

Estudio de caso Alma Vet

Jhon Alexander Malagon Roa, Juan Andrés Flórez Ortiz

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

Administración de empresas

2024

Contenido

Introducción	11
1. Reseñas de la empresa	12
1.1 Reseña histórica.....	12
1.2 Misión.....	13
1.3 Visión	14
1.4 Valores	14
1.5 Identificación por módulo de las necesidades de la empresa.....	14
1.5.1 Gerencia financiera	14
1.5.2. Gerencia del marketing	14
1.5.3. Estrategia de negociación	15
1.5.4. Habilidades gerenciales	15
1.5.5. Gerencia de proyectos.....	15
2. Resultados.....	16
2.1 Gerencia financiera	16
2.2 Gerencia del marketing	25
2.2.1 Plan de mejora	39
2.3 Estrategias de negociación	40
2.3.1 Diagnostico	41
2.3.2 Plan de mejora	60
2.4 Habilidades gerenciales	61
2.4.1 Diagnostico	61
2.4.2 Plan de mejora	82

2.5 Gerencia de proyectos	83
2.5.1 Diagnostico	83
2.5.2. Plan de mejora	91
3. Conclusiones	91
Referencias.....	94

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora Gerencia financiera</i>	24
Tabla 2. <i>Plan de mejora gerencia de marketing.</i>	40
Tabla 3. <i>Plan de mejora Gerencia de la negociación</i>	60
Tabla 4. <i>Plan de mejora habilidades gerenciales</i>	82
Tabla 5. <i>Plan de mejora gerencia de proyectos</i>	91

Lista de figuras

Figura 1. <i>Cambios en el nivel de vida</i>	16
Figura 2. <i>Incentivos por objetivos</i>	17
Figura 3. <i>Funciones delegadas</i>	18
Figura 4. <i>Modelo de gestión financiera.</i>	19
Figura 5. <i>Nuevas herramientas gerenciales.</i>	19
Figura 6. <i>Nivel de ventas</i>	20
Figura 7. <i>Mejoras en la economía si mejora la seguridad industrial</i>	21
Figura 8. <i>Imagen corporativa</i>	22
Figura 9. <i>Modelo de gestión financiera</i>	23
Figura 10. <i>Decisiones gerenciales</i>	23
Figura 11. <i>Fechas de publicaciones</i>	26
Figura 12. <i>Medir el alcance de impacto</i>	27
Figura 13. <i>Políticas establecidas y avaladas</i>	28
Figura 14. <i>Las redes como complemento</i>	28
Figura 15. <i>Conocimiento del crecimiento</i>	29
Figura 16. <i>Gestor de comunidad</i>	30
Figura 17. <i>Marketing como gasto</i>	31
Figura 18. <i>Herramientas TIC</i>	32
Figura 19. <i>Implementación de multiplataformas digitales.</i>	32
Figura 20. <i>Uso del E-mail</i>	33
Figura 21. <i>Envío de información por SMS</i>	34
Figura 22. <i>Implementación de un aplicativo móvil</i>	35

Figura 23. Venta de servicios por web	36
Figura 24. <i>Implemento del E-Commerce</i>	37
Figura 25. <i>Marketing de contenidos</i>	38
Figura 26. <i>Red de PYMES</i>	39
Figura 27. <i>Comodidad en la negociación</i>	41
Figura 28. <i>Tiempo de preparación en negocios</i>	42
Figura 29. <i>Tiempo para buscar información</i>	43
Figura 30. <i>Reflexión después de negociar</i>	44
Figura 31. <i>Un negociador suplente</i>	44
Figura 32. <i>Objetivos claros</i>	45
Figura 33. <i>Ceder más de lo previsto por tiempo</i>	46
Figura 34. <i>Argumentos preparados</i>	47
Figura 35. <i>Llevarse la mejor parte</i>	48
Figura 36. <i>Enemigos en la negociación</i>	48
Figura 37. <i>Manipular en la negociación</i>	49
Figura 38. <i>Comunicación no verbal</i>	50
Figura 39. <i>Explicaciones con mucho detalle</i>	51
Figura 40. <i>Adaptación de lenguaje</i>	52
Figura 41. <i>Escucha</i>	53
Figura 42. <i>Tono de voz en situaciones fuertes</i>	53
Figura 43. <i>Prefieres hablar o escuchar</i>	54
Figura 44. <i>Crees que perderás la negociación</i>	55
Figura 45. <i>Ambiente de negociación</i>	56

Figura 46. <i>Ceder para llegar a un consenso</i>	57
Figura 47. <i>Miedo a las críticas del entorno</i>	58
Figura 48. <i>El don del negociador</i>	59
Figura 49. <i>Éxito en las negociaciones</i>	59
Figura 50. <i>Deseo de logros</i>	62
Figura 51. <i>Jefe libre de preocupaciones</i>	62
Figura 52. <i>Alto nivel de responsabilidad</i>	63
Figura 53. <i>Asumir riesgos por decisiones</i>	64
Figura 54. <i>Inspeccionar subordinados</i>	65
Figura 55. <i>Identificar problemáticas en situaciones complejas</i>	65
Figura 56. <i>Recopilar información para solucionar problemas en particular</i>	66
Figura 57. <i>Evaluar la validez de la información</i>	67
Figura 58. <i>Aprender con la experiencia</i>	68
Figura 59. <i>Diferentes soluciones para diferentes problemas</i>	69
Figura 60. <i>Diferentes perspectivas</i>	69
Figura 61. <i>Selección de subordinados claves</i>	70
Figura 62. <i>Influir en subordinados</i>	71
Figura 63. <i>Colaboración de subordinados</i>	72
Figura 64. <i>Comunicación clara y persuasiva.</i>	72
Figura 65. <i>Clima de crecimiento.</i>	73
Figura 66. <i>Diagnóstico de situaciones personales.</i>	74
Figura 67. <i>Expresar sentimientos.</i>	75
Figura 68. <i>Procesos de coordinación.</i>	76

Figura 69. <i>Desarrollo de relaciones abiertas y de confianza.</i>	76
Figura 70. <i>Escucha comprensiva.</i>	77
Figura 71. <i>Capacidad de tomar decisiones.</i>	78
Figura 72. <i>Tolerancia respecto a la ambigüedad.</i>	79
Figura 73. <i>Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incomodo.</i>	79
Figura 74. <i>Asumir riesgos y tomar decisiones.</i>	80
Figura 75. <i>Situaciones de conflicto.</i>	81
Figura 76. <i>Toma de decisiones en entornos cambiantes.</i>	82
Figura 77. <i>Proceso de planificación</i>	84
Figura 78. <i>Seguimiento y control del proyecto</i>	85
Figura 79. <i>Indicadores de proyecto</i>	86
Figura 80. <i>Gestión de proyectos</i>	87
Figura 81. <i>Registrar avances o retrasos del proyecto.</i>	87
Figura 82. <i>Satisfacción del cliente en el proyecto</i>	88
Figura 83. <i>Indicadores de riesgo del proyecto</i>	89
Figura 84. <i>Metodología de análisis de valor ganado</i>	90

Resumen

En este estudio encontraran diferentes diagnósticos a los cuales se les dará inicio con un estudio de caso el cual permitirá tener contexto sobre áreas específicas de la empresa y como se desarrollará el mismo, también se recopilara información mediante el uso de diferentes encuestas que serán aplicadas sobre personal de la empresa Alma Vet, seguido de esto se presentaran los datos obtenidos con el fin de realizar un análisis que permita generar un aporte según el contexto que se reflejó en cada pregunta de cada instrumento. Finalmente se presenta un plan de mejora el cual propone un objetivo sobre el cual se establecen 10 acciones de mejora las cuales apoyarán el cumplimiento de dicho propósito, además de presentar tres indicadores de gestión que permitirán medir el cumplimiento de lo anterior presentado.

Este estudio tendrá participación en cinco diferentes actividades, primero la gerencia Financiera, en la cual se tratará el tema del manejo de los recursos, ventas, incentivos, gestión financiera entre otros, segundo la Gerencia de Marketing, en la cual se encontrará el análisis del uso de herramientas publicitarias o de alcance para nuevos clientes, implementación de estrategias y demás. tercero Estrategias de negociación, en la que se evalúan acciones como la preparación para negociar, el desarrollo de las negociaciones y el aprendizaje de estas. Tercero Habilidades Gerenciales, en la cual se analizará la interacción y gestión de situaciones que se presentan con el personal y directivos, finalmente se tenemos la Gerencia de Proyectos, en la cual se analiza la efectividad para cumplir con los proyectos propuestos. Con todo lo anterior mencionado se podrá evidenciar como se desarrolla diferentes habilidades dentro la empresa Alma vet y promover el progreso según los resultados obtenidos.

Palabras claves: finanzas, marketing, negociación, gerencia, proyectos

Abstract

In this study you will find different diagnoses which will begin with a case study which will allow you to have context on specific areas of the company and how it will be developed, information will also be collected through the use of different surveys that will be applied on personnel of the Alma Vet company, followed by this the data obtained will be presented in order to carry out an analysis that allows generating a contribution according to the context that was reflected in each question of each instrument. Finally, an improvement plan is presented which proposes an objective on which 10 improvement actions are established which will support the fulfillment of said purpose, in addition to presenting three management indicators that will allow measuring compliance with the above presented.

This study will have participation in five different activities, first the Financial Management, in which the topic of resource management, sales, incentives, financial management among others will be discussed, second the Marketing Management, in which the analysis of the use of advertising or outreach tools for new clients, implementation of strategies and others. Third Negotiation Strategies, in which the preparation to negotiate, the development of negotiations and learning from them are evaluated. Third, Management Skills, in which the interaction and management of situations that arise with staff and managers will be analyzed. Finally, we have Project Management, in which the effectiveness of fulfilling the proposed projects is analyzed. With all of the above mentioned, it will be possible to demonstrate how different skills are developed within the Alma Vet company and promote progress according to the results obtained.

Keywords: finance, marketing, negotiation, management, projects

Introducción

En la actualidad las empresas deben enfrentar diversos desafíos, dichos casos se deben mermar utilizando estrategias empresariales sólidas, con el fin de mitigar las amenazas que surgen y seguir en pie en el mercado actual, en el caso empresarial de AlmaVet se realizaron análisis específicos en áreas de marketing, finanzas, proyectos, gerencia y estrategias de negocio.

El área de la veterinaria es altamente competitiva, por esa razón nuestro objetivo es identificar las áreas en donde se puede realizar una mejoría con el fin de permanecer competitivos en el mercado actual.

Para realizar dicho análisis nos basamos en lo visto y aprendido en los módulos realizados en el diplomado, en donde por medio de diferentes instrumentos se toman datos del personal de la empresa, se organizan y analizan para lograr las acciones de mejora.

Por medio de este análisis, objetivos y acciones de mejora se quiere conseguir una mejoría en los procesos internos de la compañía, seguir en constante avance y perdurar con el paso de los años.

1. Reseñas de la empresa

1.1 Reseña histórica

Alma-vet fue fundado en 2004 por Martin Andrés un Médico Veterinario egresado de la universidad cooperativa de Colombia, este negocio se ubica en Floridablanca casco antiguo, nace como una microempresa veterinaria enfocada en el tratamiento y en la venta de los elementos necesarios para la atención básica de animales pequeños, la empresa empezó en un garaje y dentro de este se realizaban los elementos básicos de atención.

Un año después la veterinaria empezó a participar en la venta para clientes de granja; alimento para cerdos, avícolas, ganado, sus medicamentos y demás tratamientos veterinarios que se ofrecían en ese entonces, tiempo para el cual era muy importante la presencia de los médicos veterinarios en granjas cercanas dentro de Santander. En el pasado la empresa tenía el servicio de médico veterinario en animales grandes por domicilio, servicio en el cual el propietario de la empresa realizaba viajes a fincas en Lebrija, La mesa de los santos, Chocoita, veredas de Floridablanca, sabana de torres, y demás pueblos con el fin de brindar atención médica, dichos servicios podían llegar a durar 7 días en el cual el veterinario habitaba la finca y realizaba sus labores mientras que en el almacén se encargaba un segundo veterinario de la atención de animales pequeños y la venta de alimentos.

En el 2009 un acontecimiento histórico llamado “la peste porcina” hizo que el consumo de los cerdos disminuyese de una forma masiva lo cual generó que las granjas y empresas no sacaran más crías, de tal forma que los concentrados y elementos médicos aumentaron en gran medida su precio, además se estancaron dichos elementos en las fábricas, almacenes y granjas. En el periodo de 2009 a 2010 Alma-Vet se enfrentó a grandes pérdidas económicas, de clientela y de sus

servicios en granjas, este fue el primer periodo de cambio que la empresa realizó para poder sobrevivir al mercado, ya que decidió realizar un balance respecto al enfoque de sus clientes e incluir la venta para peces y la venta de los mismos, haciendo encargos más de mil peces por cliente. Para el 2011 se pasó de tener dos jaulas para baño de mascotas a tener espacio para más de 9 mascotas en el área de baño, peluquería y contar con personal especializado en dicha área de la empresa, lo que permitió expandir la clientela de la ciudad y centrarse en el camino de la veterinaria en animales pequeños, motivo por el cual el fundador y dueño Martín Andrés empieza a recibir múltiples capacitaciones y diplomados buscando hacerlos más impecable y éticamente posible su trabajo.

A inicios del año 2020 una segunda pandemia se hace presente, pero con más fuerza que la anterior, haciendo que los precios del mercado varíen indefinidamente y causando que muchas empresas se extinguieran, pero nuevamente Alma-Vet se adaptó al mercado y debido al incremento de la demanda por mascotas pequeñas se erradica la venta de concentrado para granjas y se implementa la venta pet shop, además de que se adecua todo un primer piso en que cuenta con almacén, consultorio veterinario, sala quirúrgica, zona de espera para mascotas con más de 10 espacios, zona de peluquería y baño, además contar con anestesiólogos especializados para brindar tranquilidad a sus clientes en los procesos de cirugía.

1.2 Misión

Velar por el bienestar y salud de los animales por medio de los servicios estéticos y médicos de gran calidad para todo tipo de mascotas, todo esto con la atención que merece el cliente, buscando generar confianza y seguridad para todo el público.

1.3 Visión

Ofrecer nuestros servicios y productos logrando el mejor bienestar y tranquilidad a nuestros pacientes resaltando que Alma-Vet sea un centro de ayuda y confianza para nuestros clientes generando así la satisfacción de estos.

1.4 Valores

- Responsabilidad
- Ética profesional
- Formación continua
- Honestidad
- Amor por la profesión

1.5 Identificación por módulo de las necesidades de la empresa

1.5.1 Gerencia financiera

Gracias a los datos obtenidos con las herramientas de recolección de información se afirma que es necesario mejorar la participación y control en el área financiera de Alma Vet. Dentro de esto tenemos que tomar en cuenta la mejora de la productividad que brinda la acción de hacer conscientes a el personal de la empresa sobre la relación entre su desempeño y los resultados de Alma vet.

1.5.2. Gerencia del marketing

Alma vet cuenta con poca presencia en redes lo que ha generado que mediante estos canales la competencia logre captar la atención de clientes, aparte de esto las estrategias de mercadeo son

poco apreciables dentro del proceso de ventas, por ello se deben iniciar un proceso de renovación y estudio de la situación actual y las posibles mejoras en el área de mercadeo las cuales permitan ser más competitiva la empresa.

1.5.3. Estrategia de negociación

Dentro de la empresa Alma Vet no se presencian gran cantidad de negociaciones, pero según su participación dentro de ellas se aprecia la necesidad de capacitar personal que logre formar un grupo negociador el cual tenga diferentes capacidades y puntos de vista que brinden ventaja cuando nuevas negociaciones se presenten.

1.5.4. Habilidades gerenciales

Dentro de las capacidades gerenciales apreciadas se evidencia que hace falta apoyo en el proceso de delegación y evaluación de tareas, dentro de los aspectos a mejorar también se puede mencionar la capacitación de los altos cargos para mejorar el ambiente laboral y llevar control del personal de forma eficaz.

1.5.5. Gerencia de proyectos

se evidencia la falta de control y seguimiento sobre algunos de los aspectos de los proyectos, también es necesario la implementación de indicadores que permitan medir desde diferentes puntos de vista como se desarrollan y planifican dichos proyectos con el fin de mejorar la eficiencia de la empresa y evitar errores que puedan representar tiempo o dinero perdido.

2. Resultados

2.1 Gerencia financiera

Realizar un estudio financiero en la empresa “AlmaVet” es de suma importancia para analizar de forma interna la gerencia financiera de la compañía y tomar acciones correctivas a futuro si es necesario, este estudio ayuda a identificar ingresos y egresos de la compañía, analizar ganancias y pérdidas, ventas, rentabilidad y demás ítems del área. En conclusión, el área de finanzas es crucial en cualquier organización, ya que supervisa y registra con precisión los movimientos de capital de la empresa. Su función principal es elaborar planes para minimizar pérdidas y maximizar ganancias al utilizar estratégicamente los recursos financieros. Esto implica definir metas, establecer presupuestos adaptados a la situación y medir resultados para garantizar el éxito financiero.

Diagnóstico

Figura 1. *Cambios en el nivel de vida*

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

2 respuestas

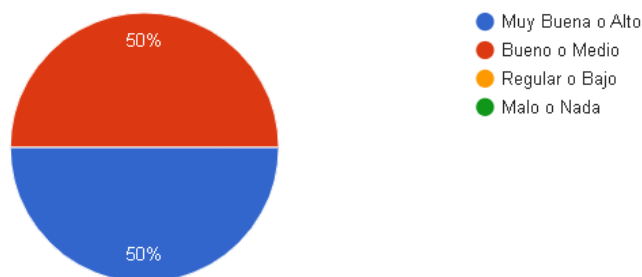


Según los resultados se logra apreciar que el 100% de la muestra asegura que gracias a una mejoría de la empresa Alma-vet su nivel de vida también mejoraría, lo que muestra que el

desarrollo de los integrantes de la empresa crece en paralelo, por esto se debe tener en cuenta la expectativa de sus empleados ya que estos esperan aportar a la empresa y que esta les agradezca o brinde beneficios una vez logre alcanzar metas entonces viendo los resultados se debe ver este hallazgo como una fuente de motivación y un elemento clave para el crecimiento a futuro. Según Gómez Vélez, (2010) una mejora en el nivel de vida se puede ver de diferentes formas tales como: satisfacción en el trabajo, las oportunidades de proyección en la organización, el reconocimiento por logros, el salario y beneficios, las relaciones interpersonales, el entorno psicológico y físico de trabajo, la autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, así como las oportunidades de participación. (p.84)

Figura 2. Incentivos por objetivos

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



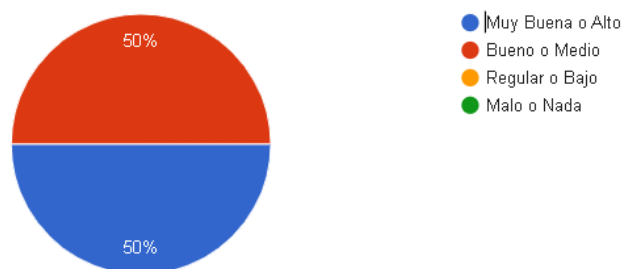
Según los resultados obtenidos se evidencia que la muestra se divide en 50-50 pero de forma positiva, debido a que se asegura que los incentivos que la empresa brinda por cumplir objetivos pueden ser bueno y/o muy bueno para aumentar la productividad que la misma tiene, es por eso importante tomar en cuenta la motivación del personal con el fin de fomentar la competitividad y mantener estándares de las metas a las cuales se enfrentarán. Según Díaz López

y Hernández Iruegas, (2013) la conexión entre el estímulo de los empleados y la eficiencia en la producción es evidente esto debido a que un trabajador que se siente motivado por su empresa y a gusto en su entorno laboral tiende a rendir de manera más efectiva durante sus horas de trabajo. (p.10)

Figura 3. *Funciones delegadas*

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

2 respuestas



Tomando en cuenta los resultados obtenidos la muestra se divide nuevamente en un 50-50 en el cual los porcentajes hacen referencia a que establecer funciones y rangos dentro de la empresa mejoraría de forma muy buena y buena a el desempeño del personal de la empresa, lo que se puede tomar como la necesidad de encontrar un orden jerárquico en el cual se asignen diferentes funciones de acuerdo a el rango establecido. Según Chandler (1996), afirma que en la empresa moderna el orden jerárquico logra ser eficiente cuando se enfocan en la coordinación administrativa, sus directivos deben ser técnicos y profesionales de tal forma que buque estabilidad para la empresa, seguido de esto lograr ser más rentables y eficientes. (p.2)

Figura 4. Modelo de gestión financiera.

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

2 respuestas

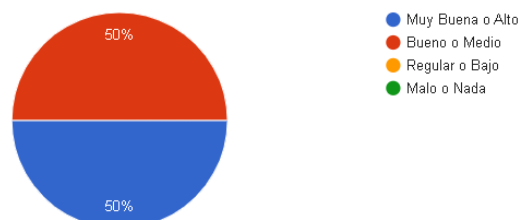


Según lo observado en el instrumento se aprecia que el 100% de la muestra asegura que un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica dentro de la empresa es muy bueno, por ello se deben monitorear cuales son las fluctuaciones que existen dentro de la economía en de Alma-vet, con el fin de comprender su comportamiento y lograr aplicar un modelo de gestión el cual se adapte de la mejor forma y permita lograr una buena toma de decisiones que permita llevar estabilidad financiera. Según Terrazas, et ál, (2009), la administración financiera representa una herramienta significativa para facilitar la toma de decisiones, y se debe abordar de manera sistemática y metodológica, siendo también transparente para posibilitar diversos tipos de análisis dentro de la organización que lleven a mantener estabilidad después de que se identifiquen las problemáticas. (p.5)

Figura 5. Nuevas herramientas gerenciales.

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

2 respuestas

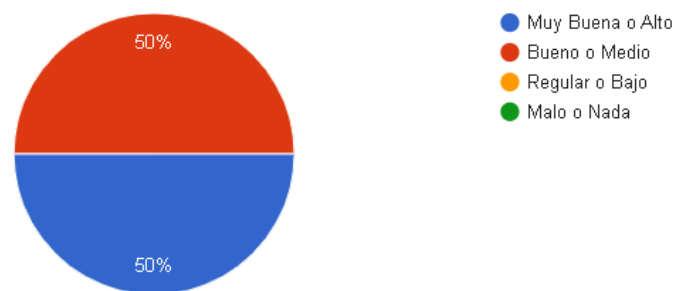


Analizando los datos obtenidos se logra apreciar que 50% de la muestra afirma que el uso de nuevas herramientas gerenciales puede tener un impacto alto y el otro 50% afirma que su impacto podría ser medio por lo que se puede tomar como una buena señal para incluir esta mejora dentro de la empresa, pero a su vez indica que existen otras estrategias que pueden generar más impacto dentro de la compañía. Según Gallegos, et ál, (2020), las herramientas de gestión se permiten optimizar el uso de recursos y aumentar la competitividad en actividades, procesos o áreas específicas, y también en el resto organización. Dichas herramientas se encuentran en constante cambio y el uso de las nuevas herramientas se ha apreciado su mejora, rendimiento y volviéndose más sofisticadas y esenciales en el entorno empresarial cumplimiento también con la evaluación de resultados (p.10)

Figura 6. *Nivel de ventas*

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

2 respuestas



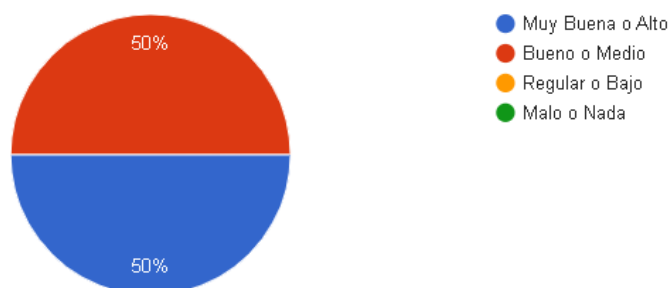
Según lo registrado en la encuesta, un 50% del personal del área financiera considera que promocionar sus productos mejoraría las ventas en un nivel muy bueno o alto y el otro 50% considera que solo lo mejoraría de una manera buena o media, resaltando la importancia de realizar buena promoción y dar a conocer de manera correcta los productos o servicios que se ofrecen, las

tendencias de marketing también afectan las finanzas de una compañía si no se aplican de manera correcta, el marketing trata de planificar cómo captar clientes en general, mientras que la publicidad se enfoca en comunicar y dar a conocer o promover productos a personas que ya son clientes o podrían serlo en el futuro, esto junto a estrategias ingeniosas generaran un punto diferencial en las compañías, sin embargo, quienes no se adaptan y apliquen los instrumentos actuales están destinados al fracaso (Revista de investigación sigma, pp. 62-68).

Figura 7. *Mejoras en la economía si mejora la seguridad industrial*

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

2 respuestas



Se puede evidenciar una diferencia de opiniones en donde la mitad de los empleados considera que la mejora de la seguridad industrial mejoraría la economía de la compañía de una manera “muy buena” mientras que el otro 50% considera que esto solo mejoraría de manera “buena o media”.

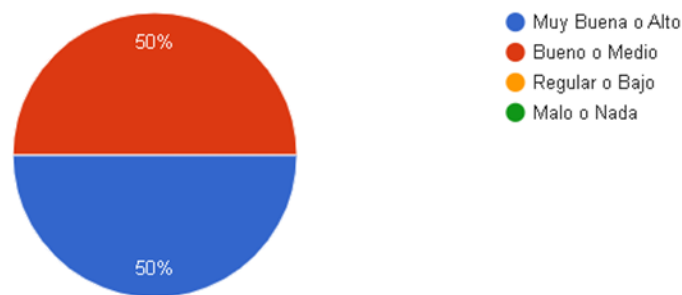
En las industrias la seguridad es un punto muy importante, debido a que esto permite que nuestros trabajadores se desempeñen de manera correcta de una forma más tranquila, debido a que se sienten respaldados por su compañía en caso de cualquier imprevisto, y nos evitaría costos y problemas en caso de que algo suceda. Según Gonzalez (2007) “la implementación de la seguridad

industrial en las empresas reduce costos importantes con el control y eliminación de los accidentes de trabajo, así como su prevención, ya sea con la implementación de programas de seguridad o el uso de equipo de protección” (p.7)

Figura 8. Imagen corporativa

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

2 respuestas

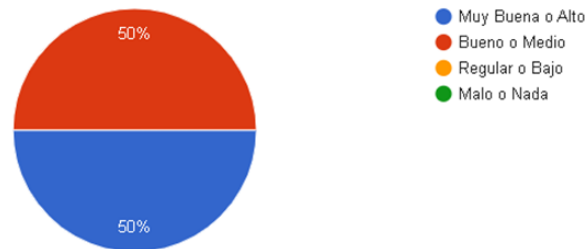


Tener una buena imagen corporativa da una muy buena impresión sobre la compañía, en este caso las opiniones se dividieron en donde un 50% está de acuerdo con que la implementación de una buena imagen ayudará a tener un muy buen impacto en la economía de la empresa, mientras que la otra mitad piensa que eso ayudará solo de manera buena o media. La cara que debe tener una compañía ante la gente siempre de ser buena, ya que esto si ayudara a potenciar el flujo de clientes que pasen e interactúen con la empresa, La identidad visual o imagen corporativa de una empresa es un componente esencial de su estrategia de comunicación. La meta principal de la imagen corporativa es inspirar confianza, comunicar profesionalismo a posibles clientes y mejorar la competitividad de la empresa (Aristega, et ál, 2017, p.11).

Figura 9. Modelo de gestión financiera

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

2 respuestas



Se puede evidenciar diferencias en la manera de pensar sobre la importancia de implementar modelos de gestión financiera, hay dos opiniones divididas en donde la mitad considera que sería “muy bueno” y la otra mitad solo “bueno”, sin embargo, ambas partes tienen opiniones similares y creen que sería correcto aplicar modelos de gestión financiera en la compañía, en este caso se recomienda la aplicación de modelos ya estudiados que hayan dado resultados positivos o contratar expertos en el tema que pueda ayudar con la creación de uno, ya que “el objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización” (Terrazas, 2009, p. 55-72).

Figura 10. Decisiones gerenciales

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

2 respuestas



Según lo evidenciado el personal de la compañía considera que las decisiones gerenciales se pueden mejorar al 100% en un nivel alto, lo que nos dice que no están al 100% conformes con lo que decide la compañía en cuanto a los aspectos financieros, en este caso se recomienda la implementación de un experto financiero que pueda iniciar realizando una auditoria para encontrar posibles fallas y posterior a eso brindar charlas para aclarar dudas y generar nuevos conocimientos en el personal. “El desempeño de un negocio se conoce a través del análisis de sus estados financieros y esa información ayuda a la toma de decisiones ya que estos comprenden todos los datos financieros, económicos y contables sobre las actividades pasadas y permiten proyectar con mayor certeza el futuro de la organización” (Calderón, et ál, 2021, pp. 82-96)

Plan de mejora

Tabla 1. *Plan de mejora Gerencia financiera*

Plan de mejora		
Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
Implementar un plan estratégico el cual permita optimizar la eficacia dentro de la empresa y cuyos objetivos principales sean lograr la estabilidad de esta y lograr el desarrollo sostenible.	1. Realizar un análisis de los riesgos financieros, identificando posibles amenazas y estableciendo estrategias de mitigación y prevención para garantizar la estabilidad económica.	1. Rotación de cartera: este indicador cuantifica la eficacia con la que una empresa transforma sus cuentas pendientes en efectivo, desempeña un papel esencial en la evaluación de la administración de crédito y la solidez financiera de la compañía.
Acciones de mejora	2. Establecer auditorías financieras regulares para asegurar el correcto desarrollo de los procesos financieros internos.	2. Rentabilidad sobre ventas: evalúa qué tan eficientemente una empresa transforma sus ingresos por ventas en ganancias, ofreciendo así una visión crucial de su habilidad para convertir las transacciones en beneficios, es esencial para comprender la capacidad de la empresa
	3. Explorar y establecer alianzas estratégicas que proporcionen acceso a recursos financieros adicionales y abran nuevas oportunidades de desarrollo sostenible.	
	4. Adoptar sistemas de gestión financiera avanzados para mejorar la precisión, eficiencia y seguridad en el manejo de datos financieros.	
	5. Repasar la evaluación de proyectos, logrando que las iniciativas contribuyan de manera	

Objetivo	Plan de mejora	Indicadores de Gestión
	significativa a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.	para generar utilidades a partir de sus actividades de venta.
	6. Capacitar personal financiero para mantenerlos actualizados brindando conocimiento sobre últimas tendencias y mejores prácticas en gestión financiera.	3. Estructura financiera: El indicador de estructura financiera ofrece detalles sobre cómo una empresa utiliza sus recursos financieros para respaldar operaciones y activos, este indicador es esencial para evaluar la salud financiera y la solidez de la estructura de capital de una empresa.
	7. Implementar sistemas automatizados con el fin de identificar los indicadores financieros clave para facilitar la toma de decisiones	
	8. Negociar condiciones más favorables con proveedores para mejorar los términos de pago y reducir la presión sobre los recursos financieros.	
	9. Realizar un seguimiento continuo a los clientes con el fin de llevar procesos de cobro rápidos y ágiles.	
	10. Mantenerse al día con las tendencias tecnológicas y considerar la actualización de sistemas y software financieros para aprovechar nuevas características y mejoras de eficiencia.	

2.2 Gerencia del marketing

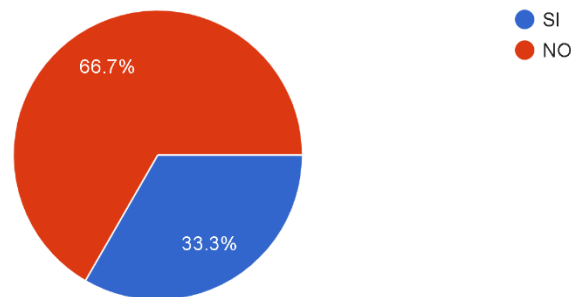
Realizar un estudio de caso en el área de marketing en una compañía como AlmaVet es de gran importancia y permite análisis puntos que probablemente se vienen pasando por alto durante los años de labor que ha realizado la empresa, esto debido a que el marketing nos permite analizar, gestionar, medir y gestionar estrategias para mencionar el desempeño de la empresa, esto con el fin de estar preparados para los cambios de mercado que pueden ir sucediendo, para posteriormente realizar campañas que posicionen a la empresa en la cima del mercado, permitiendo un mejor crecimiento y desempeño, la gestión de marketing es fundamental para el éxito a corto plazo y la

sostenibilidad a largo plazo de una empresa. Desde descubrir oportunidades y construir marcas hasta adaptarse a cambios y generar ingresos, el marketing se presenta como el elemento estratégico que impulsa la importancia y competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Diagnostico

Figura 11. *Fechas de publicaciones*

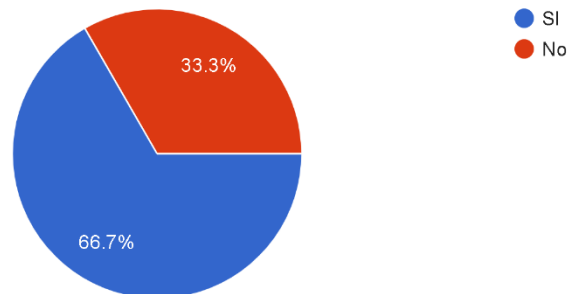
Tengo un plan claro con fechas de publicaciones, ejecuciones, responsables, métricas
3 respuestas



Según lo observado solo el 33.3% del personal encargado de elementos de marketing realiza un plan en el cual involucre fechas de publicaciones, ejecuciones, entre otras mientras que el 67.7 que representa la mayoría no lo hace, esto puede hacer que el proceso de interacción con las redes sociales y su público objetivo no sea lo suficientemente eficaz, esto debido a que según a la población que se quiere llegar se debe realizar un estudio de interacción en horas, frecuencia de publicación, tipo de publicaciones entre otras. Por esto Barbieri y Tornavoi, (2011), propone cinco modelos de planes de marketing en los cuales como conclusión afirma que siempre debería existir un plan para desarrollar lo planeado y ser efectivo en los procesos de toma de decisiones de marketing. (p.15)

Figura 12. *Medir el alcance de impacto*

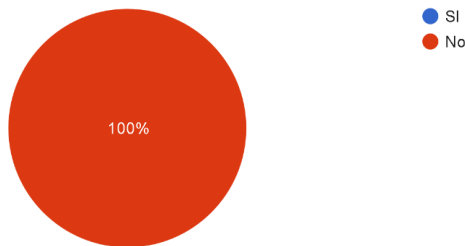
Mido el alcance e impacto de las publicaciones en las redes sociales de mi empresa
3 respuestas



Analizado los datos obtenidos se evidencia que el 66.7 de la población estudiada realiza un análisis del impacto que tienen las publicaciones de las redes de Alma Vet, mientras que el 33.3% no lo hace. El análisis de alcance e impacto en las publicaciones e interacciones de la empresa en redes debería ser realizada por el 100% del área de marketing debido a que este proceso permite optimizar el tipo de estrategias para que el público objetivo interactúe de la forma que se desea, así de esta manera evitar costos y tiempo en publicaciones que no aportaran a la campaña de marketing. Según Guadarrama y Rosales (2015), se deben realizar tres preguntas con el fin de ser objetivo con la segmentación del cliente y la aplicación del marketing; ¿cuáles son los clientes que representan mayor y menor valor para la empresa?, ¿según el grupo de clientes que servicio y producto es el más adecuado? y ¿cómo se debe comunicar el marketing para mantener la fidelidad y maximizar la inversión? (p.20)

Figura 13. *Políticas establecidas y avaladas*

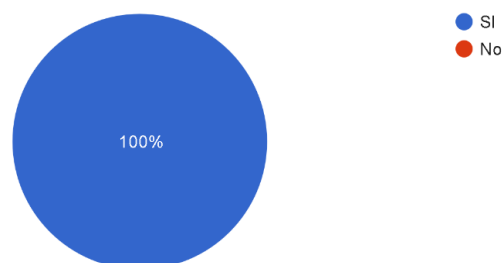
3. Tengo políticas establecidas y avaladas por los órganos de decisión para los planes de publicaciones y comunicación en mi sitio web y/o redes sociales
3 respuestas



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se observa que el 100% de la población estudiada no tiene políticas establecidas y avaladas por órganos de decisión para realizar sus publicaciones y comunicaciones. Esto nos da a entender que a pesar de realizar análisis de sus publicaciones no realizan un estudio completo con aplicación que permita crear un plan de carga de contenido, por lo que se recomienda (en caso tal de que el trabajo sea autónomo) realizar un seguimiento y planificación de objetivos que permitan llevar orden si quitar la autonomía de los creadores. Por esto según Lozano y Toro, (2021), es necesario que las empresas comprendan cuales son los tipos de estrategias y contenido que deben usar logrando de esta forma definir objetivos claros y seguido de esto establecer canales por medio de los cuales se llevara a cabo los planes realizados (p. 9).

Figura 14. *Las redes como complemento*

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

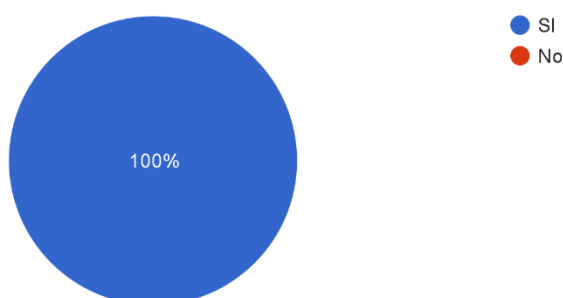


Analizando los datos obtenidos se observa que el 100% de la muestra encuentra las redes sociales como un complemento para posicionar a Alma vet y a su vez posicionar productos, esto es positivo ya que en la actualidad el uso de redes es aplicado en la mayoría de empresas, logrando optimizar sus ventas y permitiendo que empresas que no tienen visibilidad puedan incluso aumentar parte de los ingresos y acaparar clientes solo mediante el uso de redes por eso según Bujan, (2002), afirma que a diferencia de páginas de opinión y otras plataformas enfocadas en servicios las redes sociales se enfocan más en el usuario, loque permite tener credibilidad sobre la interacción del cliente además de tener beneficios como; amplia cobertura, generación de branding, venta y fidelización entre otros. (p. 26)

Figura 15. *Conocimiento del crecimiento*

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

3 respuestas

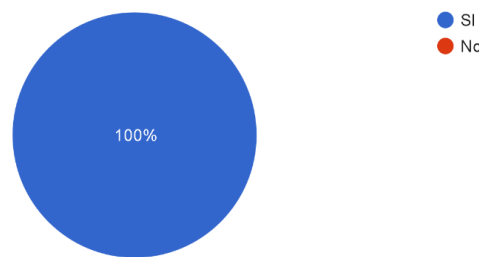


Teniendo en cuenta los resultados se evidencia que la totalidad de la muestra estudiada considera que debe conocer el crecimiento de la marca, productos y servicios en redes por lo que se logra tener una perspectiva positiva de lo que permite hacer un análisis estadístico mediante publicaciones, obteniendo de esa forma claridad de como interactuar, en qué momento y por qué medios poder hacerlo y de esa manera enfocarse en los fuertes de marketing de la empresa y fortalecer las publicaciones con poco alcance. Por este motivo Losada y Arce (2019), propone el

uso de herramientas que permitan analizar los datos obtenidos de tal forma conocer el contenido que busca la audiencia, replantear nuevos objetivos y acciones que beneficien a lo que realmente sería el objetivo del crecimiento en redes sociales (p. 23).

Figura 16. *Gestor de comunidad*

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

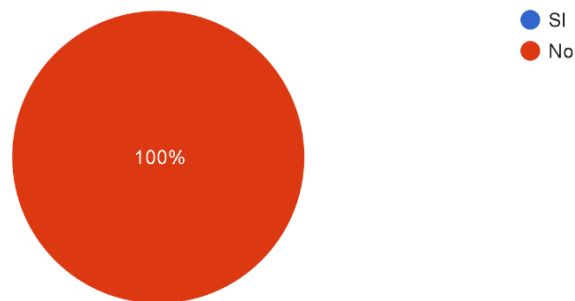


El 100% de los encuestados afirma que necesitan tener apoyo de una persona encargada en la empresa para desarrollar actividades de marketing digital, lo que significa que el personal capacitado puede hacer el trabajo de forma eficiente y que a pesar de tener conocimiento en el área se recomienda tener ayuda en el proceso de aplicación de actividades del marketing. Entonces realizar capacitaciones que brinden seguridad y actualicen conocimiento a los integrantes de la empresa puede generar mejores resultados y optimizar el trabajo. Según Cobos (2011), Se afirma que existe un crecimiento en las redes sociales en el cual se evidencia el manejo de la marca, imagen entre otras por lo que se hace necesario la intervención de un “community manager o gestor de comunidad” con el fin de asumir responsabilidad en dicho crecimiento de redes (p. 5).

Figura 17. *Marketing como gasto*

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

respuestas

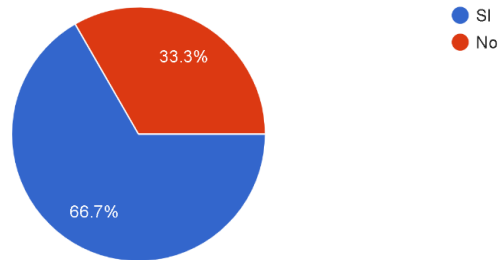


Según los datos obtenidos se observa que el 100% de los encuestados no toma el marketing digital como un gasto, esto es positivo debido a que el uso de marketing es una herramienta que permite crecer y alcanzar objetivos que sin el podrían llegar a ser imposibles, por esto no representa un gasto sino una inversión que con el paso del tiempo y su respectivo análisis brindara apoyo al crecimiento de la empresa, según Ribeiro (2005), explica que el uso de campañas tienen un elemento importante llamado “capital del cliente” el cual vincula el valor del cliente como un gasto necesario para lograr el objetivo que se desea alcanzar, de tal forma propone que los gerentes de marketing deben considerar los gastos de marketing como costos a largo plazo que tienen la capacidad de generar ingresos futuros, convirtiéndose de esa forma no en un gasto para la empresa sino una inversión (p. 17).

Figura 18. Herramientas TIC

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

3 respuestas

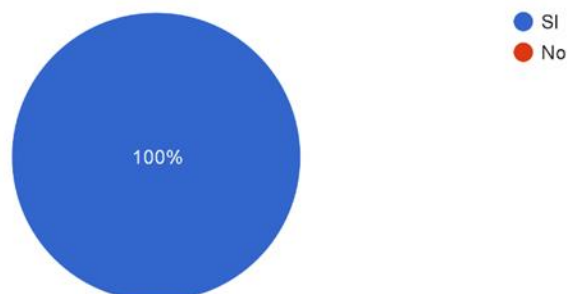


El 66.7% de los encuestados usan herramientas TIC para facilitar ejercicios de digitales, mientras que la minoría que representa 33.3% no lo usa, lo que indica que usa otros medios para crear sus tareas, según lo visto se propone que lo ideal es que el 100% de la muestra use las herramientas TIC y otras tecnologías que les permitan mejorar su desempeño ya que estas permiten facilitar ejercicios digitales lo que a su vez llevara a la empresa a realizar sus procesos de marketing digital con mayor eficacia a diferencia de lo que se acostumbra a hacer con métodos tradicionales. Entonces según Márquez, et ál, (2012), afirma que un entorno web permite me aumentar la eficacia que tienen las empresas, esto mediante el fortalecimiento de sus capacidades logrando hacerla más competitiva y prospera (p. 5).

Figura 19. Implementación de multiplataformas digitales.

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

3 respuestas



El 100% de las personas encuestadas consideran que la implementación de estrategias multiplataforma ayudará a llegar a un público objetivo de una manera más sencilla y oportuna, con esto se puede inferir que el personal de la empresa evidencia una necesidad por mostrar los servicios y productos por medio de las nuevas plataformas digitales, generando una posible falencia en este área al no ser aplicada esta estrategia, empresas de niveles internacionales como lo son Movistar y HP ya han aplicado la implementación de campañas digitales y soporte al cliente en Facebook, obteniendo resultados importantes Moschini (2012), en el caso de AlmaVet el soporte digital se podría realizar para la agendar, recomendar productos u ofrecer servicios a los clientes de su sector (p. 1).

Figura 20. *Uso del E-mail*

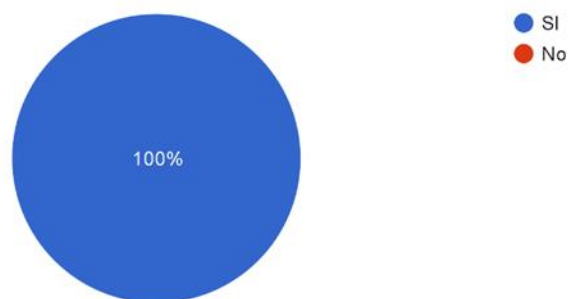


El 100% de los encuestados afirma que no se ha enviado información relevante vía email, esto claramente es una posible debilidad frente a la competencia, AlmaVet debería buscar la manera de implementar esta estrategia ya que ayuda a tener a sus clientes al pendiente de todo lo que se ofrece, en el caso del servicio de limpieza animal es útil estar recordando las fechas recomendadas del siguiente baño, mandar consejos de cuidado y educación, ofertas, eventos para clientes, encuestas sobre calidad y contenido de valor que le pueda interesar a la comunidad de la

empresa, según el “Plan de marketing digital para PYME” creado como Tesis para obtención de título de Magister en dirección de empresas por Marcelo Martínez, nos muestra lo útil que es el E-mail marketing mostrando como los correos electrónicos transmitidos mediante la plataforma de marketing por correo resultaron altamente eficaces al mejorar tanto el diseño como el contenido, así como los encabezados. Esto condujo a un incremento del 92,82% en la tasa de apertura de los correos electrónicos y un 2% en la tasa de clics para dirigirse al sitio web, indicando un mayor interés por parte del público objetivo (Martinez, 2014, p. 15).

Figura 21. *Envío de información por SMS*

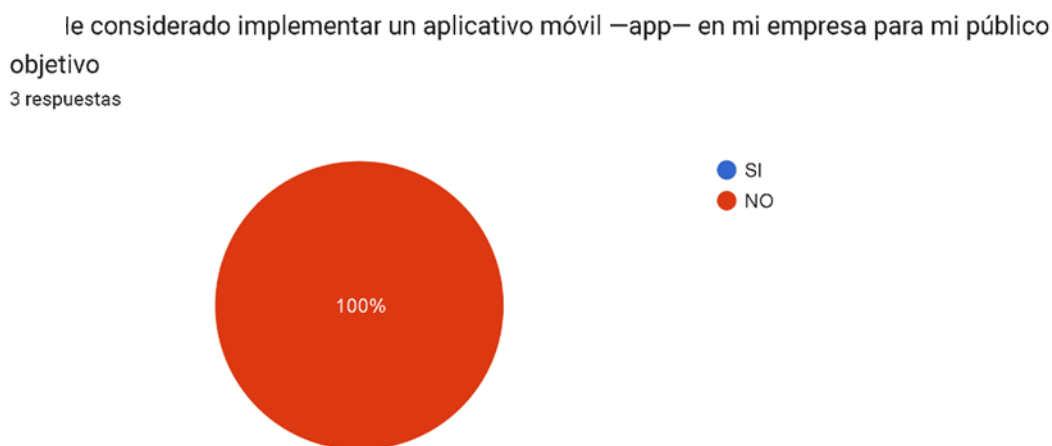
11. Envío información relevante para el público objetivo de mi empresa a través de mensajes de texto —SMS— a sus celulares
3 respuestas



El 100% de los encuestados afirma el uso de la tecnología por medio de SMS o mensaje de texto para difundir o enviar información relevante de la empresa, esto evidencia una correcta adaptación por parte de las nuevas tecnologías, debido a que hace años esto no era para nada común, se realizaban otro tipos de estrategia más personales y no mediadas por los celulares, mostrando una fortaleza ante las exigencias del marketing actuales debido a que el SMS marketing utiliza mensajes de texto para promocionar productos o servicios, resaltando su rápida entrega, facilitando interacciones directas e interactividad personalizada, siendo una alternativa económica en comparación con otros métodos de marketing.

Estas estrategias son conocidas como Marketing 2.0, estas estrategias de marketing en dispositivos móviles comprenden diversas técnicas, que van desde el envío de mensajes de texto hasta la utilización de tecnología Bluetooth, códigos QR y contenido para dispositivos móviles como televisión, radio, música, tonos, imágenes, videos, juegos y aplicaciones. Además de estos elementos, los autores establecen fundamentos para la planificación y ejecución de campañas y tácticas específicas, estos tipos de campañas pueden ser implementados como parte de estrategias de promoción o ventas de productos y servicios. En última instancia, ambas tácticas buscan fomentar la lealtad y mantener comunidades de clientes, ya sea a través del envío de mensajes de texto o al acceder desde sus teléfonos a la página web de la marca, producto o servicio (Maqueira y Bruque, 2012, p.106).

Figura 22. *Implementación de un aplicativo móvil*



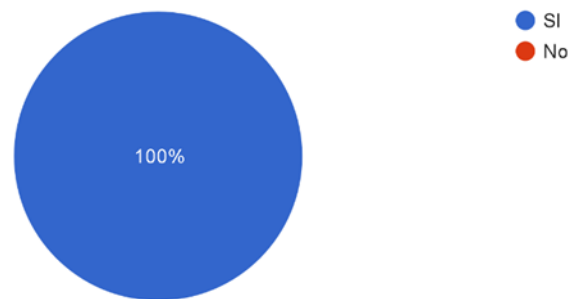
Todos los encuestados afirman no considerar la implementación de un aplicativo móvil, en este caso es probable que esto se considere debido a los grandes costos que esto generaría, en empresas dedicadas a la salud y estética animal no es muy común encontrar este tipo de aplicaciones, este tipo de compañías prefieren encaminarse a opciones más económicas y llamativas como lo son las páginas web, ya que ofrecen lo mismo que una aplicación móvil sin

necesidad de instalarse, simplemente usando el motor de búsqueda que la mayoría de dispositivos ofrecen de manera predeterminada.

Según un estudio sobre el marketing móvil basado en aplicaciones realizado por la universidad de La Rioja en España la mayoría de los usuarios usan el teléfono móvil para revisar sus emails, redes sociales, navegación, mensajería y ocio, por lo que el marketing relacionado con aplicaciones móviles no genera buenos resultados en la actualidad y más si se trata de una empresa como AlmaVet (Barrio, 2012, p. 7).

Figura 23. Venta de servicios por web

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



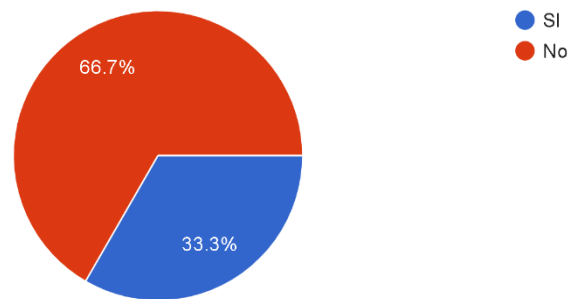
Todo el personal que realizó el cuestionario está convencido de que los productos y servicios relacionados con AlmaVet pueden ser comercializados por medio de internet, lo que nos da a entender que posiblemente ya se han realizado este tipo de actividades, en caso de no haberlas realizado se deben implementar rápidamente ya que en la actualidad el comercio por internet tiene mucha fuerza y puede ayudar no solo en el marketing de la compañía, es una actividad que va ligada a las finanzas y ayuda al posicionamiento de la marca, internet destaca como un eficaz canal de comercialización global adoptado por muchas empresas, debido a la disponibilidad tecnológica, las ventas en línea permiten a las empresas llegar a clientes en todo el mundo o en el mismo país

si así se desea, pero de cualquier manera amplia de manera considerable el alcance de la compañía (Pesántez, 2013, p. 45).

Figura 24. Implemento del E-Commerce

1. ¿Implemento en mi empresa el comercio electrónico —e-commerce— para vender más mis productos/servicios?

3 respuestas



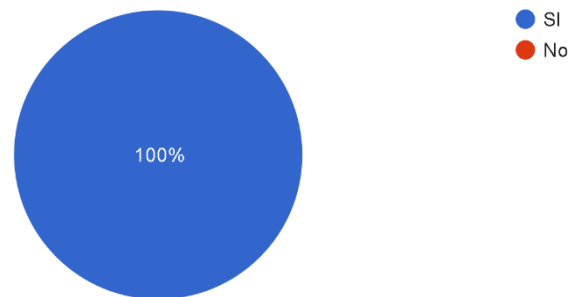
Los resultados evidencian que de 66.7% aún no ha implementado el E-commerce para la venta de sus productos mientras que el 33.3% ya lo ha aplicado, dando uso a las ventajas que este servicio ofrece a sus consumidores, esto relacionado con la posibilidad de tener un servicio más ágil y realizar compras desde la comodidad de la casa.

El E-commerce es una oportunidad para las pequeñas y PYMES para expandir sus horizontes y diseñar estrategias de comercialización innovadoras, esto les permite complementar los canales convencionales utilizados para ofrecer bienes y servicios a un mercado de consumidores en constante crecimiento y cambio (Armenta, et ál, 2009, p. 10).

Figura 25. *Marketing de contenidos*

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

3 respuestas

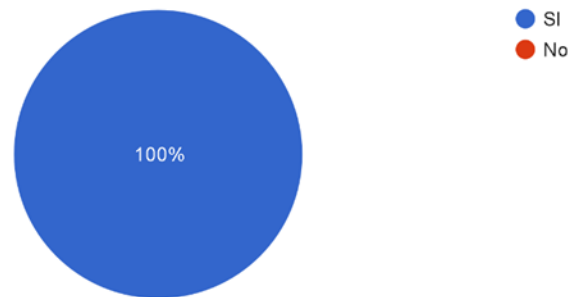


Se evidencia que la compañía considera que el Marketing de contenidos si es importante para el crecimiento y posicionamiento de la empresa de manera digital y atraerá a un público en específico, la creación de contenido digital es una manera segura de mostrar la empresa a público que probablemente aun no la conoce y ganar reconocimiento de una manera natural, Según Cornejoa y Gracia (2019), el marketing de contenidos beneficia a las empresas al aumentar el tráfico y ayudar al crecimiento empresarial, las empresas que aplican estas estrategias experimentan un significativo aumento en las visitas a su plataforma, aumentando las ventas y la expansión de sus clientes, la publicación de contenido valioso no solo construye confianza y fomenta la lealtad a largo plazo, sino que también desempeña un papel esencial en mejorar el posicionamiento atrayendo una audiencia amplia (pp. 51-53).

Figura 26. Red de PYMES

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

3 respuestas



Se evidencia que la compañía está interesada en pertenecer a la red de PYMES para comunicaciones, publicidad y marketing digital, lo que evidencia la constante búsqueda de recursos para mejorar que tiene la compañía y la disposición para aplicar las ayudas que se van generando con el pasar del tiempo, según Torres (2017) “Actualmente el uso de plataformas digitales es muy importante para las empresas, ya que por en este medio existe una gran cantidad de consumidores dispuestos a conocer más sobre las distintas marcas existentes en el mercado, actualmente el uso de estas plataformas va en un aumento significativo, ya que la gran mayoría de los habitantes de la ciudad de Barranquilla y del resto del país tienen acceso a internet, lo cual ha generado nuevas formas de adquirir productos y servicios con gran rapidez y comodidad” (p. 3-5).

2.2.1 Plan de mejora

Tabla 2. *Plan de mejora gerencia de marketing.*

Plan de mejora		
Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
Incrementar el uso herramientas actuales para la creación de contenido para redes sociales y ventas virtuales.	1. Potenciar la presencia en las redes sociales relevantes para el negocio creando publicaciones regularmente, interactuando con la audiencia y utilizar publicidad para ampliar el alcance.	1. El tráfico web se centra en analizar las visitas y clics en el sitio web, siendo esencial para revisar y optimizar el contenido de la marca.
	2. Desarrollar campañas de email marketing enviando contenido relevante y ofertas especiales para fomentar la participación.	2. Interacción en redes sociales: Evalúa mediante la medición de seguidores y comentarios la interacción y alcance que está teniendo a la empresa.
	3. Tener un equipo capacitado en las últimas tendencias y herramientas de marketing digital, manteniéndolos al día con todos los cambios que van surgiendo.	3. Numero de búsquedas orgánicas: indica el porcentaje de clientes que llegan a la empresa o son atendidos mediante búsqueda orgánica
	4. Colaborar con influencers o personas reconocidas en el para ampliar la visibilidad de la marca.	
	5. Establecer fechas para la creación y publicación de contenido.	
	6. Realizar análisis estadísticos periódicamente que permitan interpretar la información obtenida.	
	7. Implementar un programa de retención de clientes que busque la fidelización de nuevos y los que ya se tienen.	
	8. Diseñar un base de datos que permita almacenar contenido de los clientes y de esa forma poder implementar programas de marketing personalizado,	
	9. Realizar colaboración con diferentes áreas de la empresa buscando generar impacto en las campañas de marketing lanzadas.	
	10. Realizar eventos que permitan la interacción del público con Alma vet, buscando que este se identifique con la empresa y pueda fidelizarse a la misma.	

2.3 Estrategias de negociación

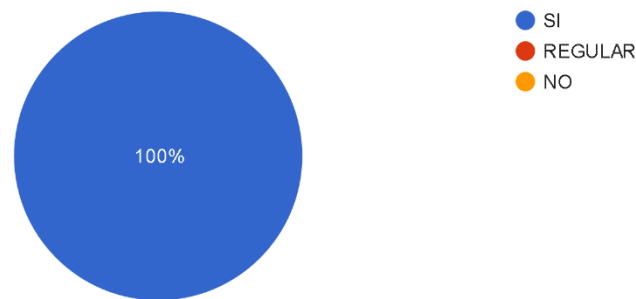
El estudio de caso sobre las estrategias de negociación en “AlmaVet” es de suma importancia, esto ayuda a medir la capacidad de negociación que se tiene con los proveedores y

clientes, revisar si se está realizando de la manera correcta, debido a que estas estrategias facilitan el alcance de metas específicas, mejora la gestión de recursos y solución de conflictos, estas estrategias también potencian la comunicación, agilizan la toma de decisiones y contribuyen a la competitividad en el mundo empresarial, en resumen, contar con estrategias bien diseñadas es esencial para lograr resultados positivos en cualquier proceso de negociación.

2.3.1 Diagnostico

Figura 27. *Comodidad en la negociación*

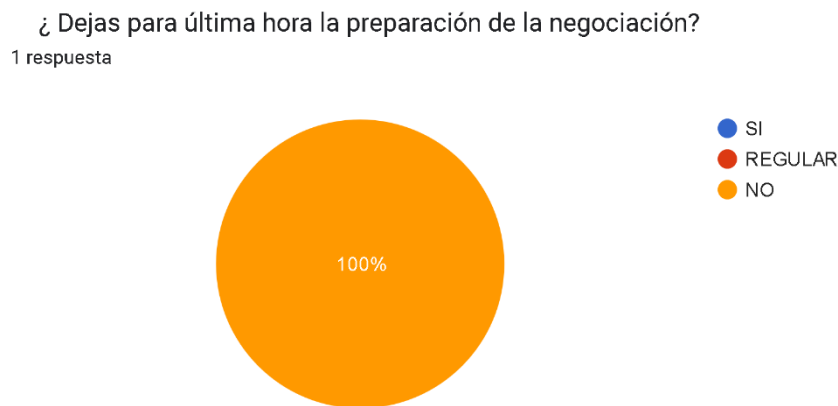
¿Te encuentras cómodo cuando tienes que realizar algún tipo de negociación?
1 respuesta



Analizando los resultados obtenidos se puede apreciar que el 100% de la muestra se encuentra a gusto cuando se realizan negociaciones, lo que representa una fortaleza para Alma vet permitiéndole obtener mejores resultados en negociaciones. Aun teniendo manejo de negociaciones el personal no debe confiarse, sino que debe estar dispuesto a seguir aprendiendo ya sea mediante capacitaciones, simulaciones de negociaciones, seminarios entre otros. De tal forma lo afirma Talavera Velásquez, (2015), cuando expone la capacitación como un estudio continuo que debe brindar las empresas a sus negociadores con el fin de actualizarse con los

cambios que presentan los mercados, una vez logrado esto dicha experiencia pasara a representar una ventaja competitiva frente a sus competidores (pp. 6-10).

Figura 28. *Tiempo de preparación en negocios*

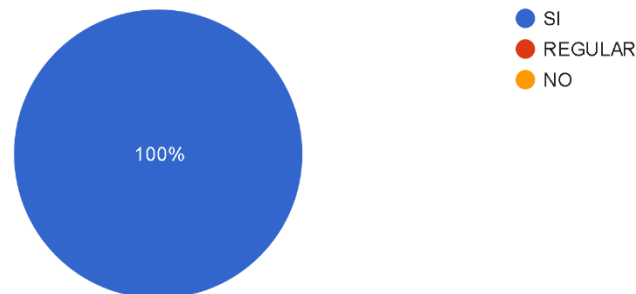


Según los resultados obtenidos se logra apreciar que el personal encargado de negociar para Alma vet toma el tiempo necesario para preparar las negociaciones, evitando que estas sean preparadas a último minuto y se presenten falencias a la hora de llevar a cabo la misma. Esto es muy importante debido a que a pueden presentarse vacíos al momento de buscar las metas para la negociación, el negociador opuesto puede llevar información que haga ceder a nuestra parte incluso pesar de que se tenga conocimiento previo de los objetivos y recursos con los que se cuentan. De tal forma Segura Villarreal, (2021) expresa que un negociador experimentado entiende que se debe preparar para las negociaciones que realizará optando por evaluar intereses, opciones no negociables y cuáles serán las posibles opciones a negociar, todo esto teniendo en cuenta cultura y personalidad (p. 8).

Figura 29. *Tiempo para buscar información*

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

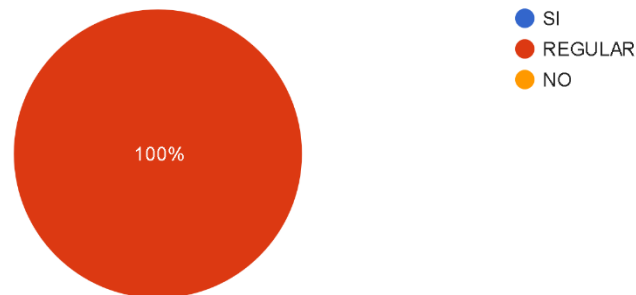
1 respuesta



Según los resultados obtenidos se puede observar que la muestra hace estudios previos a la negociación, estudios que buscan la máxima información posible de oponentes lo que permite que el personal se encuentre capacitado con la información necesaria para debatir en caso tal de que la contra parte tenga puntos fuertes que se deseen negociar, se propone continuar con esta práctica con el fin fortalecer la negociación y lograr persuadir a los negociadores de la contraparte conociendo a profundidad a sus oponentes de tal forma que se pueda anticipar a su forma de negociar logrando crear bases sólidas para ejecutar decisiones además de permitir que la negociación se desarrolle con más confianza conociendo con quienes se está negociando . según esto Maldonado Cañón (2017), presenta más ventajas como evitar basarse en prejuicios dejando que las negociaciones fluyan sin factores intrusivos externos además de reducir la incertidumbre que existe en las primeras negociaciones con la contraparte (p. 15).

Figura 30. *Reflexión después de negociar*

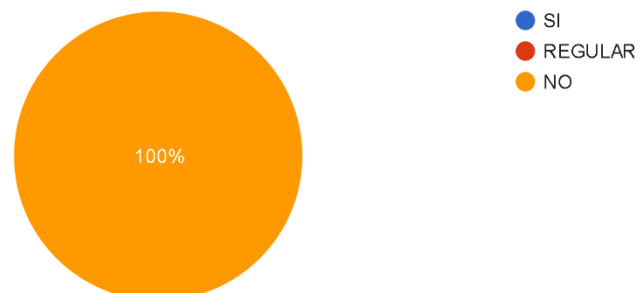
4. Una vez transcurrida la negociación, reflexionas y sacas conclusiones
respuesta



Según los resultados obtenidos se evidencia que el personal encargado de negociar no hace con frecuencia reflexión ni saca conclusiones una vez terminada la negociación. Es necesaria hacer una retro alimentación sobre lo sucedido permite analizar el panorama sobre el cual ha quedado la empresa después de negociar, a su vez el análisis permite contemplar debilidades y fortalezas a la hora de hacer negociaciones lo que abre el espacio para proponer mejoras para cuando dicho ejercicio vuelva a presentarse, de tal forma lo afirma Botero, et ál, (2006), explicando al idea de una buena negociación siendo esta aquella que está en línea con los objetivos acordados en principios de la negociación, además una vez terminada esta se debe realizar seguimiento de los resultados obtenidos, revisar el contrato y hacer retroalimentación para futuras negociaciones (pp. 4-6).

Figura 31. *Un negociador suplente*

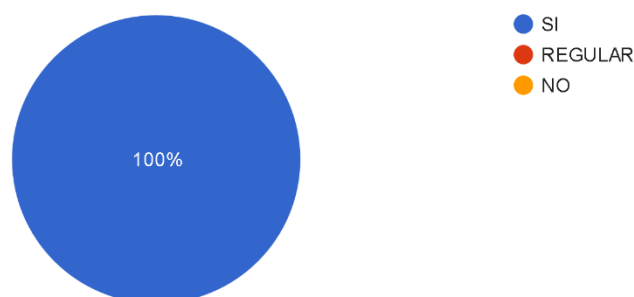
5. Si puedes, prefieres mandar a otro en tu lugar para negociar
puesta



Analizando los resultados obtenidos se evidencia que el personal encargado de negociar en Alma vet prefiere encargarse por sí mismo de las negociaciones en vez de enviar personal a que realice esta. Lo que se observa es positivo ya que es ideal que la persona más capacitada en la empresa sea la que se encargue de hacer el ejercicio, pero es importante recalcar que debe haber más personal en la empresa que cuente con la capacidad de negociar, esto con el fin de prepararse para situaciones en las que se requiera apoyo de un segundo negociador o si llegase a hacer falta el negociador principal un segundo pueda hacerse cargo de la negociación. De tal forma se presenta un ejemplo mediante Silva de Almeida y Monteiro (2019), cuando explica la necesidad de negociadores experimentados en negociaciones de carácter internacional en las cuales la empresa no podría desenvolverse con las habilidades necesarias para dicha negociación (p. 3).

Figura 32. *Objetivos claros*

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



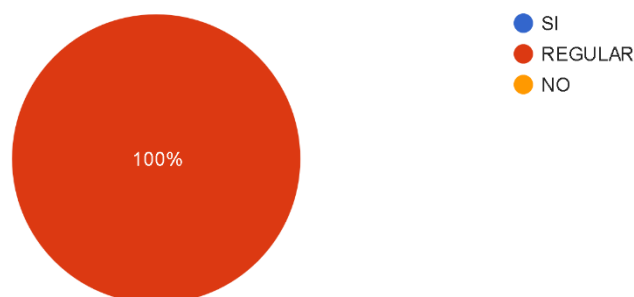
Tomando en cuenta los resultados obtenidos se puede afirmar que la muestra tiene claros los objetivos que busca antes de iniciar un proceso de negociación, esto es un resultado positivo ya que permite crear una ruta para lograr lo que se propone, dentro de esta pueden plantear estrategias para negociar, de persuasión y otras tales como la intimidación lo que hace que se pueda aspirar a lograr el éxito en el cumplimiento de la meta propuesta, además de esto se puede conocer

hasta qué punto de la negociación los resultados pasan de ser aceptables a ser negativos para la empresa. Así lo expone Villa (2016), explicando como la negociación sin objetivos claros puede ser ineficiente a tal punto que solo serviría con alguien tan ingenuo como quien no planteo los objetivos, por eso recomienda siempre plantear objetivos claros un “¿a dónde quiero llegar?” (p. 13).

Figura 33. *Ceder más de lo previsto por tiempo*

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

1 respuesta

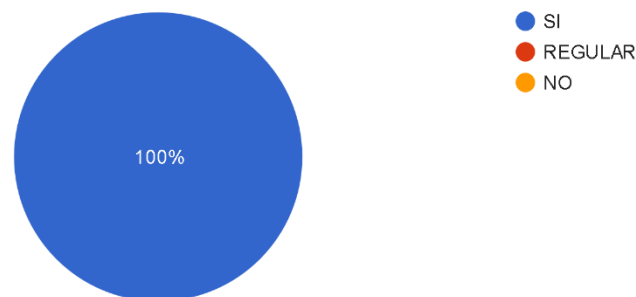


Según los resultados obtenidos la muestra decide que es regular terminar el proceso de negociación cuanto antes incluso si eso les hace ceder más de lo que tenían previsto, viendo esto se puede afirmar que el personal encargado de negociar en Alma-vet podría llegar a presentar momentos en los que puede aplicar la negociación acomodativa, con el fin de no extender las negociaciones o incluso llegar a perder oportunidades que estas le brinden, pero lo ideal es que estas negociaciones tomen un tiempo prudente en el que se puedan abarcar todos los casos y ambas partes logren sus objetivos o lo más cercano a ellos, teniendo así un tipo de negociación colaborativa, según Mirabal (2003), lo si se quiere buscar una negociación rápida lo ideal sería buscar rápidamente un punto intermedio en el cual los dos tengan 50 y 50 es decir lo justo pero al

no haber análisis de las posibles negociaciones no se podría maximizar las ganancias de cada parte a pesar de que estos ya este obteniendo un 50/50 (p. 5).

Figura 34. *Argumentos preparados*

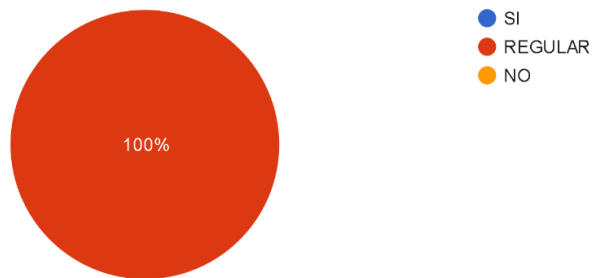
Tienes preparada una serie de argumentos por si durante el proceso surgen objeciones por parte del contrario
1 respuesta



Analizando la anterior figura se logra ver que el personal encargado de las negociaciones en Alma vet prepara argumentos por sí en el proceso de negociación se presentan objeciones por parte de la contraparte, esto es un resultado positivo para la empresa, ya que preparar una serie de argumentos permite salir de posibles situaciones que no permitan alcanzar el objetivo y al estar preparados ya tendrán una salida rápida para lograr continuar con la negociación. También preparar no solo argumentos sino posibles escenarios permiten darle seguridad al negociador logrando así acercarse a los objetivos propuestos. Según Garcia Lomas (2014), explica que en la negociación se debe buscar información para negociar y decidir en qué etapas se desarrollaran las estrategias y cuáles serán los posibles argumentos utilizados en cada una de ellas además en la negociación se deben preparar diferentes estrategias, dentro de estas entran elementos llamados concesiones los cuales deben ser preparados y utilizados según el tipo de negociador ya sean pocas si son colaborativos o barias y lentas si son competitivos (p. 17).

Figura 35. Llevarse la mejor parte

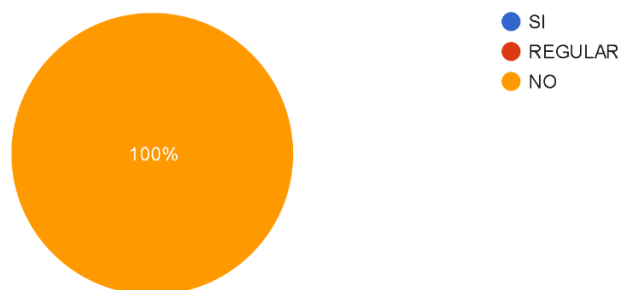
9. Eres de la opinión que en una negociación tienes que llevarte la mejor parte
respuesta



Según lo observado la muestra está en una posición neutral en cuanto a ganar la mejor parte en una negociación ya que su respuesta es “regular”, según esto se puede tomar ser neutral como una característica positiva ya que esto hace parte de un negociador razonable que estará dispuesto a ofrecer diferentes opciones del tal forma que logren flexibilidad en el proceso de buscar cumplir el objetivo, también al lograr que las negociaciones sean amenas y agradables para ambos bandos puede generar que la contra parte este abierta a realizar futuras negociaciones. Según Nocetti, (2017), analiza el modelo que permite ganar a ambas partes el “modelo Harvard”, debido a que las partes involucradas aceptan un beneficio mutuo, pero buscando maximizar las ganancias de cada uno (p. 6).

Figura 36. Enemigos en la negociación

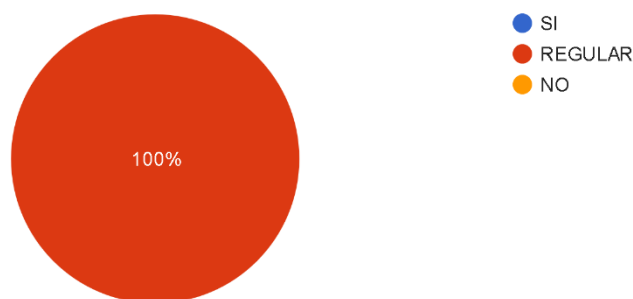
10. Normalmente ves a la parte oponente como a un enemigo que hay que abatir a toda costa
respuesta



Según los hallazgos encontrados se puede afirmar que la empresa no ve la parte oponente como un enemigo, esto es importante ya que nuevamente demuestra madurez en la negociación permitiendo que esta se lleve de forma ética, parcial y que puedan desarrollarse diferentes estrategias que incentiven a tener resultados beneficiosos para los negociadores logrando a su vez incentivar posibles oportunidades con la contraparte. Por ello se propone evitar ver a la contraparte como enemigo y estar abierto a ser un negociador ético, parcial y a su vez fuerte, esto lo afirma Fernández Nava, (2012), cuando explica que al llevar el proceso de negociación de mano con una comunicación ética y con principios de “ganar-ganar”, se logran acuerdos que benefician a los negociadores ya sea tanto en sus objetivos como en el proceso de establecer relaciones profesionales (p. 8).

Figura 37. *Manipular en la negociación*

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

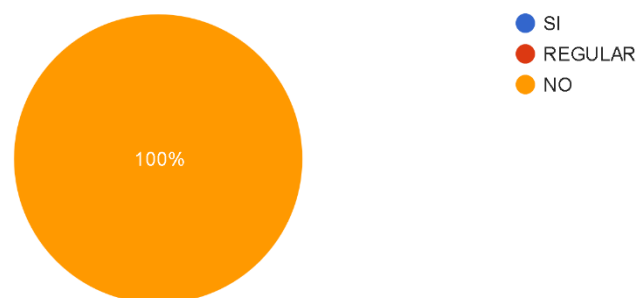


Según la información obtenida se puede afirmar que el personal de Alma vet ve la negociación como un herramienta que brinda beneficios al saber interactuar en ella mas no la ve como una técnica de manipulación, viendo esto se propone ver la negociación como un campo sobre el cual las personas con mejores capacidades y habilidades logran obtener beneficios, dentro

de estas habilidades se puede encontrar la manipulación como una herramienta de doble filo ya que puede beneficiar al negociador pero también puede llegar a crear ambientes hostiles, La conducta del negociador tendrá manipulación y buscara aplicarla de diferentes formas tales como compromisos, amenazas y promesas entre otras las cuales ayudaran a que el negociador logre manipular la percepción del negociador B pero se afirma que el uso excesivo de la manipulación puede llevar al sece de negociaciones (Hopmaun, 1990, p. 14).

Figura 38. *Comunicación no verbal*

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

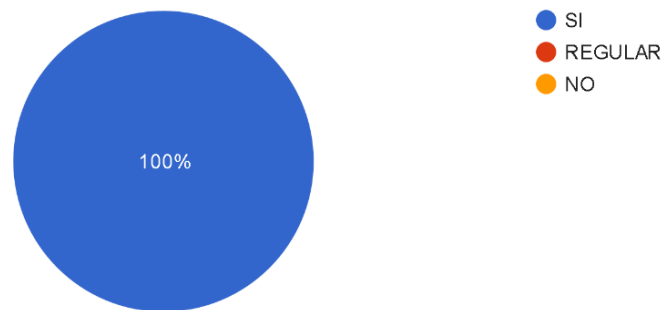


Analizando los datos obtenidos se identifica que la muestra conoce elementos de la comunicación no verbal y las aplica en medio de las negociaciones, esto es positivo ya que el lenguaje no verbal puede transmitir información incluso de forma involuntaria por ello se debe conocer las diferentes formas en las que este se presenta para así lograr fortalecer la proyección de imagen en las negociaciones y aprender a leer a la contra parte, Soto Rodríguez y Lourdes Saavedra , (2023), afirman que el contacto visual es un elemento importante en la “organización conversacional de turnos” además de destacar su función para la interacción no verbal, de tal forma la falta de contacto visual se le considera falta de compromiso, respeto o atención (p. 21).

Figura 39. *Explicaciones con mucho detalle*

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

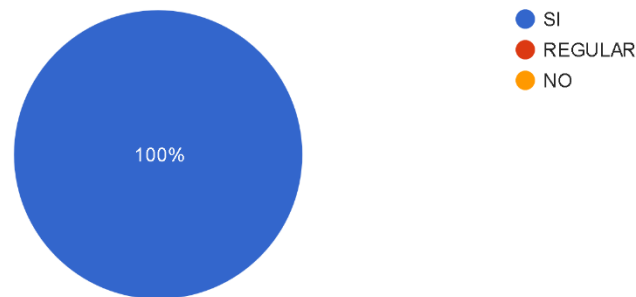
Encuesta



Analizando la respuesta dada podemos ver que la totalidad de las personas encuestadas prefiere explicaciones cortas y concisas, esto es algo aceptable y muy subjetivo debido a que todas las personas pueden llegar a tener una opinión distinta o gustos diversos, sin embargo, es importante recibir explicaciones a detalle en una negociación, no podemos divagar por encima teniendo la posibilidad de escuchar con detalle lo que la contraparte trata de decir.

La importancia de considerar diversos aspectos durante una negociación, incluyendo las perspectivas e intereses de las partes involucradas. Se destaca la posibilidad de mejorar habilidades cruciales como negociación, comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos. El objetivo es preparar al individuo para enfrentar negociaciones laborales de manera más efectiva al comprender mejor las motivaciones de las partes y contar con habilidades mejoradas (Paredes & Norma, 2019, p. 10)

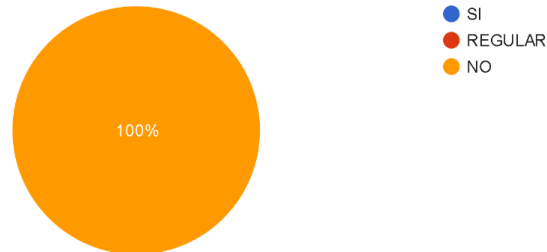
Figura 40. *Adaptación de lenguaje*
14. Te molesta adaptarte al lenguaje del otro
Pregunta



Se puede evidenciar que el 100% de los entrevistados encuentra incomodo la adaptación al lenguaje del otro, esto quiere decir que se pueden llegar a presentar problemas al momento de negociar por falta de entendimiento o se pueden llegar a generar inconformidades al entender cosas que no son, adaptar el lenguaje en la negociación es clave para una comunicación efectiva, utilizar un lenguaje claro, tratar de mantener un acento neutro y evitar jergas, observar las señales no verbales, escuchar activamente y mostrar respeto por la diversidad cultural también es fundamental. Según Latorre, (2016), es crucial para el comercio internacional tener un dominio del inglés. Lamentablemente, muchos empresarios no hablan este idioma, por lo que es imperativo que los proyectos en colaboración con las autoridades avancen. Se propone que el inglés se vuelva obligatorio en las escuelas, convirtiéndolo en una materia indispensable para garantizar una preparación adecuada en este aspecto (p. 3).

Figura 41. Escucha

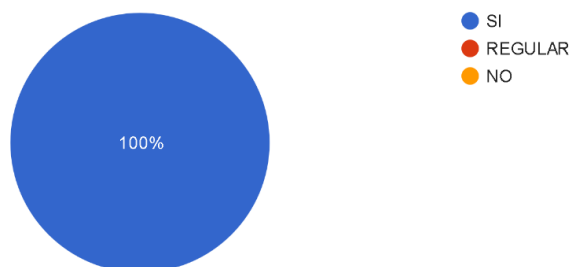
Eres considerado por las personas de tu entorno como una persona con poca paciencia para escuchar
1 respuesta



El 100% de los encuestados considera que no tiene la capacidad de paciencia al momento de escucha, en el caso de AlmaVet que es una empresa dedicada a la atención al cliente esto puede generar problemas graves, debido a que posiblemente los clientes no se lleven la atención deseada y más en el momento de una negociación en donde se debe tener paciencia al momento de escuchar a la contra parte para poder llegar a un acuerdo razonable en donde se salga victorioso, según Cellich, (1998), “Un grave fallo de los negociadores inexpertos, cualquiera sea el entorno cultural, es la incapacidad de escuchar atentamente al interlocutor. Por lo general, se preocupan sobre todo de exponer su position y de refutar las objeciones que se les hagan. Acaban pues. monologando, en vez de entablar un verdadero dialogo” (pp. 46-52).

Figura 42. Tono de voz en situaciones fuertes

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



La encuesta realizada refleja que el 100% de las personas que la realizaron presentan dificultades al momento de mantener el tono de voz bajo en situaciones tensas, esto se interpreta como una debilidad debido a que en el día a día y las negociaciones las personas que primero se alteran suelen tomar decisiones que no les convienen, en el caso de AlmaVet se podrían perder clientes y proveedores debido a no tener el comportamiento adecuado, la calma siempre ha sido la clave de las estrategias de negociación.

Según Galindo (2015), “Un negociador debe tener la capacidad de interpretar el lenguaje verbal y no verbal al momento de dar inicio a una negociación, pero sobre todo mantener los niveles de tensión dado que permanecerá de esta forma el interés de negociar y llegar a un acuerdo” (p. 7).

Figura 43. *Prefieres hablar o escuchar*



Se puede evidenciar que la persona que dio respuesta a esta pregunta de la encuesta tiene mejor capacidad de escucha, siendo una ventaja para AlmaVet contar con personal así, debido a que serán críticos en sus respuestas y podrán dar soluciones rápidas y acertadas debido al análisis mental que hacen mientras la otra parte da su opinión o expresa lo que busca, esto quiere decir

que la escucha activa en la negociación es esencial para construir relaciones, comprender las necesidades de todas las partes y alcanzar acuerdos beneficiosos.

Según Galindo (2015), la paciencia se convierte en un factor crucial al iniciar una negociación, ya que implica la necesidad de escuchar repetidamente el mismo argumento durante extensos periodos, por eso es esencial poder sobrellevar el conflicto (p. 8).

Figura 44. *Crees que perderás la negociación*



El instrumento nos muestra que el 100% de los encuestados de manera regular vacila en una negociación si es posible llegar a perderla, esto es algo común en las personas, todos pueden llegar a dudar en algún momento sobre una negociación, pero no se puede volver algo repetitivo porque pasara a ser una debilidad, sería algo recomendable que AlmaVet de capacitaciones con negociadores expertos que puedan hacer más preparados y fuertes a sus empleados.

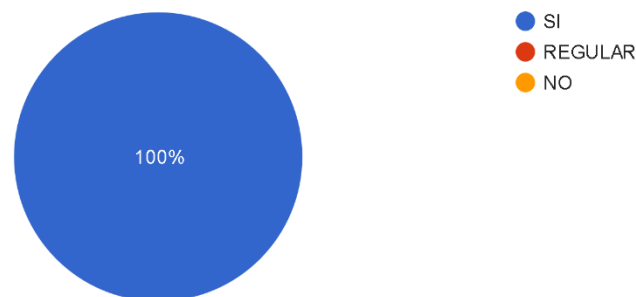
Según Castillo (2021), durante la negociación, es fundamental que las partes recuerden los factores no tangibles y estén al tanto de sus habilidades, normalmente los elementos intangibles pueden generar preocupaciones y desorientar al negociador, lo que tiene un impacto negativo en la mente de la persona, esto quiere decir que durante la negociación se debe mantener la cabeza

fría y evitar los pensamientos que nos generen molestia para mantenerse firme en el posible acuerdo (p. 11).

Figura 45. *Ambiente de negociación*

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

1 respuesta



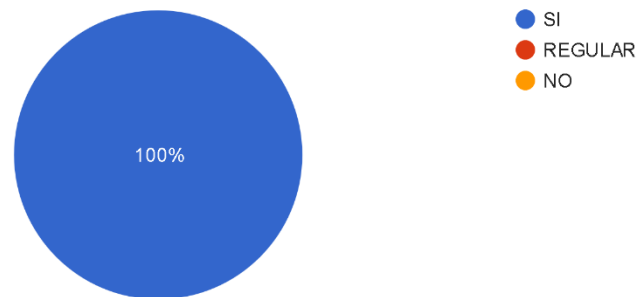
En los resultados se puede evidenciar como el personal de la empresa tiene la capacidad de adaptarse y brindar el ambiente adecuado en caso de que la negociación lo requiera, presentado una habilidad clave para las negociaciones debido a que el ambiente correcto ayudará a que la contraparte entre en un área cómoda y pueda llegar a ser más flexible, generando tratos mas beneficiosos para la compañía,

En situaciones con pocos participantes, a veces se prefiere una reunión informal durante el almuerzo para discutir el tema en un entorno relajado. Durante o al final de la comida, los negociadores clave se evalúan, obteniendo una primera impresión. Es relevante destacar que, en algunos países, como Alemania, la propuesta de consumir vino antes de una negociación puede generar desconfianza, un aspecto que se explorará más adelante (Puchol y Puchol, 2005, p. 20).

Figura 46. *Ceder para llegar a un consenso*

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

1 respuesta

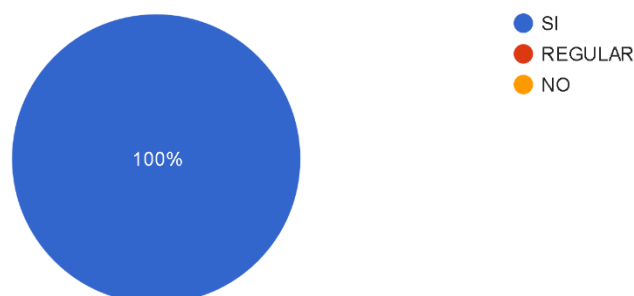


Se puede evidenciar que el 100% de los encuestados piensa que en algunas negociaciones es necesario ceder para llegar a un beneficio, lo que podemos interpretar como una estrategia de negociación acomodativa en donde se presenta un Perder-Ganar, en donde una de las partes normalmente tiende a ceder un poco para que la contraparte entre en un área de confort, se sienta cómoda y esto le genere beneficios a quien cedió, permitiendo que las relaciones se mantengan firmes y sean más duraderas, sin embargo no es un estilo muy recomendado, según Daza et ál, (2019), “a pesar que puede tener un componente estratégico, no es recomendado adoptar este tipo de negociación de manera permanente ya que, la persona puede percibirse como débil y fácil de ganar, generalmente este estilo lo eligen personas cuya personalidad es frágil, insegura y pasiva” (p. 30).

Figura 47. *Miedo a las críticas del entorno*

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

1 respuesta



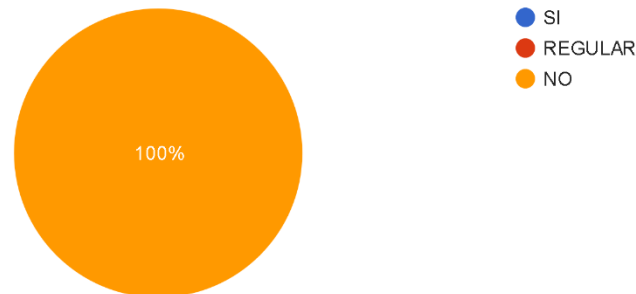
El 100% de los encuestados presenta miedo a las críticas que puedan surgir en su entorno laboral, acción que se puede considerar correcta debido a que la imagen corporativa está en juego ante cualquier movimiento que la compañía decida hacer, sin embargo si se cuenta con un personal capacitado en todos los aspectos este miedo no debería existir, ya que todos los movientes de deben realizar siguiendo planes de mejora o estrategias que permitan que AlmaVet se posicione de la manera correcta ante su competencia.

Otro factor sería el miedo a la reacción de los superiores si una negociación fracasa, reacción que no debería existir, puede ser algo frustrante para el jefe el no llegar a un buen acuerdo, pero debe mantener la compostura y no entrar a un acoso laboral e irse sobre el empleado, según Díaz, et ál, (2021), el acoso involucra abuso de poder y consta de tres elementos esenciales: el acosador, la víctima y el entorno/organización. Puede ser consciente y premeditado, con personas elaborando tácticas para dañar con metas específicas. Sin embargo, también puede manifestarse de forma inconsciente y automática, siendo más común no solo en el trabajo, sino también en contextos familiares o educativos (p. 14).

Figura 48. El don del negociador

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

1 respuesta

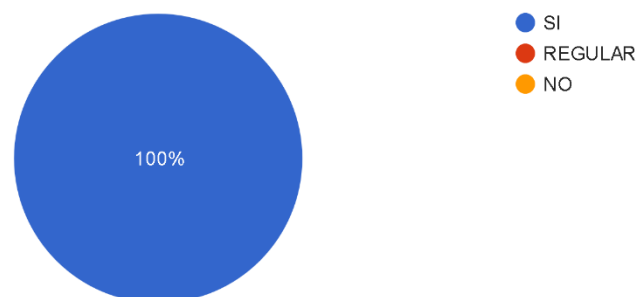


Se puede evidenciar que el 100% de los encuestados considera que el don de la negociación es algo que se puede aprender y perfeccionar con el paso del tiempo, por esa razón se nota una actitud positiva de aprendizaje en el personal de Almavet, de igual manera se recomiendan asesorías con profesionales del área seguir en constante mejoría ante las necesidades nueva que van surgiendo, otro método de aprendizaje rápido más actual es el uso de tics, estas herramientas informáticas son de mucha ayuda y adaptarse a ellas puede resultar interesante. Según Ramírez, et ál, (2023), aprender a negociar, puede que implique atravesar las distintas caras de la negociación, desarrollando las distintas facetas más funcionales o disfuncionales” (p. 3).

Figura 49. Éxito en las negociaciones

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

1 respuesta



Se evidencia que el 100% de los encuestados al salir victorioso o beneficiado en una negociación lo comenta con sus personas cercanas, resaltando su habilidad y llenándose de satisfacción, este punto es interesante debido a que empodera a los empleados y en caso de las negociaciones nunca está de más llegar con la confianza necesaria para dar una buena imagen tanto personal como de la compañía, sin embargo esto debe saberse llevar ya que el exceso de confianza puede hacer que la persona entre en una zona de confort lo que le quita importancia a la contraparte y puede generar un golpe inesperado. Según Jimenez, (2010), el exceso de confianza se entiende como “la exageración inconsciente de las habilidades personales y conocimientos generales de los líderes de negocio, asumiendo que serán capaces de controlar las consecuencias de situaciones difíciles (pp. 9-12).

2.3.2 Plan de mejora

Tabla 3. Plan de mejora Gerencia de la negociación

Plan de mejora		
Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
Analizar técnicas y herramientas que permitan una mejora en el proceso de negociación que lleva la empresa. Acciones de mejora	1. Generar procesos de aprendizaje sobre las estrategias de negociación utilizando capacitaciones con expertos.	1. Negociación de la forma de pago: Lo ideal que se debe conseguir en la negociación y con la ayuda de tesorería es que nuestro periodo medio de cobro sea inferior a nuestro periodo medio de pago. Esto nos permitirá no tener que consumir deuda con los bancos, y financiamos con nuestra propia tesorería. 2. Participación en Capacitación: Busca medir el aprovechamiento de aprendizaje del personal 3. Índice de Cierre de Negocios Exitosos: Evalúa el rendimiento de los resultados de las negociaciones siempre y
	2. Aprovechar las nuevas tecnologías y aplicarlas en los procesos de negociación.	
	3. Realizar seguimiento y análisis a los proveedores con los que se negociará.	
	4. Realizar seguimiento y análisis a los clientes potenciales con los que se negociará.	
	5. Generar un ambiente de negociación cómodo que permita dar una buena imagen corporativa	
	6. implementar el uso de la psicología en procesos de negociación	

Plan de mejora				
Objetivo	Acciones			Indicadores de Gestión
	7. Realizar periódicamente	simulacros de	negociación	cuando estos terminen de forma exitosa
	8. Capacitar el personal en habilidades comunicativas			
	9. Promover lograr relaciones a largo plazo después de negociaciones			
	10. Asistir a seminarios que permitan elevar las habilidades del negociador			

2.4 Habilidades gerenciales

Realizar un estudio de habilidades gerenciales en AlmaVet es crucial para garantizar el éxito y la eficiencia en la gestión del negocio, ya que esto va de la mano con la optimización de la eficiencia operativa al gestionar adecuadamente recursos como personal, tiempo e inventario, así como el desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción laboral.

Por otro lado, las habilidades gerenciales facilitan la toma de decisiones, la gestión financiera sólida, el establecimiento de estándares de servicio al cliente, la adaptabilidad a cambios en el entorno empresarial y la identificación de oportunidades para un crecimiento sostenible.

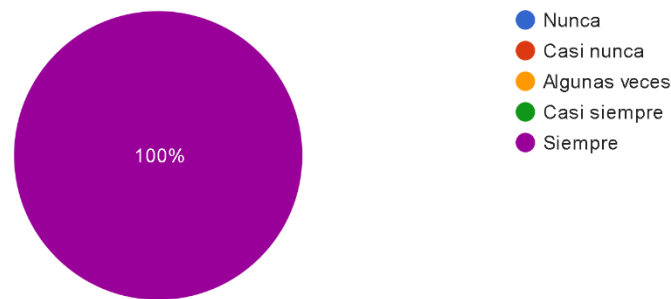
En resumen, esto contribuye a la creación de un entorno empresarial centrado en el bienestar de los animales, la satisfacción del cliente y el éxito a largo plazo del negocio.

2.4.1 Diagnostico

Figura 50. *Deseo de logros*

1. Deseo de obtener logros en su trabajo.

respuesta



Analizando los datos obtenidos se puede afirmar que la muestra siempre desea tener logros en su trabajo, esto es importante porque representa motivación dentro de la muestra, factor con el cual se pueden encaminar sus habilidades buscando promover no solo la competitividad sino lograr mejorar capacidades y el trabajo en equipo para que los logros se busquen de forma grupal y así aumentar la efectividad de los mismos, Según Jonson y Jonson, (1999), las personas que han logrado obtener grandes logros durante el transcurso de su vida son personas no altamente competitivas sino personas que dominan destrezas y el trabajo en equipo, haciendo así que el trabajo cooperativo favorezca logros superiores a los del aprendizaje individualista (competitivo) (p. 5).

Figura 51. *Jefe libre de preocupaciones*

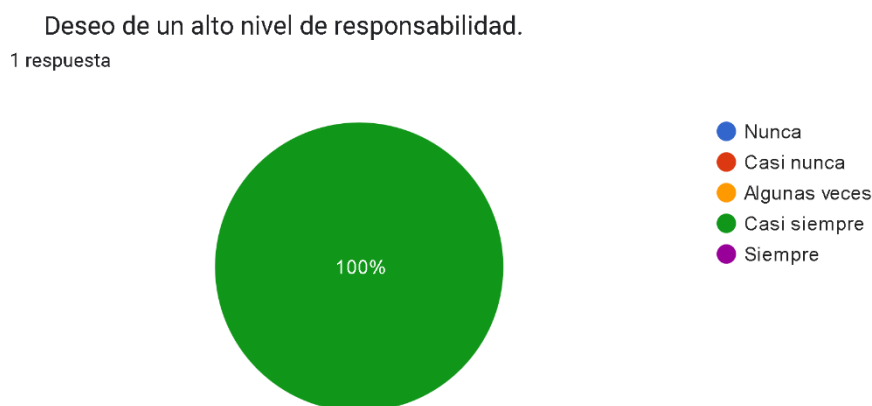
2. Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.

respuesta



Según la información obtenida se puede apreciar que la muestra algunas veces desea funcionar como directivo libre de preocupación por las áreas técnicas o funcionales, esto representa un riesgo mínimo pero aun así debe ser tomado en cuenta, ya que ser jefe y despreocuparse por tareas de índole funcional o técnicas puede llevar a tomar decisiones sin fundamento o con poca relación respecto al contexto que se presente en el momento, lo ideal es que sí ya existe un control previo o encargados de dichas tareas o áreas pueda involucrarse con frecuencia con el fin de conocer cómo se llevan diferentes procesos en la empresa, luego poder tomar decisiones organizacionales con mayor certeza Según Ramírez, (2012), el líder debe conocer a su personal de tal forma que logre que la confianza y el reconocimiento le permita tener calidad y el conocimiento para ejecutar las tareas organizacionales (p. 7).

Figura 52. *Alto nivel de responsabilidad*

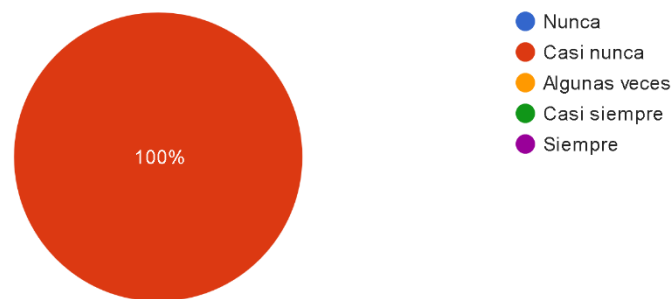


Analizando los datos obtenidos se evidencia que casi siempre la muestra desea tener un alto nivel de responsabilidad, lo que es un buen indicador para el liderazgo dentro de la empresa, se recomienda entonces que el líder desarrolle elementos que le facilite el seguimiento y control del personal, además que busque el desarrollo de habilidades de los trabajadores para lograr ser eficaces y eficientes en el desarrollo de las tareas. Según Molina, et ál, (2016), el gerente debe ser

responsable del rendimiento por esto tienen interés en lograr obtener mejoras en factores como “comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados” de tal manera que la mejora en conjunto les permita cumplir las metas que este tiene (p. 7).

Figura 53. *Asumir riesgos por decisiones*

Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.
1 respuesta

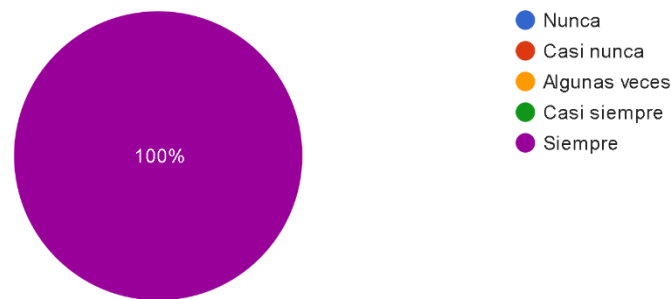


Analizando la información obtenida se encuentra que la muestra casi nunca se encuentra en disposición de asumir riesgos, esto es un factor que puede representar temor para empresas que llevan un tiempo ya establecidas, pero cuando el crecimiento es poco se debe buscar la innovación y dentro de esta vienen algunos riesgos, la intención a la hora de tomar riesgos debe ser con objetivos de crecimiento pero no totalmente ambiciosos buscando que esta no ciegue los contras que este riesgo puede representar para la organización. Según Collins Ventura, et ál, (2021), el emprendedor debe tener iniciativa para asumir riesgos, este debe sebe en qué momento actuar para poder lograr un desarrollo eficaz y de tal manera saber asumir riesgos y como sobrellevarlos para mejorar la capacidad de la compañía (p. 3).

Figura 54. *Inspeccionar subordinados*

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

Respuesta



Analizando los datos obtenidos se aprecia que la muestra estudiada busca siempre inspeccionar y supervisar las actividades de los subordinados, esto es un factor importante para el cumplimiento y el desarrollo de objetivos que tiene la empresa ya que el seguimiento del personal mediante herramientas preferiblemente simples puede ofrecer un mejor control de cómo se llevan a cabo las tareas que dicho personal desarrolla, según Posner, (2002), la supervisión del subordinado es una tarea que es sumamente útil cuando se cuantifica y se realiza de forma organizada, además propone asignar al subordinado tareas simples de evaluar en vez de tareas difíciles ya que esto permite llevar un mejor seguimiento y así producir mejores resultados (p. 20).

Figura 55. *Identificar problemáticas en situaciones complejas*

6. Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.

Respuesta



Según la anterior figura se aprecia que el personal de Alma vet algunas veces identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas por lo que se deben realizar cambios en tal caso ya que dentro de las habilidades gerenciales debe encontrarse la capacidad de toma de decisiones en situaciones difíciles, para iniciar se propone practicar el auto control, la inteligencia emocional y finalmente implementar el uso de herramientas que apoyen al proceso de identificar las causas para empezar a solucionar eficientemente los problemas. Según Burgasí Delgado, et ál, (2021), el apoyo de herramientas como el diagrama Ishikawa permite lograr tener eficacia y eficiencia en la identificación de problemas y la disminución de estos ya que permite comprender “elementos que intervienen en la calidad del producto/servicio mediante una interacción de causa y efecto” (p. 20).

Figura 56. *Recopilar información para solucionar problemas en particular*

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

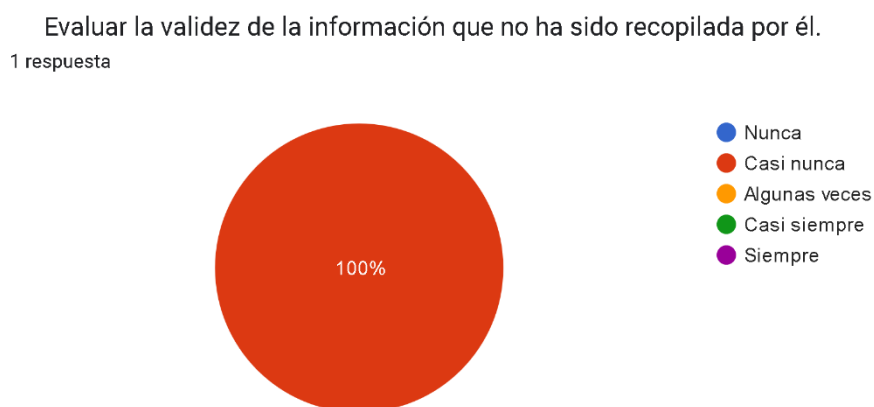
1 respuesta



Analizando los datos obtenidos se observa que algunas veces el personal en Alma vet logra darse cuenta rápidamente de la información necesaria para resolver un problema, representa algo negativo para la empresa ya que su toma de decisiones y el análisis que realizan no es acertado o no es efectivo por lo que se propone implementar herramientas o procesos de paso a paso que les permitan identificar una a una las complicaciones presentadas y brindarle posibles soluciones.

Según Castillo Burgos (2018), para resolver un problema de forma eficaz se deben plantear tres etapas la primera es preparación, proceso en el cual se hace análisis e interpretación de la información con la que se cuenta, este puede ser dividido en problemas más elementales en caso de ser muy complejo, la segunda es la fase de producción en la cual se hace el uso de la memoria con el fin de recopilar los recursos que ayuden a brindar una solución y la tercera es el enjuiciamiento, ahí se evalúan las soluciones generadas con la nuestra solución, para saber si es la más adecuada (p. 5).

Figura 57. *Evaluar la validez de la información*



Analizando la figura se aprecia que la muestra casi nunca evalúa la validez de la información que no es recopilada, es importante recalcar el seguimiento que se hace al personal, este no necesariamente debe ser exhaustivo pero el seguimiento de las tareas y la revisión de las mismas permite que se presenten menos errores, por ello una revaluación en procesos en los que no conocemos o en los que no estamos involucrados directamente brinda mayor certeza sobre un trabajo bien realizado. Según Ros Guash (2006), sí se aplica el liderazgo en el cual se le da al subordinado el espacio para cumplir sus tareas y sus objetivos de forma libre también se ven

obligadas las organizaciones a ejecutar sistemas de seguimiento en el cual puedan evaluar las actividades que el personal está realizando (p. 3).

Figura 58. *Aprender con la experiencia*



Según los datos obtenidos se casi siempre la muestra aprende con las experiencias, esto es importante ya que durante el proceso de formación se presentan diferentes escenarios los cuales pueden representar aprendizaje para el personal, es también necesario recalcar que retroalimentar los sucesos sean buenos o malos es parte del crecimiento de las empresas. Según González (2012), propone la experiencia como parte necesaria del proceso de aprendizaje, pero este requiere esfuerzo por parte del individuo para ser asimilado, de tal forma se plantean 4 etapas para el aprendizaje mediante la experiencia que son “Experimentar, reflexionar, pensar y actuar” que serán fundamentales para poder llevar a cabo el uso del aprendizaje (p. 4).

Figura 59. *Diferentes soluciones para diferentes problemas*

Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas

Respuesta

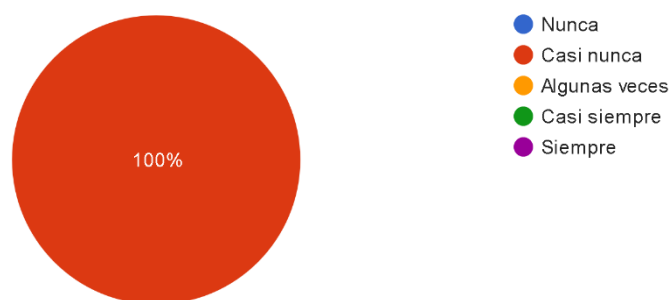


Analizando los datos obtenidos se puede apreciar que la muestra algunas veces logra implementar y encontrar diferentes soluciones para diferentes problemas, lo que representa escases del uso de conocimientos básicos de la gerencia, ya que cuando se presentan dificultades se debe generar un portafolio de ideas que permitan solucionar los problemas de forma efectiva y no solo brindar una solución temporánea que pueda desenlazar futuros inconvenientes, por ello nuevamente se recomienda el uso de herramientas que permitan empezar a dar solvencia a dichos inconvenientes. Según Tracy, (2016), existe un tipo de herramienta que es efectiva y fácil de usar, esta es la lluvia de ideas y es un elemento que permite alcanzar varias soluciones a los problemas que nos encontramos, Brian Tracy lo explica como “el método de las veinte ideas” (p. 22).

Figura 60. *Diferentes perspectivas*

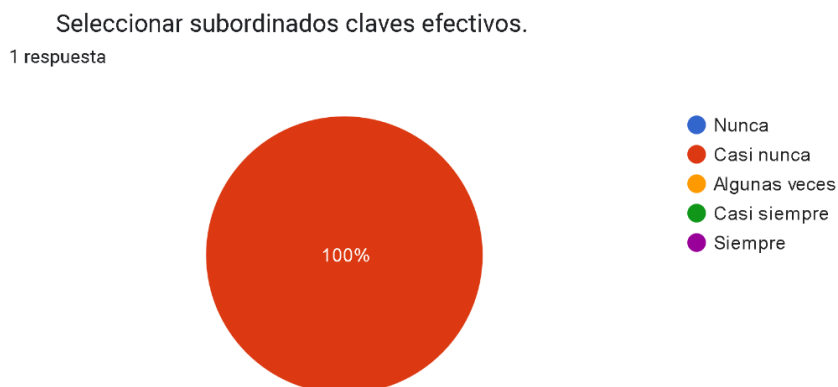
11. Percibir una situación desde diferentes perspectivas.

Respuesta



Tomando los datos de la figura anterior se aprecia que la muestra casi nunca percibe una situación desde diferentes perspectivas lo que representa un caso negativo para la empresa ya que se podría estar usando una visión de túnel en la cual no se toma el tiempo para apreciar el contexto y el entorno sino solo lo que se presenta en el momento, por esto es ideal que se pueda abrir el espacio para tener una percepción amplia de las situaciones que se presenten sean buenas o malas, buscando de esta forma que se puedan anticipar situaciones difíciles o desgastar recursos en soluciones que no requieran gran cantidad de estos. Según Vargas (1994), afirma que la percepción no es tomada en su totalidad por un observador ya que este es un proceso parcial y las perspectivas y situaciones son variables por lo que observamos solo un punto de vista en un momento específico (p. 2).

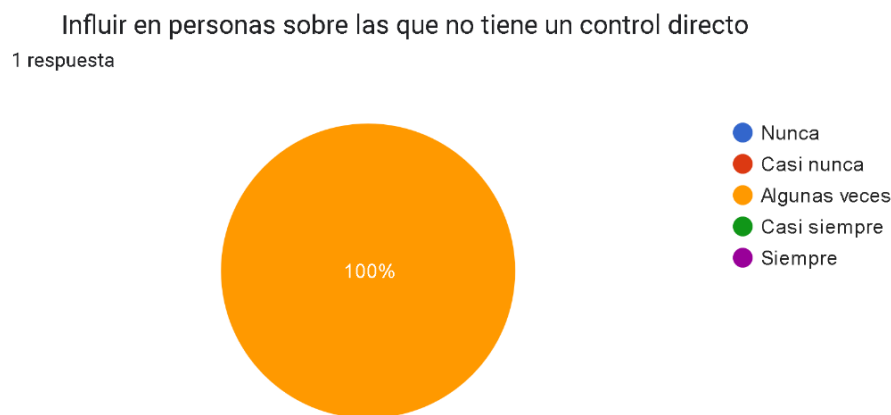
Figura 61. Selección de subordinados claves



Analizando la figura anterior se ve que casi nunca se busca encontrar subordinados claves, según lo anterior se identifica la falta de presencia en el talento humano, ya que el seguimiento adecuado del personal y su correcta selección permiten evitar derroches en tiempo y recursos en subordinados que no están capacitados para las tareas propuestas, entonces se precisa implementar el filtro de selección para el personal, de tal forma que la empresa logre alcanzar desde un nuevo

sector la eficiencia, según Camargo (2014), se debe hacer una selección detallada del personal que trabajara en la empresa ya que pueden desencadenar diferentes acciones que no beneficien además se afirma que “deben descartar las personas con un carácter no apropiado para el entorno ya que producirán” con lo que el factor humano debe ser analizado rigurosamente antes de hacer parte de un equipo de trabajo (p. 4).

Figura 62. *Influir en subordinados*

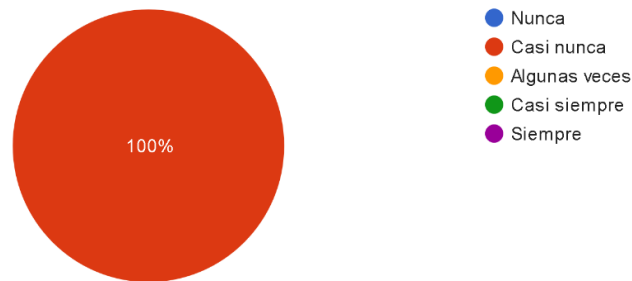


Según la figura anterior se observa que la muestra algunas veces influye en personas sobre las que no tiene un control directo, esto representa un riesgo medio ya que no es necesario que se esté presente en un 100% con cada uno de los empleados ya que existen otras áreas que se encargan de esta gestión, pero el control y la influencia sobre el personal debe llevar cierta frecuencia que motive al compromiso del trabajador, según Martínez, et ál, (2008), la influencia en personas que no están directamente relacionadas con un control directo es sumamente importante sobre todo en organizaciones que se caracterizan por estructuras no tradicionales de forma jerárquica sino en estructuras cooperativas. Esto se logra mediante tácticas de forma de liderazgo como “tácticas blandas y racionales- o al patrón activo –en el que se combinan tácticas duras, blandas y racionales” logrando mayores niveles de compromiso (p. 1).

Figura 63. Colaboración de subordinados

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

Muestra



Tomando en cuenta la figura anterior se evidencia que la muestra casi nunca desarrolla trabajos de colaboración entre subordinados, acción que genera dispersión entre los trabajadores y que no incentiva al trabajo en equipo o un buen ambiente laboral, por esto se propone generar actividades en las que se involucre el trabajo en equipo, promoviendo así cooperar por el alcance de metas y permitiendo que la empresa pueda desarrollarse mediante la cooperación entre trabajadores.

Alvarado, (2021), afirma que el trabajo en equipo facilita la interacción entre colegas, lo que hace más fácil el desarrollo de tareas, toma de decisiones y resolución de problemas, además de esto agrega el desarrollo de las relaciones interpersonales mediante el trabajo entre trabajadores (p. 11).

Figura 64. Comunicación clara y persuasiva.

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

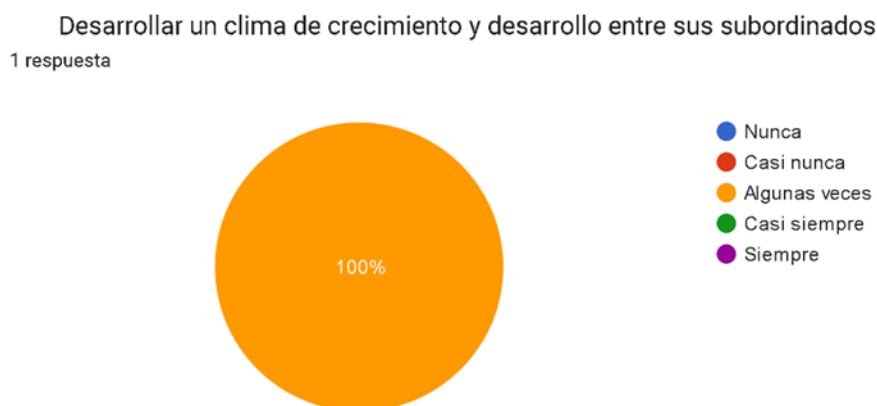
Muestra



Podemos evidenciar que el 100% de los encuestados considera que “casi siempre” pueden comunicar sus pensamientos de forma clara y persuasiva, esto es un beneficio para la empresa ya que cuenta con personas con la capacidad de expresar lo que piensan, manteniendo libertad en sus pensamientos.

Según Jerez (2013), la comunicación interna en una empresa, con el objetivo de difundir y consolidar los valores culturales de la organización, muestra las características de un líder y como su rol es colaborar en el fortalecimiento de la garantía de calidad total, usando la comunicación efectiva como un medio para transmitir mensajes estratégicos y políticas empresariales, motivar al personal y fomentar su compromiso e integración en el proyecto de la empresa (pp. 57-73).

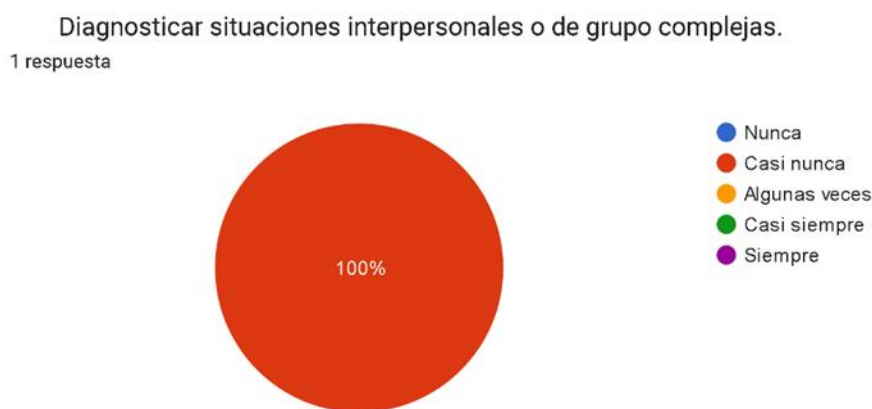
Figura 65. *Clima de crecimiento.*



Se evidencia que el 100% de los encuestados considera que “algunas veces” se busca desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados, esto en una empresa con diversas áreas como AlmaVet es importante ya que no solo se debe buscar el crecimiento empresarial, también el crecimiento personal de todos los participantes de la compañía es importante, creando motivaciones para trabajar de mejor manera y siendo mejores día a día.

Según Burbano (2017), quien nos habla sobre la dirección estratégica, explica como esta desempeña un papel crucial, y su importancia va más allá de la simple búsqueda de beneficios, ya que implica guiar a la empresa de manera integral, en el mundo moderno, en donde la gestión empresarial se vuelve vital para un control efectivo, facilitando la integración de diversos elementos y estableciendo un vínculo directo con un entorno cada vez más complejo y dinámico. Esta evolución requiere un cambio en la política de dirección, permitiendo una adaptación rápida y efectiva de la empresa a las cambiantes condiciones del mercado (pp. 19-28).

Figura 66. *Diagnóstico de situaciones personales.*

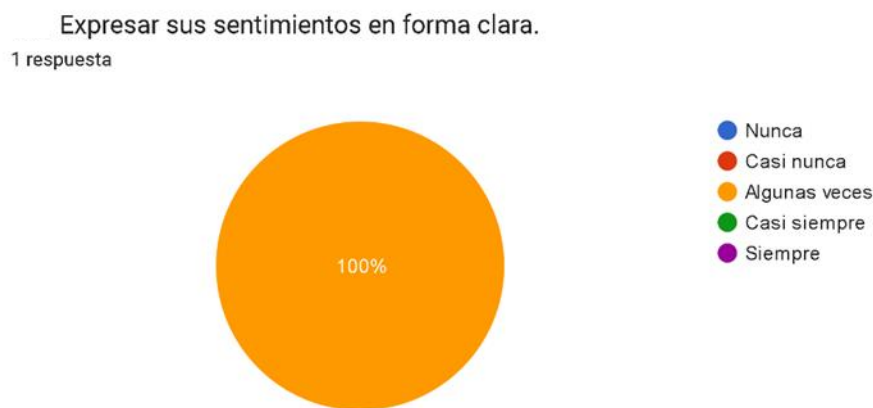


Los resultados muestran que la empresa tiene problemas para analizar las situaciones interpersonales o grupales que son complejas, lo que genera una falencia interna debido a que debería haber una persona con la habilidad de analizar los comportamientos que tiene el personal, de esa manera si alguna persona está pasando por situaciones complicadas se puede hacer la debida revisión y tratar de dar solución a esto para no cruzar los temas laborales con los interpersonales.

Según Paredes (2019), la calidad de las relaciones interpersonales en entornos laborales impacta directamente en el desempeño y la productividad, generando estrés en los empleados, esto puede dar lugar a favoritismo, falta de objetividad, suspicacias y tensiones, deteriorando el

ambiente laboral, esto lleva a que, en ocasiones, los individuos opten por dejar su empleo para unirse a otra compañía (pp. 313-328).

Figura 67. *Expresar sentimientos.*



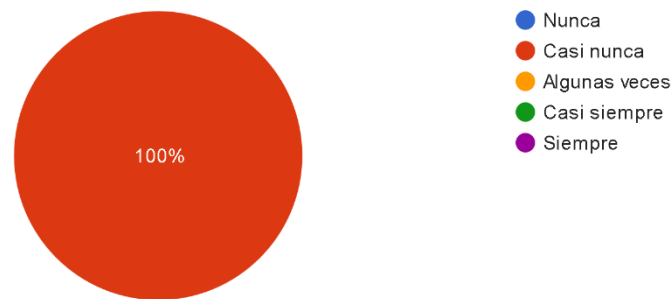
Se evidencia que el 100% de los encuestados comenta que “algunas veces” pueden expresar sus sentimientos de forma clara, lo que genera una debilidad en la empresa, esto porque el bienestar del empleado debe estar primero y psicológicamente el hecho de no poder expresar lo que sienten puede generar problemas personales y esto llega a afectar a la hora de desempeñar labores.

Según Ramírez (2013), es comprensible que toda persona que se haya involucrado en la exploración de conceptos y herramientas para abordar los desafíos y dinámicas actuales lleguen a la conclusión de definir la inteligencia emocional como la habilidad más crucial que un empleado, y por supuesto, un líder o jefe, debe poseer para gestionar de manera exitosa su carrera profesional y contribuir al éxito de las empresas en las que participa (pp. 87-106).

Figura 68. *Procesos de coordinación.*

19. Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.

1 respuesta

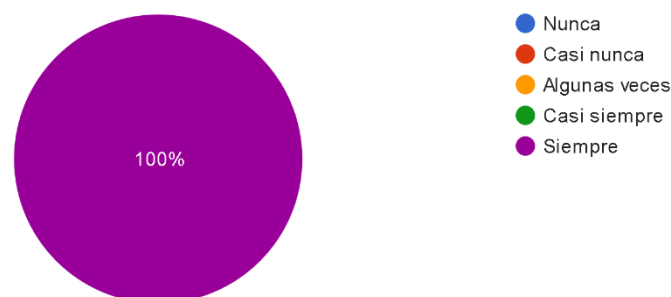


Se evidencia que la empresa tiene un problema para establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales, por esa razón “casi nunca” establecen este tipo de procesos, para solucionar esto se debe revisar la gestión de procesos que está llevando la compañía y darle un ajuste, con el fin de cambiar este punto, dando mejoría al manejo de la empresa, dándole un mejor nombre a la compañía y generando mejores experiencias con los clientes. Según Silva, et ál, (2018), “el estudio de un proceso de una organización puede dar lugar a mejoras y/o rediseños dirigidos a incrementar la eficacia del proceso en cuestión y, con ello, la calidad del bien o servicio en beneficio del cliente” (p. 12).

Figura 69. *Desarrollo de relaciones abiertas y de confianza.*

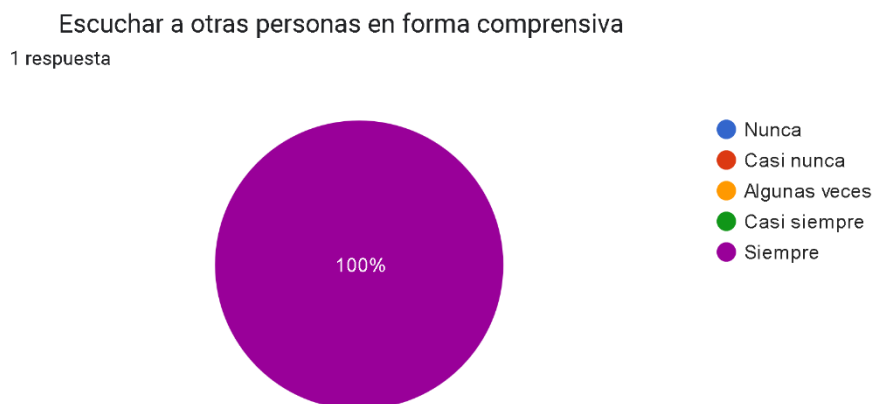
Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.

1 respuesta



Se puede evidenciar que en AlmaVet el generar relaciones es algo que se da bien, el encuestado afirma que siempre se brindan buenas relaciones, lo que es un punto a favor para la empresa, sin embargo, siempre se debe poner un límite y saber diferenciar entre las relaciones laborales y las personales, esto con el fin de no mezclar trabajo con amistad y mantener siempre el debido respeto al dirigente, generando así un buen clima laboral. Según Govea, et ál, (2012), un buen clima organizacional se caracteriza por un entorno interno favorable donde los empleados desempeñan sus funciones utilizando sus habilidades de manera adecuada y oportuna, también es esencial evaluar si existe una satisfacción completa o parcial para comprender la dinámica y promover un ambiente laboral más positivo (p. 10).

Figura 70. *Escucha comprensiva.*



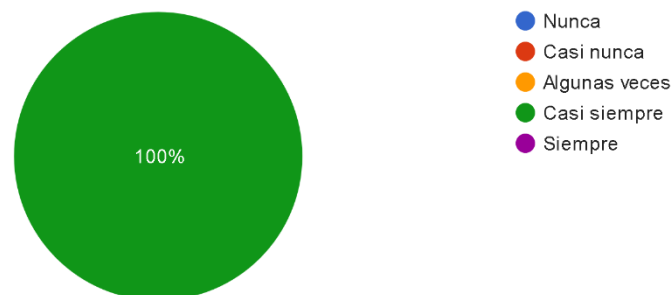
Los resultados evidencian que en AlmaVet se cuenta con la capacidad de escucha que deben tener todas las personas que sean partícipes de una compañía, el encuestado afirma que “siempre” se mantiene una escucha comprensiva, mostrando una fortaleza interna que no todas las compañías tienen.

Según Romero (2005), El líder demuestra habilidad en alcanzar actuaciones que van más allá de las normas de comportamiento del grupo, normalmente se le reconoce por tener la

capacidad de crear relaciones personales amigables y una disposición destacada para escuchar a los subordinados (pp. 51-65).

Figura 71. *Capacidad de tomar decisiones.*

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



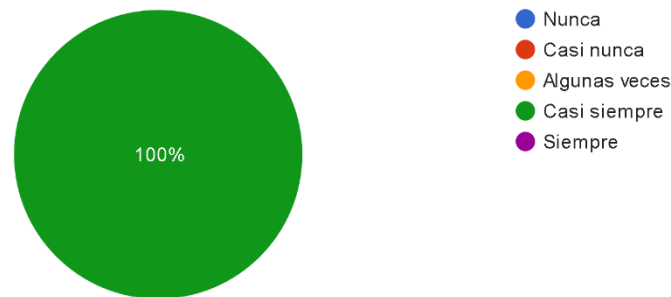
Los resultados evidencian que “casi siempre” el gerente tiene la habilidad de tomar sus propias decisiones con seguridad, sin tener dependencia de la opinión de los otros, esto muestra una característica de un buen gerente ya que se cuenta con criterio propio para tomar decisiones que únicamente le incumben a él, asumiendo sus riesgos, sin embargo, también es importante que en ciertas decisiones en donde no se tenga claridad pida ayuda a los empleados capacitados para resolver problemas.

Según Solano (2003), “La forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir. Siempre existe un riesgo, pero éste va disminuyendo a medida que se recolecte más información” (pp. 44-51).

Figura 72. *Tolerancia respecto a la ambigüedad.*

23. Tolerancia respecto de la ambigüedad.

puesta



Se evidencia que AlmaVet cuenta “casi siempre” cuenta con tolerancia a la ambigüedad, esto quiere decir que se respetan las diversas maneras de pensar y ejecutar acciones en diversas situaciones, no se juzgando a las personas que piensen algo diferente, esto es una cualidad que un gerente debe tener ya que en el mundo hay diversas maneras de ver las cosas y cada persona es libre de expresar sus ideas y tratar de aplicarlas para el mejoramiento de la compañía.

Según Moromizato (2007), Otro concepto para tolerancia a la ambigüedad es la habilidad de mantenerse en situaciones confusas y sin resolver durante un período de tiempo sin apresurarse a encontrar una solución, evitando así cerrar prematuramente la situación problemática. (pp. 311-321).

Figura 73. *Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.*

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

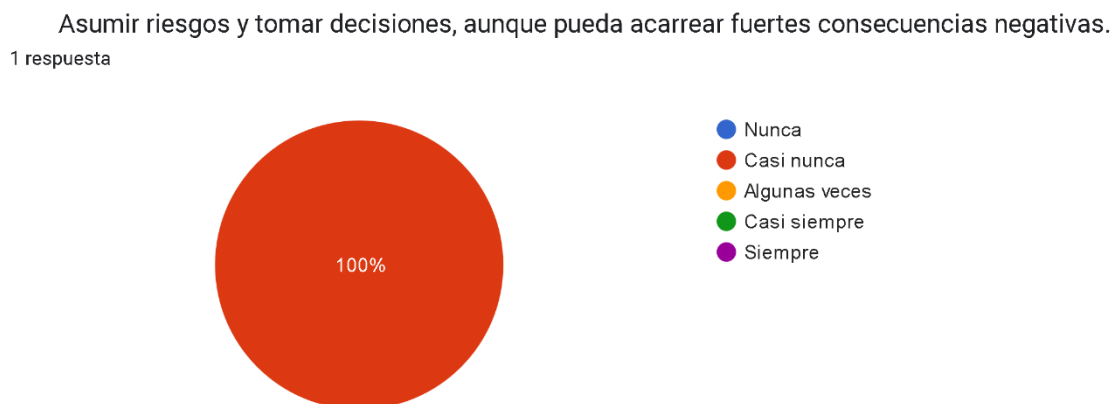
puesta



Se puede evidenciar que el gerente en algunos momentos de su accionar en donde llega a sentirse incomodo prosigue con sus tareas, mostrando la habilidad que tiene para adaptarse a todo tipo de situaciones, sin embargo, es importante analizar cuáles son las acciones en donde la incomodidad se puede presentar para darles solución y evitar problemas internos.

Según Moncada y Castro (2019), un gerente eficaz debe dominar y comprender el contexto empresarial, desafiando y explorando cambios necesarios en estructuras, relaciones y entornos competitivos, también deben tomar decisiones en un entorno incierto, enfrentándose a procesos conflictivos con visiones opuestas y a menudo, información incompleta y se debe tener la capacidad de reaccionar ante necesidades complejas y volátiles (p. 24).

Figura 74. *Asumir riesgos y tomar decisiones.*

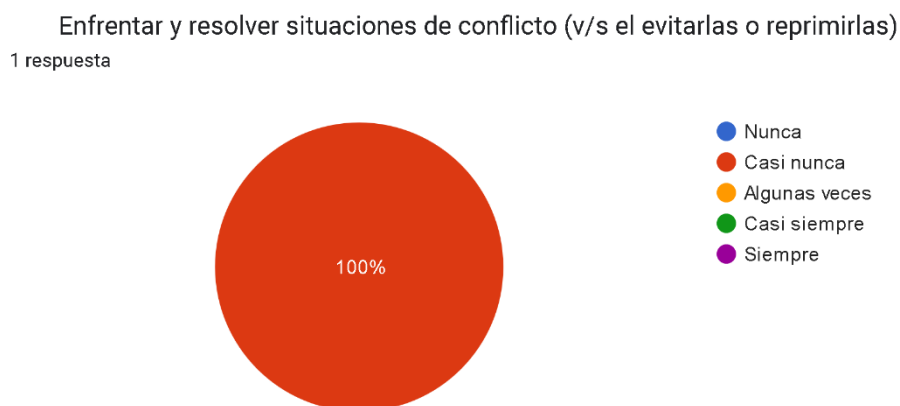


Se evidencia que el gerente tiene la habilidad de reconocer en qué momento las decisiones se deben evitar o tomarlas con mucha cautela por lo que “casi nunca” se arriesga a decidir algo que pueda traer consecuencias negativas a la empresa, esto se puede identificar como una fortaleza ya que se es consciente de que la vida de la compañía no se puede poner en riesgo.

En la teoría de la expectativa explican, la manera que se tiene de ver el riesgo. “El supuesto del rechazo al riesgo tiene gran importancia para la teoría económica. Así como la concavidad de

los valores de las ganancias supone rechazo al riesgo, la convexidad de los valores de pérdida supone búsqueda de riesgo. Así la mayoría de las personas prefieren la apuesta de perder 1000 \$ (probabilidad de 0,85 de perder, 0,15 de no perder) cuya esperanza matemática es -850 , que una pérdida segura de -800 ” (Kohan y Macbeth, 2006, p. 26).

Figura 75. *Situaciones de conflicto.*



Se evidencia que la gerencia de AlmaVet “casi nunca” resuelve situaciones de conflicto, lo que genera debilidad en la parte interna de la compañía, ya que se pueden presentar malentendidos entre diversas áreas o entre áreas y gerencia, generando que las personas no se sientan cómodas y prefieran estar fuera de la organización.

Los conflictos son inevitables en las empresas y suelen surgir como resultado de las necesidades de cambio. Para esto el gerente desempeña un papel crucial al gestionar disputas en el entorno laboral. Esto se puede manifestarse entre equipos que compiten por objetivos similares o entre departamentos que buscan obtener recursos limitados o un mayor poder organizativo (Villalobos y Pertuz, 2019, pp. 31-57).

Figura 76. Toma de decisiones en entornos cambiantes.

Se puede evidenciar que el gerente de AlmaVet es una persona reservada y calmada a la hora de la toma de decisiones, no se apresura y prefiere “casi nunca” decidir algo si la información está incompleta, el entorno de las clínicas veterinarias es altamente competitivo y cambiante por lo que actuar de esta manera es lo indicado.

Según Solano (2003), La clave para tomar una decisión acertada está en la cantidad y calidad de la información disponible. Aunque siempre existe un riesgo, este tiende a disminuir a medida que se recopila más información. No obstante, alcanzará un punto en el cual la nueva información no aportará datos adicionales (pp. 44-51).

2.4.2 Plan de mejora

Tabla 4. Plan de mejora habilidades gerenciales

Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
Examinar las tácticas y enfoques de gestión gerencial con el objetivo de desarrollar una estrategia óptima que ayude a mejorar las deficiencias	1. Dar capacitaciones semestrales sobre las habilidades gerenciales que se deben implementar. 2. Realizar métodos para medir la calidad de los proyectos que se crearan.	1. Ratio de satisfacción: El índice de satisfacción representa el promedio de las respuestas en la encuesta de satisfacción de los empleados. Es esencial comprender el nivel de bienestar de los trabajadores en la

Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
identificadas durante la realización del trabajo.	3. Crear estrategias para mantener un clima organizacional optimo.	organización, y para lograrlo, se realiza una encuesta de clima laboral en la empresa.
	4. Crear estrategias para resolver conflictos externos.	2. Habilidad de solución de conflictos: este indicador representa el porcentaje de conflictos solucionados, a su vez que toma en cuenta la satisfacción del personal con la forma en la que se solucionó.
	5. Dar capacitaciones para mejorar la toma de decisiones.	
	6. Realizar controles periódicos sobre las tareas realizadas por los subordinados.	
	7. Capacitar el personal en herramientas de toma de decisiones y soluciones para problemáticas presentadas.	
	8. Promover el trabajo en equipo y el alcance de objetivos en grupo	3. Cumplimiento de metas y objetivos en equipo: Este indicador mide la productividad mediante la comparación de los objetivos con los resultados obtenidos y la evaluación de los resultados de forma individual y grupal.
	9. Realizar retroalimentación periódica de los objetivos propuestos identificando falencias y fortalezas.	
	10. Incluir cursos en comunicación asertiva para todo el personal de la empresa	

2.5 Gerencia de proyectos

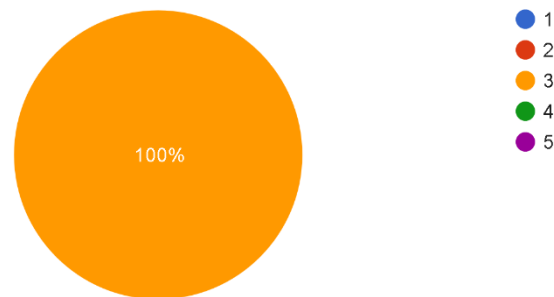
El estudio de caso sobre la Gerencia de proyectos en “AlmaVet” es necesario debido a la poca gestión que se lleva sobre los proyectos, el correcto uso de este permite que la empresa aumente su valor y competitividad ya que empezara a optimizar recursos, cumplir objetivos planteados, mejora la calidad del servicio, controla tiempo y costos entre otros. Es por esto que una adecuada gestión de los proyectos permite que la empresa objeto de estudio pueda alcanzar un nivel más competitivo entre su competencia.

2.5.1 Diagnostico

Figura 77. Proceso de planificación

Valore la realización de la planificación de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 (opción más desfavorable) a 5 (opción más favorable).

1 respuesta

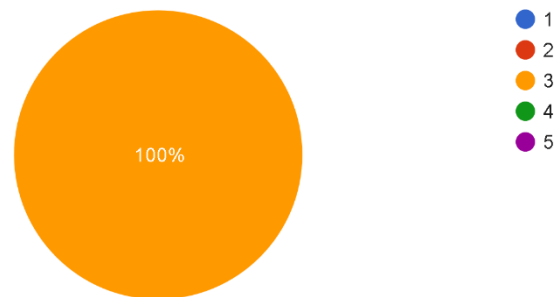


Analizando los datos obtenidos se puede apreciar que la muestra valora la planificación como algo medianamente favorable, según esto se recomienda objetividad, tiempo y los recursos necesarios para una planeación adecuada, esta debe realizarse no pretenciosamente sino de una forma efectiva en la cual se establezcan colectivamente indicadores que puedan ser monitoreados y cumplidos con el desarrollo del proyecto, según Bley y Cardenas, (2019), se propone un ciclo de vida para los proyectos en el cual están la conceptualización del proyecto, definición del proyecto, desarrollo del proyecto, ejecución del proyecto, término o cierre del proyecto. A partir de este ciclo se explica que mediante el paso del tiempo las decisiones tendrán menos influencia sobre el resultado del proyecto debido a que existen menos tareas por completar, por ello se incentiva a usar la planificación estratégica y sus herramientas desde que el proyecto inicia con el fin de dar seguimiento y desarrollar el mismo de la mejor forma posible (p. 16).

Figura 78. *Seguimiento y control del proyecto*

Valore el seguimiento y control de los proyectos en los que participa mediante una escala de 1 (opción más desfavorable) a 5 (opción más favorable).

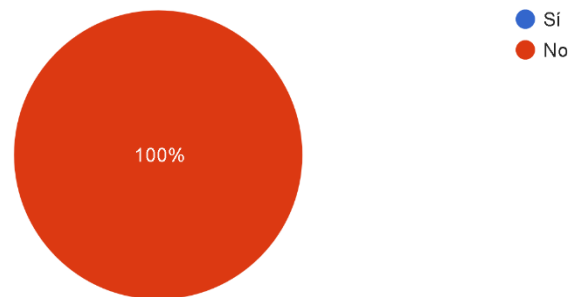
1 respuesta



Observando los resultados se aprecia que la muestra afirma que el seguimiento de los proyectos en Alma vet es medianamente favorable, esto puede indicar que no existe el control necesario ni las herramientas suficientes para lograr que los proyectos sean desarrollados de forma eficaz, dando espacio para errores que podrían ser solucionados fácilmente con el control y el seguimiento de lo planeado. según Bley y Cardenas, (2019), Propone el control de los proyectos mediante sistemas de información o las tic (Microsoft Project Tm), esto con el fin de poder monitorear como se desarrollan las tareas propuestas dentro de un periodo definido, se deben hacer actualizaciones periódicas en cada actividad, seguido de esto se aprecia la forma en la que se ha ejecutado el proyecto en contraste con lo que se planeó, utilizando conceptos como presupuesto al termino, estimación al termino, estimación para terminar, costo actual del trabajo ejecutado, costo presupuestado del trabajo ejecutado y costo presupuestado del trabajo programado (p. 218).

Figura 79. Indicadores de proyecto

¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos? (Indicadores del proyectos (propios del proyecto, p..., en un estudio de mercado, número de encuestas))
1 respuesta

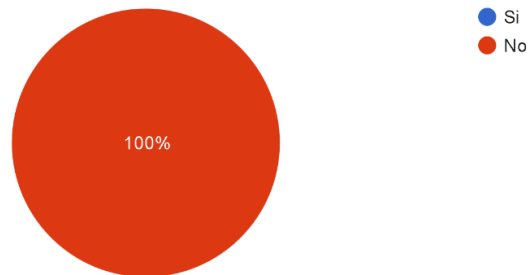


Analizando los datos obtenidos se puede afirmar que en Alma vet no se hace uso de indicadores o métricas que permitan hacer seguimiento al proyecto, por lo que se incentiva al uso de estos con el fin analizar las áreas en las cuales está siendo involucrado el proyecto y como está siendo su desarrollo en contraste con lo planeado. En caso de evitar el uso de estas métricas por falta de recursos se pueden implementar métricas no complejas con el fin de obtener resultados sencillos y poco complejos de interpretar que permitan tener una perspectiva del desarrollo de las tareas. Según Tapia (2011) , para plantear indicadores adecuados se debe iniciar desde la línea de base que es el proceso en el cual se da el punto de partida a partir del cual se inicia el seguimiento y luego se tiene la meta en la cual se preverá el final esperado, en el caso de ser difícil la aplicación de los indicadores se puede plantear el uso de indicadores aproximados que no medirán directamente pero indicaran tendencias del progreso de tal forma que los gerentes identifiquen debilidades y fortalezas (p. 2).

Figura 80. Gestión de proyectos

4. ¿Utiliza sistemáticamente algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos? (gestión de la gestión de proyectos (p.e. avance, uso del presupuesto, valor ganado, ...))

1 respuesta

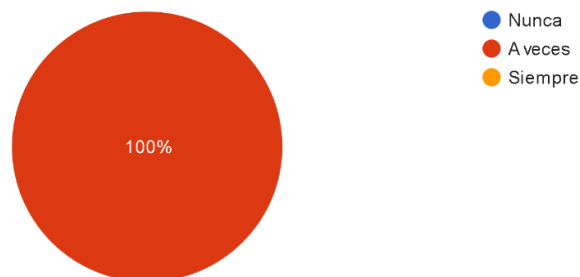


Según los datos analizados se afirma que en Alma vet no hace uso de métricas para la gestión de proyectos, el uso de estas es algo necesario ya que nos permite recopilar datos que nos indican el desarrollo del proyecto y los ajustes necesarios para hacer. Un ejemplo de herramientas para aplicar él es método del valor ganado, herramienta que le permite a Alma vet monitorear el desarrollo de lo planeado desde diferentes aspectos. Según Peña (2012), el Método del valor ganado o gestión del valor ganado se presenta como una herramienta que permite llevar a cabo un control del proyecto de tal forma que se pueda ejecutar un mejor control sobre su planificación, costos, rendimiento y el tiempo en el cual se ejecuta el proyecto. Dentro de dicho método se resaltan tres indicadores importantes que serán: valor planificado, valor ganado y el costo real (p. 27).

Figura 81. Registrar avances o retrasos del proyecto.

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

1 respuesta



Se puede evidenciar que en AlmaVet durante los proyectos que se realizan se registran algunas veces todo tipo de situaciones que sucedan ya sean de avance o retraso, lo que permite medir de qué manera se están llevando las cosas, y ayudara a la empresa a ubicarse para seguir avanzando.

registrar esto también sirve para encontrar nuevas oportunidades de mejoramiento continuo, mostrando si el proyecto impacta de manera negativa o positiva para la empresa, según Gómez y Pérez (2017), La mejora continua es esencial para todas las empresas porque les brinda la capacidad de actualizar constantemente sus procesos administrativos. Esta actualización continua no solo mantiene a las organizaciones al día, sino que también las hace más eficientes y competitivas (pp. 59-67).

Figura 82. *Satisfacción del cliente en el proyecto*

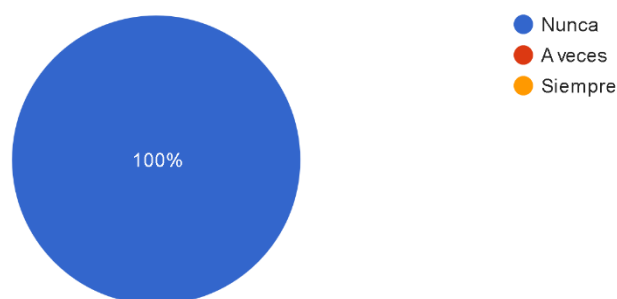


Los resultados evidencian que los empleados nunca miden la satisfacción del cliente en el proyecto, esto no es beneficioso para la empresa ya que nunca se tendrá claridad sobre qué piensa el cliente y puede generar pérdida de clientes potenciales o perjudicar el buen nombre de la compañía, para solucionar esto se podrían aplicar encuestas cortas de satisfacción que se realicen cada cierto tiempo a diversos clientes.

“Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional)” (Thompson, 2005, p. 11).

Figura 83. *Indicadores de riesgo del proyecto*

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



Se puede evidenciar que la compañía nunca hace seguimiento a los riesgos que pueden surgir con el proyecto, por esa razón tampoco crean o aplican indicadores para medir este ítem, eso es un punto negativo y se puede ver como una desventaja competitiva la cual puede poner en problemas los proyectos que quiera realizar o ya tenga la compañía.

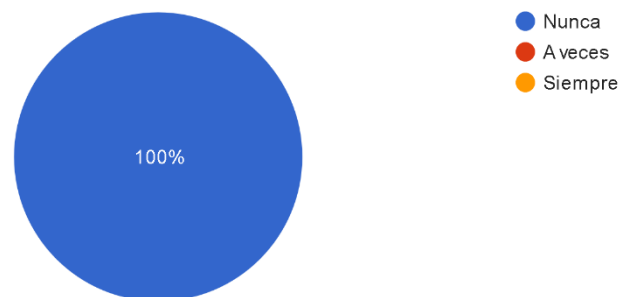
En cualquier modelo de gestión adoptado se debe realizar una etapa de seguimiento. Mostrando cómo se comporta la empresa en el mercado y también la capacidad de tomar decisiones informadas y en tiempo real que tiene la compañía. “La función principal de los indicadores es contribuir a que la gestión de las organizaciones sea tanto eficaz como eficiente, al

facilitar a los miembros de la organización la evaluación de su rendimiento y la mejora continua de los niveles de aprendizaje dentro de la empresa” (González y Prieto, 2017, pp. 8-10).

Figura 84. Metodología de análisis de valor ganado

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

1 respuesta



Se evidencia que la empresa nunca ha aplicado la teoría del valor ganado lo que no es bueno para AlmaVet ya que nunca ha medido el nivel de trabajo completado en los proyectos que realiza, en este caso es recomendable para la empresa contratar a un profesional en indicadores que les pueda asesorar y guiar para iniciar este tipo de tareas.

Según Gonzalez (2022), La técnica de valor ganado, esencial en la gestión de proyectos, implica el seguimiento regular de variables clave como valor ganado, valor planificado y costos reales, reflejando los costos acumulados. Los resultados ofrecen una visión actualizada del estado financiero hasta la fecha de corte, permitiendo proyecciones basadas en el ritmo presupuestado, rendimientos actuales y nuevas estimaciones, focalizándose en ventajas y retrasos según el desarrollo del proyecto (pp. 35-38).

2.5.2. Plan de mejora

Tabla 5. *Plan de mejora gerencia de proyectos*

Objetivo	Acciones	Indicadores de Gestión
Crear una estrategia que permita que AlmaVet gestionar de manera sus proyectos y le pueda dar el uso correcto a los indicadores de gestión de proyectos	1. Crear nuevos proyectos bien estructurados. 2. Dar seguimiento a los proyectos, registrando avances y problemáticas. 3. Utilizar o crear indicadores que permitan medir como van los proyectos de la empresa. 4. Realizar capacitaciones para que los empleados se sientan cómodos durante la realización de los proyectos. 5. Realizar revisiones semestrales a los proyectos en curso y ya finalizados 6. Implementar nuevas metodologías de control y seguimiento 7. capacitar al personal encargado del control de proyectos para monitorear y brindar soluciones eficientemente. 8. Fomentar el trabajo en equipo y el alcance de metas. 9. controlar la adecuada asignación de recursos para cada tarea. 10. Elaborar estrategias de mitigación de riesgos.	1. Tiempo de realización de proyectos: Nos ayuda a controlar la finalización oportuna del proyecto en los plazos establecidos 2. Gestión o método del valor ganado 3. Cumplimiento del presupuesto: permite medir la eficiencia del presupuesto asignado. $\text{Cumplimiento del presupuesto} = (\text{Presupuesto gastado} / \text{Presupuesto planificado}) \times 100$

3. Conclusiones

En conclusión, mejorar el marketing en “AlmaVet” se debe buscar la implementación de estrategias que vayan más enfocadas a los objetivos que se tienen, realizando los respectivos análisis para saber el público al que se quiere dirigir, entender que es lo que quiere ver el cliente y explotar las posibilidades que poco a poco van surgiendo, utilizar las herramientas más actuales como lo son las redes sociales y tomando como referencias grandes empresas con un buen nivel

de marketing, para que se tenga un gran alcance, y genere una fidelización y expansión de clientes y mejorar la imagen empresarial.

Se puede concluir que la gerencia financiera de AlmaVet es bastante mejorable, para lograr esto se deben implementar sistemas de gestión financieros que ayuden a tener más claridad en todos los movimientos que hace la empresa, esto de la mano de auditorías y capacitaciones le brindara mayor solides a la estructura financiera de la marca, también es importante tener en cuenta los indicadores financieros más importantes para llevar el debido seguimiento al pie de la letra.

En cuanto a la gerencia de negociación se concluye que AlmaVet es una empresa con grandes capacidades de negociación, por esa razón logra mantenerse tantos años activa en el mercado, sin embargo, es importante tener en cuenta aspectos como las capacitaciones a su personal, para mejorar la comunicación no verbal, lograr adaptarse al lenguaje de la contraparte y lograr mantener un buen tono de voz para no generar momentos tensos con los clientes u proveedores.

Se concluye que en AlmaVet se tienen buenas habilidades gerenciales, cuentan con el personal capacitado para mantener una empresa firme que logre adaptarse a los cambios que surgen en el mercado, siendo esta el área que menos problemas puede generar, sin embargo se debe tener presente el adquirir destrezas en liderazgo eficaz, gestión eficiente de recursos y tiempo, junto con la habilidad para analizar datos y tomar decisiones fundamentadas y esto es esencial para potenciar el desempeño de un gerente.

En resumen, para mejorar los proyectos de "AlmaVet", se recomienda realizar un análisis de mercado, buscar oportunidades de innovación, establecer alianzas estratégicas, controlar los costos, y aplicar un sistema de gestión de calidad para garantizar la satisfacción del cliente. Al

implementar estas medidas, la empresa podrá potenciar su competitividad, incrementar rentabilidad y sostenibilidad, así como mejorar la calidad y eficiencia de sus proyectos.

Referencias

A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En Control and Dynamic Systems Vol. 69 (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.

Alvarado Melitón, D. (5 de Mayo de 2021). Obtenido de https://indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/618

American Psychological Association. (s.f.). Style and Grammar Guidelines. Recuperado el 17 de enero de 2020, de Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>

Aristega, J. E., Vera, L. A., Masacon, M. R., Montiel, P. A., & Angulo, R. J. (Diciembre de 2017). Imagen corporativa y gestion administrativa; factores fundamentales ´. PROSCIENCES: REVISTA DE PRODUCCION, CIENCIAS E INVESTIGACI ´ ON.

Armenta, F. J., Alcalá, E. S., & Sánchez, J. B. (2009). E COMMERCE EN PYMES. E COMMERCE EN PYMES. Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del III Congreso. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/886/554>

Barbieri Lima, G., & Tornavoi de Carvalho, D. (mayo-agosto de 2011). Revista Brasileira de Marketing. Obtenido de Universidade Nove de Julho: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525009>

Barrio, B. M. (2012). MARKETING MOVIL BASADO EN APLICACIONES. MARKETING MOVIL BASADO EN APLICACIONES. UNIVERSIDAD DE LA RIOJA, España. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23962w/Marketing_%20movil%20basado_aplicaciones.pdf

Bley, A. S., & Cardenas, L. F. (2019). Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Cn54EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=planificaci%C3%B3n+de+proyectos&ots=0yEYia05ra&sig=7BwJgN08EZNee_PXzQlW9o9dkzo#v=onepage&q&f=false

Botero, S., Betancur, J., López, C., & Mesa, D. (Diciembre de 2006). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1470/147019426006.pdf>

Bujan, I. I. (30 de Septiembre de 2002). addi.ehu.es. Obtenido de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/58797/TFG_ItsasoIriondoBujan.pdf?sequence=4

Burbano-Pérez, Á. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS, págs. 19-28. Obtenido de <file:///D:/Users/Owner/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaDireccionEstrategicaParaElDesarroll-6102848.pdf>

Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

Calderón, X. C., Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). LA IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERA-CONTABLES. REVISTA FAECO SAPIENS, págs. 82-96.

CAMARGO CADENA, V. M. (2014). Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASTILLO BURGOS, J. P. (2018). Obtenido de <https://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14278/3299/48655.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASTILLO, C. G. (2021). ACTORES DE LA NEGOCIACIÓN. U SAN MARCOS, SAN JOSE, COSTA RICA. Obtenido de <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1630/LEC%20PSIC%200066%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cellich, C. (1998). IMPORTANCIA, DE LAS DOTES DE COMUNICACION EN LA NEGOCIACION. Informador Técnico, págs. 46-52. Obtenido de https://revistas.sena.edu.co/index.php/inf_tec/article/view/1093/1190

Chandler, A. (1996). Prensas Universitarias de Zaragoza. Obtenido de <https://www.revecap.alde.es/revista/numeros/12/pdf/fernandez.pdf>

Cobos, T. L. (febrero-abril de 2011). Razón y palabra. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706051.pdf>

Collins Ventura, N., Vera Campuzano, N., & Tul Tipantuña, L. (4 de Enero de 2021). Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887993>

Cornejoa, B. V., & Gracia, J. H. (2019). Marketing de Contenidos. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, págs. 51-53. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3697/9506>

CRAI USTA Bucaramanga. (2020). Informe de recursos y servicios bibliográficos. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

Daza, G. S., & Casallas, E. D. (2019). ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN. Universidad Santo Tomas Tunja, Tunja. Obtenido de

<https://www.researchgate.net/profile/Gloria->

[Daza/publication/352487665_ESTRATEGIAS_DE_NEGOCIACION/links/60cb5c4aa6fdcc01d47c9890/ESTRATEGIAS-DE-NEGOCIACION.pdf](https://www.researchgate.net/publication/352487665_ESTRATEGIAS_DE_NEGOCIACION/links/60cb5c4aa6fdcc01d47c9890/ESTRATEGIAS-DE-NEGOCIACION.pdf)

Díaz Lope, L. H., & Hernández Iruegas, F. X. (2013). Observatorio de la economía latinoamericana. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-libre.pdf?1478012821=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_MO.pdf&Expires=1699506255&Signature=RS51BUfZXRprdM5hYYvMYfDLzy1vYtd8b6cX5z6i5nVne

Díaz, C. E., Ramos, E. H., Chacha, K. G., & Terue, K. P. (2021). EL ACOSO LABORAL. Revista universidad y sociedad. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n2/2218-3620-rus-13-02-113.pdf>

Fernandez Nava, L. (2012). Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199025105007.pdf>

GALINDO, M. A. (2015). LA NEGOCIACION UNA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL GERENTE. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogota, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6844/La%20Negociación%20una%20competencia%20profesional%20del%20gerente%20-%20Miguel%20Alonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez Vélez, M. A. (s.f.). repository.upb.edu.co. 85. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7527/Art%3%adculo%204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, págs. 59-67. Obtenido de <http://revistas.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>

GONZALES, E. L. (2022). BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL VALOR GANADO EN LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE REDES ELÉCTRICAS DE DISTRIBUCIÓN EN ELECTROCENTRO 2017-2019. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL VALOR GANADO EN LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE REDES ELÉCTRICAS DE DISTRIBUCIÓN EN ELECTROCENTRO 2017-2019. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ. Obtenido de https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8023/T010_43701811_M.pdf?sequence=1

González González, C. (Junio de 2012). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4644809>

GONZALEZ, L. E. (2007). LA ECONOMÍA DE COSTOS IMPORTANTES, COMO.

González, L. L., & Prieto, N. S. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. Universidad de la Salle. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2476&context=administracion_de_empresas

Govea, M. E., Domínguez, M. E., & Agustín, Y. Q. (2012). IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9173751.pdf>

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). redalyc.org. Obtenido de Instituto Tecnológico de Santo Domingo: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>

Hopmaun, T. (Noviembre de 1990). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c7f5b61e-55c2-4155-9e6e-5d71c2a49713/content>

JEREZ, M. R. (2013). LA MARCA PERSONAL COMO SEÑA DE IDENTIDAD DEL DIRECTIVO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS. Revista de Dirección y Administración de Empresas, págs. 57-73. Obtenido de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/11415/57.pdf?sequence=1>

JIMÉNEZ, G. G. (2010). SESGOS PRESENTES EN LA TOMA DE DECISIONES. universitat politècnica de catalunya. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/37914/TWGJ1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jonson, D. W., & Jonson, R. J. (1999). Obtenido de <https://www.terras.edu.ar/biblioteca/30/30JOHNSON-David-JOHNSON-Roger-Apendice.pdf>

Kohan, N. C., & Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. Revista de Psicología. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6131>

Latorre, L. C. (2016). LA IMPORTANCIA DEL INGLÉS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. LA IMPORTANCIA DEL INGLÉS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/73/65>

León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (01 de 05 de 2020).
Obtenido de

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2014>

Llamazares García Lomas, O. (2014). Obtenido de
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24488w/NegoInter.pdf>

Losada Villalobos, D. C., & Arce, L. M. (2019). Universidad Autónoma de occiente .
Obtenido de
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11382/T08552.pdf;jsessionid=40C7AE5B48C37764FE1A4E25C1BCDF45?sequence=5>

Lozano Torres , B. V., & Toro Espinoza, M. F. (29 de Octubre de 2021).
dominiodelasciencias.com. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383788.pdf>

Maldonado Cañón, K. (Marzo de 2017). Obtenido de
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/973>

Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2012). Marketing 2.0. El nuevo marketing en la web de las
redes sociales. Mexico : Alafaomega.

Márquez Cañizares, J. C., Wences Díaz, M. F., Haces Atondo, G., Amado Sánchez, B., &
Montiel Campos, H. (Abril de 2012). International Review of Business Research Papers. Obtenido
de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68411243/Impacto_de_la_gestin_de_los_procesos_col20210730-19737-wtczn9.pdf?1627686110=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DImpacto_de_la_gestion_de_los_procesos_co.pdf&Expires=1700897964&Signature=RUpYFk

Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (12 de Diciembre de 2008). Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/59935/C%c3%93MO%20INFLUYEN%20LOS%20SUPERIORES%20SOBRE%20LOS%20SUBORDINADOS%20PARA%20CONSEGUIR%20SUS%20OBJETIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martinez, M. D. (2014). Plan de marketing digital para PYME. PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA PYME. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA, CORDOBA. Obtenido de https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1379/1/TM_Martinez.pdf

Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004. Seattle, WA, USA,.

Mirabal, D. (2003). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>

Molina-Sabando, L. A., Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, H. S. (2016). Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275>

Moncada, K. P., & Castro, N. G. (2019). Habilidades Del Gerente Empresarial. E-IDEA Journal of Business Sciences,. Obtenido de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2>

Moromizato Izu, R. K. (2007). EL DESARROLLO DEL PENSAMIENTO CRÍTICO CREATIVO DESDE LOS PRIMEROS AÑOS. EL ÁGORA USB, págs. 311-321. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4077/407748997010.pdf>

Moschini, S. (2012). Claves del Marketing Digital. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, S.L. Obtenido de <https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Administración-2/Claves-del-Marketing-Digital.pdf>

Nocetti, V. (2017 de Julio de 2017). Obtenido de http://dspace.utalca.cl/bitstream/1950/3833/1/SDD07_1.pdf

Paredes, M. B. (2019). Relaciones interpersonales afectivas y desempeño laboral según variables sociodemográficas de los trabajadores de radio y televisión de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, págs. 313-328. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8162707>

Paredes, R., & Norma, P. (2019). *Negociación y Solución de Conflictos*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/627719/PS199_Negociacion_y_Solucion_de_Conflictos_201900.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, C. F. (2012). Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1841/digital_22209.pdf?s

Pesántez, J. A. (2013). Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través del internet. Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través del internet. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO, Quito. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>

Posner, E. (2002). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5110277>

Puchol, L., & Puchol, I. (2005). *EL LIBRO DE LA NEGOCIACIÓN*. EDICIONES DIAZ DE SANTOS. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522387.pdf>

Ramírez, J. G., Beltrán, J. E., Tumaya, J. L., & Zapata, C. A. (Febrero de 2023). TIC y aprendizaje de negocios internacionales. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. Obtenido de <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/895/1681>

Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Revista Universidad y Empresa*, págs. 87-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746006.pdf>

Ramírez, M. (Marzo de 2012). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>

REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA. (s.f.). Importancia de las nuevas tendencias de marketing en las PYMES. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, págs. 62-68.

Ribeiro, Á. H. (2005). *Revista de Administração e Inovação*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/973/97317088009.pdf>

Rolando Torres, J. R. (2017). La efectividad del uso del marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pymes para el sector comercio en la ciudad de barranquilla. *Revista I+D en TIC*, págs. 3-5. Obtenido de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identic/article/download/2947/3443>

Romero, G. E. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, págs. 51-65. Obtenido de <file:///D:/Users/Owner/Downloads/1212-Texto%20del%20artículo-2878-1-10-20180316.pdf>

Ros Guash, J. A. (Julio de 2006). Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

Segura Villarreal, C. A. (2021). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6735/673571919006/673571919006.pdf>

Silva de Almeida, E., & Monteiro, N. (2019). Obtenido de <https://www.faculadamedas.edu.br/wp-content/uploads/2020/04/Resumo-Ep.-4-S01.pdf>

Silva, M. F., Guzmán, L. O., & Carrera, C. G. (2018). “LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI”. UNIVERSIDAD DEL PACIFICO. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en Marcha, págs. 44-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

Sole, A. C. (2006). Instrumentación Industrial. Mexico: Alfaomega.

Soto Rodríguez, M., & Lourdes Saavedra , B. (Junio de 2023). Obtenido de <https://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/indoamericana/article/view/3259>

Talavera Velásquez, O. (15 de Junio de 2015). Obtenido de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/410>

Tapia, G. N. (Septiembre de 2011). Obtenido de https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf

Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. PERSPECTIVAS, págs. 55-72.

Terrazas Pastor, R. A. (2009). Terrazas Pastor, Rafael Alfredo. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente. La Satisfacción del Cliente. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44275060/Satisfaccion_del_Cliente-libre.pdf?1459466051=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf&Expires=1705094960&Signature=L2kNGIE2dWAsBTsdupzzqE0JHRcfvu1Q-ms1nkeYWbdU7dPMYP

Tracy, B. (2016). Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sVEVCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=lluv%C3%ADa+de+ideas+para+problemas&ots=lfGu8blL2Q&sig=yHUvrIuJonUKtEOXfE58GvGW5JE#v=onepage&q=lluv%C3%ADa%20de%20ideas%20para%20problemas&f=false>

VARGAS MELGAREJO, L. M. (1994). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Villa, J. P. (2016). Profit editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FF3WCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=obj+ivos+en+la+negociacion&ots=0ivBXCjFv2&sig=_aZe3X_sWLuHSR8EmsRfBZBQcLw#v=onepage&q=obj+ivos%20en%20la%20negociacion&f=false

Villalobos, M., & Pertuz, F. (2019). MANEJO DE CONFLICTOS EN EL EMPRENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO DE SANTA MARTA COLOMBIA. SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias, págs. 31-57. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7052370>

Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . Phys. Rev., 134, A635-A646.

