

Estudio de caso: ICON-CO

Santiago José Moreno Osorio

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	10
1.Estudio de caso: ICON-CO.....	11
1.1 Estudio de caso: Gerencia de marketing	15
1.1.1 Diagnóstico	15
1.1.2 Plan de mejora	26
1.2 Estudio de caso: Gerencia financiera	28
1.2.1 Diagnóstico	28
1.2.2 Plan de mejora	34
1.3 Estudio de caso: Estrategias de Negociación	35
1.3.1 Diagnóstico	35
1.3.2 Plan de mejora	38
1.4 Estudio de caso: Habilidades gerenciales	39
1.4.1 Diagnóstico	39
1.4.2 Plan de mejora	48
1.5 Estudio de caso: Gerencia de proyectos	48
1.5.1 Diagnóstico	48
1.5.2 Plan de mejora	54
2. Conclusiones	55
Referencias.....	58

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz DOFA para análisis estratégico y de mercados</i>	26
Tabla 2. <i>Plan de mejora gerencia de marketing</i>	27
Tabla 3. <i>Plan de mejora gerencia financiera</i>	34
Tabla 4. <i>Plan de mejora habilidades de negociación</i>	39
Tabla 5. <i>Plan de mejora habilidades gerenciales</i>	48
Tabla 6. <i>Plan de mejora Gerencia de proyectos.....</i>	54

Lista de figuras

Figura 1. <i>Logotipo de la empresa ICONCO (tomado de www.icon.shop)</i>	11
Figura 2. <i>Organigrama de la empresa ICONCO (elaboración propia)</i>	12
Figura 3. <i>¿la empresa cuenta con un cronograma definido de marketing?</i>	15
Figura 4. <i>Constancia de la medición del impacto y el alcance de las publicaciones de redes sociales</i>	16
Figura 5. <i>Existencia de políticas para la planificación de publicaciones y comunicación del sitio web</i>	17
Figura 6. <i>Importancia de las redes sociales en la visibilidad de la marca</i>	17
Figura 7. <i>Importancia de conocer el crecimiento de la marca en redes sociales y publicaciones</i>	18
Figura 8. <i>Necesidad de una persona encargada de las actividades de marketing</i>	19
Figura 9. <i>¿Considera el marketing como un gasto?</i>	20
Figura 10. <i>Uso de las TIC en los canales digitales</i>	20
Figura 11. <i>Necesidad de la implementación de multiplataformas digitales para llegar al público objetivo</i>	21
Figura 12. <i>Relevancia del envío de información por correo electrónico</i>	22
Figura 13. <i>Venta de productos por medio de página web</i>	22
Figura 14. <i>¿El desarrollo de marketing de contenidos ayuda a posicionar la marca?</i>	23
Figura 15. <i>Uso de mensajes de texto para enviar información</i>	23
Figura 16. <i>Consideración de un aplicativo móvil para los consumidores</i>	24
Figura 17. <i>¿Poseen comercio electrónico?</i>	25
Figura 18. <i>Interés en participar en una red de pymes que beneficie a la empresa</i>	25

Figura 19. <i>Mejoría en el nivel de vida del personal si la empresa logra un crecimiento económico y financiero</i>	29
Figura 20. <i>Creencia en el mejoramiento de la productividad si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos</i>	29
Figura 21. <i>Mejora del desempeño del personal si se establecen funciones específicas y rangos en la empresa</i>	30
Figura 22. <i>Importancia de la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa</i>	30
Figura 23. <i>Importancia de que la gerencia use nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa</i>	31
Figura 24. <i>Mejoraría las ventas de la empresa si el nivel directivo promociona mejor sus productos.....</i>	31
Figura 25. <i>Mejora de la seguridad industrial al conseguir un crecimiento económico.....</i>	32
Figura 26. <i>Importancia de la imagen corporativa y administrativa en el crecimiento económico de la empresa</i>	32
Figura 27. <i>Mejoría del nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado.....</i>	33
Figura 28. <i>Mejoría de las decisiones gerenciales.....</i>	34
Figura 29. <i>Efectividad de las estrategias de negociación de la empresa</i>	35
Figura 30. <i>Efectividad de la estrategia para superar la competencia y para convencer a los consumidores</i>	36
Figura 31. <i>Uso de las habilidades gerenciales y persuasión en los conflictos.....</i>	37
Figura 32. <i>Gusto en trabajar en equipo y uso de las habilidades de líder</i>	38

Figura 33. <i>Facilidad en la toma de decisiones</i>	38
Figura 34. <i>La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva</i>	40
Figura 35. <i>El directivo debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones ..</i>	40
Figura 36. <i>El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades que deben realizar...</i>	41
Figura 37. <i>Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores</i>	42
Figura 38. <i>La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente</i>	42
Figura 39. <i>El gerente se comunica mediante un liderazgo directivo</i>	43
Figura 40. <i>El gerente se comunica mediante un liderazgo consultivo</i>	43
Figura 41. <i>El gerente se comunica mediante un liderazgo apoyador</i>	43
Figura 42. <i>El gerente se comunica mediante un liderazgo delegativo</i>	44
Figura 43. <i>El gerente lidera la gerencia</i>	45
Figura 44. <i>El gerente es motivador a través de los logros alcanzados</i>	45
Figura 45. <i>El directivo reconoce el trabajo y es motivador</i>	46
Figura 46. <i>Se motiva la independencia laboral de los empleados.....</i>	46
Figura 47. <i>El gerente debe motivar mi responsabilidad por el trabajo</i>	47
Figura 48. <i>El gerente es un líder motivador de la gerencia</i>	47
Figura 49. <i>Valoración de la planificación de los proyectos</i>	49
Figura 50. <i>Valoración sobre el seguimiento y control de los proyectos.....</i>	49
Figura 51. <i>Usó de indicadores de los proyectos</i>	50
Figura 52. <i>Uso sistemático de algún tipo de indicador numérico o métrica en la gestión de la gestión de proyectos.....</i>	51
Figura 53. <i>Se mide o registra el avance (o retraso) de los proyectos</i>	51

Figura 54. <i>Se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto.....</i>	52
Figura 55. <i>Existencia de indicadores y seguimiento de los riesgos del proyecto.....</i>	53
Figura 56. <i>Uso de la metodología del Análisis del Valor Ganado para el control de los proyectos</i>	54

Resumen

Este proyecto consistió en el desarrollo de un caso de estudio entorno a las habilidades gerenciales en entornos competitivos de la empresa ICONCO. El objetivo principal fue determinar las diferentes fortalezas y debilidades de 5 áreas de la empresa y plantear un plan de mejora con lo encontrado. El estudio se dividió en 5 áreas estratégicas: (1) Gerencia de marketing, (2) Gerencia financiera, (3) Estrategias de negociación, (4) Habilidades gerenciales y (5) Gerencia de proyectos. La metodología para el estudio de cada área fue un diagnóstico con un instrumento de recolección tipo encuesta aplicada a los integrantes de la empresa y posteriormente con lo identificado a través de las encuestas generar un plan de mejora. Inicialmente, para la gerencia de marketing la empresa tiene como fortaleza la excelente calidad de sus productos y el posicionamiento de marca, pero presenta debilidades enfocadas en el manejo de las redes sociales con estrategia de atracción fidelización y retención de clientes. Abarcando la gerencia financiera de la empresa, se logró identificar inicialmente que el crecimiento financiero de la empresa influye directamente con el crecimiento general de la empresa. Ahora bien, para las estrategias de negociación se evidenció el uso de diferentes estrategias y la importancia de implementar manuales con la definición de estas. Por otro lado, en las habilidades gerenciales del gerente se encontraron diferentes falencias en la identificación del tipo de liderazgo y en la comunicación asertiva con sus empleados. Por último, la gerencia de proyectos de la empresa obtuvo varias falencias, como el seguimiento en los proyectos presentes, falta de interés en los proyectos futuros y poca relevancia a los resultados obtenidos en los proyectos pasados.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, Gerencia estratégica, Desarrollo de estrategias, Visión empresarial, Estudio de caso

Abstract

This project consisted of developing a case study around managerial skills in competitive environments at the ICONCO company. The main objective was to determine the different strengths and weaknesses of 5 areas of the company and propose an improvement plan based on the findings. The study was divided into 5 strategic areas: (1) Marketing Management, (2) Financial Management, (3) Negotiation Strategies, (4) Managerial Skills, and (5) Project Management. The methodology for studying each area was a diagnosis with a survey-type data collection instrument applied to members of the company, and then using the identified data from the surveys to generate an improvement plan. Initially, for the Marketing Management area, the company has the strength of excellent product quality and achieved brand positioning, but presents different weaknesses focused on managing social media with customer attraction, retention, and loyalty strategies. Regarding the company's financial management, it was identified that the company's financial growth directly influences its overall growth. For Negotiation Strategies, the use of different strategies was evidenced, and the importance of implementing manuals defining them was emphasized. On the other hand, different shortcomings were found in the identification of leadership styles and assertive communication with employees in the Managerial Skills of the manager. Finally, several shortcomings were identified in the ICONCO company's Project Management, such as inadequate project tracking, lack of interest in future projects, and little relevance given to the results obtained in past projects.

Keywords: Management skills, Strategic management, Strategy development, Business vision, Case study

Introducción

Actualmente las empresas se encuentran en una constante lucha donde el panorama general es rivalizante. Por lo tanto, en entornos altamente competitivos, las habilidades gerenciales se vuelven más críticas que nunca donde el objetivo común de todas es la optimización de procesos, disminución de costos y el aumento de ventas de productos o servicio. De tal forma, es necesario que los líderes o gerentes e inclusive todo el personal de la empresa, tengan la capacidad de gestionar recursos, análisis de estadísticas, reducción de gastos y costos, determinar nuevos mercados, tomar decisiones estratégicas y liderar equipos con eficacia para mantenerse a la vanguardia de la industria.

La empresa ICONCO es una empresa colombiana ubicada en Bucaramanga, Santander fundada en el 2017 abarcando el mercado fitness colombiano. En el transcurso de los años la empresa ha tenido un crecimiento exponencial que le ha permitido desarrollar diferentes habilidades empresariales. Así mismo, han surgido varias empresas que buscan suplir las mismas necesidades aumentando así la competencia debido a la variedad y disponibilidad de productos en el mercado. Por lo tanto, la empresa se ha enfrentado a diferentes adversidades a nivel interno y externo en cuanto habilidades gerenciales se trata para enfrentar estos nuevos desafíos.

Por consiguiente, es necesario que las empresas se mantengan en mejoras constantes de sus procesos con la finalidad de estar en la cabeza del mercado. Por estas razones, se decidió estudiar las diferentes áreas administrativas de la empresa ICONCO para encontrar las falencias presentes y con el desarrollo de esta investigación establecer los posibles escenarios de mejora que pueden presentarse.

1. Estudio de caso: ICON-CO

La empresa a la cual se realizó el diagnóstico es ICON-CO, una empresa colombiana oriunda de Bucaramanga, Santander. La cual se dedica a la manufactura y distribución de implementos deportivos enfocados en deportes como la gimnasia, el powerlifting, el weightlifting, gimnasio convencional y el crossfit. Inicialmente, se muestran diferentes generalidades de la empresa.

- **Nombre de la empresa:** ICON-CO
- **Logo:**

Figura 1. Logotipo de la empresa ICONCO



Tomado de ICON SHOP (2017).

El logo se puede apreciar en la

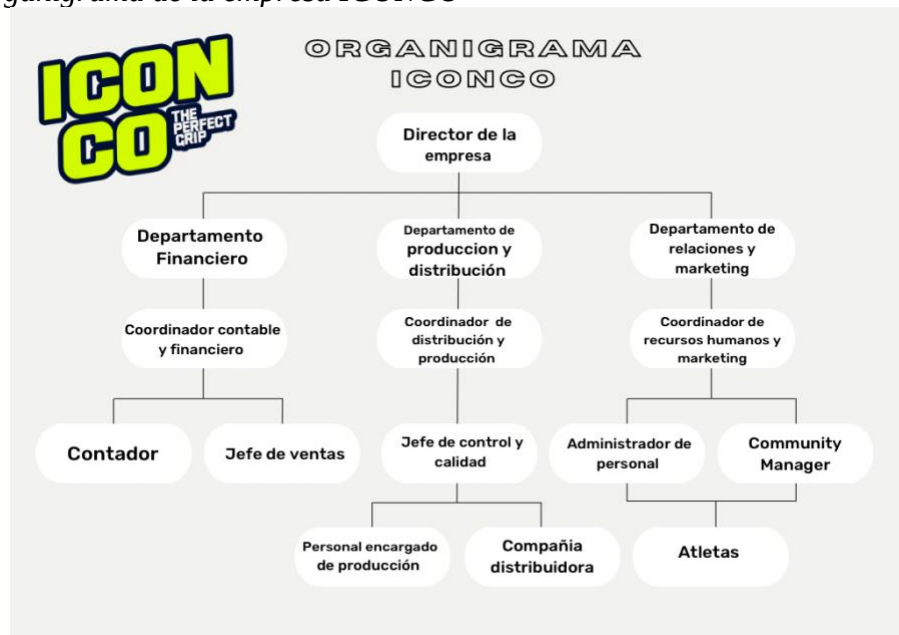
Figura 1, el cual está constituido por el nombre de la empresa y su slogan (logotipo). Posee los colores representativos de la empresa verde neón, blanco y negro, los cuales representan energía, actividad y fuerza.

- **Slogan:** “The perfect grip” (El agarre perfecto).

El slogan hace referencia a su producto insignia que son los grips o “calleras” ya que es un producto utilizado al momento de realizar gimnasia con el fin de evitar la ruptura de los tejidos de la mano también llamados callos.

- *Misión:* Inspirar y equipar a los atletas de todos los niveles para alcanzar su máximo potencial, a través de productos innovadores y de alta calidad, mientras promovemos un estilo de vida activo y saludable.
- *Visión:* para el 2030 ser la marca deportiva líder en Colombia reconocida por su excelencia en productos y servicios, y por promover una cultura deportiva y saludable.
- *Valores de la empresa:*
 1. Pasión por el deporte y la vida activa
 2. Compromiso con la excelencia en productos. Y servicios
 3. Respeto por el medio ambiente y la sociedad
 4. Inclusión y diversidad en el deporte
 5. Innovación y liderazgo en la industria deportiva
 6. Colaboración y trabajo en equipo
- *Organigrama:*

Figura 2. Organigrama de la empresa ICONCO



Tomado de ICON SHOP (2017).

La empresa maneja un organigrama de tipo vertical como se puede apreciar en la **Figura 2**, donde se refleja la jerarquía de arriba hacia abajo en forma piramidal donde el poder se encuentra centralizado bajo un solo director, la empresa se divide en tres grandes departamentos: (1) Departamento financiero conformado por un coordinador contable y financiero que tiene a su mando un contador y un jefe de ventas, (2) Departamento de producción y distribución, conformado por un coordinador, un jefe de control de calidad, el personal encargado en la manufactura y compañía distribuidora (tercerizada) y (3) un departamento de relaciones y marketing, en cabeza tiene un coordinador seguido por dos puesto el administrador de personal o recursos humanos y un community manager, debajo de ellos se encuentran los atletas que tienen alianza con la marca.

- **Productos:**

Manejan una gran variedad de productos, en su catálogo podemos encontrar los siguientes (Ordenados según su éxito en el mercado):

1. Grips o calleras
2. Wristbands o muñequeras para el sudor
3. Muñequeras fijas
4. Cinturones o fajas para levantamientos
5. Straps o cintas de levantamiento
6. Morrales
7. Camisetas
8. Shorts
9. Medias
10. Callus care o ungüento para callos

11. Parches con velcro

- *Historia:* ICON-CO nace el 8 de agosto del 2017, su creador y actual director es Uriel Mauricio Moreno Osorio quien percibió una necesidad presente en el mundo del CrossFit.

El CrossFit es una disciplina que involucra la resistencia, levantamientos olímpicos y la gimnasia en uno solo. Muchas personas que realizaban este deporte al momento de realizar gimnasia se abrían las manos producto de la fricción creada por el movimiento de la mano al sujetar una barra, de ahí surgió la primera idea unos guantes que protegieran las manos, pero que al mismo tiempo no interfiriera con el resto de las actividades a realizar dentro de un WOD (Workout Of the Day), cosa que sucedía con los guantes tradicionales los cuales tienen una cobertura adicional completa a la mano. Nacen las calleras o grips de un material conocido como Carnaza (piel animal).

Con el pasar del tiempo, el creador pudo observar que con el paso del tiempo la carnaza perdía las propiedades adherentes y con el fin de solucionar esto se innovó a grips totalmente de cuero y posteriormente a grips de fibra de carbono, donde tienen una mayor vida útil y mejor adherencia a la barra. Adicionalmente, son la primera marca colombiana en traer un producto de este material al mercado.

ICON-CO lleva 5 años en el mercado y manejan un estilo de negocio online donde ha construido una excelente reputación, siendo una de las marcas más fiables para la compra de accesorios o implementos deportivos. Hoy en día poseen un catálogo más amplio de productos y con diversos diseños buscando que el consumidor pueda encontrar todos sus accesorios en un solo lugar. Es de resaltar que, aunque la marca en sus inicios se centró en el CrossFit, hoy es utilizada en muchos deportes adyacentes a su punto de origen desde el running hasta el powerlifting.

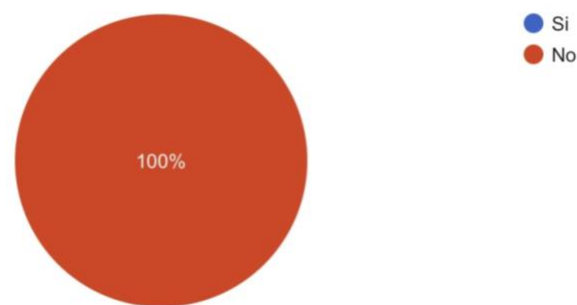
1.1 Estudio de caso: Gerencia de marketing

1.1.1 Diagnóstico

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa en torno a la gerencia de marketing se decidió utilizar como fuente de información la metodología presentada por Trejos-Gil (2020), donde el instrumento de recolección de información se desarrolló en la plataforma de formularios de Google y se realizaron 12 preguntas con única respuesta enfocadas en el marketing digital y se aplicó al personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente de la empresa.

En esta primera instancia se analiza la percepción que tiene el departamento de mercadeo sobre el marketing y los diferentes tipos de estrategias que manejan, enfocándose en el marketing digital ya que la empresa maneja un estilo de negocio online. Luego, con las encuestas diligenciadas se creó una base de datos en el programa de Microsoft Excel para digitalizar la información y poder hacer la tabulación y el análisis de la información.

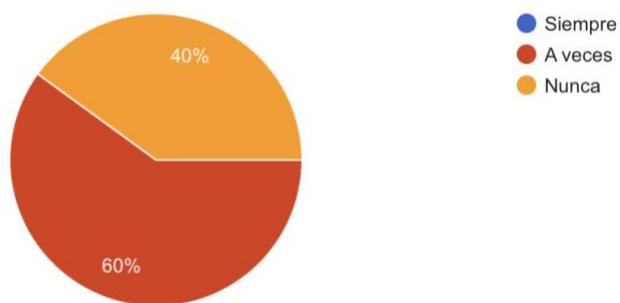
Figura 3. ¿la empresa cuenta con un cronograma definido de marketing?



La pregunta 1 busca definir si la empresa posee un cronograma definido donde se evidencia el tipo de publicaciones, ejecuciones, responsables y métricas necesarias. En la

Figura 3 se puede ver que el departamento de marketing no desarrolla este tipo de cronogramas, por lo tanto, se deduce la importancia de que este departamento empiece a desarrollar y utilizar esta herramienta. Según Dumman y Valle (2018) es idóneo poseer un plan de social media marketing, ya que este brinda información sobre las promociones, descuentos y servicios, a través de publicaciones y campañas publicitarias para redes sociales, por un bajo costo, llegando no solo a sus clientes actuales, sino a clientes potenciales atrayendo nuevos consumidores. Adicionalmente, ayuda a la optimización de recursos económicos, materiales y creativos.

Figura 4. *Constancia de la medición del impacto y el alcance de las publicaciones de redes sociales*

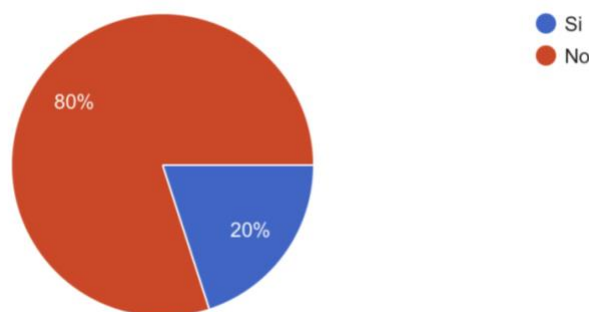


En su tesis de grado, Agüera (2014) recomienda analizar el comportamiento de los usuarios que interactúan con las redes sociales de la empresa, para así poder realizar los cambios necesarios y ser más efectivos al momento de impactar y atraer al cliente y potenciales compradores. Como se puede leer de la

Figura 4 el equipo de marketing de la empresa ICONCO realiza y tiene en cuenta estas mediciones en un 60 %, por lo tanto, se puede concluir que la empresa será más efectiva en sus estrategias si mide los resultados (impacto y alcance) de sus redes sociales ya sea orgánicamente o haciendo uso de herramientas de analítica web.

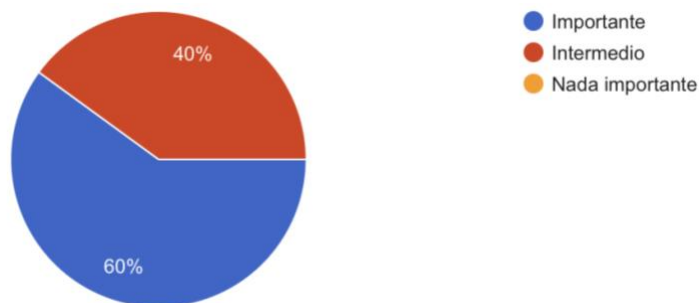
Los resultados de la pregunta 3 que se muestran en la **Figura 5** evidencian que en un 80% el equipo de marketing no tiene claras las políticas de los planes de publicación y comunicación del sitio web. Es de resaltar que Trejos-Gil (2020) encontraron que el 21,3% de las empresas no poseían estas políticas, recomendando implementarla en las empresas estudiadas. Por consiguiente, se infiere que es de gran importancia consolidar y estudiar las políticas de los planes de publicación y comunicación del sitio web por parte del equipo de marketing.

Figura 5. Existencia de políticas para la planificación de publicaciones y comunicación del sitio web

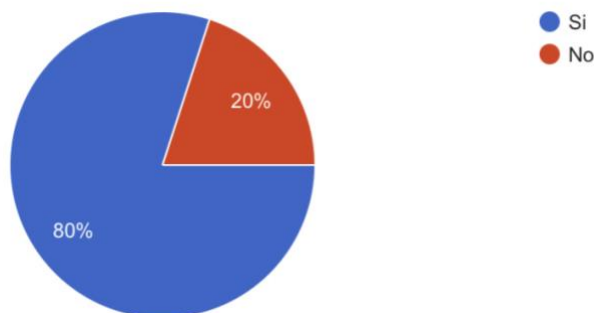


En la pregunta 4 se buscó definir si las redes sociales pueden darle visibilidad a la marca y apartir de la

Figura 6 se puede determinar que para el equipo de marketing de la empresa en estudio considera importante el tener redes sociales para darle visibilidad a la marca. En su artículo, Nadkami y Hofmann (2012) corroboran que “las empresas están aprovechando el poder de redes sociales como Facebook o Twitter para establecer un vínculo más cercano con sus consumidores actuales y potenciales, pues éstas han ganado una enorme popularidad al satisfacer necesidades básicas del individuo como la pertenencia a grupos o la interacción social”.

Figura 6. *Importancia de las redes sociales en la visibilidad de la marca*

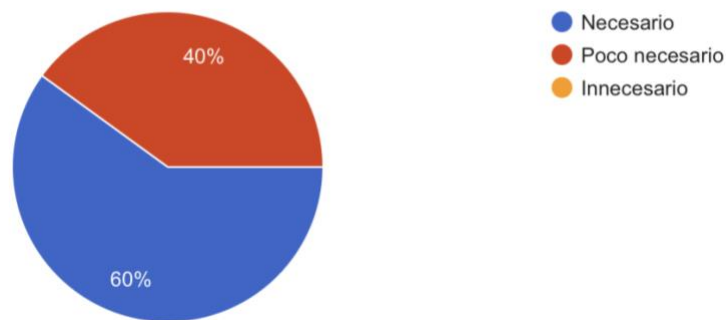
De la pregunta 5 se puede inferir que es importante conocer el crecimiento que tiene la marca en redes sociales, ya que la **Figura 7** muestra que el 80% de los encuestados consideran que si es importante conocer el crecimiento de la marca en redes sociales. Predreshi y nieto (2021) consideran que el crecimiento de la marca a través de redes sociales contribuye al mejoramiento de las empresas, demostrando que el crecimiento de la marca en redes sociales es directamente proporcional al crecimiento de la marca en general.

Figura 7. *Importancia de conocer el crecimiento de la marca en redes sociales y publicaciones*

La pregunta 6 permite definir la necesidad de una persona encargada del marketing digital. Castelló (2010) concluye que en el nuevo mundo digital, las empresas buscan instaurar sus estrategias de marketing y publicidad en las redes sociales, “dando origen a un nuevo escenario que requiere de una figura profesional que coordine todos los escenarios comunicativos

online de la empresa: el Community Manager”. En congruencia a lo descrito en la **Figura 8** se puede evidenciar que es necesario tener una persona encargada de las actividades de marketing digital.

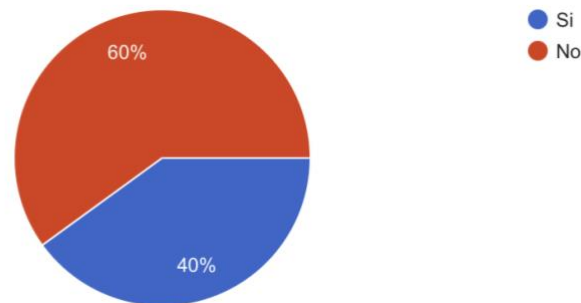
Figura 8. *Necesidad de una persona encargada de las actividades de marketing*



La pregunta 7 permite observar la postura que tiene la empresa sobre si el marketing es considerado un gasto. Loor y Villón (2020) definen que los gastos se consideran necesarios en una empresa con el fin del desarrollo de las actividades de la compañía y debern ser considerados una contraprestación ya que se obtiene un producto o servicio a cambio. Por otra parte, se puede definir que “El marketing tiene por objetivo principal la promoción de diferentes ventas, teniendo como punto central la interacción con todos y cada uno de los clientes.”(Jara et al., 2019, p.24). Por lo tanto se puede inferir con los resultados de la

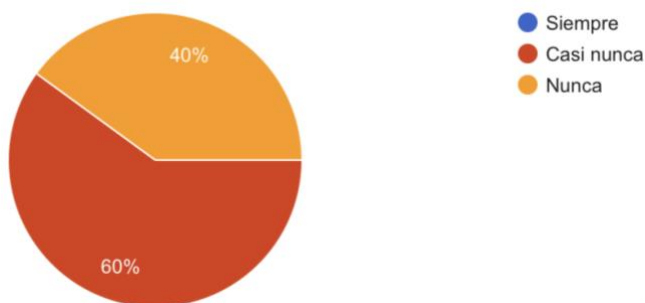
Figura 9 que la empresa ve el marketing como un gasto necesario y de utilidad, pudiendolo llamar inversión.

Figura 9. *¿Considera el marketing como un gasto?*



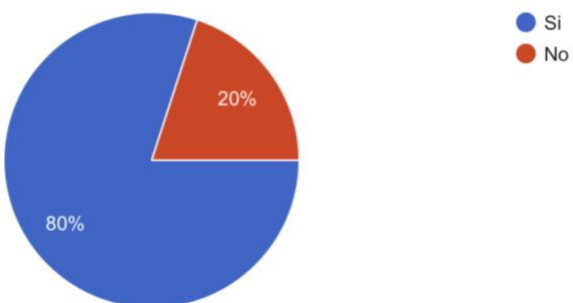
En la pregunta 8 se buscó definir la situación de la empresa al momento de implementar las TIC en sus canales digitales, por lo tanto, en la

Figura 10 se concluye que el departamento de marketing con poca frecuencia hace uso de estos recursos para los contenidos que manejan digitalmente. Se debe tener en cuenta lo que declara castellanos y colaboradores (2016) que “La no implementación de las TIC hace que las empresas no sean competitivas en el mercado ya que se exige la optimización de procesos, el aumento de las ventas y la satisfacción de los consumidores en un menor tiempo, beneficios que se adquieren al momento de su uso” (p.93). Por consiguiente, se podría deducir que la empresa debería implementar el uso de herramientas TIC en sus canales digitales.

Figura 10. *Uso de las TIC en los canales digitales*

La tesis de Clavijo Godoy (2020) concluye que un sistema de multiplataformas digitales es una opción intuitiva y amigable para los usuarios, facilitando la navegación por sus redes sociales, sitios web y blogs, “el sistema multiplataforma es una herramienta que permite afianzar el tiempo que el cliente pasa interactuando con los contenidos creados por la empresa”. La pregunta 9 se realizó con la finalidad de observar si la empresa considera necesario la creación de contenido de multiplataformas digitales, los datos plasmados en la

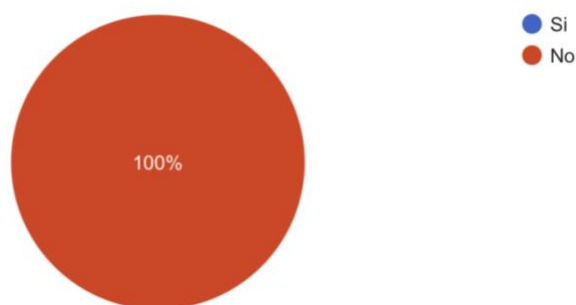
Figura 11 muestran que un 80% considera necesario esta implementación y un 20% cree que no es relevante aplicarlas. Según lo expuesto, sería importante considerar la aplicación de este contenido multiplataformas ya que aumentaría la interacción del cliente con la empresa.

Figura 11. *Necesidad de la implementación de multiplataformas digitales para llegar al público objetivo*

En su tesis de postgrado, Ayala Salguero (2014) concluye que informar a los grupos de interés de manera oportuna y concisa debe ser una meta para la organización y que “El correo electrónico puede ser considerado una herramienta de uso masivo además de constituir el canal ideal para la comunicación de información convirtiéndose en un factor diferenciador” (p.75). Como se puede observar en la

Figura 12, el 100% de los encuestados confirma que ICON-CO no envía información relevante a sus clientes mediante el correo electrónico. Se puede concluir que si la empresa compartiera información de valor y relevante mediante correo electrónico podría tener una mayor fidelización de clientes.

Figura 12. Relevancia del envío de información por correo electrónico

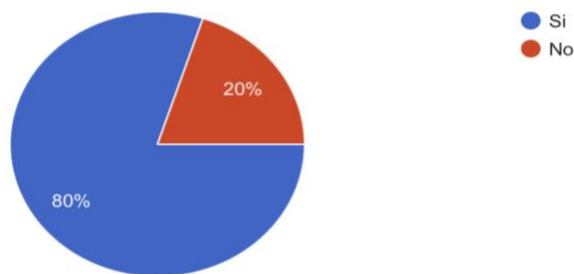


En la pregunta 11 se busco definir si la empresa cree que puede vender por medio de una pagina web. Según Castro (2022) en su tesis de maestria, Las ventas por sitios web o e-Commerce son:

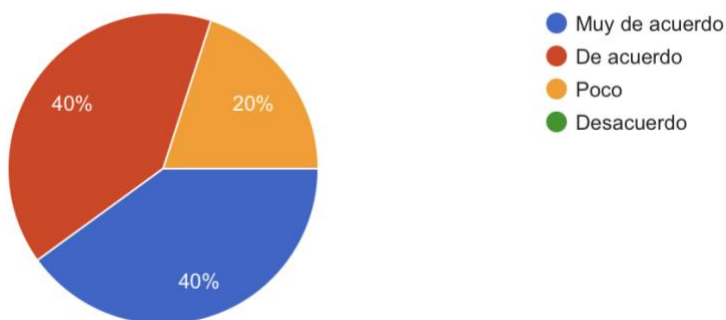
Un factor determinante en las ventas de una empresa, pero en especial para ganar la confianza del cliente, quien dedica parte de su tiempo en la búsqueda de tiendas digitales que le permitan satisfacer sus necesidades de una manera ágil, optima y segura (p.46).

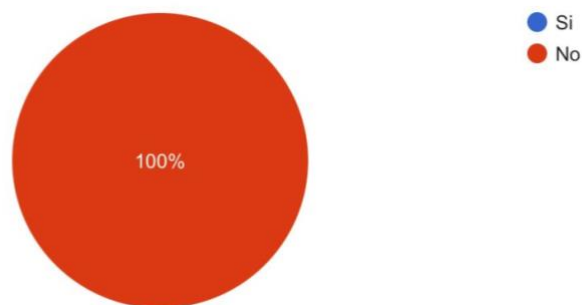
Los resultados de la

Figura 13 arrojaron que un 80% del equipo del departamento de marketing están de acuerdo con que pueden realizar ventas por medio de un sitio web, infiriendo de cierta forma que seria facil para la empresa implementar esa metodologia.

Figura 13. *Venta de productos por medio de página web*

La pregunta 12 busca identificar si el marketing de contenidos es relevante para el posicionamiento de la marca y atraer el público objetivo, en los resultados de la Figura 14 muestran una tendencia a estar de acuerdo con desarrollar marketing de contenidos con el fin de captar la atención de los clientes y adicionalmente de posicionar la marca. El marketing de contenidos es utilizado en la creación y distribución de contenido valioso con el fin de atraer y enganchar a un público objetivo segmentado y definido (Baltes, 2015).

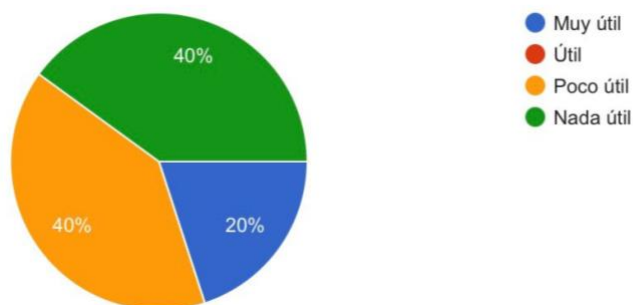
Figura 14. *¿El desarrollo de marketing de contenidos ayuda a posicionar la marca?***Figura 15.** *Uso de mensajes de texto para enviar información*



Los resultados presentados en la

Figura 15 buscan determinar si la empresa utiliza el recurso de mensajes SMS o mensajes de textos y se puede concluir que la empresa no utiliza ni contempla usar este recurso. Pucllapilco (2022) declara que el uso de mensajes cortos de texto o SMS tienen grandes efectos en la sociedad además “tiene un beneficio en la reducción de costos, tiempo y propagación de la información aprovechando la confiabilidad de esta tecnología para acceder a áreas donde la cobertura es limitada” (p.53). Por consiguiente, se puede inferir que la empresa debería tener en cuenta utilizar este recurso.

Figura 16. Consideración de un aplicativo móvil para los consumidores



En la investigación realizada por Morocho, et ál., (2020):

El desarrollo de las apps móviles está directamente relacionadas con el incremento en ventas, ya que las ventas online es una de las mayores tendencias en el mundo actual, la

población está dispuesta al uso de recursos que le den comodidad y le faciliten el proceso de compras en línea” (p.158).

En la

Figura 16 se puede ver que la mayoría del personal en el departamento de marketing consideran que el desarrollo de una aplicación para la empresa no sería de gran utilidad, ante este sesgo de innovación se puede pensar que la empresa podría estar perdiendo una oportunidad de mantenerse a la vanguardia social y al mismo tiempo la oportunidad de entrar a un mercado digital mayor.

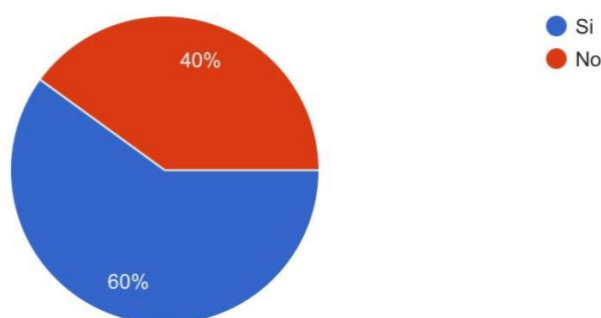
Figura 17. *¿Poseen comercio electrónico?*



La pregunta 15 busca determinar si la empresa tiene implementado un e-Commerce y la en la

Figura 17 se rectifica que la empresa cuenta con un e-Commerce establecido. Puerto Velásquez (2019) declara que la apertura de un e-Commerce para una empresa permite que los clientes tengan una acción más rápido a su cerebro emocional debido a que de primera mano se les muestra un catálogo sobre los productos, donde “el modelo de negocio e-commerce trae beneficios como una disminución en los costos operacionales físicos, un servicio autónomo 24/7 y una disminución de los costos transaccionales” (p.4). Por lo tanto, se concluye que la empresa ICON-CO se está beneficiando al estar haciendo uso del mercado online.

Figura 18. *Interés en participar en una red de pymes que beneficie a la empresa*



La pregunta 16 refleja el interés del equipo de marketing de la empresa ICON-CO en pertenecer a una red de pymes para comunicaciones, publicidad y marketing digital con el fin de que beneficie la empresa, donde la Figura 18 muestra que hay un interés intermedio en hacer parte de estas redes. Según Mera Plaza y colaboradores (2022) el hacer parte de estas redes permite tener una comunicación más acertada con sus clientes y estudiar sus necesidades, permitiendo adecuar la oferta a las necesidades del consumidor desde diferentes. Por lo tanto, se deduce que el equipo de marketing debería considerar hacer parte de estas redes.

Adicionalmente, se decidió tener como método de ayuda la matriz DOFA que se presenta en la

Tabla 1, ya que esta permite analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta esta área en específico, y así poder generar y gestionar planes con los que se pueda fortalecer la gerencia de marketing de la empresa.

Tabla 1. *Matriz DOFA para análisis estratégico y de mercados*

Factores internos de la empresa		Factores externos a la empresa	
Debilidades (-)		Amenazas (-)	
1	No poseen contenido estructurado	1	Gran cantidad de competidores en el mercado
2	Falta de plantilla de trabajo mensual	2	Quedar obsoletos en el algoritmo de las redes sociales
3	Carecen de pautas publicitarias por canales digitales	3	Imitación de productos por parte de los competidores
4	Enfocan el contenido a un solo producto		
5	Falta de interés por la satisfacción de los clientes		
Fortalezas (+)		Oportunidades (+)	
1	Gran posicionamiento local	1	Aumento del engagement
2	Excelente calidad de los productos	2	Mayor número de interacciones mediante publicidad
3	Variedad de productos	3	Fidelización de clientes
		4	Mundo globalmente conectado
		5	Expansión a otros mercados

1.1.1 Plan de mejora

La mejora de una empresa o un departamento se da cuando dicha organización aprende de sí misma y planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno en el cual se desarrolla y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan (ANECA, 2015). Por lo tanto, es importante plasmar un plan de mejora en el cual se determine un objetivo claro, las acciones pertinentes para cumplir ese objetivo, los responsables de cada acción y unos indicadores que denoten el avance del objetivo planteado.

Como se puede observar en la

Tabla 2 la descripción del plan de mejora realizado para la gerencia de marketing de la empresa ICONCO. Este fue propuesto a partir del diagnóstico realizado con la ayuda de la matriz

DOFA, donde a partir de las fortalezas y oportunidades se puedan atacar y disminuir las amenazas y las debilidades.

Tabla 2. *Plan de mejora gerencia de marketing*

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
Identificar las estrategias de promoción y mercadeo necesarias para aumentar el posicionamiento de la marca ICONCO	Llevar a cabo capacitaciones sobre la planeación y manejo de redes sociales.	Coordinador de Recursos Humanos	Formatos de asistencia y registro fotográfico
	Segmentar el mercado objetivo	Departamento de marketing	
	Crear mensualmente una parrilla de contenidos donde se evidencie una identificación y planeación del contenido que se va a presentar en redes sociales.	Community manager	
	Dar mayor visibilidad a otros productos de la marca.	Diseñador grafico	
	Generación de contenido de valor, el cual no se base únicamente en los productos, si no en la experiencia del cliente, consejos, entre otros relacionado a la comunidad alrededor de la marca.	Community manager y diseñador grafico	Informe mensual de todo el proceso de promoción en redes sociales.
	Fomentar la apropiación del cliente con la identidad de marca.	Departamento de marketing	
	Conocer mensualmente los indicadores de alcance en redes sociales con el fin de conocer en número el avance de la marca en temas de promoción.	Community manger	
	Desarrollar nuevas campañas publicitarias para alcanzar nuevos mercados.	Departamento de marketing	Informe técnico de desarrollo de nuevas ideas con descripción.
	Crear una bolsa de descuentos con diversos tipos de promociones los cuales induzcan al cliente a comprar.	Departamento de marketing	
	Generar encuestas sobre la satisfacción del cliente para poder mantener una comunicación y retroalimentación constante.	Departamento de marketing	Informe estadístico de las encuestas realizadas a los clientes.

1.2 Estudio de caso: Gerencia financiera

1.2.1 Diagnóstico

En esta investigación el diagnóstico de la gerencia financiera se realizó siguiendo la metodología presentada por Sanchez (2010) donde el un instrumento de recolección de

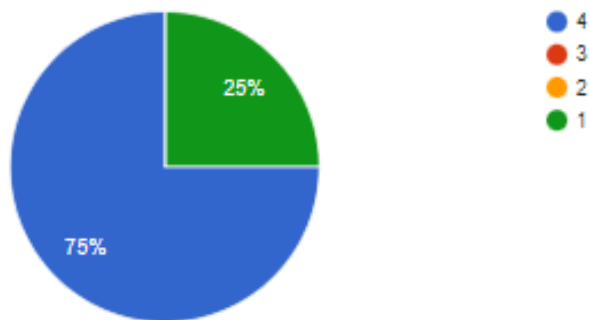
información se desarrolló en la plataforma de formularios de Google , donde se realizaron 10 preguntas con única respuesta enfocadas el campo financiero y económico de la empresa.

Se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo ya que se ocupó el programa de Microsoft Excel como herramientas de análisis, de clasificación, y de sistematización de los resultados obtenidos. Para este caso la encuesta se aplicó a las personas que influyen directamente en la gerencia financiera según se mostró en el organigrama de la empresa; al ser la población tan reducida está se convierte en la muestra y sería no probabilística de tipo decisional ya que se elegirá a quién se va a encuestar y también de tipo casual ya que las personas a las que se van a encuestar son de fácil acceso (Sánchez, 2010). En la encuesta se debía calificar en una escala de 1 a 4 donde 4 corresponde a muy buena o alto, 3 bueno o medio, 2 regular o bajo y 1 malo o nada; en análisis de cada valor se realiza según corresponda a cada pregunta.

A continuación, se presentan y analizan los resultados obtenidos en la encuesta realizada. Inicialmente se quiso conocer la creencia de si el nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento. Como se puede observar en la **Figura 19** la mayoría de los encuestados creen que mejoraría en un nivel alto suponiendo que al estar la empresa en un crecimiento económico las condiciones laborales mejorarían. En su tesis, Espinoza y prado (2017) dicen que:

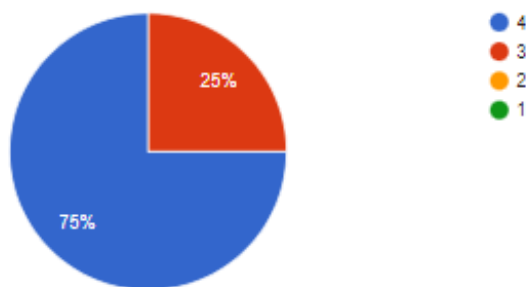
Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo (p.60).

Figura 19. *Mejoría en el nivel de vida del personal si la empresa logra un crecimiento económico y financiero*



Continuando la intención de la pregunta anterior, Villamizar Niño (2017) en tu tesis dice que los incentivos laborales de cualquier tipo cumplen un papel importante cuando se requiere generar motivación y productividad. Por lo tanto, se infiere que es importante contar con incentivos en la empresa. Adicionalmente, en la **Figura 20** los encuestados también creen que los incentivos mejorarían en alto nivel la productividad de la empresa.

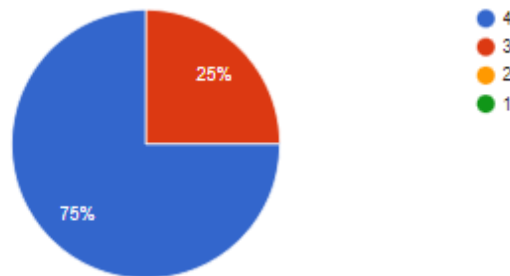
Figura 20. *Creencia en el mejoramiento de la productividad si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos*



Alvear (2015) concluyó en tu tesis que poseer un manual de funciones “permitirá tener y mantener la sintonía en el propósito de los procesos y objetivos que la empresa desea alcanzar” (p.240). En consecuencia, la pregunta tres buscó determinar si el personal cree que definir las funciones y los rangos aumenta el desempeño; en la **Figura 21** podemos observar que si consideran en un alto nivel que mejoraría el desempeño. Suponiendo así, que si los trabajadores conocen

específicamente sus funciones y el rango que pertenecen se podrían desenvolver mejor en sus trabajos.

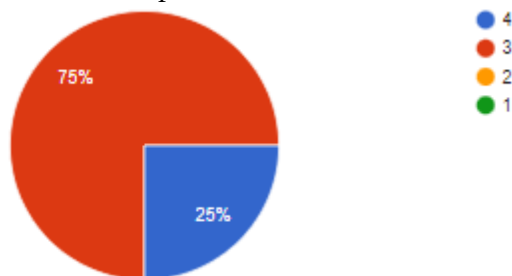
Figura 21. *Mejora del desempeño del personal si se establecen funciones específicas y rangos en la empresa*



Las personas encuestadas califican en un nivel alto la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa, como se evidencia en la

Figura 22. También se tiene en cuenta a Rojas et al. (2017), quienes definen la planeación financiera como “un conjunto de actividades para definir objetivos y establecer planes de acción que permiten satisfacer necesidades financieras presentes y futuras del individuo” (p.165). Por lo tanto, se puede inferir que este modelo podría beneficiar la empresa en temas económicos.

Figura 22. *Importancia de la creación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa*

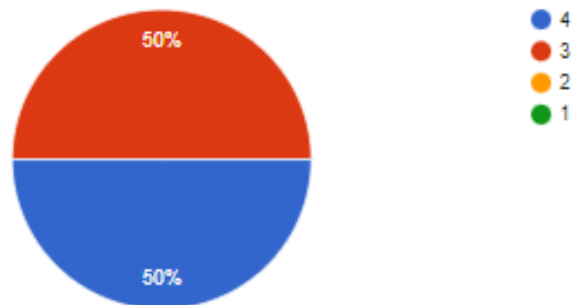


El hecho de usar nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa podría ser una idea con buenos resultados. Por ejemplo, León y colaboradores (2020) dice que, si estas herramientas se adaptan a las necesidades y capacidades de la empresa y apoya a los objetivos

estratégicos, serian exitosas dentro de la empresa. Esta creencia se ratifica con los resultados presentados en la

Figura 23.

Figura 23. *Importancia de que la gerencia use nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa*



Del capítulo anterior se pudo concluir que el tener un plan estratégico de marketing mejoraría la promoción de productos y se puede inferir que, al aumentar la promoción de los productos, atraería nuevos clientes por lo tanto nuevas ventas; esto confirma el pensamiento de la mayoría de los encuestados presentados en la

Figura 24, los cuales confirman que las ventas mejorarían en un nivel altos. Volle (2001) lo refuerza diciendo que la promoción de ventas es un tipo de estrategia temporal que incrementa ventas y atrae nuevos consumidores.

Figura 24. *Mejoraría las ventas de la empresa si el nivel directivo promociona mejor sus productos*

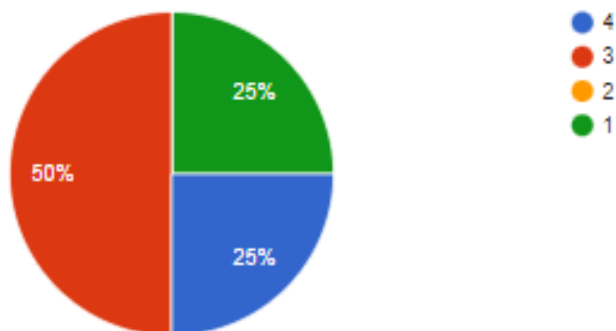
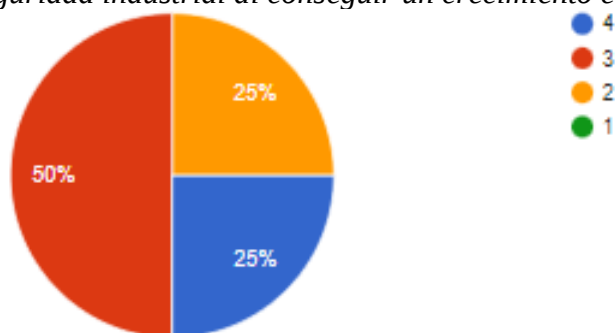


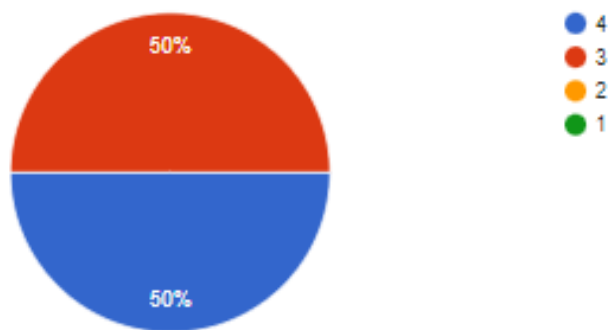
Figura 25. *Mejora de la seguridad industrial al conseguir un crecimiento económico*



En la pregunta 7 se buscó identificar si los encuestados consideraban que la seguridad industrial mejoraría si la empresa consigue un crecimiento económico, en la

Figura 25 se puede observar que el 50% de los encuestados creen que en una media medida mejoraría la seguridad industrial. Nevado y colaboradores (2006,p 19) menciona que la estabilidad económica, rentabilidad y seguridad se consiguen con una adecuada proporcionalidad entre el activo fijo y el circulante que permita una rentabilidad máxima. Por lo tanto, se infiere que el crecimiento económico puede que mejore la seguridad industrial en la empresa si sus directivos deciden invertir en ella.

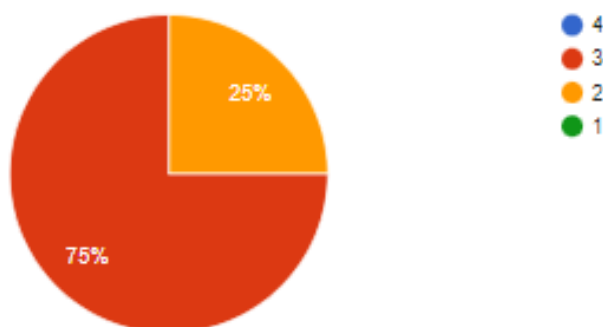
Figura 26. *Importancia de la imagen corporativa y administrativa en el crecimiento económico de la empresa*



La

Figura 26 muestra los resultados de la pregunta 8, donde los encuestados creen que la imagen corporativa y administrativa mejoraría en un muy alto nivel si la empresa logra un crecimiento económico. Al tener un crecimiento económico Gallo (1999) nos dice que es clave potenciar el valor financiero de un activo como la imagen corporativa ya que esta puede generar ganancias tangibles y ventajas competitivas. Deduciendo así que la mejora imagen de imagen corporativa y administrativa van de la mano con el crecimiento económico.

Figura 27. *Mejoría del nivel de organización de la empresa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado*

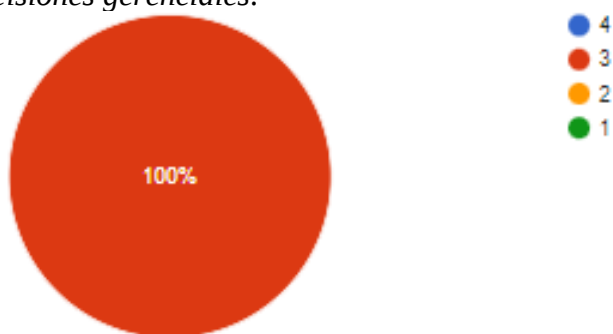


Según Terrazas (2009) el poseer un modelo de gestión financiera adecuado es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones en diferentes áreas (p.71). Por lo tanto, en la pregunta 9 buscó definir la importancia de estos modelos para los encuestados de la empresa y según la

Figura 27 un 75% consideran que son necesarios en una medida media. Con esto se puede concluir que el poseer estos modelos pueden tener una influencia importante en la organización de la empresa.

Por último, la pregunta 10 identificó si se podían mejorar las decisiones gerenciales de la empresa, donde la **Figura 28** nos muestra que el 100% de los encuestados creen que las decisiones gerenciales pueden mejorar. Según Castro 2014 “la toma de decisiones es vital, pues la solución de problemas y circunstancias, involucran un proceso de obtención, evaluación y aplicación de información para cada situación” (p.24). Se concluye entonces que la toma de decisiones gerenciales es de vital importancia y deben mejorarse.

Figura 28. *Mejoría de las decisiones gerenciales.*



1.2.2 Plan de mejora

Después de realizar un análisis detallado de los tópicos importantes a evaluar en la gerencia financiera, se procede a realizar el plan de mejora según los resultados analizados anteriormente. En la **Tabla 3** se puede observar el plan de mejora realizado para la gerencia de financiera de la empresa ICONCO, los cuales buscan tener un departamento financiero más organizado y efectivo.

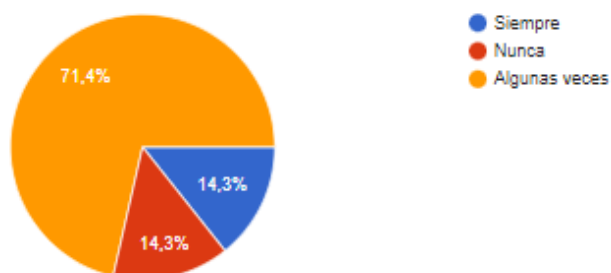
Tabla 3. *Plan de mejora gerencia financiera*

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
Determinar las estrategias financieras que permitan maximizar el valor de la marca ICONCO.	Crear bonificaciones para los empleados según su desempeño de ventas.	Gerencia Y coordinador financiero.	Listado de descripción de bonificaciones y como obtenerlas.
	Establecer objetivos de ventas trimestrales.	Coordinador contable y financiero.	Informe mensual de todo el proceso de promoción en redes sociales.
	Diseñar una red de distribuidores sin relación directa con la empresa.	Coordinador contable y financiero.	Manual del distribuidor donde explique las condiciones y los beneficios.
	Creación de un manual con los cargos profesionales y sus funciones.	División de Recursos Humanos.	Manual de cargo y funciones de la empresa.
	Analizar nuevas herramientas gerenciales para implementar en la empresa (matrices DOFA, EFI, EFE, PEYEA).	Gerencia y director de cada departamento de la empresa.	Informe técnico de cada departamento que haga uso de las herramientas gerenciales.
	Generar convenios con empresas de estilo de vida para fidelizar a los empleados (gimnasios, restaurantes, cajas de compensación, entre otros).	Coordinador financiero y de recursos humanos, gerencia.	Listado de convenios.
	Redireccionar más recursos al área encargada de la promoción de los productos.	Contaduría y Gerente.	Informe de disposición de recursos.
	Invertir en programas y capacitación sobre la seguridad industrial en la empresa.	división de Recursos Humanos.	Listados de asistencia y registro fotográfico.
	Crear campaña de recolección de datos sobre la imagen corporativa de la empresa con el fin de implementar mejoras.	Equipo de marketing.	Modelo de encuesta e informe de análisis de las encuestas.
	Capacitación sobre la toma de decisiones estratégicas a los directivos encargados de la empresa.	división de Recursos Humanos.	Listados de asistencia y registro fotográfico.

1.3 Estudio de caso: Estrategias de Negociación

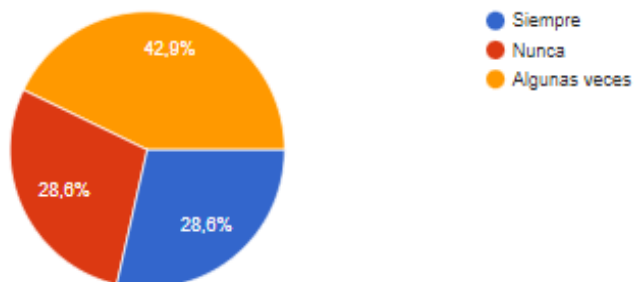
1.3.1 Diagnóstico

El diagnóstico de las estrategias de negociación de la empresa ICONCO se realizó con la metodología que plantea Buitrago & Patiño en el 2018 en su tesis, donde el instrumento de recolección de información fue un cuestionario, el cual se desarrolló en la plataforma de formularios de Google con 5 preguntas de única respuesta enfocadas en las estrategias de negociación que maneja el departamento de ventas de la empresa.

Figura 29. *Efectividad de las estrategias de negociación de la empresa*

Inicialmente se decidió definir si los encuestados piensan que las estrategias de negociación que usan actualmente son adecuadas para buscar oportunidades de negocios. En la

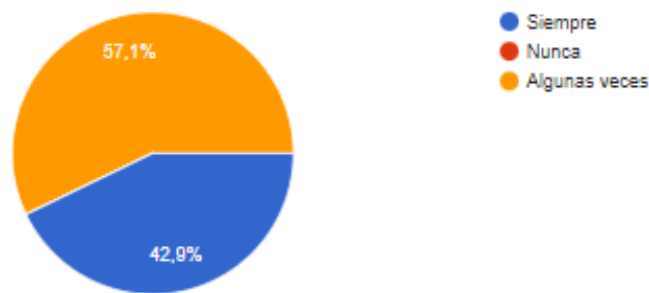
Figura 29 se puede leer que el 71.4% de los encuestados cree que algunas veces son adecuadas, en tal caso se puede inferir que deben plantearse diferentes estrategias de negociación para diferentes tipos de oportunidades de negociación. Aldo-Zapiola (2009) concluye en su libro que existen diferentes tipos de negociación y que por tanto existen diferentes tipos de negociadores y que es importante contar con un plan general de negociación que contenga decisiones, acciones, modo de acción y suposiciones para prevenir el fracaso y/o aprovechar oportunidades en diferentes negociaciones

Figura 30. *Efectividad de la estrategia para superar la competencia y para convencer a los consumidores*

Castro Monge (2010) concluyó que es de importancia “el hecho de que las empresas definan la estrategia competitiva que llevarán a cabo para competir eficientemente en los

mercados” (p.250). En la pregunta dos, se busca conocer si es adecuada las estrategias competitivas que utiliza la empresa y haciendo un análisis de la **Figura 30** se puede observar que en algunas ocasiones (42,9%) son adecuadas, pero es de resaltar que un 28,6% cree que nunca. Por lo tanto, se infiere que es de importancia modificar y definir con el equipo de ventas mejores estrategias para superar la competencia y convencer a los consumidores que este es el mejor negocio.

Figura 31. *Uso de las habilidades gerenciales y persuasión en los conflictos*



Del departamento de ventas de la empresa ICONCO un 57,1% creen que algunas veces desarrollan habilidades gerenciales y tienen la facilidad de persuadir en una solución de conflicto y por otro lado un 42,9% cree que siempre, como se puede validar en la

Figura 31. Navarro Cortes (2018) afirma:

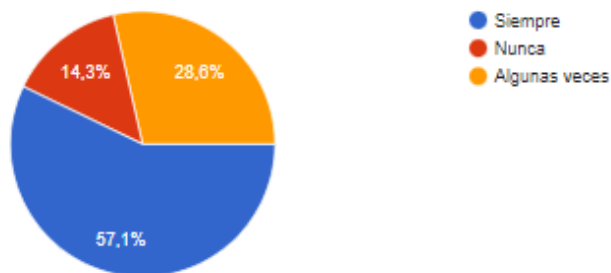
Es un error pensar que los únicos que tiene habilidades en las empresas son los directivos o gerentes; por el contrario, una labor importante del gerente es reconocer que su equipo de trabajo esta creado por personas que poseen un sin número de habilidades las cuales se deben

identificar y poner en marcha; propiciando el trabajo en equipo, resolución de conflictos y el empoderamiento. Esto permitirá que el gerente cumpla con las metas comerciales y así su gestión sea productiva (p.33).

Por lo tanto, se puede inferir que en el gerente de la empresa toma en consideración el manejo de las habilidades gerenciales y la persuasión en la resolución de conflictos del equipo de ventas.

La **Figura 32** nos muestra que a un 57,1% de las personas que hacen parte del departamento de ventas les gusta trabajar en equipo y cuentan con habilidades de liderazgo. Toro Suarez (2015) concluyó en su tesis que el trabajo en equipo crea espacios de creatividad e innovación y un ambiente laboral de escucha mutua que propician el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, es de resaltar que esta cualidad es un punto clave en el éxito en ventas de la empresa ICONCO.

Figura 32. *Gusto en trabajar en equipo y uso de las habilidades de líder*

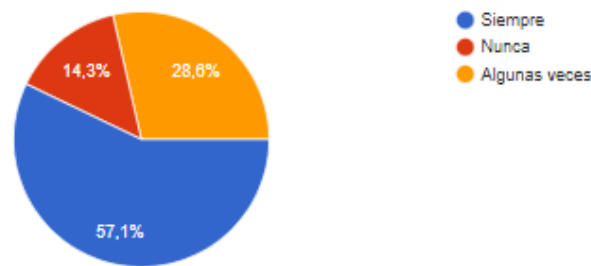


La pregunta 5 buscó determinar si para los empleados es fácil tener iniciativa en la toma de decisiones y como se evidencia en la

Figura 33 la mayoría les es fácil siempre en un 57.1% y algunas veces 28.6%. Por lo tanto, se puede inferir que en esta empresa al momento de una negociación no será problema tomar decisiones rápidas para conseguir el objetivo de completar la venta. Navarro Cortes (2018) concluyó que la toma de decisiones se encuentra ligada directamente con el desarrollo empresarial,

influyendo en la maximización de utilidades, crecimiento y reconocimiento de marca y oportunidades de mejor.

Figura 33. Facilidad en la toma de decisiones



1.3.2 Plan de mejora

Luego de llevar a cabo el diagnóstico de las estrategias de negociación de la empresa ICONCO y su debido análisis, se procede a realizar el plan de mejora según los resultados analizados anteriormente. En la

Tabla 4 se puede observar el plan de mejora realizado para las estrategias de negociación de la empresa, los cuales buscan fortalecer las negociaciones en cuanto a ventas y solución de problemas de la empresa.

Tabla 4. Plan de mejora habilidades de negociación

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
Determinar las estrategias que mantienen el buen desarrollo de las habilidades en las negociaciones para la marca ICONCO	Realizar capacitaciones en la toma de decisiones bajo presión	Recursos humanos	Listados de asistencia y registro fotográfico de las actividades
	Hacer un taller donde se aprenda sobre los tipos de negociación existentes	Recursos humanos	
	Realizar un test que ayude identificar el tipo de negociadores en la empresa	Jefe departamento de ventas	
	Realizar Talleres sobre trabajo en equipo con el fin de identificar los posibles lideres de los grupos de trabajo	Recursos humanos	

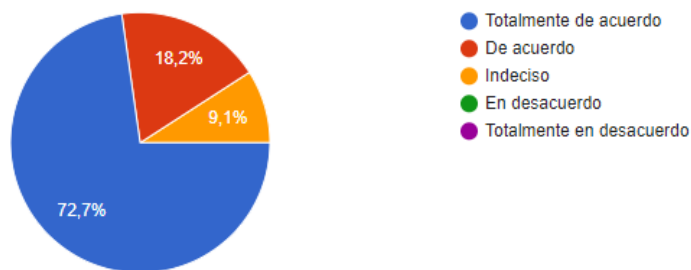
Analizar nuevas estrategias de negociación para atraer clientes y superar a la competencia	Equipo de ventas	Informe técnico con los análisis realizados y sus conclusiones aplicativas
Analizar los vendedores con más ventas con el fin de identificar el método más efectivo de venta	Jefe departamento de ventas	
Realizar encuestas de atención al cliente en especial a los compradores mayoristas	Jefe departamento de ventas y jefe financiero	
Realizar prácticas entre compañeros de diferentes escenarios de negocio	Jefe departamento de ventas	Registro fotográfico e informe de experiencias alcanzadas
Crear campaña dentro de la empresa que promueva la toma de decisiones asertivas	Recursos humanos	
Escribir un manual donde se encuentren los tipos de negociación, como usarlos y los métodos más efectivos	Equipo de ventas	Manual escrito sobre habilidades de negociación.

1.4 Estudio de caso: Habilidades gerenciales

1.4.1 Diagnóstico

El diagnóstico de las estrategias de negociación de la empresa ICONCO se realizó con la metodología que plantea Riviera y Medina en el 2018 en su tesis, donde el instrumento de recolección de información fue un cuestionario, el cual se desarrolló en la plataforma de formularios de Google con 15 preguntas de única respuesta enfocadas evaluar desde diferentes esferas las habilidades gerenciales que se manejan en la empresa.

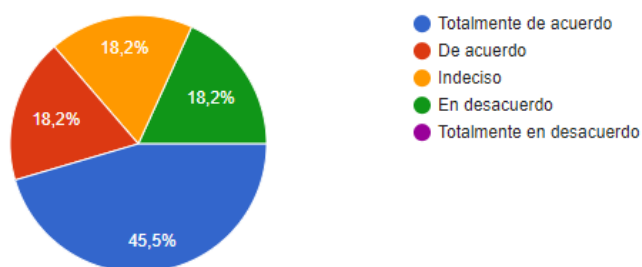
Figura 34. *La comunicación del gerente con los trabajadores debe ser asertiva*



Iniciando por el área de comunicación se puede ver en la

Figura 34 que un 72,7 % de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que la comunicación del gerente debe ser asertiva. Perilla (2011) en su tesis declara que la comunicación está en todos los niveles de la organización pero es importante que los líderes cuenten con habilidades que faciliten la expresión de las ideas creando patrones de comunicación asertivos. Por lo tanto, se puede decir, que es importante que el gerente tenga entre sus habilidades la comunicación de manera asertiva.

Figura 35. *El directivo debe comunicar a los trabajadores para que participen en reuniones*

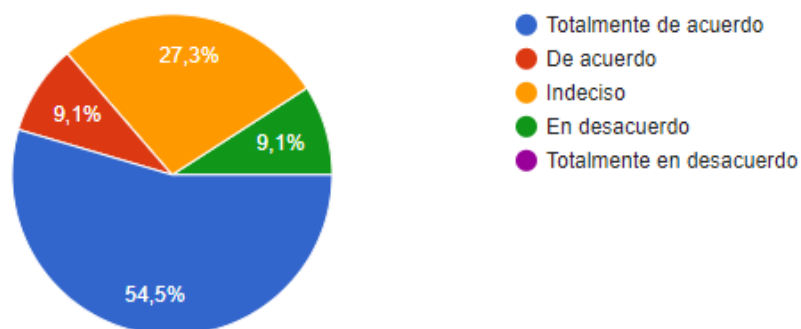


En la

Figura 35 Podemos evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran que el gerente es el que debe comunicar a los trabajadores para que participen en las reuniones. Se puede pensar que esto es debido al peso que tiene la invitación a una reunión invitada por el gerente. Gibson et al (2006) corrobora esto ya que como en cualquier reunión individual, la comunicación entre el gerente y el empleado puede considerarse una relación de dominación u sumisión.

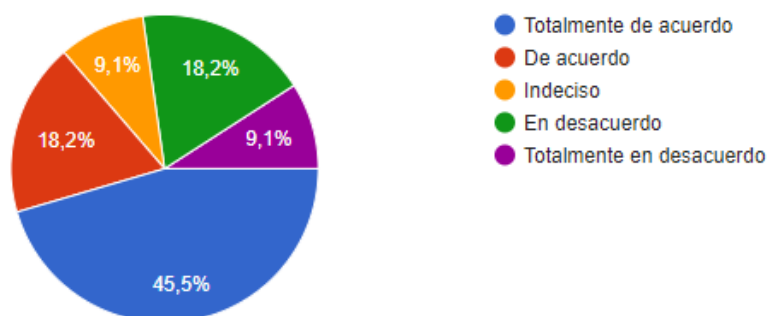
Adicionalmente, Rodríguez (2016) describe en su tesis que la comunicación efectiva permite que los gerentes puedan gestionar funciones como planificar, coordinar, direccionar y controlar su equipo de trabajo y esto fomenta la motivación hacia los empleados acerca de las tareas o actividades que deben realizar, mejorado su rendimiento y retroalimentación. En la

Figura 36 se evidencia que un 54,5% de los empleados consideran el conocer las actividades a realizar les permite hacer mejor su trabajo. Por consiguiente, se puede inferir que es importante poseer una comunicación de actividades constante entre el gerente y los empleados.

Figura 36. *El gerente debe comunicar a los trabajadores las actividades que deben realizar*

Ahora bien, más de la mitad de los encuestados consideran que el desarrollo de sus funciones se ven mejoradas según las habilidades comunicativas del gerente, como se puede ver en la

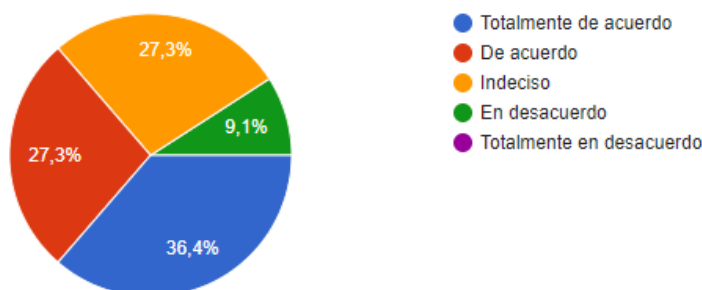
Figura 37. Esto concuerda con la tesis de Rodríguez Solórzano en el 2019 donde dice “La comunicación es una de las principales herramientas que todo gerente debe tener para poder expresarse claramente con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de las compañías por ello es capaz de facilitar o complicar el desarrollo de cualquier actividad” (p.20). Por lo tanto, es de vital importancia que el gerente posea un excelente manejo de las habilidades comunicativas.

Figura 37. *Las habilidades comunicativas del gerente permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores*

Acevedo (2013) comenta que hoy en día la velocidad de la comunicación es más rápida y las necesidades de las personas son cada vez más exigentes; lo cual concuerda con lo expresado por los empleados de la empresa ICONCO en la

Figura 38, donde la mayoría están de acuerdo con que la comunicación debe ser permanente. Por lo tanto, se infiere que la comunicación entre los trabajadores y el gerente debe ser permanente.

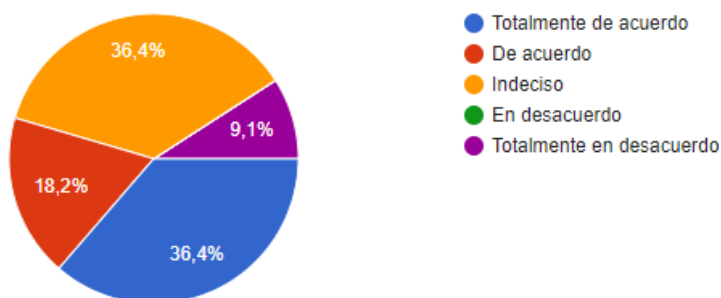
Figura 38. *La comunicación entre el gerente y los trabajadores debe ser permanente*



En la

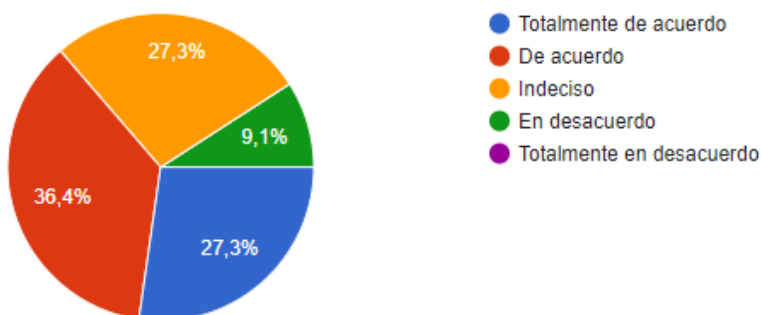
Figura 39 se puede evidenciar una semejanza entre estar totalmente de acuerdo (36,4%) e indeciso (36,4%) con el liderazgo directivo del gerente. Como indica el Informe TALIS (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2019) el liderazgo directivo es un ámbito que puede mejorar sustantivamente las condiciones laborales y de aprendizaje. Por lo tanto, se puede inferir que para algunos la percepción de liderazgo por parte del gerente es mayor y es importante contar con este tipo de liderazgo.

Figura 39. *El gerente se comunica mediante un liderazgo directivo*



Según el manual de fundamentos de negocio (Nafinsa, 2004) un líder consultivo crea un clima participativo y tiene confianza con sus empleados, promoviendo una confianza desde los empleados hacia el gerente. Como se puede leer en la **Error! Not a valid bookmark self-reference.** los empleados están totalmente de acuerdo con que el gerente se comunica con ellos a través de un liderazgo consultivo. Por lo tanto, se puede inferir que el gerente de ICONCO posee la cualidad de tener un liderazgo consultivo.

Figura 40. *El gerente se comunica mediante un liderazgo consultivo*



Se puede definir a través de la **Error! Not a valid bookmark self-reference.** que más de la mitad de los empleados está de acuerdo con que el gerente se comunica con un liderazgo apoyador y House (1971) declara que uno de los comportamientos de un líder es ser un líder apoyador el cual muestra interés por las necesidades de los subordinados. Por lo tanto, se puede inferir que el gerente se comunica con sus empleados a través de un liderazgo apoyador.

Figura 41. *El gerente se comunica mediante un liderazgo apoyador*

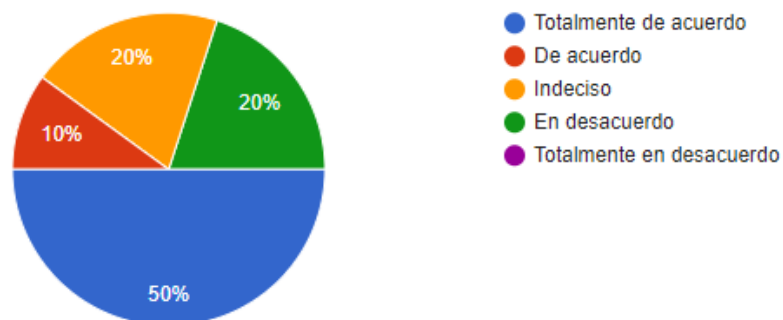
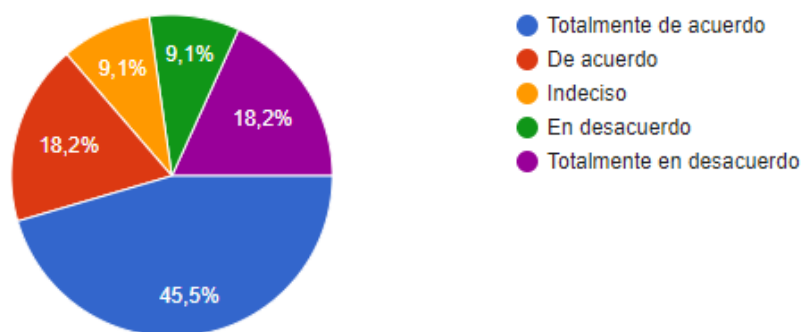


Figura 42. *El gerente se comunica mediante un liderazgo delegativo*



Ahora bien, es de resaltar que un 18,2% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que el gerente de la empresa se comunica con un liderazgo delegativo; pero por otro lado un 63,7% considera que están de acuerdo como se ve en la

Figura 42. García-Solarte en el 2015 definió que un buen líder involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Por lo tanto, se puede pensar que es posible que el gerente tenga falencias con algunos empleados en ser delegativo.

Navia y Romero (2006) concluyeron que el gerente tiene que ser un líder y debe dominar demasiadas funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los trabajadores y el destino de la organización. Por lo tanto, es de resaltar que deber ser quien lidera la gerencia de la empresa y así interactuar con los trabajadores. Y como se puede ver en la

Figura 43 los empleados están de acuerdo con el gerente de la empresa cumple con esta función.

Figura 43. *El gerente lidera la gerencia*

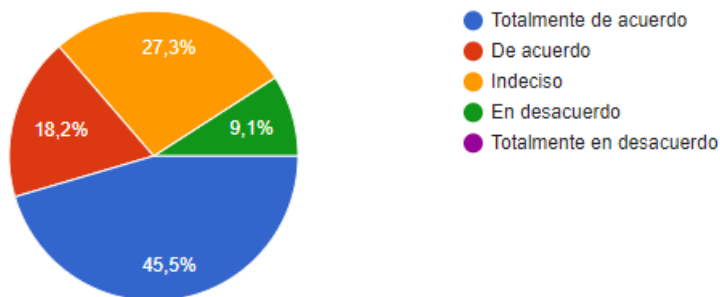
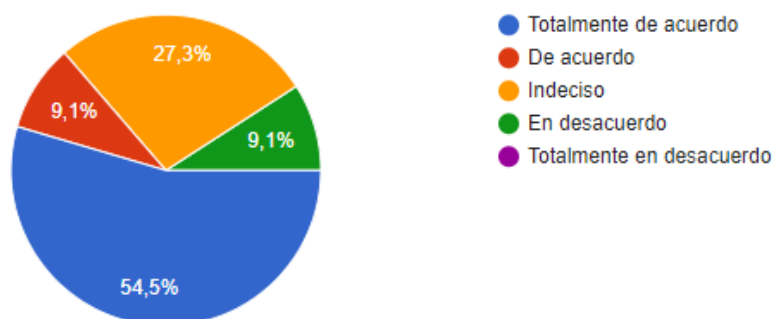


Figura 44. *El gerente es motivador a través de los logros alcanzados*



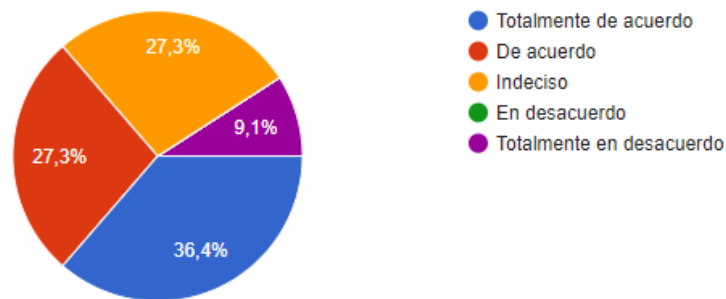
Ahora enfocándose en el área de la motivación, la pregunta 11 buscó definir si los empleados eran motivados por los logros alcanzados y en la

Figura 44 se puede analizar que más de la mitad de los encuestados están de acuerdo con que el gerente los motiva al momento de obtener logros. Como Villamizar Niño (2017) lo confirmó en su tesis que existe una relación estrecha entre la motivación acogida por los trabajadores y los incentivos a los cuales pueden acceder por los logros alcanzados.

De la Rosa y Carmona (2010) dicen que en cuanto a la comprensión de los problemas y la generación de alternativas se debe reconocer el mérito a quien corresponda. Por consiguiente, como se evidencia en la

Figura 45 un gran porcentaje está de acuerdo con ser reconocidos y motivados por parte del gerente. Por lo tanto, se considera que la motivación y el reconocimiento por parte del gerente es de importancia para los empleados.

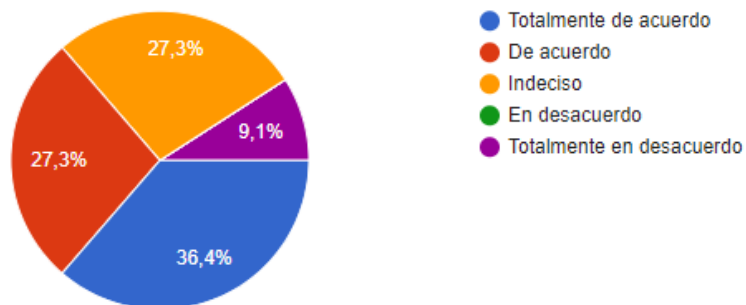
Figura 45. *El directivo reconoce el trabajo y es motivador*



En la

Figura 46 se puede analizar que existen opiniones divididas en lo que a la independencia laboral corresponde, un 36,4 % está totalmente de acuerdo, un 27,3% de acuerdo y un 27,3% se encuentra indeciso. Según lo expuesto se pudo inferir que existe ciertas falencias en cuanto a la independencia laboral de los trabajadores de la empresa. Por su parte, Schein (1990) describió que la autonomía e independencia laboral permite que los trabajadores sean más productivos.

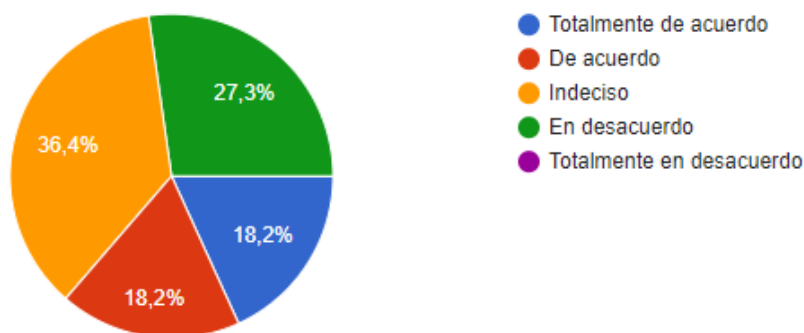
Figura 46. *Se motiva la independencia laboral de los empleados*



Continuando con la parte motivacional, Peña (2015) concluyó que la capacidad de la gestión de motivación laboral les corresponde a los directivos y esta va de la mano con la responsabilidad de su empleado. En la

Figura 47 se puede identificar que la gran mayoría de los encuestados se consideran indecisos o en desacuerdo respecto a la motivación por parte de la gerencia en el tema de responsabilidad por el trabajo. Por lo tanto, se puede inferir que existe una falencia del gerente referente a la motivación y su relación con la responsabilidad por el trabajo.

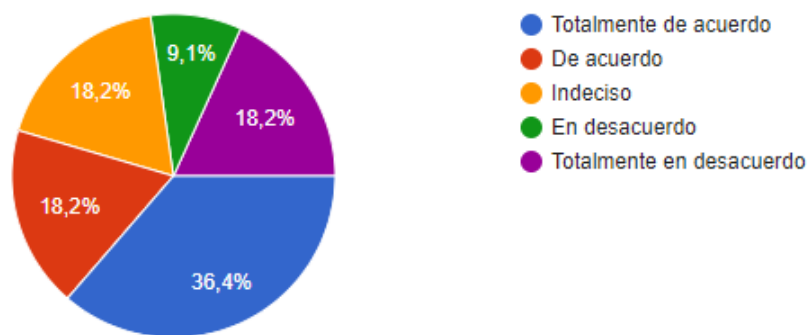
Figura 47. *El gerente debe motivar mi responsabilidad por el trabajo*



Por último, se pudo identificar según la

Figura 48 que más de un 50% de los encuestados están de acuerdo con que el gerente es motivador de la gerencia, pero es de resaltar que un 18,2% se consideran en desacuerdo. Es de resaltar que según De la Cruz (2010) “Toda persona que interactúa en un ambiente de trabajo, sobre todo quienes dirigen, deben prestar atención a la percepción que de usted, del trabajo, de sus compañeros y de la empresa tiene el empleado” (p.94). Por lo tanto, se puede inferir que el gerente debe prestar atención a la perspectiva que tienen sus empleados y reforzar sus habilidades respecto a la motivación de la gerencia en la empresa.

Figura 48. *El gerente es un líder motivador de la gerencia*



1.4.2 Plan de mejora

Luego de llevar a cabo el diagnóstico de las habilidades gerenciales del gerente de la empresa ICONCO y su debido análisis, se procede a realizar el plan de mejora según los resultados analizados anteriormente. En la

Tabla 5 se puede observar el plan de mejora realizado para las habilidades gerenciales de la empresa, enfocadas en el gerente de la empresa.

Tabla 5. *Plan de mejora habilidades gerenciales*

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
Determinar las estrategias que permitan desarrollar las habilidades gerenciales del gerente de la empresa ICONCO	Desarrollar un plan de actividades que promuevan el sentido de pertenencia por la empresa.	Recursos humanos	Listados de asistencia y registro fotográfico de las actividades y talleres.
	Realizar talleres sobre comunicación asertiva.		
	Realizar campañas sobre el manejo de estrés y emociones.		
	Crear talleres donde se identifiquen a los posibles líderes además de enseñar las formas de liderazgo.		
	Crear un tablero de anuncios presencial y virtual donde se mantengan informados a los trabajadores sobre las actividades.	Gerente y Directivos de cada departamento	Tablero de anuncios publicado en una zona visible
	Establecer reuniones periódicas del gerente con los trabajadores.	Gerente	Cronograma de planeación de encuentros
	Aplicar un test al gerente con el fin de identificar qué tipo de liderazgo posee.	Recursos humanos y Gerente	Informe técnico con los análisis realizados y sus

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
	Realizar encuestas sobre satisfacción de los empleados frente a la comunicación del gerente.	Recursos humanos	Conclusiones aplicativas
	Diseñar una campaña de incentivos para los logros alcanzados de manera individual o grupal.	Directivo departamento financiero y recursos humanos	Informe escrito de la campaña de incentivos.
	Escribir un manual donde se encuentren los tipos de liderazgo, como implementarlos y los métodos más efectivos.	Recursos humanos	Manual escrito sobre habilidades gerenciales.

1.5 Estudio de caso: Gerencia de proyectos

1.5.1 Diagnóstico

Para este último capítulo se decidió realizar un diagnóstico de la gerencia de proyectos de la empresa ICONCO se realizó con la metodología que plantea en la tesis doctoral de Montero Fernández-Vivancos en el 2016 donde el un instrumento de recolección de información fue una encuesta reflejada en la página 122 del documento, específicamente el apartado D. Esta se desarrolló en la plataforma de formularios de Google con 8 preguntas de única respuesta enfocadas evaluar los diferentes tópicos importantes en la gerencia de proyectos de la empresa.

La primera pregunta buscó valorar la planificación de los proyectos en que cada integrante de la empresa participa; se puede apreciar en la **Figura 49** un 80% aproximadamente consideran que se planifican pocas o algunas áreas relacionadas con la gestión de los proyectos. Por lo tanto, se puede inferir que la empresa ICONCO solo planifica algunas áreas relacionadas a la gestión de los proyectos que realizan. Adicionalmente sería importante tener en cuenta que según Portocarrero en el 2005 la “planificación, programación y control de las actividades del proyecto ayudan a definir el rendimiento, el costo, el tiempo estimado y la definición de los recursos eficientemente y eficazmente” (p.72)

Figura 49. Valoración de la planificación de los proyectos

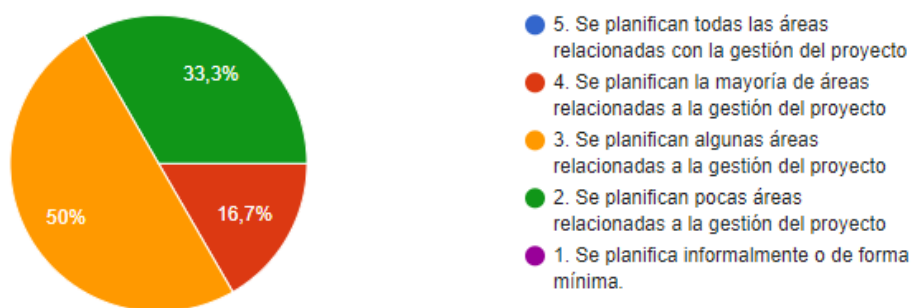


Figura 50. Valoración sobre el seguimiento y control de los proyectos

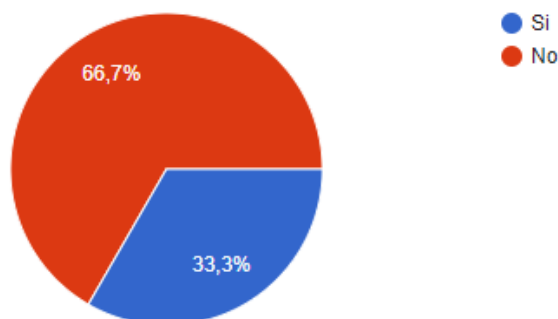


Ahora bien, como lo dice Torruella Fortuny (2019):

Cuando se empieza a ejecutar el proyecto y aplicar los procesos y las actividades previstas en el plan, se puede evidenciar que la realidad difiere de lo que se había estimado. Por tanto, no solo se debe mirar el plan si no hacerle seguimiento y control para garantizar el avance hacia el objetivo definido (p.5).

Como se puede ver en la Figura 50 la empresa ICONCO lleva el seguimiento y control en muy pocas áreas de los proyectos planteados. De tal forma se puede definir que el seguimiento de los proyectos es una falencia en la empresa.

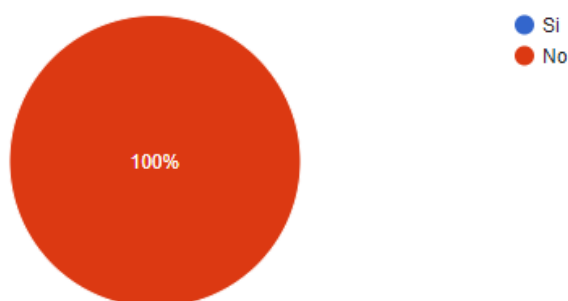
Figura 51. Usó de indicadores de los proyectos



Analizando la

Figura 51 se puede ver que el 66,7% de los encuestados declaran que no se utilizan indicadores de los proyectos, indicadores como estudio de mercado o número de encuestas. Por lo tanto, es importante que al momento de desarrollar proyectos la empresa ICONCO debería utilizar sistemáticamente indicadores para la evaluación de proyectos. Como conclusión de la tesis de Gómez Landazábal (2017) se tiene que es necesario para la evaluación de un proyecto establecer indicadores que sean coherentes, pertinentes, relevantes y que se encuentren bien redactados o planteados.

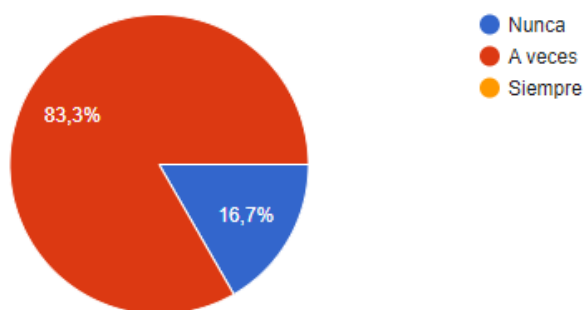
Figura 52. *Uso sistemático de algún tipo de indicador numérico o métrica en la gestión de la gestión de proyectos*



Ahora bien, otro indicador importante a tener en cuenta los proyectos son los numéricos o métricas, por lo tanto, la pregunta 4 buscó identificar si se usaban estas métricas; se puede analizar de la

Figura 52 que no se usan en los proyectos ningún tipo de métrica como porcentaje de avance, uso del presupuesto, valor ganado entre otros. Según O'Regan (2002) las métricas son un medio para entender, monitorizar, controlar, predecir y probar el desarrollo de los. Por lo tanto, se puede inferir que es importante y urgente que la empresa incluya métricas y/o indicadores numéricos en la gerencia de proyectos.

Figura 53. *Se mide o registra el avance (o retraso) de los proyectos*



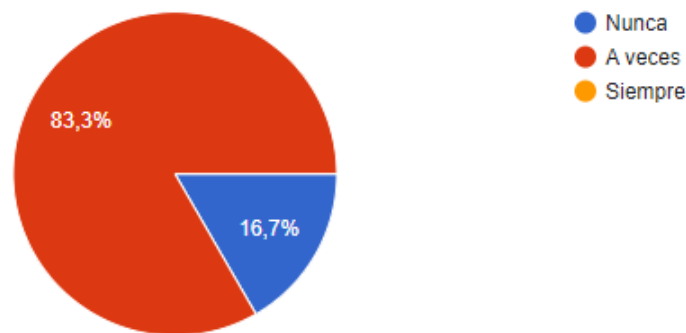
En la pregunta cinco se buscó identificar si en los proyectos se mide y registra el avance, y de la

Figura 53 se puede concluir que en un 83,3% este avance se registra algunas veces. De igual forma, se puede estimar que la empresa debería ser más constante en la medición y registro de como avanzan los proyectos planteados. Para Caballero (2016) en su tesis doctoral, el control de la ejecución brinda la seguridad de que se sigue el camino establecido para terminar un proyecto exitoso respecto a lo establecido en el programa.

Ahora bien, Aimacaña (2013) en su tesis declara que desde los orígenes el hombre ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo; por consiguiente, las empresas buscan satisfacer las necesidades de los clientes como un factor competitivo ya que requieren dar

conformidad a los requerimientos de cada cliente. Por lo tanto, la **Figura 54** buscó analizar si se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto, donde un 83,3% respondió que algunas veces se media esta satisfacción. Por lo tanto, se puede inferir que se debe fortalecer el seguimiento de la satisfacción del cliente con los proyectos realizados.

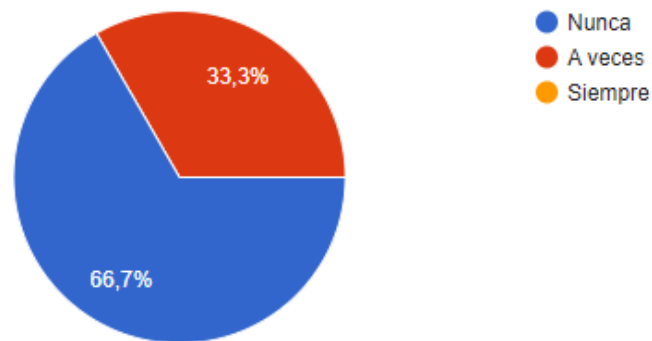
Figura 54. *Se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto*



En la pregunta 7 se buscó definir si existen y se registran indicadores de riesgo para los proyectos y como se puede analizar en la

Figura 55 un 66,7% declara que nunca se registran estos indicadores. Por lo tanto, puede existir la posibilidad que estos no se registren debido a que no se tienen definidos indicadores de riesgo para los proyectos. Según el PMBOK (2021) en su séptima edición las organizaciones presentan diferentes actitudes frente al riesgo y se pueden clasificar en tres categorías: (1) apetito de riesgo, (2) tolerancia al riesgo y (3) umbral de riesgo. Estas se definen para poder llevar a cabo los procesos de análisis y evaluación de los riesgos y así clasificar el tipo de riesgo y elegir una respuesta diferente dependiendo del riesgo.

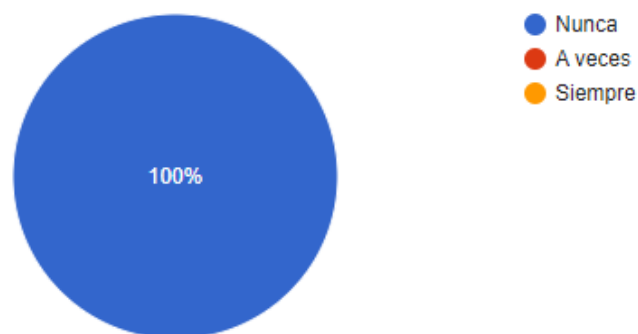
Figura 55. *Existencia de indicadores y seguimiento de los riesgos del proyecto*



Por último, existe una metodología específica llamada análisis del valor ganado para el control de proyectos, la cual se define como “una herramienta que estratégicamente utilizada aumenta el correcto desarrollo del proyecto facilitando la planificación, el control de los costos y el rendimiento esperado en el tiempo estimado para la ejecución del proyecto” (Peña Rivera, 2012,p.17). Entonces, analizando la

Figura 56 se puede ver que en un 100% nunca se ha utilizado la metodología del análisis del valor ganado en los proyectos que realiza la empresa ICONCO. Siendo así, se puede concluir que la empresa desconoce esta metodología y no la aplica.

Figura 56. *Uso de la metodología del Análisis del Valor Ganado para el control de los proyectos*



1.5.2 Plan de mejora

Después de realizar el diagnóstico y análisis sobre el área de gerencia de proyectos la empresa ICONCO, se procede a realizar el plan de mejora según los resultados hallados y analizados anteriormente. En la

Tabla 6 se puede observar el plan de mejora realizado para la mejora de la gerencia de proyectos de la empresa.

Tabla 6. *Plan de mejora Gerencia de proyectos*

Objetivo	Acciones	Responsables	Indicadores de gestión
Definir las estrategias que permitan desarrollar la gestión de proyectos de manera eficaz en la empresa ICONCO	Capacitación a los directivos de cada área en gestión y dirección de proyectos.	Recursos humanos	- Listados de asistencia y registro fotográfico de las actividades, talleres y reuniones. - Informe mensual de avance.
	Realizar reuniones mensuales para hacer seguimiento de los proyectos.		
	Realizar reuniones semestrales para definir nuevos proyectos.		
	Establecer un cronograma para establecer los proyectos a realizar.	Directivos de cada área y/o proyecto	Cronograma publicado
	Crear una rubrica donde se establezcan todos los aspectos a valorar en un proyecto.		Informe con indicadores y/o métricas.
	Crear una métrica de indicadores que permitan evaluar los posibles riesgos de los proyectos.		
	Definir los indicadores que permitan evaluar la gestión de proyectos.		
	Diseñar encuestas para los clientes con el fin de conocer la satisfacción sobre el proyecto que participaron.	Recursos humanos	Informe técnico de las encuestas con los análisis realizados y sus conclusiones aplicativas.
	Crear un manual donde se encuentren todos los tipos de indicadores y métricas utilizados en la gestión de proyectos.		Manual escrito con toda la información referente a la gestión de proyectos.
	Implementar la metodología para analizar el valor ganado en los proyectos que se realizan.	Gerente	Informe escrito sobre el uso de la metodología.

2. Conclusiones

- La gerencia de marketing de la empresa ICON CO tiene como fortaleza la excelente calidad y la variedad de sus productos, adicionalmente al tener ya una cantidad de tiempo considerable a alcanzado un gran posicionamiento local. No obstante, centrándose en la parte de marketing la empresa presenta diferentes debilidades enfocadas en el manejo de las redes sociales con estrategia de atracción fidelización y retención de clientes. Por lo tanto, se propone un plan de mejora que abarca diferentes actividades que buscan capacitar al personal que maneja las redes sociales en cómo organizar y enfocar el manejo de las redes sociales y diferentes estrategias publicitarias que mejorarían la gerencia de marketing según lo estudiado en el presente trabajo.
- Abarcando la gerencia financiera de la empresa se logró identificar inicialmente que el crecimiento financiero de la empresa influye directamente con el crecimiento general de la empresa, debido a que se pueden generar diferentes alianzas o incentivos que promuevan la apropiación y motivación de los empleados por la empresa; como se evidencia detalladamente en el plan de mejora de esta sección diferentes actividades que pueden ser implementadas como convenios estratégicos de calidad de vida, objetivos y bonificaciones por ventas. También es de resaltar la necesidad de crear un manual de cargos y funciones para que cada empleado con el fin de optimizar las actividades llevadas a cabo por cada funcionario y la forma de aplicar nuevas herramientas gerenciales como matrices DOFA, EFI, EFE, PEYEA, entre otros para implementar en la empresa.
- Al realizar una evaluación de las Estrategias de negociación que maneja la empresa ICONCO se evidenció una tendencia al manejo de diferentes estrategias de negociación, por lo tanto, en el plan de mejora se propusieron diferentes actividades como talleres de capacitación en toma de decisiones, tipo de negociadores y negociaciones, trabajo en equipo, entre otros. Adicionalmente se considera importante implementar manuales sobre habilidades de negociación y encuestas de satisfacción y atención a compradores.

- Al momento de hacer un análisis de las habilidades gerenciales del gerente de la empresa ICONCO se encontraron algunas falencias en los diferentes tipos de liderazgos existentes como el directivo o el consultivo, por lo tanto, se propuso una identificación de tipo de liderazgo y fortalecimiento de la comunicación asertiva con sus empleados. Es de resaltar que en el plan de mejora se hizo énfasis en actividades que mejoren la comunicación entre los empleados y el gerente y buscan un ambiente propicio para el desarrollo del trabajo.
- En el ámbito de la gerencia de proyectos de la empresa ICONCO se concluyó que la empresa presenta varias falencias en esta área; como el seguimiento en los proyectos presentes, falta de interés en los proyectos futuros y poca relevancia a los resultados obtenidos en los proyectos pasados. Es de resaltar que el plan de mejora está enfocado en cómo se debe realizar la gestión de proyectos dentro de la empresa comenzando por los empleados de menor nivel jerárquico hasta llegar al directivo. Adicionalmente, se busca aumentar la importancia que le dan los directivos a los proyectos en curso.

Referencias

- Acevedo, B. (2013). *En Noel, la comunicación es el mejor camino para formar visionarios del negocio*. <http://www.gestiónhumana.com>
- Agüera Ros, M. N. (2014). “*Analítica WEB y en Redes Sociales. Herramientas de análisis*” Universidad politécnica de cartagena.
- Aimacaña Mullo, I. M. (2013). Procesos de calidad y la satisfacción de los socios de la cooperativa de ahorro y credito SUMAK KAWSAY Ltda., de la ciudad de Latacunga. In *Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato* (Vol. 593, Issue 03). Universidad Técnica de Ambato.
- Aldao-Zapiola, C. M. (2009). La negociación: Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral. In *Montevideo: OIT/Cintefor* (4°). <https://doi.org/10.2307/j.ctvx5w82r.6>
- Alvear, M. A. C. (2015). *Estructuración del organigrama y manual de funciones para Anpestrid Construcciones Cia. Ltda. De la ciudad de Cuenca* [Universidad Politénica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>
- ANECA. (2015). Plan de mejoras: Herramienta de trabajo. In *Universidad de Antofagasta*. http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Ayala Salguero, C. X. (2014). *Análisis del uso de notificaciones automáticas por correo electronico para losclientes de una industria cartonera ecuatoriana* [Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3724/1/10393.pdf>
- Baltes, P. L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*, 2(8), 111–118.

http://webbut.unitbv.ro/BU2015/Series V/BILETIN I/15_Patrutiu.pdf

Caballero, A. (2016). Sistema de control de proyectos de construcción de vivienda usando indicadores clave. [Universidad Politécnica de Cataluña]. In *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*.

<https://www.tesisenred.net/handle/10803/396217#page=1>

Castellanos Galeano, J. F., Loaiza, M. H., y Cuesta Iglesias, C. A. (2016). Importancia de las TIC para la competitividad de las Pymes en Colombia. *Puente*, 10(1), 93–99.

<https://doi.org/10.18566/puente.v10n1.a10>

Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista Pangea*, 1, 74–97. www.revistapangea.org%7CPág.74

Castro Martín, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*. Universidad Militar Nueva Granada.

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 1, 247–276.

<https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>

Castro Rico, J. (2022). Importancia del Ecommerce para impulsar la omnicanalidad y mejorar la experiencia de compra en empresas multinacionales presentes en Colombia. In *Universidd de la sabana*. Universidd de la sabana.

Clavijo Godoy, D. C. (2020). *Uso de multiplataformas digitales 4.0 en el Periodismo de Espectáculo. Estudio de caso: Batahola Orquesta* [Universidad CentralL del Ecuador].

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/20705/1/T-UCE-0009-CSO-256.pdf>

De la Cruz, N. (2010). La motivación , comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. *Perspectivas Psicológicas*, 91–95.

De la Rosa, D. &, & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su

compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112–132.

Duman Valencia, J. A., y Valle Sanchez, F. (2018). Social media marketing en la promoción de las docucolor en el sector centro de guayaquil . *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/imprenta-digital-docucolor.html>

Espinoza Lezma, R. J., & Prado Okell, J. A. (2017). *Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional*. (Vol. 1, Issue 1) [Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, Managua]. <https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Gibson, J., Ivancevich, J., Donally, J., & Konopaske, R. (2006). *“Organizaciones” Comportamineto, Estructura, Procesos*. Editorial Mc Graw-Hill Mexico.

Gómez Landazábal, L. S. (2017). *Propuesta estandarización de indicadores para evaluación de proyectos de inversión pública*. Fundación Universitaria Los libertadores.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Admi_nistrative Science Quarterly*, 321–339.

Jara, J., Barzola, L., & Aviles, P. (2019). Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(3), 24–33.

León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas

- Gerenciales: Usos, Beneficios Y Dificultades En Su Implementación En Organizaciones De Economía Popular Y Solidaria. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(2), 03. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>
- Loor Trejo, K. N., y Villón Manzaba, B. E. (2020). *Análisis de Gastos Administrativos y su Incidencia en la Rentabilidad de una empresa comercial. Caso Máster Gold*. <https://secure.urkund.com/old/view/77043949-847612-439268#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWymqgFAA==>
- Mera Plaza, C. L., Cedeño Palacios, C. A., Mendoza Fernandez, V. M., & Moreira Choez, J. S. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Espacios*, 43(03), 27–34. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03>
- Montero Fernández-Vivancos, G. (2016). Diseño de indicadores para la gestión de proyectos. *Universidad de Valladolid*, 1(November), 110.
- Morocho, S. M. I., Merino, S. A. B., & Ávila, R. V. A. (2020). Estudio de mercado de una App para los consumidores del Terminal Terrestre de la ciudad de Machala para el año 2021. *Polo Del Conocimiento*, 7(3), 1–22. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i3.3723>
- Nadkarni, A., & Hofmann, S. G. (2012). Why do people use facebook? *Personality and Individual Differences*, 52(3), 243–249. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.007>
- Nafinsa. (2004). Fundamentos de negocio. *Nacional Financiera*, 623 4672, 1–9. http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=28&ved=0CFQQFjAHOBQ&url=http://www.nafin.gob.mx/portalnf/get?file=/pdf/herramientas-negocio/administracion1_1.pdf&ei=cfCXUvuIFLDisASGpYCADA&usg=AFQjCNEEMME3cwlVjrNAGcJb2qJ2GvX6aog

- Navarro Cortes, C. X. (2018). *Influencia de las habilidades gerenciales en el aumento de la productividad en el área comercial de una empresa de servicios* [Universidad Militar Nueva Granada].<http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001%0A>
- Navia Vargas, C., & Romero Angel, A. (2006). *Gerencia y liderazgo para lograr un cambio en las organizaciones*. Universidad de la Sabana.
- Nevado peña, D., Lopez Ruiz, V. R., Perez-Carballo, J., & Zaratiegui, J. R. (2006). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad productividad* (Especial D).
- O'Regan, G. (2002). *A Practical Approach to Software Quality*. Editorial Springer.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing.
- Pedreschi, R., & Nieto, O. (2021). Las redes sociales como estrategia de marketing en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Aguadulce, provincia de Coclé, Panamá. *Visio Antataura*, 5(2), 2021. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/225/2253026008/>
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. *Universidad Pontifica Comilas*, 1–96.
- Peña Rivera, C. F. (2012). *Guia De Aplicacion Del Metodo Del Valor Ganado Sistema Integral De Control, Seguimiento Y Supervision De Obras*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Perilla, M. F. (2011). *Comunicación asertiva entre jefe y colaborador*. Universidad de la Sabana.
- Portocarrero Chávez, V. (2005). La Gerencia De Proyectos: Base Del Desarrollo De Un País En El Siglo Xxi. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 71–74. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9698>
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®) Séptima edición* (Séptima).

- Puclla-pillco, D. B. (2022). Servicios de Mensajes Cortos y su impacto en la sociedad. *Revista Peruana de Computación y Sistemas*, 4(1), 51–67.
- Puerto velasquez, N. R. (2019). *Ventajas más comunes en la implementación de ecommerce que deben conocer las empresas en colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodriguez, A. Y. (2016). *La comunicación dentro de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez Solórzano, D. P. (2019). *Comunicación asertiva para la toma de decisiones gerenciales*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rojas López, M. D., Maya Fernández, L. M., & Valencia, M. E. (2017). Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 155–171. <https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a8>
- Sánchez, D. (2010). *Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para tecnopieles s.a* (Issue 1) [Universidad Técnica De Ambato]. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Schein, E. (1990). *Career anchors: discovering your real values*. Pfeiffer& Company.
- Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*, 23, 55–72. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005%0A>
- Torruella Fortuny, G. (2019). *Ejecución, seguimiento y control, y cierre del proyecto*. Universidad oberta de catalunya.
- Trejos-Gil, C. A. (2020). Pertinencia del marketing digital en las empresas de Aburrá Sur. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 88, 81–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2696>

- Villamizar Niño, S. (2017). *Incentivos laborales para el incremento en la productividad de las empresas del sector de telecomunicaciones* [Fundación Universidad De América].
<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298><http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf><http://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005><http://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58><http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Volle, P. (2001). The short-term effect of store-level promotions on store choice, and the moderating role of individual variables. *Journal of Business Research*, 53(2), 63–73.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00074-0)
- .