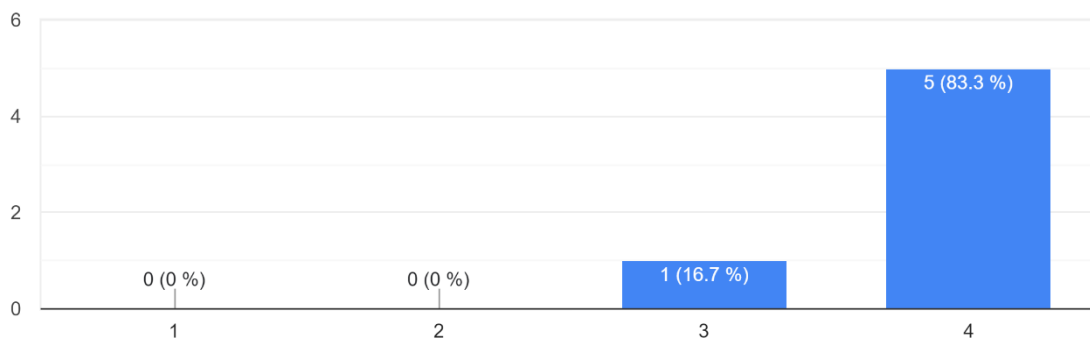
Por otro lado, se cuestionó al personal del supermercado el Poleo si consideraba que la creación de un modelo de gestión financiera y económica podría impactar sobre la estabilidad de la empresa, hallándose que, para toda la población encuestada la afirmación es altamente correcta. Es importante considerar que la gestión financiera juega un rol fundamental en una empresa, pues

abarca la toma de decisiones en términos de efectivo y flujo monetario. De lo anteriormente mencionado, Pilaguano (2021) establece que la gestión financiera y económica es el “arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas en una organización, respaldando en el cumplimiento de los objetivos empresariales y la mejora de los recursos financieros y económicos”. Con esta consideración, se entiende entonces, que dicha gestión pretende la maximización de los recursos y la toma de decisiones de manera asertiva y que, por tanto, un modelo de gestión financiera aportaría la creación de un entorno empresarial financiero más estable.

**Figura 21.** *Percepción del uso de herramientas gerenciales*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

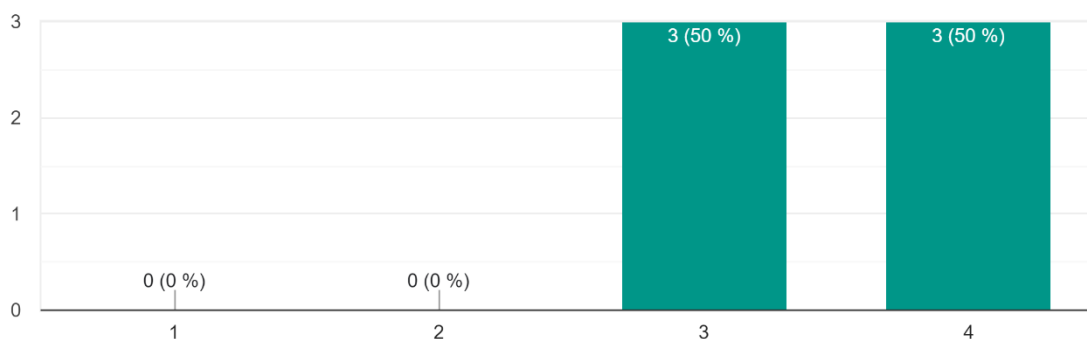
Asimismo, para el personal de la empresa objeto del estudio la implementación para nuevas herramientas gerenciales y organizacionales puede impactar para el 83% de manera alta y para el 16% restante, de manera media y que por ende generaría beneficios para la empresa. Cabe destacar, que se conocer que utilización de herramientas gerenciales nuevas, aunque trae retos para las empresas, si son las adecuadas impactan positivamente sobre ellas.

QEHAJA (2017) reafirma lo mencionado, determina que, sin importar el tipo de herramienta implementada ya sea de gestión, calidad u otra; adoptarla generaría resultados positivos en el mejoramiento y la eficiencia de la empresa. Para ello, León et ál., (2020) complementa que “poner en práctica una herramienta gerencial de la cual será exitosa, si ésta se acomoda a las necesidades y capacidades de la organización y apoya los objetivos estratégicos” se basa en el análisis y la buena aplicación, una herramienta no funciona igual para toda empresa, pero puede ser adaptada acorde a las necesidades de cada una.

**Figura 22.** *Percepción sobre la promoción sobre las ventas*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

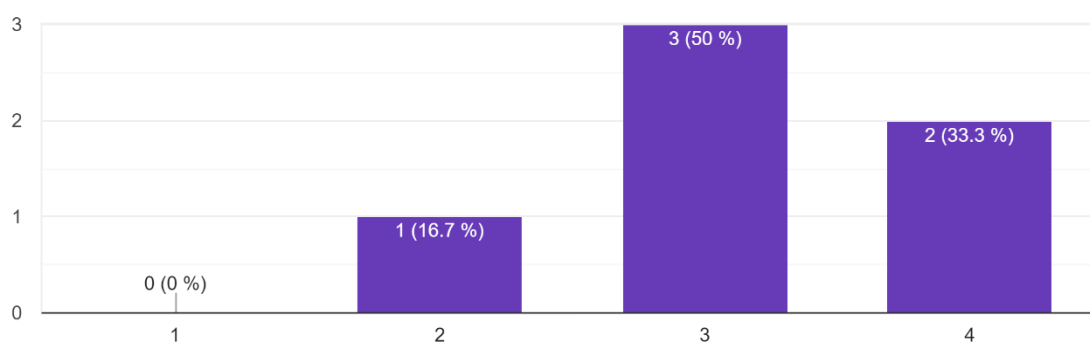
Por otro lado, al cuestionar a los empleados del supermercado el Poleo su percepción sobre la utilización de promoción para aumentar el nivel de ventas, el total de la población determino que puede lograrse en un nivel medio o alto. Estos resultados concuerdan con la realidad empresarial, donde para las empresas de hoy día es casi que obligatorio realizar actividades de promoción, en un mercado sumamente competitivo, y con lo cual, se pretende aumentar el nivel de visibilidad de un producto o servicio de la empresa, y que, por tanto, impacta sobre las ventas.

Adicionalmente, lo anteriormente mencionado, concuerda con la literatura que nos expone que la promoción se entiende como aquellas “actividades que comunican lo esencial de los productos y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren” (Kotler y Armstrong, 1989, p.52). Como consecuencia entonces de las actividades de promoción se incrementan las ventas y la visibilidad.

**Figura 23** Seguridad industrial y crecimiento económico.

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

La siguiente pregunta pretendía conocer la percepción de los empleados sobre la relación entre la mejora en la seguridad industrial y el crecimiento económico de la organización. Se determinó por los trabajadores que en un 16% se considera que esta relación es baja, el 50% está en un nivel medio y el 33% en un nivel alto.

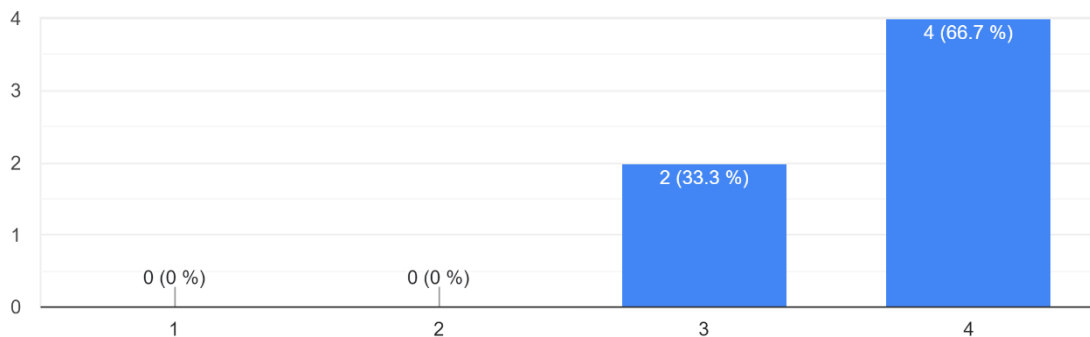
Con relación a esto, hay algunos factores para tener en cuenta, por un lado, entender que la seguridad industrial se refiere a aquellas condiciones seguras para el desarrollo del trabajo de un empleado y de la cual es responsable el empleador. (Muñoz, s.f). En base a ello y habiendo identificado su importancia, Ortega (2017) afirma que esta salud y seguridad está vinculada no únicamente al crecimiento empresarial, de hecho, determina que impacta el crecimiento

económico del país, donde, a mejores condiciones laborales, mejor efectividad en los trabajadores y crecimiento económico.

**Figura 24.** *Imagen corporativa por el crecimiento económico*

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

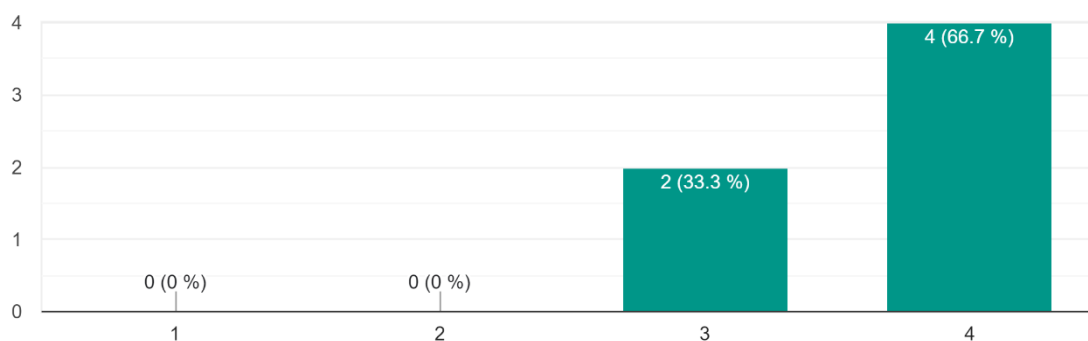
Si una empresa mejora su posición económica en el mercado, es probable que al tener mayor capital mejore las condiciones a sus trabajadores, ya sea por sus mejoras económicas o por la presión de ser una empresa visible en el mercado y el evitar críticas que puedan afectar la imagen de la organización. Por otro lado, se entiende que, la imagen corporativa es en muchas ocasiones potenciada por el crecimiento económico, aquellas empresas con mayores capitales pueden realizar mayores herramientas de promoción y suelen estar más presentes en la mente de los consumidores. Santana (2023) afirman también, que evidentemente el crecimiento empresarial es una aspiración de toda empresa, y que este, es considerado como “símbolo de salud y fortaleza capaz de amedrentar la entrada de futuros competidores, ..., así como garantizar la imagen de marca que contribuya a la lealtad de sus clientes, de manera que permita una mayor penetración en el campo de trabajo” Lo anteriormente mencionado, soporta lo hallado en la aplicación de la

encuesta, dónde, el 66% de la población considera que la imagen corporativa del supermercado el Poleo, mejoraría altamente si la empresa lograra un crecimiento económico y el 33% restante determina que sería una mejora buena.

**Figura 25.** *Mejoras en la organización por la implementación de un modelo de gestión financiera*

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

6 respuestas



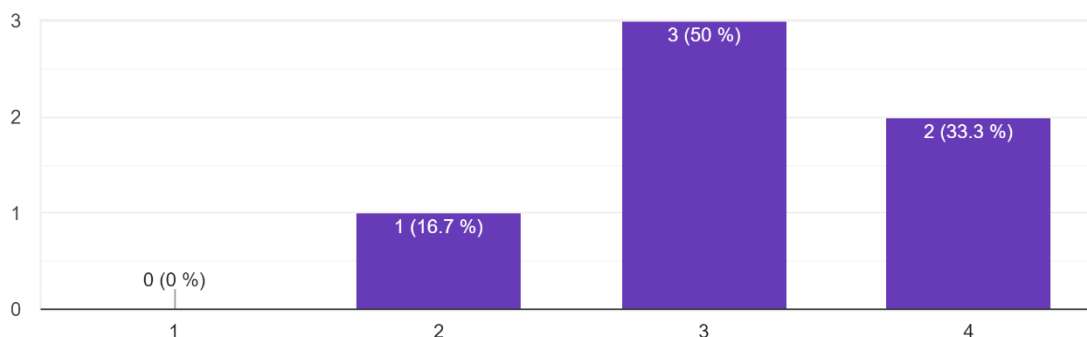
Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

Posteriormente se cuestionó a la población objeto de estudio que calificara desde su perspectiva el impacto de un modelo de gestión financiera adecuado sobre el nivel de organización de la empresa, de lo cual, se halló que la totalidad de ellos considera que podría mejorar la organización en un nivel medio y alto. El supermercado actualmente no emplea ningún modelo de gestión financiero, por tanto, su posible aplicación conllevaría diferentes retos para la empresa y posiblemente desorganización al inicio. Un modelo de gestión financiera abarca la planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras que van desde la adquisición hasta la utilización de los fondos (Ortiz, 2017, p.45). Por ende, tiene la posibilidad de direccionar diferentes ámbitos como compras, ventas, inventario, entre otras actividades de la empresa lo que supondría mayor organización en la empresa.

**Figura 26. Mejoras en las decisiones gerenciales**

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

6 respuestas



Adaptado de (Sánchez, 2010, p.480).

Finalmente, y entendiendo lo que comprende la utilización de nuevos modelos, herramientas, se cuestionó a los empleados en qué nivel consideraban que podría mejorar las decisiones gerenciales de la empresa. Se halló que el 50% de la población, percibe que podrían mejorar en un nivel medio, el 33% en alto y el 16% en bajo. En el supermercado el poleo las decisiones son tomadas por el administrador y el propietario, sin embargo, no se realizan procesos específicos para la toma de estas, es decir, se decide acorde a perspectivas de las personas encargadas, lo cual, podría resultar en un fallo organizacional. Las decisiones deben estar respaldadas por un análisis del entorno interno y externo que permitan reconocer cual es la adecuada en base a las necesidades de la empresa.

Hill (2011) ratifica lo sustentando, en sus estudios de investigación determinaron que “Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados son incapaces de producir los resultados deseados si los gerentes no emplean de manera eficaz la información que tienen en su poder.” Y que, por tanto, mejorar los procesos de toma de decisión generaría que la organización realice acciones que estén encaminadas a su crecimiento de manera más asertiva, pues, estarán fundamentadas no únicamente en perspectivas, pero en hechos del entorno empresarial.

### 3.3 Plan de mejora modulo 2: gerencia financiera

**Tabla 2.** *Plan de mejora modulo 2*

| <b>Plan de mejora modulo: Gerencia financiera</b>                                                           |                                                                                                        |                                                      |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                                                                             | <b>Acciones</b>                                                                                        | <b>Responsable</b>                                   | <b>Indicador</b>                                      |
| <b>Implementar un modelo de gestión para la mejora de la gerencia financiera del supermercado el Poleo.</b> | Contratar un profesional en ingeniería para la instalación de un software financiero y de facturación. | Administrador                                        | Informe de eficiencia en el uso de tecnologías        |
|                                                                                                             | Instalar un sistema de facturación electrónica                                                         | Profesional de ingeniería contratado y administrador |                                                       |
|                                                                                                             | Realizar reuniones cada 3 meses para evaluar el rendimiento financiero de la empresa                   | Administrador y contador                             | Acta de reunión                                       |
|                                                                                                             | Crear una base de información contable de los movimientos de la empresa                                | Contador                                             | Informe financiero y contable                         |
|                                                                                                             | Crear un modelo de gestión financiera                                                                  | Administrador y contador                             |                                                       |
|                                                                                                             | Evaluación y monitoreo, mensual atreves de un balance financiero.                                      | Contador                                             |                                                       |
|                                                                                                             | Crear una base de datos contable de los proveedores                                                    | Contador y administrador                             | Base de datos de proveedores                          |
|                                                                                                             | Realizar actividades de promoción de productos                                                         | Administrador y profesional en marketing             | Informe de resultados de actividades de promoción     |
|                                                                                                             | Crear un mapa de procesos para la toma de decisiones                                                   | Administrador                                        | Tasa de éxito de resultados de decisiones gerenciales |
|                                                                                                             | Crear un manual de funciones de cargos                                                                 | Administrador                                        | Numero de cargos asignados y eficiencia del perfil    |

#### **4. Estudio de caso: Modulo estrategias de negociación**

En este módulo se abarca un análisis de las diferentes estrategias de negociación que repercuten en el Supermercado el poleo. Las cuales, se conforman por diferentes tácticas y herramientas usadas por los vendedores que les pueden ayudar a tener negociaciones con mayores beneficios. Para ello, se recolecta información de fuentes secundarias y se presenta un plan de mejora para la empresa.

##### **4.1 Instrumento de recolección de información**

De García (2018) se identificó una encuesta que permitirá analizar de manera satisfactoria la dinámica de estrategias de negociación en el supermercado.

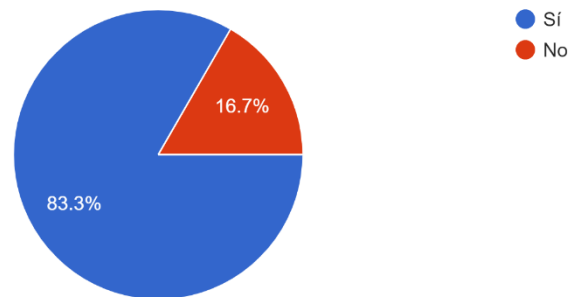
Se ubica desde la página 86, y fue aplicada a las 6 personas que trabajan allá, pues las 6, realizan procesos ya sean de ventas o compras. Se copio textualmente las preguntas a un cuestionario de forms que se ubica en el apéndice C.

##### **4.2 Hallazgos**

Posterior a la aplicación de instrumentos de recolección de información, se realizaron los siguientes hallazgos,

**Figura 27.** *Conocimiento de estrategias de negociación*

1. ¿Conoce acerca de las estrategias de negociación de ventas?  
6 respuestas



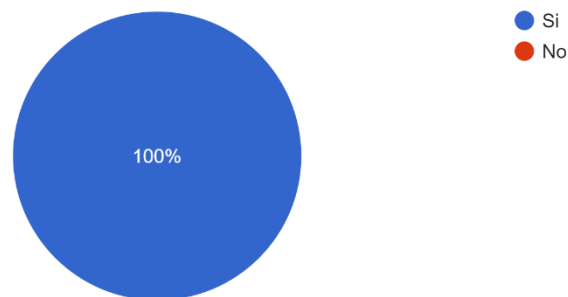
Adaptado de (García, 2018, p.86).

Las estrategias de negociación son herramientas para disminuir las diferencias entre dos partes y de esta manera vender un bien o servicio (Parra, et ál., 2010). Es decir, que permite llegar a acuerdos de beneficios mutuos, y que se vuelve indispensable en un establecimiento de comercio donde hay diariamente relaciones de compra y venta. En consecuencia, con lo anterior, se le pregunto al personal de supermercado El poleo si conocen sobre estrategias de negociación, se identificó que el 83.3% de ellos afirma saber de estas, y, por otro lado, el 16.7% estableció no conocer ningún tipo de estrategia de negociación. Hallando un resultado bastante positivo pero que podría mejorarse de diferentes maneras.

**Figura 28. Utilización de estrategias de negociación**

2. ¿Utilizan estrategias de negociacion de ventas donde usted labora?

6 respuestas



Adaptado de (García, 2018, p.86)

Seguidamente se cuestionó si estas estrategias son utilizadas en las operaciones del supermercado y se halló que la totalidad de la población utiliza de determinadas formas de negociación. Un punto clave identificado, es que, aunque anteriormente el 16% de los encuestados establecieran no conocer estrategias de negociación, estos mismos, afirmaron utilizarlas. Diferentes autores como Parra, et ál., (2010) afirman que “Las negociaciones son algo cotidiano en la vida de las personas porque lo hacemos desde que somos pequeños” por tanto, aunque siendo algo desconocido a nivel conceptual y empresarial si se utilizan estrategias al momento de vender, pero de manera natural. Y esto le daría claridad a lo hallado en la encuesta.

Podemos afirmar que ninguna negociación es igual a otra, como resultado de diferencias culturales, educativas, familiares, entre otras, que hacen que cada una, sea única y de allí, surgen diferentes estrategias que pueden ser empleadas dependiendo de los intereses de cada parte (Acuña y Diaz, 2019). Se le pidió a la población que especificara las estrategias que conocía, y expresaron las siguientes:

- Promociones por volúmenes altos
- Gana- gana

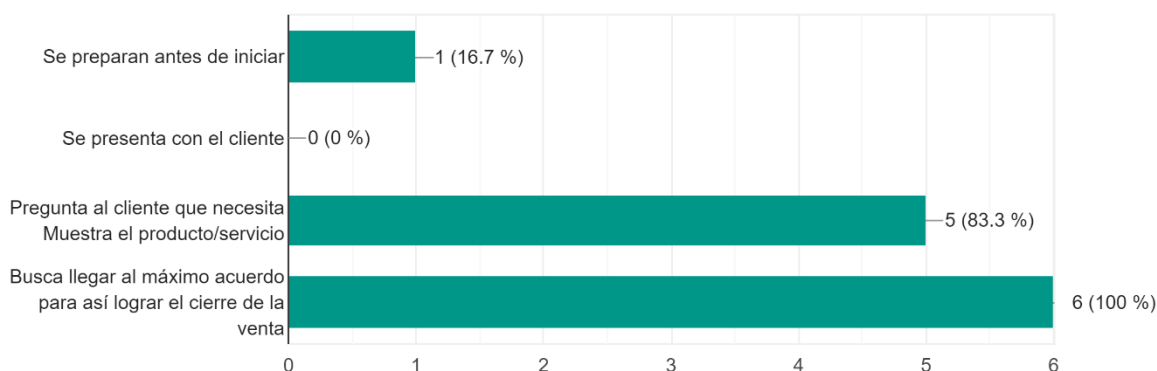
- Espacios por exhibiciones

Las cuales, le han permitido al supermercado mantenerse a flote hasta la fecha. Y si bien, no todas estas son estrategias definidas por la academia, si son herramientas para negociar dentro de las operaciones del negocio.

**Figura 29. Proceso de negociación de ventas implementados**

3. ¿Aplican algún proceso de negociación de ventas en la empresa, mencione cuál? (Puede seleccionar mas de 1 opcion)

6 respuestas



Adaptado de (García, 2018, p.86).

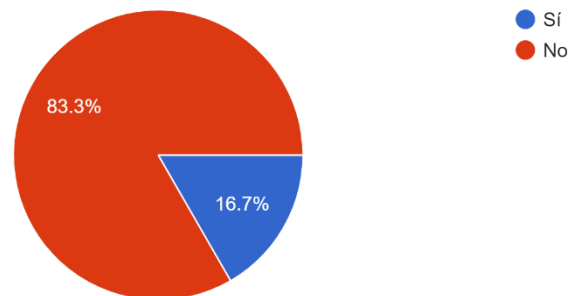
Cada empresa tiene la posibilidad de definir un proceso de negociación propio, el supermercado el poleo actualmente no posee uno, sin embargo, hay diferentes pasos que todos coinciden al momento de vender. El 100% de la población afirma que buscan llegar un máximo acuerdo para lograr el cierre de la venta, el 83.3% determinó que siempre le pregunta al cliente sobre las necesidades de producto que tiene y lo muestra, y, finalmente únicamente el 16% específico que se preparaba antes de iniciar un proceso de venta.

Cano (2005) establece que son cinco las fases de una negociación, se inicia con la preparación, después el antagonismo (donde cada parte deja en claro sus intereses), se prosigue con la aprobación del marco común, la presentación de alternativas y el cierre de esta. El autor

considera que a través de ellas se pueden lograr los mejores resultados. Identificamos que, si bien el supermercado no las emplea en un orden definido, logra cumplir con alguna de las fases, por lo que sería recomendable crear un proceso fijo que le permita lograr mejores resultados en cada negociación.

**Figura 30.** *El proceso de negociación como factor diferenciador*

4. ¿Usted cree que el proceso de negociación de su empresa se diferencia de la competencia?  
6 respuestas



Adaptado de (García, 2018, p.87).

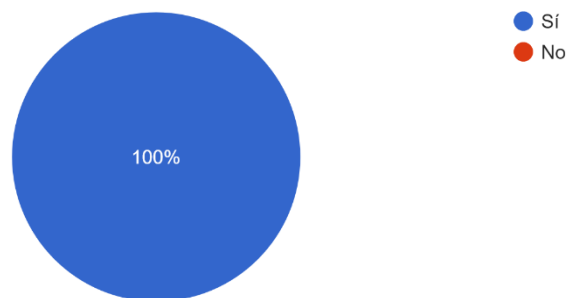
El 83% de la población asegura que, para la empresa, el proceso de negociación no se diferencia de su competencia, y que, por tanto, realizan procesos similares que no les permiten destacarse. En contrario a lo hallado en las encuestas, se identificó que el proceso de negociación si puede llegar a marcar la diferencia de maneras que no son percibidas tan fácilmente. Marín (2018) asegura que “no es suficiente contar con un producto de calidad y diferenciado, sino se comunica” para el autor es esencial que cliente conozca de primera mano el producto de manera que se convenza y deje el precio en un segundo plano. por otro lado, Gómez (2017) reafirma esto al definir diferentes elementos de diferenciación dentro de los que incluye el servicio, experiencia y especialización.

En base a lo anterior, se entiende que dentro del proceso de negociación existe el espacio para comunicar beneficios y características propias del producto o empresa que pueden llegar a convencer al cliente por aspectos únicos que diferenciarían al supermercado frente a su competencia.

**Figura 31. Conocimiento de productos**

5. ¿Cómo encargados de venta tienen conocimientos amplios sobre los productos y servicios que ofrecen?

6 respuestas



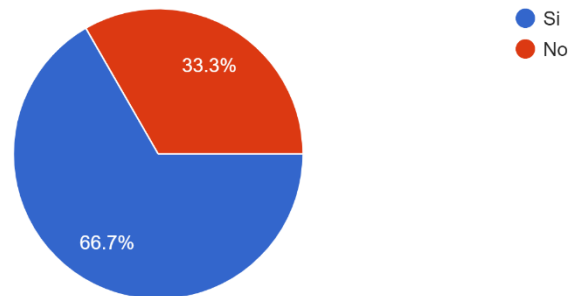
Adaptado de (García, 2018, p.87).

Como vendedor es indispensable conocer tu producto, de lo contrario, el proceso de venta se ve afectado y no se logran los resultados deseados. Si no lo que ofrezco comunicar sus beneficios y características, es casi que imposible. Satisfactoriamente se halló que toda la población encuestada afirma conocer los productos, por tanto, podemos decir que este factor les aporta de manera benéfica en cada negociación. Lo anteriormente mencionado es respaldado por diferentes autores como, Galdos (s.f) quien, dictamina que “si no se comprenden los deseos y las necesidades que motivaron la disputa, será muy difícil para las partes obtener algo más que un resultado de suma cero, puramente distributivo.” Por tanto, no basta solo con tener un producto atractivo, la comunicación y la información además de otorgar poder, permite tener un nivel más alto de convencimiento y, por ende, se vería reflejado en mejores resultados en una negociación.

**Figura 32.** *Explicación de beneficios*

6. ¿Le explica todos los beneficios que el cliente obtendría al comprar el producto o servicio?

6 respuestas



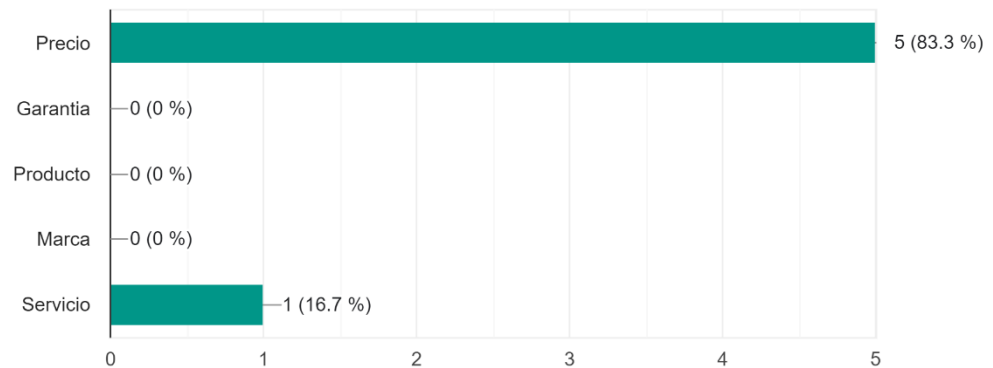
Adaptado de (García, 2018, p.87).

Es de vital importancia como vendedor explicar todos los beneficios que obtendría al comprar un producto o un servicio, algunos beneficios de proveer un buen servicio al cliente se obtiene un aumento de los ingresos, un mejor servicio al cliente y la lealtad de los clientes, de esta forma se pudo observar que más del 50% afirman que explican los beneficios que tienen al comprar dicho producto. Para concluir lo anterior (Sánchez y Dorado 2013, p.10) nos cuentan un poco de la importancia que es brindar un buen servicio en los establecimientos que actualmente radica en varios factores tales como, ofrecer un valor agregado pues la competencia es cada vez más grande, los clientes cada vez son más exigentes, un cliente insatisfecho les contará a otros su mala experiencia y por el contrario un cliente satisfecho puede atraer más clientes por tener una buena atención.

**Figura 33. Dificultades en el proceso de negociación**

7. ¿Cuál de estos aspectos dificulta para usted la negociación con el cliente? (puede seleccionar mas de 1 opcion)

6 respuestas



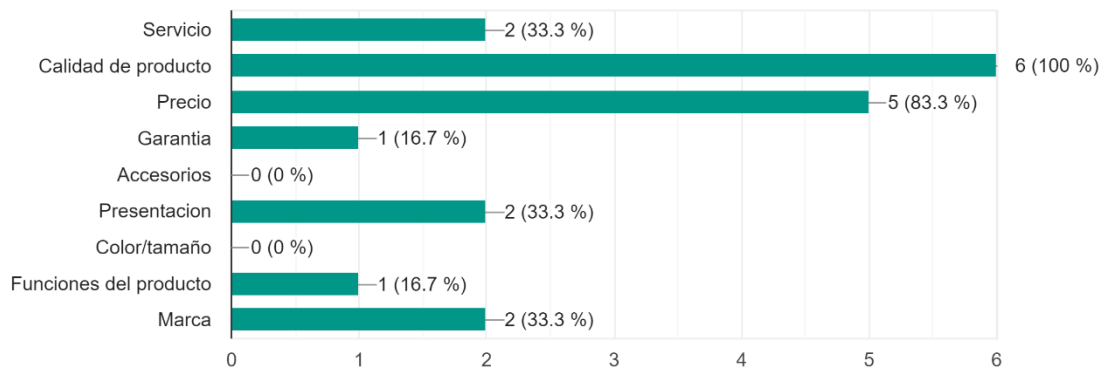
Adaptado de (García, 2018, p.87).

Como vendedor es importante saber negociar con el cliente, además de saber analizar los distintos tipos de clientes que podremos encontrarnos en el futuro, eventualmente las técnicas de negociación para obtener un precio final beneficioso, para llegar a un acuerdo entre cliente y vendedor es debido al precio de dicho producto o servicio, la posibilidad de definir un proceso de negociación propio; se hizo un estudio en el supermercado el poleo y el 83.3% de la población les dificulta negociar el precio con el cliente. Continuando con el tema anterior lo afirma el autor Fontcuberta (2021) “Deberíamos aspirar siempre a una negociación por valores”. Si no lo conseguimos, la negociación acabará en una negociación por precio. Al margen de los ya conocidos problemas que esto conlleva, debemos ser conscientes de la dificultad que existe en fidelizar a un cliente que no percibe nuestro valor puesto que lo hemos añadido a nuestra cartera simplemente negociando un precio a la baja.

**Figura 34.** Aspectos relevantes de una negociación

8. ¿Cómo vendedor que aspectos resalta al momento de realizar una negociación de venta con un cliente? (Puede seleccionar mas de una opcion)

6 respuestas



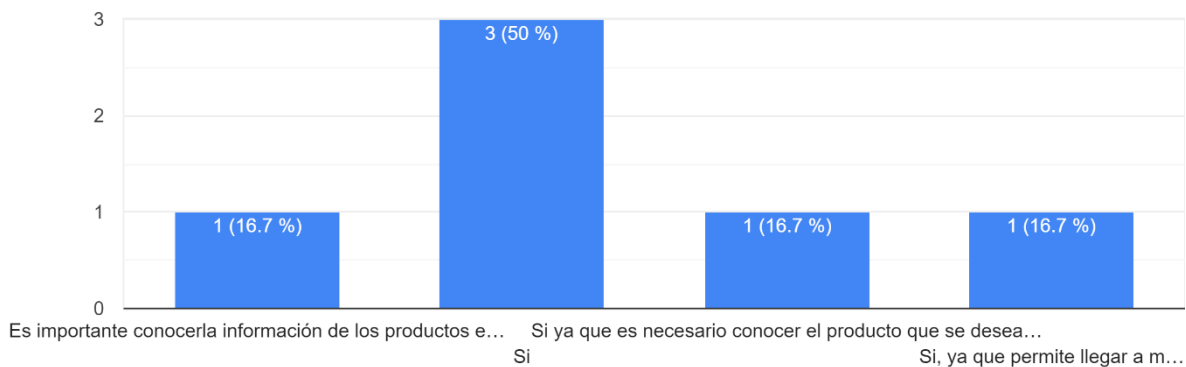
Adaptado de (García, 2018, p.87).

Cada vendedor tiene la posibilidad de definir un proceso de negociación propio, sin embargo, hay aspectos a tener en cuenta en una negociación como, servicio, calidad de producto, precio, garantía, presentación, funciones del producto y marca, posteriormente al estudio realizado del supermercado el poleo uno de los aspectos más favorable al momento de negociar es el precio y la calidad del producto. Es importante saber qué estás dispuesto a dar o hasta dónde llegar durante el proceso, en base a lo anterior, Adrians (2019) nos define sea que quieras conseguir una tasa de financiamiento favorable o llegar a un acuerdo con un comprador, la clave del intercambio radica en tener claro los resultados que buscas y descubrir, a través de una serie de elementos, cuáles son las necesidades de la contraparte.

**Figura 35. Preparación para la negociación**

9. Como encargado de ventas, ¿considera importante prepararse antes de negociar?

6 respuestas



Adaptado de (García, 2018, p.87).

Toda negociación se debe llegar a un acuerdo para alcanzar un buen resultado y que la relación entre ambas partes se mantenga unidas todo el tiempo, anteriormente, se halló que el 50% de la población del supermercado el poleo está de acuerdo que es de vital importancia prepararse antes de una negociación. La preparación es el paso fundamental en todo proceso de negociación. Sin ella podemos afirmar con total seguridad que los resultados serán válidos. Nada peor que ir a una negociación sin prepararse, sin establecer cuáles son los objetivos, sin investigar al negociador del otro lado, sin saber cómo plantear las cosas y cómo reaccionar ante las propuestas del otro. (La Conexión ESAN, s. f.).

Finalmente, se le pregunto al personal del supermercado como resolver el conflicto si la contraparte no acepta la negociación, sin embargo, las respuestas fueron las siguientes “tratar de llegar a un acuerdo” “si no es bueno para la parte que vende, debería dar por finalizado esa venta porque no le sirve” “convencer al cliente de ventajas al adquirir el producto o servicio” tratar de llegar a un mejor acuerdo” “aceptar la decisión del cliente de forma respetuosa” “finalizar la venta si no me conviene”. Aldao (2009) considera que para aprender a negociar debe adoptarse una mentalidad negociadora, toda negociación es un estado de ánimo, capaz de afrontar las situaciones más inadecuadas, plantear las relaciones, pensar en el propio futuro de ambas partes. No se trata de intentar negociar todos con todos, no todas las relaciones son del tipo negociador y no todo es negociable, sino de saber principalmente saber manejar situaciones favorables, saliendo de la pasividad y del destino.

#### 4.3 Plan de mejora modulo 3 estrategias de negociación

**Tabla 3.** *Plan de mejora modulo 3*

| <b>Plan de mejora: estrategias de negociación</b>                                                       |                                                                         |                                                    |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                                                                         | <b>Acciones</b>                                                         | <b>Responsable</b>                                 | <b>Indicador</b>                     |
| <b>Definir estrategias de negociación que permitan incrementar las ventas del supermercado el poleo</b> | Hacer un listado de las posibles estrategias a utilizar y hacer pruebas | Administrador y vendedor                           | Informe de estrategias de prueba     |
|                                                                                                         | Crear una estrategia de comunicación con el cliente.                    | Administrador, vendedor y profesional de marketing |                                      |
|                                                                                                         | Asistir a capacitaciones de estrategias de venta                        | Administrador y empleados                          | Asistencia                           |
|                                                                                                         | Realizar toma de datos de los clientes de ventas representativas        | Administrador y vendedor                           | Base de datos                        |
|                                                                                                         | Capacitar a los empleados para la utilización del manual de ventas      | Administrador                                      | Asistencia a capacitaciones internas |

| <b>Plan de mejora: estrategias de negociación</b> |                                                                                 |                          |                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                   | <b>Acciones</b>                                                                 | <b>Responsable</b>       | <b>Indicador</b>                     |
|                                                   | Crear un portafolio de productos con beneficios y características por categoría | Administrador y vendedor | Numero de portafolios                |
|                                                   | Definir pasos del proceso de venta                                              | Administrador            | Manual de ventas                     |
|                                                   | Estudiar el mercado                                                             | Administrador            | Informe de estudio de mercado        |
|                                                   | Realizar un manual de compras.                                                  | Administrador            | Manual de estrategias de negociación |
|                                                   | Definir metas de ventas anuales.                                                | Vendedor                 | Informe de ventas                    |

## 5. Estudio de caso: Modulo habilidades gerenciales

Seguido de lo anterior, en este módulo se realizó un análisis de las habilidades gerenciales identificadas en Supermercado el poleo. Las cuales, se definen como esos atributos de los gerentes que le permiten liderar y operar de manera más eficiente. Para este análisis se recolecto información de fuentes secundarias y se presenta un plan de mejora para la empresa.

### 5.1 Instrumento de recolección de información

Tomado desde Paredes ZempuaL (2017) de donde se identificó una encuesta que permitió identificar variables de las habilidades gerenciales en el supermercado. Se ubica en la página 118, y fue aplicada a las 6 personas que trabajan allá.

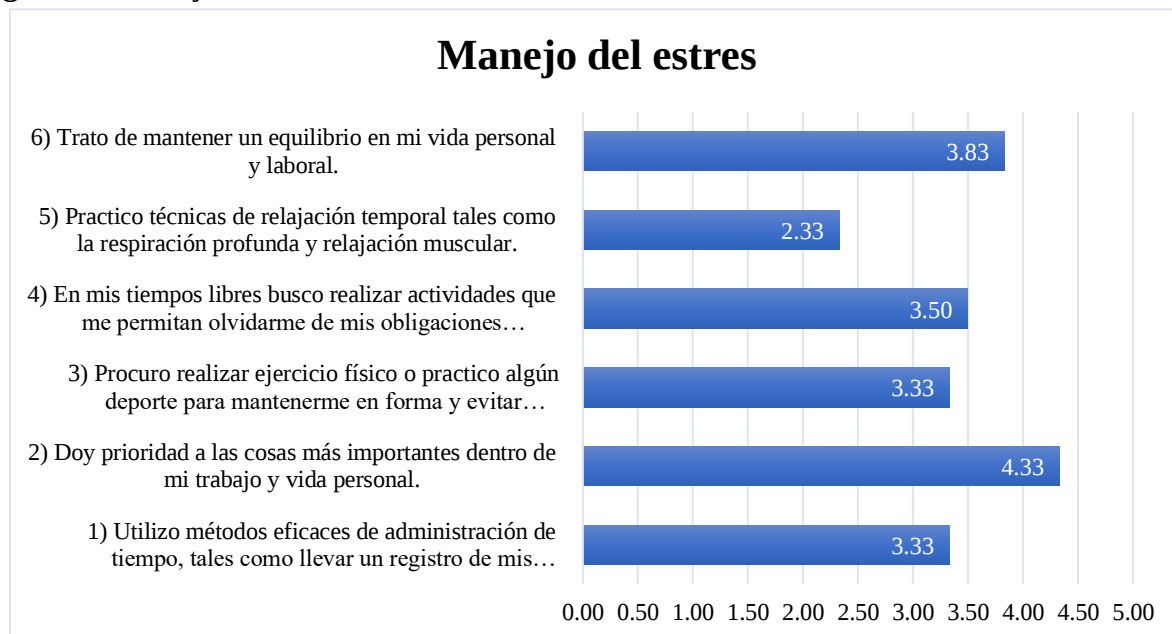
Se copio textualmente las preguntas a un cuestionario de forms que se ubica en el apéndice D.

## 5.2 Hallazgos

Posterior a la aplicación de instrumento de recolección de información, se realizaron los siguientes hallazgos,

El instrumento se divide en 6 secciones principales, de las cuales se deriva una serie de preguntas que permiten medir cada habilidad gerencial. La calificación tiene una escala de 1 a 5. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

**Figura 36. Manejo del estrés**

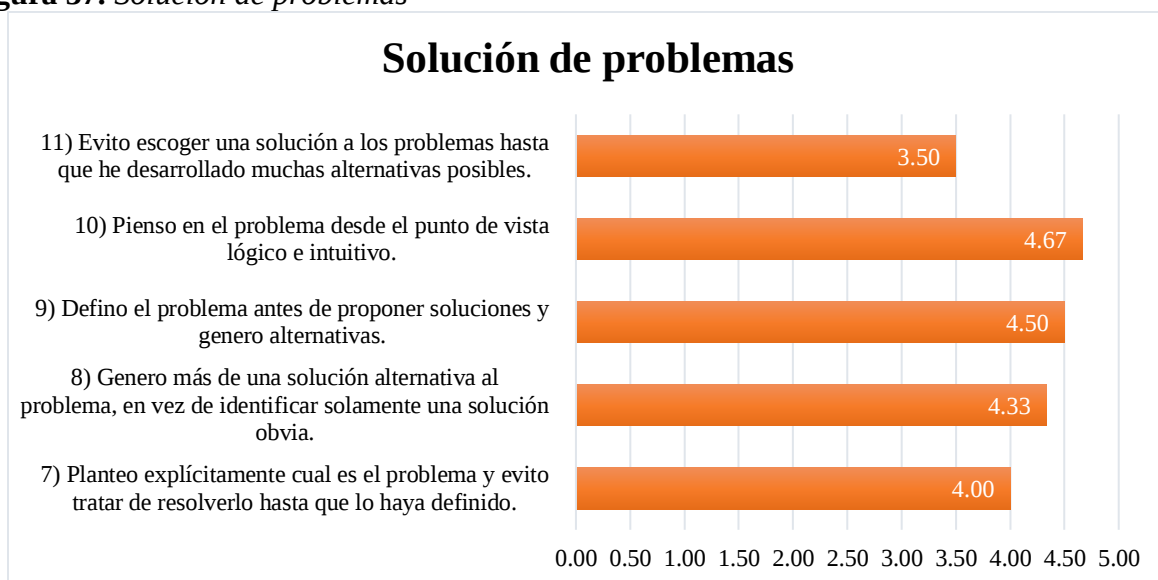


Adaptado de (Zempual, 2017, p.118).

Una de las habilidades gerenciales indispensables en el ámbito empresarial, es el manejo de estrés. El personal del supermercado el poleo establece que en promedio esta habilidad esta desarrollada en un 3.44. Siendo este, un nivel medio que requiere de procesos de mejora que le permitan aumentar, específicamente la utilización de técnicas de relajación, y de gestión de tiempo. El estrés ha sido definido por varios autores, Arango y Arencibia (2012) afirman que es una

repuesta humana frente a situaciones ya sean psicológicas, físicas, mentales u emocionales que se originan por un cambio en los ámbitos de la vida del ser, como el social, personal, cultural y laboral. Por otro lado, Sloan y Cooper (1987) complementan que dicho estrés se origina por el desbalance entre un individuo y el trabajo (p.114), Y que, por tanto, su efectivo control permite que los individuos establezcan un balance entre vida y trabajo y que, como consecuencia, logren cumplir con todo de manera más efectiva.

**Figura 37. Solución de problemas**

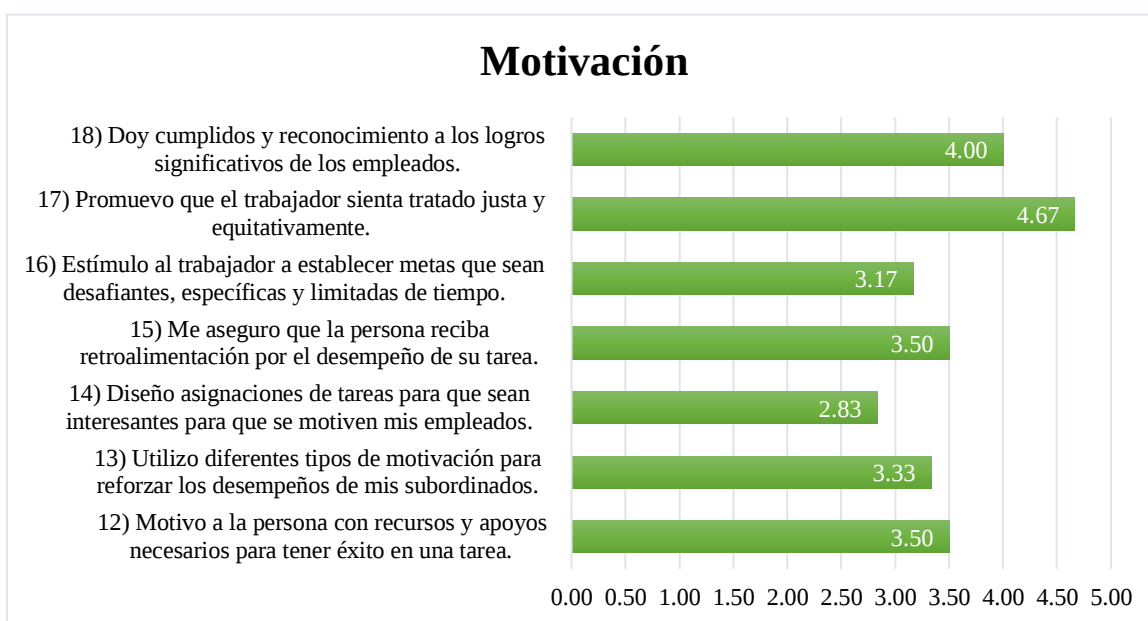


Adaptado de (Zempual, 2017, p.118).

Alegría y Alarcón (2021) definen la solución de problemas como aquella “capacidad de transformar ciertas condiciones no deseadas del estado actual y obtener las condiciones deseadas o predefinida” (p.37). Dentro de las operaciones de un supermercado esta habilidad influye sobre cada una de las situaciones inesperadas que puedan surgir. No poder atender un problema resultaría afectaciones negativas para la organización. Se halló que la solución de problemas se califica en un promedio de 4.20, resultado positivo, del cual se destaca la habilidad de la empresa para analizar

las diferentes perspectivas y alternativas de solución ante cada incidente y la clara definición de las situaciones. De esto, es importante analizar también que la resolución de un problema va en cumplimiento de funciones productivas y operativas y que al mismo tiempo es un reflejo del manejo y control de las habilidades y destrezas en la organización, que les permite lograr el resultado esperado.

**Figura 38. Motivación**

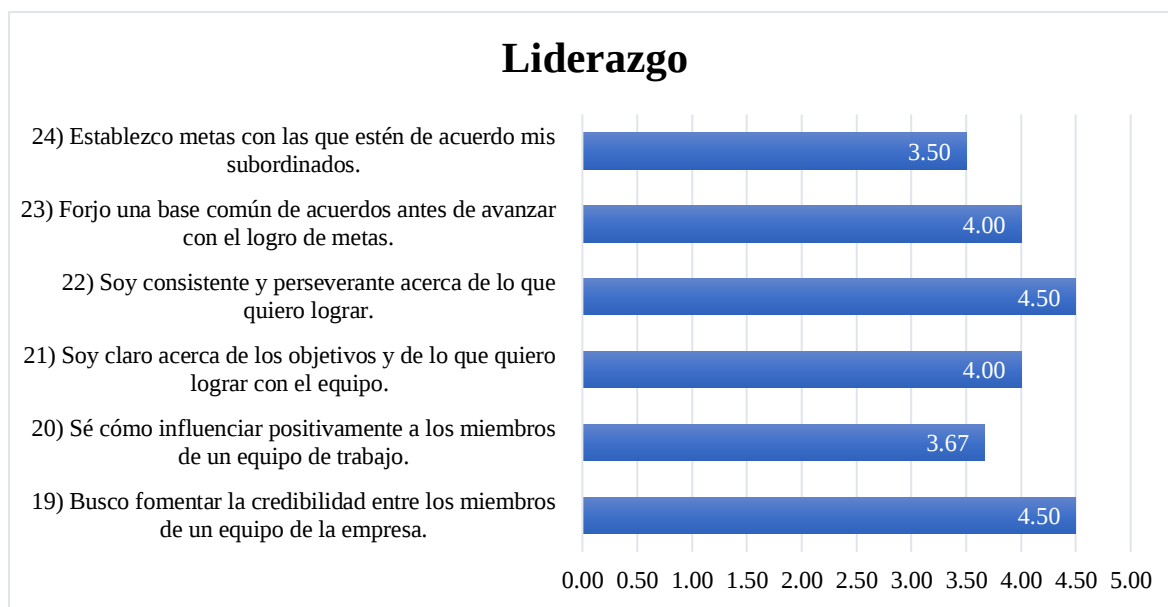


Adaptado de (Zempual, 2017, p.118).

La motivación de la población objeto de estudio se promedia en un 3.57, siendo este resultado una habilidad desarrollada pero que aún debe potenciarse. De los resultados obtenidos se identifica que el trato justo y el reconocimiento con los empleados son los puntos más desarrollados de esta habilidad. Por otro lado, debe reforzarse el proceso de asignación de tareas. Para Galicia (2010) la motivación está conformada por diferentes variables que tiene la capacidad de generar, mantener y dirigir los comportamientos y conductas hacia un objetivo específico. Lo

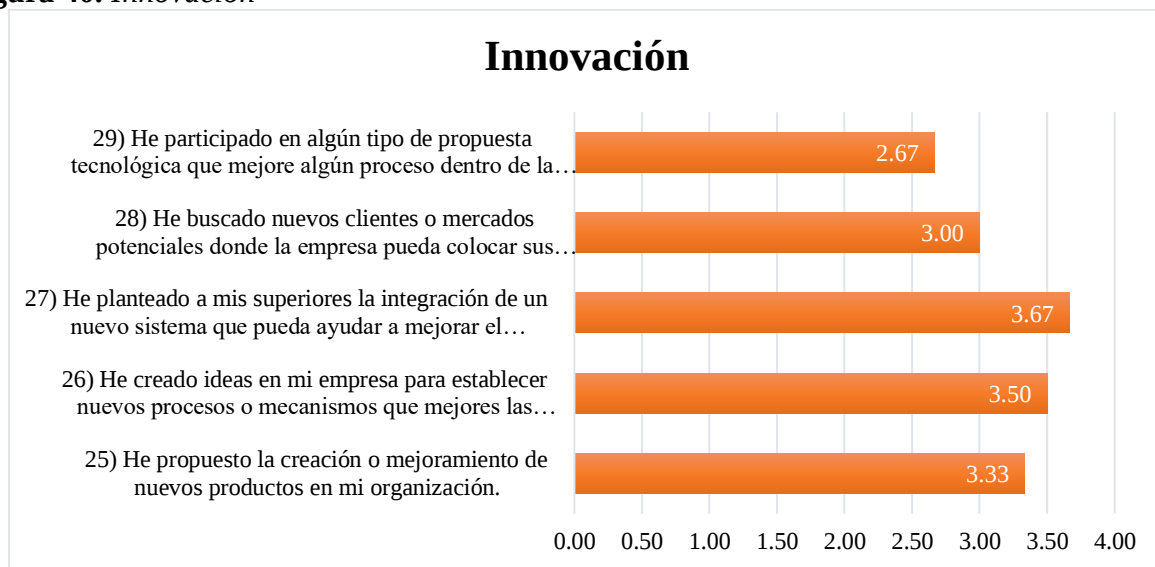
cual indica, que una buena motivación generaría mejores resultados, teniendo en cuenta que el empleado, trabajaría con un objetivo claro que le interesa cumplir.

**Figura 39. Liderazgo**



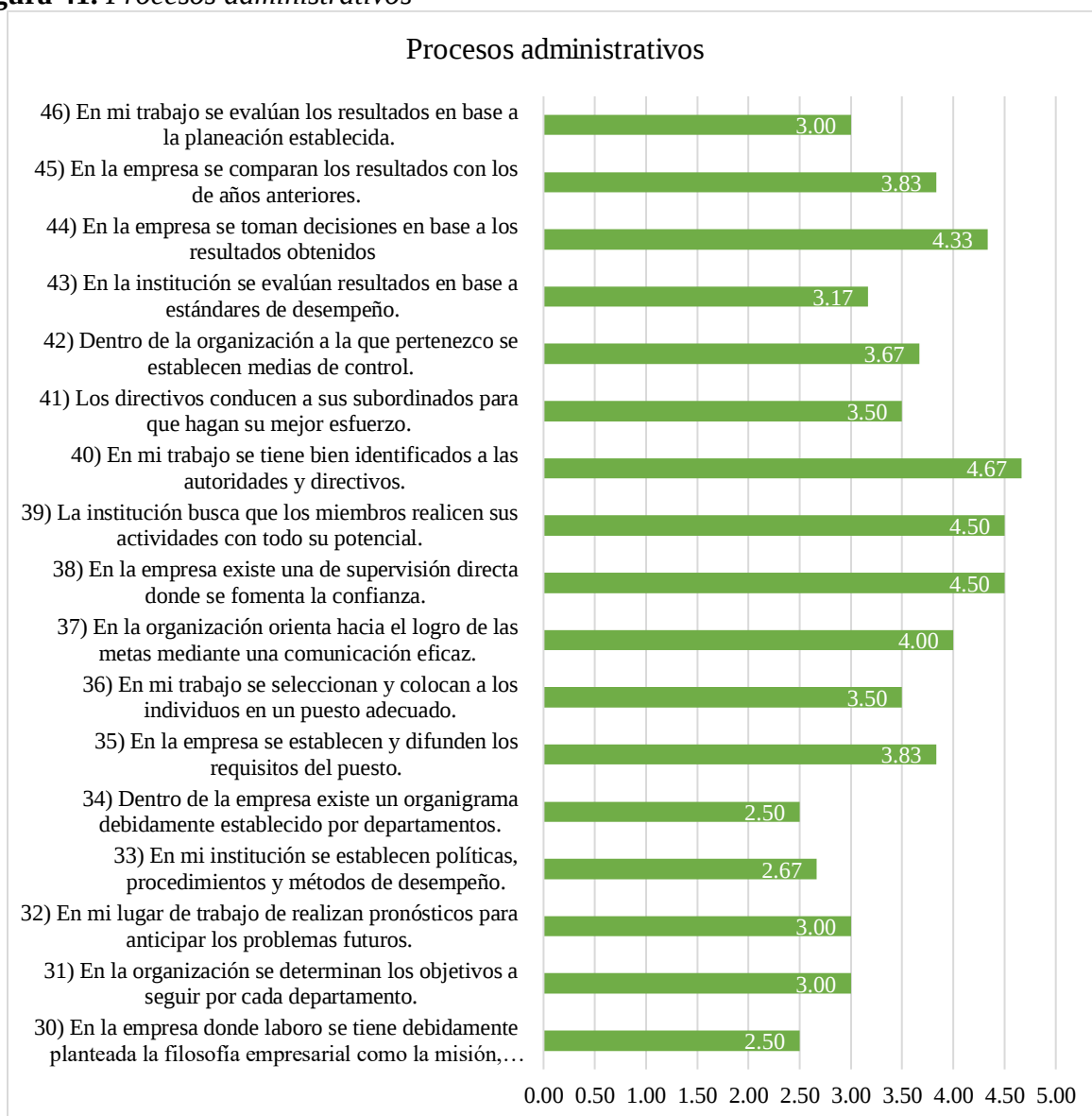
Adaptado de (Zempual, 2017, p.118).

El liderazgo es una de las habilidades más importante en el ámbito laboral, se observó que el personal del super mercado el poleo se destaca en las metas establecidas de lo que se quiere llegar y promueve la credibilidad entre el personal del equipo de trabajo, siendo un resultado predominante en el estudio, de esta manera hay mejoras de la cual pone como evidencia para la motivación de todos los empleados a ser eficientes y apasionantes en el trabajo. José (2020) define que puede ser que una empresa u organización se haga bien su trabajo, venda muchos productos o tenga éxito económico y financieros en lo que se ha propuesto, pero si no tiene un líder que se destaque en todos los ámbitos, pero si los miembros no están alineados o enfocados, siempre será una organización que va a estar en riesgo.

**Figura 40. Innovación**

Adaptado de (Zempual, 2017, p.118).

Mediante la encuesta podemos concluir que la habilidad más destacada de la innovación por parte de los miembros del supermercado el poleo es otorgar nuevas ideas para un nuevo sistema que pueda ayudar con la productividad de la empresa, por otro lado, se debe mejorar en la participación de propuesta de herramientas tecnológicas que mejore algún proceso dentro de la organización y sería fundamental para la transformación de cada empleado y su crecimiento dentro de la empresa, de esta manera se incrementan los beneficios para la mejora de la organización. Chen (2021) nos habla de una dinámica social, empresarial y tecnológica en un firme movimiento y que cada vez se vuelve más competitiva en el ámbito empresarial, por eso, con o sin contingencia, la innovación siempre es supremamente importante, porque es la transformación para el crecimiento de las empresas y se refleja en el incremento de todos los beneficios.

**Figura 41. Procesos administrativos**

Adaptado de (Zempual, 2017, p.119).

Se halló que la habilidad más destacada de los procesos administrativos es la identificación a las autoridades y directivos con un promedio de 4.67, siendo así una la habilidad más destacada de los procesos administrativos, sin embargo, una de las habilidades por mejorar es plantear la filosofía empresarial como la misión y realizar un organigrama por cada departamento; la realización de los procesos para marcar los objetivos establecidos es una habilidad de la cual se

debe mejorar para una mejor toma de decisiones. Ramos (2022) habla de la importancia del proceso administrativo se basa en que la implementación eficaz de sus funciones le permite a la compañía alcanzar los objetivos establecidos por un determinado tiempo, teniendo en cuenta los recursos disponibles en un estado impecable. Es decir, constituye el núcleo del trabajo de quienes están a cargo de la organización en todos los niveles para que las decisiones sean de manera asertivas.

### 5.3 Plan de mejora Modulo Habilidades gerenciales

**Tabla 4.** *Plan de mejora modulo 4*

| <b>Plan de mejora modulo: Habilidades gerenciales</b>                   |                                                                            |                         |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <b>Objetivo</b>                                                         | <b>Acciones</b>                                                            | <b>Responsable</b>      | <b>Indicador</b>                    |
| <b>Impulsar las habilidades gerenciales en el Supermercado el poleo</b> | Asistir capacitaciones de gestión efectiva del tiempo                      | Administrador empleados | y Asistencia                        |
|                                                                         | Realizar actividades de relajación en el horario laboral. Pausas activas   | Administrador           | Cronograma de pausas activas        |
|                                                                         | Crear un programa de incentivos                                            | Administrador           | Plan de incentivos                  |
|                                                                         | Crear elementos de planeación estratégica                                  | Administrador           | Elementos de planeación estratégica |
|                                                                         | Realizar análisis operacionales anuales                                    | Administrador contador  | y Informe de operación anual        |
|                                                                         | Establecer un listado de metas alcanzar                                    | Administrador empelados | y Lista de metas                    |
|                                                                         | Programa de intercambio de liderazgo                                       | Administrador           | Informe de estrategias de prueba    |
|                                                                         | Seleccionar empleados con potencial innovador                              | Administrador           | Informe de innovación               |
|                                                                         | Crear un canal para las recibir ideas innovadoras de parte de los clientes | Administrador empleados | y Base de datos                     |
|                                                                         | Monitorear los procesos                                                    | Administrativo          | Informes administrativos            |

## **6. Estudio de caso: Modulo Gerencia de proyectos**

En este módulo se plasma el diagnóstico y análisis de los procesos de gerencia de proyectos en el Supermercado el Poleo. El cual, define la forma en que las decisiones son tomadas y la priorización de tareas y proyectos. Para el logro de ello, se emplea una encuesta como herramienta de recolección de información desde fuentes secundarias, se analiza y finalmente se presenta un plan de mejora para la empresa.

### **6.1 Instrumento de recolección de información**

De la tesis doctoral de López, (s.f). p.162 se identificó una encuesta que permite analizar la gerencia de proyectos de la empresa objeto de estudio, por ende, fue aplicada al personal directivo de la empresa (4 Personas)

Para ello, se copió textualmente la encuesta en un formulario de Google, que permite facilitar su aplicación y análisis, se ubica en el apéndice E.

### **6.2 Hallazgos**

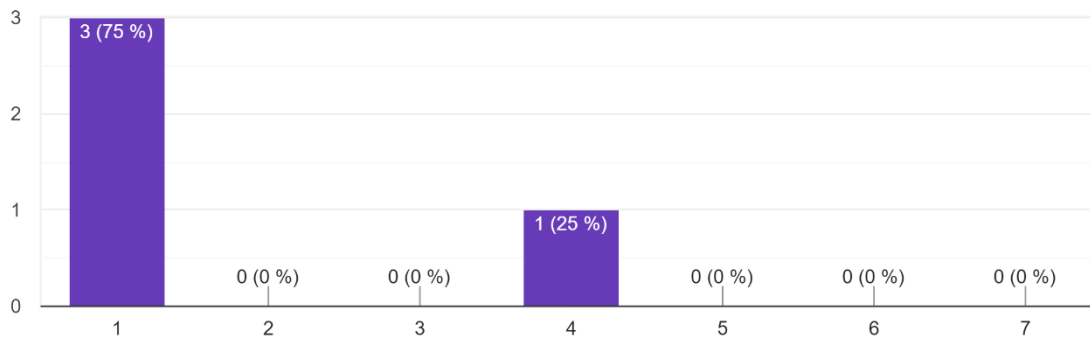
El instrumento consta de 14 preguntas, que buscaban que los encuestados determinen una calificación de 1 a 7, siendo 1 totalmente de acuerdo y 7 totalmente desacuerdo.

Posterior a la aplicación de la encuesta, se identificaron los siguientes hallazgos:

**Figura 42. Identificación de oportunidades**

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

4 respuestas



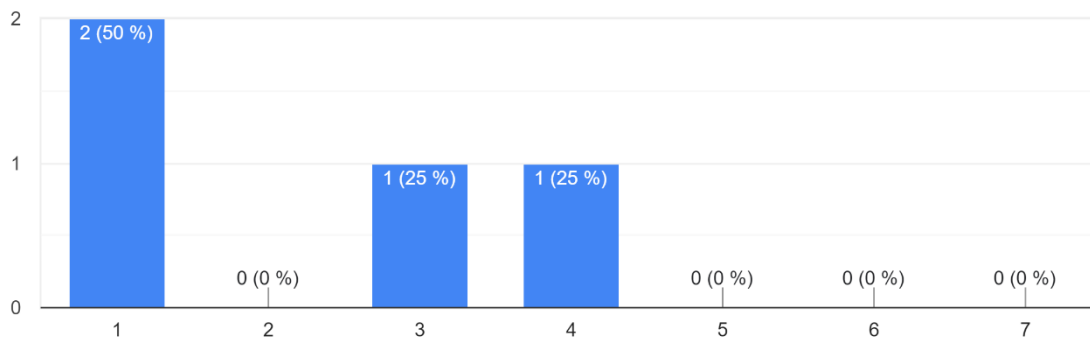
Adaptado de (López, s.f, p.162).

El equipo directivo del Supermercado el Poleo afirma en un 75% que la identificación de oportunidades a tiempo es considerada un punto importante. En este sentido, se identifica un eslabón con potencial de mejora, pues la falta de tiempo en un proyecto puede generar resultados negativos por falta de organización y es correctamente percibido en la empresa. Cruz (2020) afirman que la precisión en el cumplimiento de los plazos y el uso responsable de los recursos es fundamental en los procesos de gestión, donde los costos se justifican en relación con el nivel de actividad realizado y los riesgos no visibles. Y, por ende, el desarrollo de un proyecto sin planeación ni organización de tiempo resultaría en sobrecostos.

**Figura 43.** *Factibilidad tecnológica de los proyectos*

2. Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse.

4 respuestas



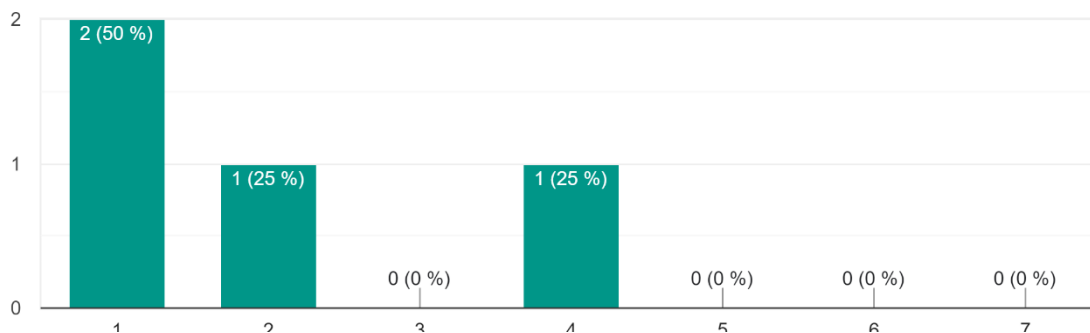
Adaptado de (López, s.f, p.162).

Seguidamente se cuestionó la percepción en temas de factibilidad tecnológica de las oportunidades que presenta el supermercado. El 50% de la población determinó estar totalmente de acuerdo en que estas son viables, por otro lado, el restante de la población estableció un punto medio entre 3 y 4. Actualmente la empresa maneja niveles tecnológicos bajos, por ende, son diversas las oportunidades que presenta en estos temas. Rocha y Echavarría (2017) establecen que efectivamente el aprovechamiento de oportunidades viables tecnológicamente facilita la gestión de operaciones, pues les permiten a las empresas competir de manera efectiva, con mayores accesos a la información y que finalmente son clave para generar mayor productividad.

**Figura 44.** *Visualización de oportunidades*

3. Disfruto pensar o visualizar en nuevas oportunidades.

4 respuestas



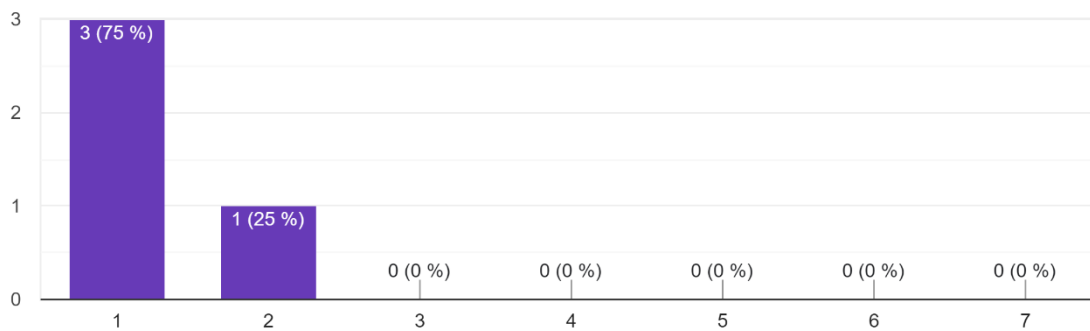
Adaptado de (López, s.f, p.162).

Al cuestionar a la población si disfrutaban de la visualización de oportunidades en la empresa, se obtuvo que un 50% se encuentra totalmente de acuerdo, un 25% determinó una calificación de 6 y el 25% restante en un punto medio de 4. Delfín y Acosta (2016) reafirman la importancia de dicha visualización, consideran que son muchas las variables que determinan la productividad y rentabilidad en una empresa, tales como: la globalización, los mercados competitivos, el desequilibrio, los recursos, el progreso tecnológico, entre otros. Finalmente puntualizan que alcanzar el crecimiento sostenible en temas económicos precisa que los empresarios tengan la habilidad de ver en cada variable una oportunidad o ventaja.

**Figura 45.** *Aparición de oportunidades vía problemas*

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

4 respuestas



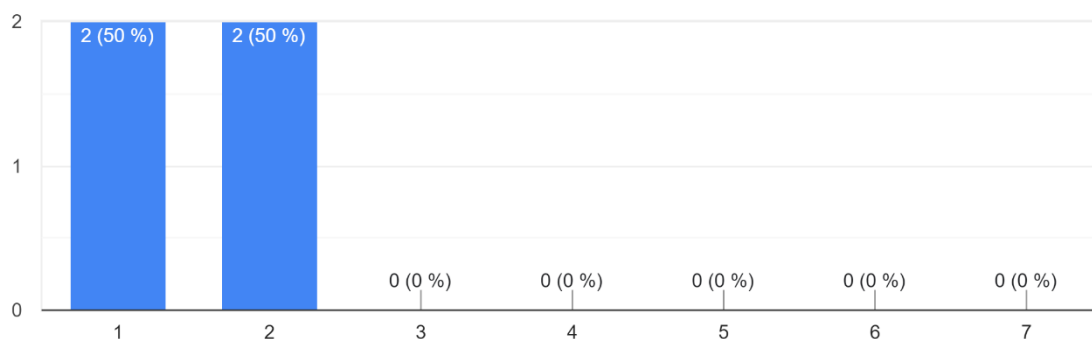
Adaptado de (López, s.f, p.162).

Se cuestiona la percepción de los administrativos del supermercado sobre la relación entre problemas y oportunidades. Se obtuvo que un 75% considera los problemas como una vía para identificar oportunidades. Para la RAE (2022) un problema es teóricamente la existencia reconocida de una situación sin opciones visibles de resolución y que deben hallarse a través de métodos científicos. Con este concepto, se entiende que un problema brinda una ventana de posibles soluciones, y que, por ende, la empresa debe escoger previo al análisis de alternativas, cuál sería la mejor, y esta, puede convertirse en una oportunidad de mejora para situaciones futuras.

**Figura 46.** *Retroalimentación de clientes*

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

4 respuestas



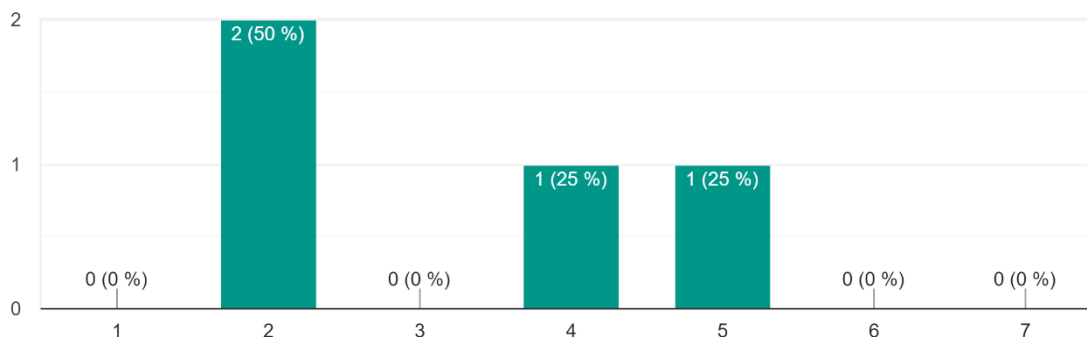
Adaptado de (López, s.f, p.162).

La retroalimentación o el Feedback se consolidan como una técnica que permite evaluar el desempeño y desarrollo de las personas, instituciones, empresas, y demás. (Perez, 2014). Adicionalmente, Katherine (2019) complementa dicha perspectiva. Plantea que la retroalimentación se presenta como una oportunidad que le permite a las organizaciones, en la cual, les brinda diferentes posibilidades de acceso a ventajas frente a la competitividad. En el supermercado el poleo, el 100% de la población está totalmente de acuerdo y califica en un 6 la afirmación. Satisfactoriamente concordando con la bibliografía se halló que la empresa utiliza la experiencia de los clientes como una fuente de oportunidades de mejora y así lograr atraer y fidelizar clientes.

**Figura 47. Diferencias anuales de oportunidades**

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

4 respuestas



Adaptado de (López, s.f, p.163).

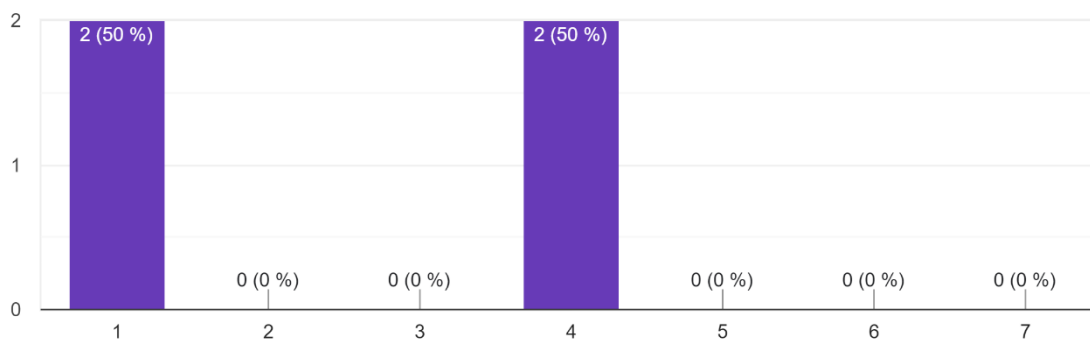
La población encuestada considera que las oportunidades identificadas en su empresa han variado en el transcurso de los años, el 50% considera dicha afirmación, el otro 50% se califica entre 4 y 5 como puntos medios cercanos al desacuerdo. Se halla una población dividida, que debe ser instruida. No es secreto para nadie los cambios que ha triado consigo la revolución industrial,

globalización, tecnificación y diferentes movimientos sociales y económicos que han modificado la forma de comprar y vender. Agulló (1999) plasma que es los cambios y desarrollos en las teorías de gestión y organización surgen como un resultado esperado de los cambios en los entornos empresariales. Los cuales, están en dinámico cambio actualmente. El autor enfatiza en que los cambios pueden convertir estrategias fundamentales de éxito en fracasos futuros y que, por ende, esa responsabilidad de la empresa mantenerse a la vanguardia.

**Figura 48.** *Percepción oportunista*

7. Me describo a mi mismo como un oportunista

4 respuestas



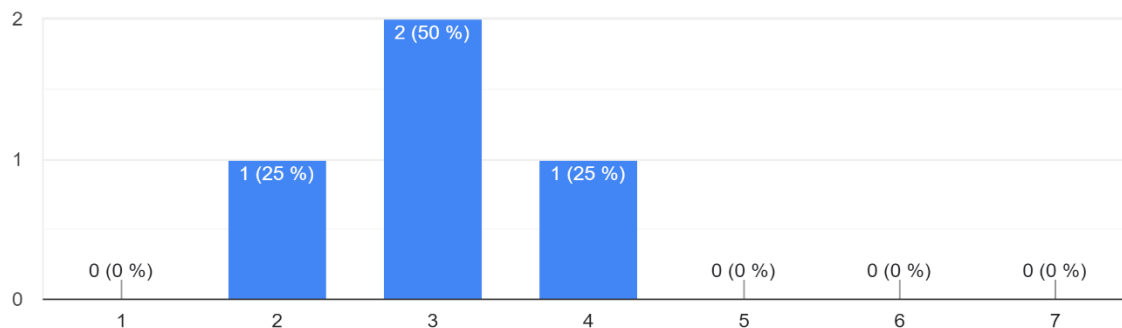
Adaptado de (López, s.f, p.163).

Williamsom (1975) define el oportunismo pretende satisfacer los intereses propios del individuo o empresa con astucia. En este sentido, es aquella característica que busca sacar máximo provecho a cada situación. Lo cual, en temas empresariales resultaría en posibles beneficios. Se halla una población dividida, donde, el 50% se considera totalmente oportunista, sin embargo, el 50% restante se ubica en un punto medio calificado en 4, siendo esto, un valor o característica posible de ser potenciado a través de diferentes estrategias.

**Figura 49. Visualización de oportunidades**

8. Es mas fácil visualizar oportunidades factibles después de haber entrado a un nuevo mercado.

4 respuestas



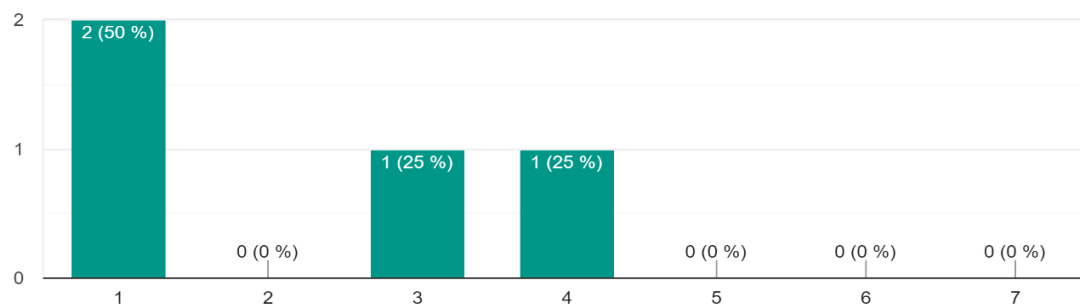
Adaptado de (López, s.f, p.163).

Mediante la encuesta se observó que la población del supermercado el poleo considera lo importante que visualizar un mercado. Se hayo que el 50% de la población califican en 3 el hecho de que las oportunidades son visibles para ellos al ingresar a un mercado nuevo. Hernández (2017) determina que es recomendable que el proceso se inicia realizando un estudio profundo de lo que se puede ofertar. Analizando si existe algún espacio dentro del mercado que pueda ser solventado por la empresa o si se puede crear una necesidad nueva, acorde al mercado (Emprendedores, 2017).

**Figura 50. profundización en mercados**

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

4 respuestas



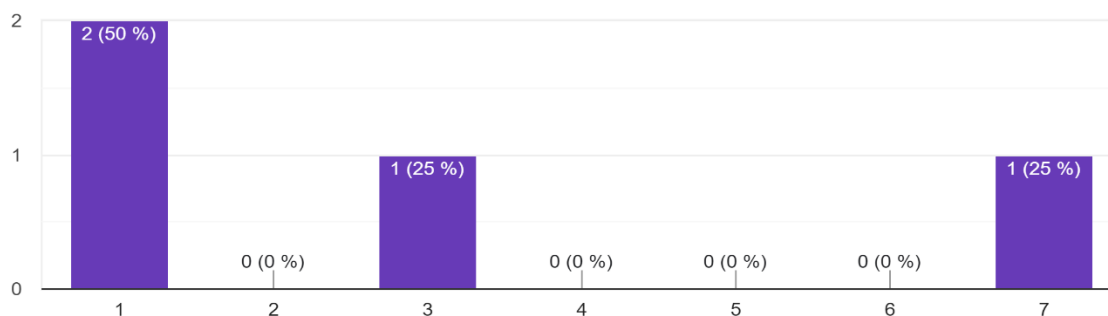
Adaptado de (López, s.f, p.163).

La población del supermercado considera la importancia de profundizar el mercado para poder identificar las oportunidades, sin embargo, el 50% está totalmente de acuerdo en que es necesario estudiar el mercado para obtener mejores oportunidades. Es necesario entender el rumbo y caracterización de la empresa, su proyección, sus recursos, fortalezas y capacidades. Chehtman (2021) afirma que es posible hallar las oportunidades estudiando los cambios del entorno basados en las variables tecnológicas y científicas. Un ejemplo de ello es la llegada del internet y los teléfonos inteligentes que han permitido que empresas nuevas con modelos de operar diferentes tengan espacio en el mercado actual.

**Figura 51.** *Confianza en oportunidades*

10. Lo mas importante es creer que la nueva oportunidad se puede realizar.

4 respuestas



Adaptado de (López, s.f, p.163).

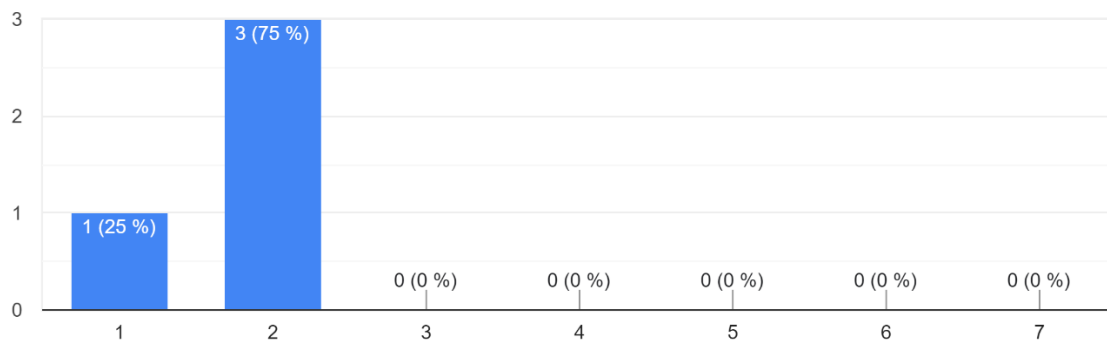
Al cuestionar la población analizamos que la mitad de los encuestados creen en la nueva oportunidad, se obtuvo que el 50% está totalmente de acuerdo, el 25% de la población está un poco de acuerdo en un punto 3 creyendo regularmente en las nuevas oportunidades, y el otro 25% faltante no está de acuerdo en creer que las nuevas oportunidades se pueden realizar. Sabater (2020) especifica que los pensamientos psicológicos y la manera en la cual se perciben son variables determinantes. Afirma que la perspectiva puede definir el rumbo de cada situación, ya

sea el victimismo donde no se haya solución, o, por otro lado, cuando son tomadas desde la responsabilidad es posible estudiarla de forma completa y de esta manera prever posibles dificultades.

**Figura 52.** *Relación entre oportunidades*

11. Mis nuevas oportunidades son relaciones entre si y las he visto en otros contexto.

4 respuestas



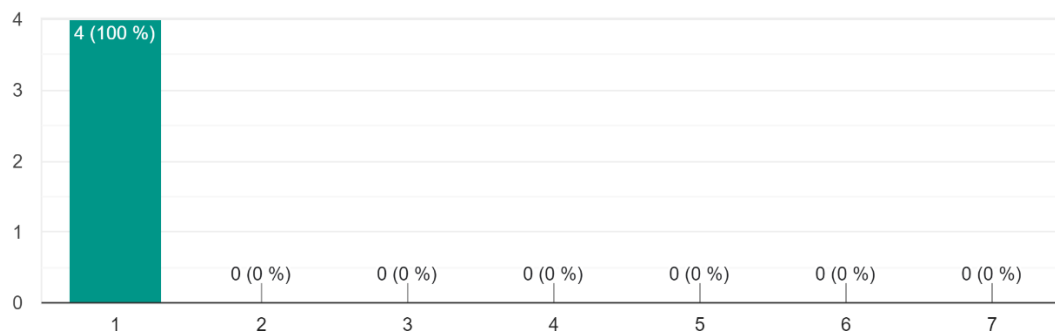
Adaptado de (López, s.f, p.163).

Observando las respuestas de la población mediante la encuesta, se identificó que el 25% de la población ve las nuevas oportunidades totalmente, por otro lado, el 75% restante de la población estableció un punto menos calificando la visibilidad de estas oportunidades en un 2. Adicionalmente, Muñoz (2022) afirma que las empresas prestan constante atención a la identificación y relacionamiento de las oportunidades y necesidades de los consumidores. Para de esta manera, lograr identificar o presentar un producto o servicio que pueda satisfacer dicha necesidad y que la empresa obtenga beneficios económicos productos de la idea de negocio.

**Figura 53.** *Origen de oportunidades nuevas*

12. Las nuevas oportunidades generalmente provienen del mercado o de cambios tecnológicos.

4 respuestas



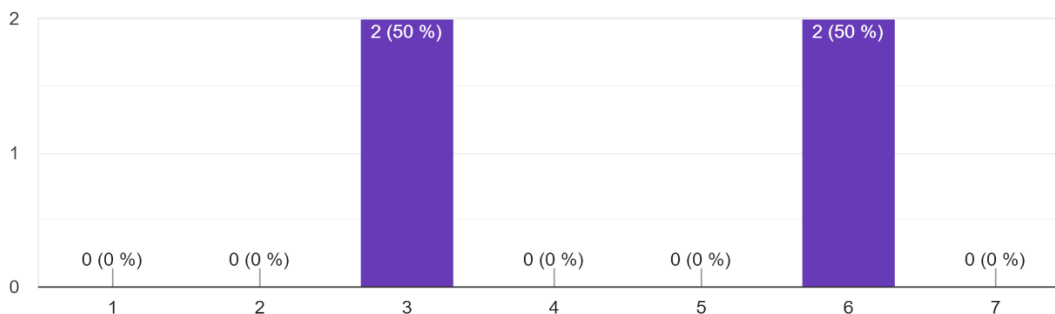
Adaptado de (López, s.f, p.163).

Se cuestionó la percepción de los administrativos del supermercado interrogando de la manera en que provienen las nuevas oportunidades, sin embargo, se halló que toda la población está de acuerdo en que las oportunidades provienen del mercado y los cambios tecnológicos. Se identificaron antecedentes que reafirman el hecho de que la tecnología ha logrado transformar los mercados trayendo consigo posibilidades nuevas, respaldan que dichos cambios son constantes y en muchas ocasiones suponen posibles oportunidades exitosas (Empresa, 2013).

**Figura 54.** *Percepción de las oportunidades*

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

4 respuestas



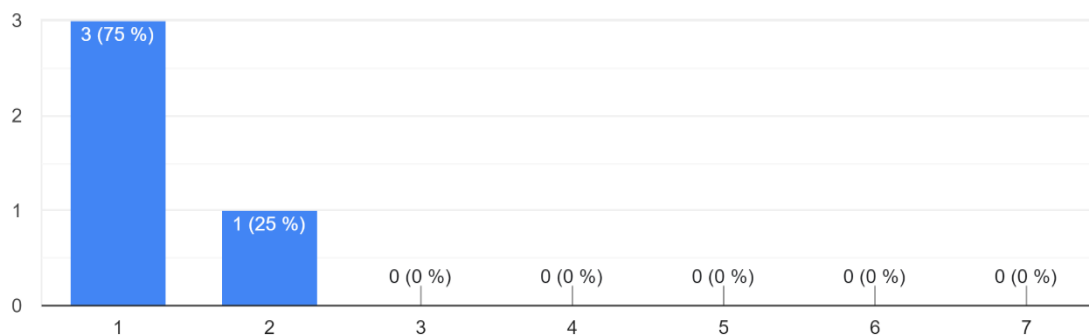
Adaptado de (López, s.f, p.163).

Se cuestionó la percepción en temas de percibir nuevas oportunidades que presenta el supermercado. El 50% de la población califica en 3 la capacidad que tienen para percibir oportunidades nuevas, por otro lado, el 50% de los encuestados restantes lo califican en un 6, estando casi totalmente en desacuerdo. Maldonado (2021) afirma que hoy en día, la mano de obra es diversa, lo cual, indicaría que hay posibles trabajadores con diferentes antecedentes formativos y empresariales. Por tanto, recomienda que los empresarios manejen políticas laborales que eviten que los mismos empleados desempeñen sus funciones de la manera necesaria para la empresa.

**Figura 55.** *Oportunidades direccionan a nuevas oportunidades*

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

4 respuestas



Adaptado de López, s.f, p.164).

Anteriormente se cuestionó el personal administrativo del supermercado considerando que la oportunidad conecta con otras oportunidades, en la cual el 75% está totalmente de acuerdo, seguidamente el 25% está en el punto 2, en este sentido la mayor parte de la población del supermercado creen en las oportunidades que orientan hacia otras nuevas oportunidades. Chehtman (2021) considera que posterior a la caracterización de la empresa, el paso a seguir es análisis del mercado, donde, se puedan evaluar las necesidades de la empresa en perspectiva con los clientes y su nivel de satisfacción. Para el logro de lo anterior, deberán investigar en las

oportunidades y modelos de negocio, identificando valores de marca, competidores, consumidor, entre otras variables que determinan la posibilidad de ingresar en los mercados y las probabilidades de éxito.

### 6.3 Plan de mejora gerencia de proyectos

**Tabla 5.** *Plan de mejora modulo 5*

| <b>Plan de mejora modulo: gerencia de proyectos</b>                         |                                                                                             |                |                                       |      |                                                 |  |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|------|-------------------------------------------------|--|-------|
| <b>Identificar oportunidades de crecimiento en el Supermercado el poleo</b> | Realizar estudios de mercado                                                                | semestralmente | Profesional de mercadeo               |      | Informe de estudio de mercado                   |  | de de |
|                                                                             | Organizar reuniones trimestrales para la evaluación de proceso actuales                     |                | Administrador empleados               | y    | Informe de mejoras                              |  | de    |
|                                                                             | Realizar reuniones semestrales de lluvias de idea para analizar problemas resueltos         |                | Administrador                         |      |                                                 |  |       |
|                                                                             | Desarrollar un proyecto de viabilidad de inversión en un sistema de facturación electrónico |                | Contador, administrador               |      | Presentación del proyecto                       |  |       |
|                                                                             | Implementar la metodología PPO para la resolución de problemas                              |                | Administrador                         |      | Informe de reunión y árbol del problema         |  | de    |
|                                                                             | Crear estrategias para buscar oportunidades en el mercado                                   |                | Administrador                         |      | Informe de estrategias del mercado              |  | de    |
|                                                                             | Utilizar las redes sociales para identificar nuevas oportunidades                           |                | Administrador                         |      | Informe de resultados de estrategias de mercado |  | de    |
|                                                                             | Crear un listado de argumentos para visualizar el mercado.                                  |                | Administrador                         |      | Informe de mercado                              |  | del   |
|                                                                             | Realizar una búsqueda de los clientes descontentos en el sector.                            |                | Administrador empelados               | y    | Gestión de procesos                             |  | de    |
|                                                                             | Buscar oportunidades por medio de la tecnología                                             |                | Administrador profesional computación | y en | Eficiencia y uso de tecnología                  |  |       |

## 7. Conclusiones

Una vez analizado cada una de las áreas de estudio y habiendo propuesto un plan de mejora se concluyó que:

- El área de gerencia de marketing en el supermercado El poleo es nula. A lo largo de los años han existido algunos esfuerzos por tener o utilizar redes sociales y las tecnologías como un medio de publicidad, sin embargo, ninguno de sus esfuerzos ha sido exitoso ni se le ha invertido el suficiente tiempo y dinero requerido.
- Si se pretenden lograr resultados positivos a través de estrategias de mercadeo, publicidad y marketing es indispensable que dentro del supermercado se contrate una persona profesional en el área que pueda establecer un plan de acción. Asimismo, son necesarias diferentes actividades indispensables dentro de un proyecto o área de marketing.
- En el supermercado el poleo la gestión financiera se maneja únicamente con la contratación de los servicios de un contador externo. Las compras y ventas no son pronosticadas. Se cuenta con una base de datos, sin embargo, el administrador y la persona encargada de las operaciones diarias no accede a esta base de datos, es decir, las compras se hacen al tanteo. Con esa información se entiende la necesidad del supermercado de implementar un sistema electrónico de inventarios y facturación que le permita tener mayor control sobre las finanzas de la empresa y así mismo evitar pérdidas económicas.
- Las habilidades gerenciales le permiten a una empresa o a un administrador potenciar los posibles resultados que puedan tener dentro de una empresa. Dentro del supermercado el poleo se fomenta el respeto por los individuos, la autoridad y habilidades individuales. Sin embargo, no se realizan acciones que permitan potenciar las habilidades grupales e individuales de los mismos, la organización no tiene acciones definidas que les permite

trabajar este numeral. Se recomienda y se concluye que es necesario realizar actividades ya sean capacitaciones o espacios de encuentro que permitan que el equipo de trabajo pueda potenciar sus habilidades y que esto pueda repercutir sobre la mejora en su desempeño.

- La utilización de estrategias de negociación permite a una organización impulsar los resultados positivos posibles en un proceso de compra o venta. El supermercado del poleo, teniendo en cuenta la naturaleza de sus actividades de comercialización de bienes de primera necesidad, tiene una tarea compleja. Se les dificulta pronosticar o saber de antemano quiénes van a ser sus clientes en un día de trabajo, por ende, se concluye que las estrategias de negociación deben estar enfocadas en el alcance de los mejores beneficios para la empresa y al mismo tiempo deben crear un manual para los procesos de venta y posterior a ello capacitar a los empleados para el cumplimiento de ello.
- Dentro de la empresa objeto de estudio no se realiza gestión de proyectos, es decir, no hay una planeación específica para las actividades a realizar se trabajan netamente por operaciones y por ventas. Las propuestas de mejora que se identifican en las operaciones del supermercado son identificadas por la parte directiva y se toman medidas correctivas de acuerdo con subjetividad de la persona que lo identifique, no se realiza ninguna planeación o estudio. Se concluye que es necesario la creación de una base de datos y la creación de un manual para la gestión de proyectos que permita que el supermercado pueda generar mejores alternativas de solución o mejores proyectos que le permita expandir su mercado.

### Referencias

- Acuña Daza, G. S. Diaz Casallas, E. (2019). *Modulo Estrategias de negociación*. [Trabajo de grado publicado, Negocios internacionales]. Universidad Santo Tomás - Seccional Tunja. Repositorio institucional universidad Santo Tomás. Repository USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18471/ModuloEstrategiasdeNegociaci%C3%B3n%20DIAGRAMACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Adrians, (2019). “Claves para una buena negociación.” Impulsa Popular | Banco Popular Dominicano. <https://impulsapopular.com/gerencia/claves-para-una-buena-negociacion/>
- Aguiar Medina, Pérez Domínguez, y Madriz, (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, III (9), 33-48. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215026158003>
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. Economía industrial, 330, 11-18.
- ALDAO ZAPIOLA, CARLOS, (2009). “La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral.” 4ª. ed. rev. Montevideo: OIT/Cinterfor, 2009. p.496 (Herramientas para la Transformación, 34)
- Alegría Zebadúa y Alarcón Martínez, (2021). “Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en México.” *VinculaTégica*, 7(2), 33-48. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Aranda, Alfredo y Nieto. (2023). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 33, 125–139. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200006)

- Arango y Arencibia. (2012). “Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana” *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales. Dialnet*. 5(10), 25-36.
- ASALE y RAE. (2022). Diccionario de la lengua española RAE - ASALE. “Diccionario de La Lengua Española” - Edición Del Tricentenario. <https://dle.rae.es/problema>
- Botin (2022). Shopify. <https://www.shopify.com/es/blog/guia-de-email-marketing-para-tu-tienda-shopify-sin-coste>
- Brown-Dufour, (2021, 26 julio). *El Marketing Digital es una Inversión, no un Gasto*. <https://www.wsiworld.lat/blog/por-que-el-marketing-es-una-inversion-no-un-gasto>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Ccb.org.co. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). Ccb.org.co. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Cano, A (2005) “Tema 1: Estrategias De Gestión: La Negociación” Consultado el 23 de febrero de 2023. [http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema\\_1\\_estretegias\\_de\\_gestion\\_la\\_negociacion.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf)
- Chehtman, A. (2021). *Ocho tipos de análisis para identificar oportunidades de. . .* Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/article/ocho-tipos-de-analisis-para-identificar-oportunidades-de-mercado>
- Chen, (2021, 22 febrero). *¿Por qué es importante innovar?* Expansión. <https://expansion.mx/opinion/2021/02/22/por-que-es-importante-innovar>
- Cruz Montero, Guevara Gómez, Flores Arocutipa y Ledesma Cuadros, (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-692.

Cuevas, (2021, 25 marzo). *Cómo hacer el plan de empresa de una app*. Emprendedores.

<https://www.emprendedores.es/plan-de-negocio/plan-negocio-app-aplicacion-movil/>

Delfín Pozos, y Acosta Márquez, (2016). Analysis and relevance in business development. *Revista*

*Científica Pensamiento Y Gestión*, 40, 184–202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Emprendedores, (2017, 10 abril). *¿Cómo puedo saber si mi idea de negocio es válida?*

Emprendedores. <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/es-viable-mi-idea-de-negocio/>

Empresa. (2013, 18 diciembre). *¿Dónde podemos encontrar nuevas oportunidades de negocio?*

Pymes y Autonomos. <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/donde-podemos-encontrar-nuevas-oportunidades-de-negocio>

Fabra (2017, 1 marzo). *Las redes sociales, el complemento perfecto para el comercio electrónico*.

heraldo.es. <https://www.heraldo.es/noticias/branded/2017/03/01/las-redes-sociales-complemento-perfecto-para-comercio-electronico-1160578-2261125.html>

Fontcuberta, (2021) “¿Negociar precios? Mejor negociar valores” linkedin.com

<https://es.linkedin.com/pulse/negociar-precios-mejor-valores-juan-carlos-fontcuberta>

Galdos Kajatt, (s.f) “Negociación” Derecho y sociedad. Dialnet. P 19-35.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7792360.pdf>

Galiana, (2021, 29 marzo). *¿Qué es y qué hace un Digital Marketing Manager? Funciones y*

*salario*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/digital-marketing-manager-funciones-salario-marketing-digital/>

Galicia, (01 de 10 de 2010). “Actividades gerenciales. Motivación.” mailxmail.com. Obtenido

de mailxmail.com: <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollo-habilidades-gerenciales/actividades-gerenciales-motivacion>

- García. B. (2018) “Estrategias de negociación de ventas en las empresas comercializadoras de celulares en la zona 3 de Quetzaltenango” [Trabajo de grado, Administración de empresa]. Universidad Rafael Landívar. p.96.
- Gómez, (2017) “Bueno, Bonito y Carito: Cómo diferenciarse para dejar de competir por precio.” (1 ed). Ediciones B.
- Hill, Charles y Gareth (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. (9ª ed) Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva. En Título del libro. (pp.2–36).  
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- InboundCycle, E. (2014, 11 agosto). ¿Es tan importante medir el impacto en redes sociales?  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/es-tan-importante-medir-el-impacto-en-redes-sociales>
- José, (2020, 10 abril). ¿Cuál es la importancia del Liderazgo en las organizaciones? AhoraLiderazgo.com. <https://ahoraliderazgo.com/importancia-liderazgo-organizaciones/>
- Katherine, (2019). Feedback y su influencia en la satisfacción de los clientes en la empresa kata Inout S.R.L. – Huánuco, 2019. Udh.edu.pe. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2813>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1989). Principles of Marketing, (14 e). Prenticce-Hall International.  
<https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>
- La importancia de prepararnos para afrontar una negociación, Conexión ESAN. (s. f.-b). Recuperado de, <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-prepararnos-para-afrontar-una-negociacion>

- Loaiza, (2018). “Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente.” Revista digital Investigación y Negocios V.11 100-110 100 ISSN ONLINE2521-2737
- Loaiza, (2018). “Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente.” Revista digital Investigación y Negocios V.11 100-110 100 ISSN ONLINE2521-2737
- López, C. (s.f). “Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship”. Dialnet. p.166.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?info=link&codigo=95747&orden=1>
- Maldonado, (2021, 22 junio). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. gestiopolis.  
<https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Marín, (2018). Negociación y diferenciación. LinkedIn.com  
<https://www.linkedin.com/pulse/negociaci%C3%B3n-y-diferenciaci%C3%B3n-jonathan-a-gomez-marin/?originalSubdomain=es>
- Melo, (s. f.).Cuál es la importancia de las redes sociales para una empresa.  
<https://blog.inmarketing.co/blog/cual-es-la-importancia-de-las-redes-sociales-para-una-empresa>
- Mochuca, (2021) “Afina tu calendario de contenido para redes sociales y hazlo memorable”. Crehana.  
<https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/calendario-de-contenidos-redes-sociales/>
- Muñoz, (2022, 3 abril). Tres oportunidades de negocio innovadoras que debes conocer. Semrush Blog.  
<https://es.semrush.com/blog/oportunidades-de-negocio/>

Muñoz, Rodríguez y Martínez-Val (s.f). La Seguridad Industrial Fundamentos y Aplicaciones.

Miner. [http://www.f2i2.net/web/publicaciones/libro\\_seguridad\\_industrial/lsi.pdf](http://www.f2i2.net/web/publicaciones/libro_seguridad_industrial/lsi.pdf)

Ortega Alarcón, Rodríguez López y Hernández Palma, (2017). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. Revista Academia y Derecho, 8 (14), 155-176

Ortiz Machado, (2017). Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino AVISEP CIA. Ltda. Tesis de ingeniería. Universidad central del ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>

Paredes Zempual, (2017). La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dedicadas al comercio ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México (Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Parra, Santiago, Murillo y Atonal (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. e-Gnosis, 8( ),1-13 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73013006009>

Perez (2014), Feedback 360º: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa.” [Tesis de grado, profesional en ciencias económicas y empresariales]. Universidad Pontificia Comillas ICAIICADE. <http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2813/Figueroa%20Zambrano%20c%20Wendy%20Katherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perilli, (2021, 30 junio). ¿Por qué tener un sitio web para negocio? 7 razones más allá de la visibilidad online. Blog. <https://co.godaddy.com/blog/por-que-tener-un-sitio-web-para-negocio-importancia-co/>

- Pilaguano, Alfonso, y Patricio (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- COVID. Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional, 6(8), 630–647.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8094464.pdf>
- Pymes Go Digital. (2022, 22 febrero). Beneficios del marketing digital para pymes.  
<https://pymesgodigital.com/beneficios-del-marketing-digital/>
- QEHAJA, Albana Berisha. Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. [S. l.], v. 19, n. 1, p.67–99, 2017. DOI:10.15179/ces.19.1.3
- Ramos, (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. Trabajo Informe presentado para la obtención del Grado de Licenciatura. Universidad mayor de San Andrés. RI Umsa.  
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Ramos, (2022, 18 febrero). Importancia del proceso administrativo. gestiopolis.  
<https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo/>
- Rocha Velandia y Echavarría Suarez, (2017). “Importancia de las T.I.C.s en el ambiente empresarial” [Trabajo de grado, Administración de empresas].  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1483/](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1483/)
- Rocío León, Mónica Gallegos-Varela, Vallejos, M., y Acosta, B. Funcionarios de la Universidad Técnica del Norte. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. Revista Gestão e Desenvolvimento 17(2) DOI:10.25112/rgd.v17i2.2014
- Ruiz, (2022, 19 octubre). Herramientas TIC que mejorarán la colaboración y la eficiencia de tus empleados. Tecnología para los negocios.

- <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/herramientas-tic-que-mejoraran-la-colaboracion-y-la-eficiencia-de-tus-empleados/>
- Sabater, (2020), Cada cosa tiene su momento y cada momento su oportunidad. La Mente es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/cosa-momento-oportunidad/>
- Sánchez, y., y dorado, c., (2013) “La importancia de la calidad en servicio al cliente Imporfenix sas” [Trabajo de grado, Especialista en gerencia estratégica de mercadeo] Universidad Cead, Repositorio Unad. P 10-53. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21405/ysanchezm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez. (2010). Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A. Tesis de grado previo a la obtención del título de magister en gerencia financiera empresarial. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. p. 479.
- Santana, Dorta y Martel, (2023). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración, 19(31), 165–195. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922006000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100007)
- Sloan y Cooper, (1987). “Sources of estress in the modern office.” Psycho-physyology and the electronic workplace, 1, 113-135.
- Trejos, (2021). Pertinencia del marketing digital en las empresas de Aburrá Sur. Scielo. p.95. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602020000100081](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602020000100081)

Wilches, (2023, 27 marzo). Cómo funciona el envío de SMS para las empresas. B2Chat.

<https://www.b2chat.io/blog/mensajeria-instantanea/sms/como-funciona-envio-sms-empresas/>

Williamson, (1975): Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press.

Zambrano y Almeida (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. Colombia, 2017. Desarrollo Gerencial, 10(2), 83–102.  
<https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>

## Apéndices

### Apéndice A. Gerencia de Marketing

#### Gerencia del marketing del Supermercado el Poleo

El objetivo de esta encuesta es dar a conocer como se realiza la gestión de marketing en el super mercado el poleo con fines investigativo.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

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

1 2 3 4 5

Negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Positivo

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

**Apéndice B. Gestión financiera del Supermercado el Poleo**

Preguntas

Respuestas 0

Configuración

### Gestión financiera del supermercado el Poleo

El presente formulario tiene la finalidad de conocer la situación actual y perspectiva del personal del supermercado el poleo en relación con el área financiera de la empresa. Este formulario netamente usado con fines educativos.

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación. Lea detenidamente antes de contestar Califique en escala de 1 al 4 las preguntas en donde

- 4 Muy bueno o Alto
- 3 Bueno o Medio
- 2 Regular o Bajo
- 1 Mala o Nulo

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

1234

☐

☐

☐

☐

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

PreguntasRespuestasConfiguración

Estrategias de negociacion en el Supermercado el Poleo

El presente formulario tiene la finalidad de conocer la situacion actual y perspectiva del personal del supermercado el poleo en relacion con el area financiera de la empresa. Este formulario netamente usado con fines educativos.

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

1. ¿Conoce acerca de las estrategias de negociación de ventas? \*

☐ Sí

☐ No

2. ¿Utilizan estrategias de negociación de ventas donde usted labora? \*

☐ Si

☐ No

Procesando solicitud...

**Apéndice D. Habilidades gerenciales Supermercado el Poleo**

Habilidades gerenciales Supermercado El Poleo



Preguntas

Respuestas 0

Configuración

Sección 1 de 7

Habilidades gerenciales Supermercado El Poleo

×

⋮

El presente formulario tiene la finalidad de conocer la percepción actual y perspectiva del personal del supermercado el poleo en relacion con las habilidades financieras. Este formulario netamente usado con fines educativos.

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Califique cada pregunta con la siguiente escala.

5.- Totalmente de acuerdo 4.- Parcialmente de acuerdo 3.- Indeciso  
2.- Parcialmente en desacuerdo 1.- Totalmente en desacuerdo

Después de la sección 1

Ir a la siguiente sección

▼

Sección 2 de 7

En relacion al MANEJO DEL ESTRÉS. (Desde el punto de vista personal).

×

⋮

Califique cada pregunta con la siguiente escala.

5.- Totalmente de acuerdo 4.- Parcialmente de acuerdo 3.- Indeciso  
2.- Parcialmente en desacuerdo 1.- Totalmente en desacuerdo

+





**Apéndice E. Gerencia de proyectos del Supermercado el Poleo**

Gerencia de proyectos del Super mercado el poleo

Se guardaron todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas Respuestas Configuración

Gerencia de proyectos del Supermercado el poleo

El presente formulario tiene la finalidad de conocer la percepción actual y perspectiva del personal del supermercado el poleo en relación a gerencia de proyectos. Este formulario netamente usado con fines educativos.

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Califique cada pregunta con la siguiente escala de 1 a 7

1. Es importante que la identificación de una nueva oportunidad represente un concepto que pueda ser desarrollado con tiempo suficiente. \*

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente deacuerdo Totalmente desacuerdo

2. Mis nuevas oportunidades son tecnológicamente factibles de poder realizarse. \*

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente deacuerdo Totalmente desacuerdo