

Estudio de caso: cootranstame

Mónica Nathalia Prada Sánchez, Laura Sofia Peña Robinson

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

Sebastián García Méndez

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Administración de Empresas

2023

Contenido

Introducción	12
1. Estudio de caso: cootranstame	13
1.1 Estudio de caso: Gerencia de Marketing.....	17
1.1.1 Diagnóstico	17
1.1.2 Plan de mejora	32
1.2 Estudio de caso: Gerencia Financiera	33
1.2.1 Diagnóstico.....	33
1.2.2 Plan de mejora	52
1.3 Estudio de caso: Estrategias de Negociación	52
1.3.1 Diagnóstico.....	53
1.3.2 Plan de mejora	66
1.4 Estudio de caso: Habilidades Gerenciales.....	67
1.4.1 Diagnóstico.....	67
1.4.2 Plan de mejora	76
1.5 Estudio de caso: Gerencia de proyectos.....	77
1.5.1 Diagnóstico	78
1.5.2 Plan de mejora	88
2. Conclusiones	89
Referencias.....	91

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora: Gerencia de Marketing</i>	34
Tabla 2. <i>Plan de mejora: Gerencia financiera</i>	55
Tabla 3. <i>Plan de mejora: Estrategias de negociación</i>	72
Tabla 4. <i>Plan de mejora: Habilidades gerenciales</i>	84
Tabla 5. <i>Plan de mejora: Gerencia de proyectos</i>	101

Lista de figuras

Figura 1. <i>Frecuencia de encuestados para la influencia de las compras finales.</i>	18
Figura 2. <i>Frecuencia de reuniones con los clientes para detectar servicios futuros.</i>	19
Figura 3. <i>Interacción de los encargados de área y clientes para mayor servicio.</i>	20
Figura 4. <i>Interacción con clientes para evaluar la satisfacción de nuestros servicios.</i>	21
Figura 5. <i>Frecuencia de integración con los empleados para discutir tendencias del mercado.</i>	22
Figura 6. <i>Temas de discusión de necesidades futuras en las agendas de los encargados de mercadeo.</i>	23
Figura 7. <i>Periodo de comunicación en actividades relevantes del cliente.</i>	24
Figura 8. <i>Distribución de información de satisfacción de los clientes.</i>	25
Figura 9. <i>Tiempo de comunicación de problemática en los departamentos.</i>	26
Figura 10. <i>Información a tener en cuenta para guiar los esfuerzos de desarrollos de nuevos productos.</i>	27
Figura 11. <i>Frecuencia de revisión en los esfuerzos de atención personalizada.</i>	28
Figura 12. <i>Guia de los planes de negocios de la empresa Cootranstame.</i>	29
Figura 13. <i>Esfuerzos de las áreas involucradas en el momento de un cambio requerido.</i>	30
Figura 14. <i>Coordinación de las actividades en las áreas de la empresa.</i>	31
Figura 15. <i>Intervención en las acciones correctivas al momento de detectar insatisfacción en los clientes.</i>	32
Figura 16. <i>Crecimiento económico y financiero con modelo de gestión financiero adecuado.</i>	36
Figura 17. <i>Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.</i>	37
Figura 18. <i>Calificación al aporte de modelo de gestión financiera en el crecimiento económico de la empresa</i>	38

- Figura 19.** *Aporte de las herramientas financieras para la competitividad en el mercado de la empresa* 39
- Figura 20.** *Aporte en el desempeño gerencial y directivo de la empresa con información financiera oportuna.* 40
- Figura 21.** *Aporte en la productividad empresarial con adecuado control del personal.* 41
- Figura 22.** *Aporte en el ambiente laboral y productivo de la empresa al establecer funciones y rangos específicos.* 42
- Figura 23.** *Aporte en la capacidad productiva de la empresa al brindar incentivos por cumplimiento de metas al personal operativo.* 43
- Figura 24.** *Calificación en el nivel directivo de la empresa con las herramientas adecuadas en gestión financiera.* 44
- Figura 25.** *Eficacia con un plan de marketing para mejorar las ventas en el nivel de competitividad.* 45
- Figura 26.** *Mejoramiento en plan de vida al mejorar el crecimiento económico de la empresa.* 46
- Figura 27.** *Mejora en la productividad de la empresa al brindar incentivos por cumplimiento de objetivos.* 47
- Figura 28.** *Mejora en el desempeño del personal al establecer funciones específicas y rangos en la empresa.* 48
- Figura 29.** *Calificación en modelo de gestión financiera para promover la estabilidad económica de la empresa.* 49
- Figura 30.** *Calificación en la implementación de nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa.* 50
- Figura 31.** *Mejora en el nivel de ventas de la empresa promocionando los servicios.* 51

- Figura 32.** *Mejora en la seguridad industrial al conseguir un crecimiento económico en la empresa.* 52
- Figura 33.** *Mejora en el nivel de la organización de la empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado.* 53
- Figura 34.** *Mejora en las decisiones gerenciales* 54
- Figura 35.** *Calificación en la iniciativa del jefe al solicitar información a sus trabajadores.* 57
- Figura 36.** *Eficacia de los métodos utilizados por el jefe para priorizar las tareas en situaciones estresantes.* 59
- Figura 37.** *Eficacia en las técnicas que emplea el jefe al desarrollar soluciones creativas a los problemas.* 60
- Figura 38.** *Calificación en la capacidad del jefe para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios.* 61
- Figura 39.** *Calificación de la intervención del jefe al momento de corregir la conducta de los conductores.* 62
- Figura 40.** *Calificación a la iniciativa del jefe al establecer relaciones con los trabajadores.* 63
- Figura 41.** *Aptitud del jefe para motivar a los conductores para el logro de las tareas.* 64
- Figura 42.** *Calificación en la capacidad de negociación del jefe al momento de surgir un conflicto entre los involucrados.* 65
- Figura 43.** *Eficacia en el papel de mediador del jefe en un conflicto de 2 personas.* 66
- Figura 44.** *Calificación en la actitud del jefe con los trabajadores para hacerles sentir reconocidos en el trabajo.* 67
- Figura 45.** *Calificación en la fluidez del jefe al expresar resultados.* 68
- Figura 46.** *Eficacia en el convencimiento que posee el jefe para transmitir credibilidad.* 69

Figura 47. <i>Eficacia en las técnicas que emplea el jefe para fomentar la cohesión en el equipo.</i>	70
Figura 48. <i>Eficacia en la capacidad del jefe para persuadir a los trabajadores al compromiso de metas.</i>	71
Figura 49. <i>Responsabilidad en la toma de decisiones.</i>	74
Figura 50. <i>Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.</i>	75
Figura 51. <i>Secuencia en la elaboración de proyectos que aporten productividad a la empresa.</i>	76
Figura 52. <i>Uso de la información de la empresa</i>	77
Figura 53. <i>Calificación en la toma de decisiones para lograr objetivos en la empresa</i>	78
Figura 54. <i>Evaluación de conocimiento para la toma de decisiones.</i>	79
Figura 55. <i>Comunicación adecuada en la empresa.</i>	80
Figura 56. <i>Comunicación asertiva para un clima armónico en los colaboradores.</i>	81
Figura 57. <i>Trabajo en equipo en la organización.</i>	82
Figura 58. <i>Calificación de la motivación para la eficiencia en el área de trabajo.</i>	83
Figura 59. <i>Desempeño laboral con bonificaciones.</i>	84
Figura 60. <i>Calificación de empatía con el personal en cuanto disconformidad del sueldo.</i>	85
Figura 61. <i>Actualidad en cuanto a trabajo con alguna Pyme.</i>	88
Figura 62. <i>Historial en el trabajo con Pyme en Tame Arauca.</i>	89
Figura 63. <i>Cantidad de empleados de las Pyme en las que se laboro.</i>	89
Figura 64. <i>Ocupación de la Pyme</i>	90
Figura 65. <i>Duración de los proyectos de la empresa.</i>	91
Figura 66. <i>Reconocimiento de la eficacia del gerente de proyectos.</i>	92
Figura 67. <i>Problemas más frecuentes en los proyectos del sector de transporte.</i>	94

Figura 68. *Grado de influencia en el éxito de la Gerencia de proyectos en el sector de transportes.*

95

Figura 69. Factor que más dificulta la gerencia de proyectos en el sector de transportes. 97

Figura 70. Factor más influyente en el fracaso de la gerencia de proyectos del sector de transportes.

98

Figura 71. *Características de los proyectos del sector de transporte.* 100

Figura 72. *Grado de acuerdo con las afirmaciones de la gerencia de proyectos en el sector de transporte.* 101

Resumen

La empresa Cootranstame se encuentra situada en la ciudad de Tame Arauca, está presta servicios de transporte a sus usuarios, como su servicio principal es el de transporte terrestre con pasajeros en carretera, sin embargo, su desempeño en otros servicios como transporte de carga y mensajería ha sido muy relevante en la satisfacción de los clientes. La presente investigación tuvo como propósito buscar planes de mejoras en las diferentes áreas de la empresa Cootranstame como lo son gerencia de marketing, gerencia financiera, estrategia de negociación, habilidades gerenciales y gerencia de proyectos, estos planes fueron seleccionados por medio de diagnósticos realizados hacia la misma. El tipo de investigación es estudio de caso y el instrumento de apoyo fueron cuestionarios realizados al personal de la empresa como lo son, el gerente general, jefe de marketing, jefe de finanzas, personal de la empresa en el área de finanzas y marketing y conductores de la misma. Los resultados de la investigación nos han permitido evidenciar como tema principal que existe falta de participación de los colaboradores que se encuentran en el área de servicio al cliente en la empresa Cootranstame al momento de conocer las necesidades futuras de los consumidores, para lo cual se sugirió unos comités trimestrales para la actualización de las necesidades de los clientes para así poder lograr la satisfacción de los clientes al momento de contar con las necesidades que estos tienen. Además de esto, se sugiere a la empresa Cootranstame debe implementar un plan de marketing de manera que se logre aumentar las ventas y que los colaboradores están enfocados en el mismo objetivo destinado por la empresa y adicional a esto la organización debe tener claro su nicho de mercado para así poder potencializar los resultados.

Palabras clave: transporte, plan de mejora, diagnóstico, plan de marketing

Abstract

The Cootranstame company is located in the city of Tame Arauca, it provides transportation services to its users, as its main service is road transportation with passengers, however its performance in other services such as freight and courier transportation has been very relevant in customer satisfaction. The purpose of this investigation was to search for improvement plans in the different areas of the Cootranstame company such as marketing management, financial management, negotiation strategy, managerial skills and project management, these plans were selected through diagnoses made towards the same. The type of research is a case study and the support instrument was questionnaires made to company personnel such as the general manager, head of marketing, head of finance, company personnel in the area of finance and marketing, and drivers. Of the same. The results of the investigation have allowed us to demonstrate as a main theme that there is a lack of participation of the collaborators who are in the area of customer service in the company Cootranstame when knowing the future needs of consumers, for which it was suggested quarterly committees to update customer needs in order to achieve customer satisfaction when meeting their needs. In addition to this, it is suggested that the Cootranstame company must implement a marketing plan in order to increase sales and that the collaborators are focused on the same objective set by the company and, in addition to this, the organization must be clear about its niche. market in order to potentiate the results.

Keywords: transportation, improvement plan, diagnosis, marketing plan

Glosario

Camiones de vacío: Son aquellos vehículos que tienen un contenedor de almacenamiento y su motor de succión está montado en el chasis del camión. Normalmente se utilizan para bombear aguas residuales de un tanque séptico, aguas de salmuera, tierra contaminada de un sitio de trabajo.

Demarcación: Acción técnica que se fija sobre un terreno mediante señales permanentes denominadas mojones.

HSEQ: Es la sigla en inglés Health Safety Environment Quality (Salud, seguridad en el trabajo, ambiente y calidad), esto apoya a las empresas a realizar o diligenciar de forma más eficiente sus procesos y objetivos.

Izaje: Hace referencia a levantar o mover objetos de manera segura, controlada y bien calculada con algunos dispositivos.

Materiales Pétreos: Son materiales que derivan de las rocas o poseen cualidades semejantes, son de origen natural, inorgánicos. Estos son empleados en la construcción de pisos, cerramientos o revestimientos.

Transporte de cortes: Consiste en recolectar diferentes tipos de residuos, peligrosos y no peligrosos de manejo especial.

Introducción

El presente trabajo se desarrolla bajo el módulo de monografía de investigación en la universidad Santo Tomás en el cual se abordará las problemáticas que se detecten al interior de la empresa Cootranstame bajo enfoques como lo son, la gerencia de marketing, gerencia financiera, gerencia de proyectos, estrategias de negociación y habilidades gerenciales; con la finalidad de perfeccionar los conocimientos adquiridos en el desarrollo del módulo antes mencionado y la aplicación en la perspectiva de estudiantes de último semestre de administración de empresas.

Para entrar un poco en contexto Cootranstame es una organización que se enfoca en la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros, transporte de carga por carretera en todas sus modalidades, mensajería e Izaje de cargas pesadas y extrapesadas a nivel nacional, adicional a esto es una organización que cuenta con una trayectoria de más de 40 años, se encuentra en 8 departamentos y 16 municipios.

El diseño metodológico de la presente investigación se basó en encuestas de única respuesta las cuales fueron aplicadas en todas las áreas de la empresa ya que se buscó conocer la percepción tanto del personal directivo como el que se encuentra inmerso en la operación en búsqueda de enriquecer la diversidad de opinión de la empresa seleccionada para esta investigación, simultáneo a esto se procesó la información recopilada en diagramas de torta y diagrama de barras para facilitar la comprensión del lector y finalmente se propuso la implementación de un plan de mejora. Para finalizar se socializarán los resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

1. Estudio de caso: cootranstame

Misión: COOTRANSTAME, se dedica a la prestación de los siguientes servicios: transporte terrestre de pasajeros por carretera, transporte de carga por carretera en todas sus modalidades, mensajería e Izaje de cargas pesadas y extrapesadas a nivel nacional, apoyada en un proceso de mejoramiento continuo mediante nuestro personal competente para lograr la satisfacción del cliente, cumpliendo las leyes nacionales vigentes y otras normas aplicables.

Visión: COOTRANSTAME, para el año 2025 será líder en la prestación de sus servicios en la región Andina, región Caribe, región Orinoquía región Pacífica, con el apoyo de su personal contribuyendo con la preservación del medio ambiente y la satisfacción de sus partes interesadas.

Valores: Nuestros valores se constituyen en los cimientos de una cultura corporativa que es compartida por todos los trabajadores y socios.

- Confiabilidad
- Confianza
- Confidencialidad
- Conocimiento
- Excelencia
- Formación
- Generosidad
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad
- Perseverancia
- Seguridad

- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Servicios
- Transporte de pasajeros
- Transporte de carga
- Transporte de mensajería
- Transporte de líquidos
- Transporte de cortes
- Servicio especial
- Izaje y transporte de carga
- Camiones de vacío
- Materiales pétreos
- Centro de diagnóstico

1.1 Políticas y normativas:

Políticas

HSEQ: El concepto de calidad cada vez toma más importancia a nivel empresarial y esta organización está comprometida en eso, es necesario asegurar la completa satisfacción del cliente y el absoluto beneficio del personal de la empresa; además de esto es ineludible para CootransTame consolidarse, el hecho de garantizar y promover la responsabilidad social mediante un verdadero compromiso bajo la premisa del aseguramiento de la calidad.

No consumo de cigarrillo, alcohol y/o sustancias psicoactivas: Para prevenir el daño a la Salud de sus trabajadores y/o de terceros, de los proveedores o contratistas, de las instalaciones,

equipos, vehículos, procesos productivos y al medio ambiente, por efectos del consumo del Cigarrillo, Alcohol y/o Sustancias Psicoactivas, ha establecido la siguiente política apoyada en programas de prevención y control.

Prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo: Comprometida con la gestión del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva y otros delitos brinda el soporte necesario para velar por su adecuado funcionamiento y para ello, ha definido lineamientos a implementar y se compromete a:

- Prevenir ser utilizada como instrumento para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.
- Evitar ser empleada para el ocultamiento de activos provenientes de actividades ilícitas.
- Identificar continuamente los peligros, evaluar y valorar los riesgos y las oportunidades, así como determinar los respectivos controles.

Prevención de acoso laboral: La empresa busca generar un ambiente de trabajo sano seguro y adecuado para aquellos que trabajan en la Organización; por lo tanto, promueve un ambiente de trabajo que erradique el acoso laboral, contando con la participación de todos los trabajadores.

Tratamiento de la información – *Habeas Data*: De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y la normativa aplicable, los datos personales suministrados a la Cooperativa de Transportadores de Tame “COOTRANSTAME” serán incorporados a una base de datos de la que es responsable.

Operaciones de izaje de cargas: Considerando que las actividades de Izaje de cargas son “Críticas” por su alto potencial de riesgo, para garantizar la seguridad de su personal, de

terceros, de las instalaciones, procesos productivos y los equipos mismos involucrados en estas actividades, ha establecido.

Seguridad vial y conducción: Estamos comprometidos con la Prevención de accidentes en la vía durante del desarrollo de las actividades de Transporte de pasajeros, Transporte de carga, y movilización e Izaje de cargas pesadas, cumpliendo con la legislación vigente en materia vial y requisitos contractuales, requerimientos sobre condiciones de los vehículos y conductores que garanticen un viaje seguro, ejerciendo un control estricto para asegurar el mejoramiento continuo del plan estratégico de seguridad vial.

Política seguridad física: Para la prevención, detección y control de la seguridad física, de las personas, datos, equipos, sistemas, instalaciones, propiedad del cliente y activos de la Compañía, implementará y se compromete a:

- Fomentar la cultura de seguridad y promover los derechos humanos en toda la organización y los grupos de interés
- Identificar continuamente los peligros, evaluar y valorar los riesgos y las oportunidades, así como, determinar los respectivos controles, incluyendo amenazas externas y del ambiente.

Política de desconexión laboral: Con el objetivo de cumplir la Ley 2191 de 2022, por medio de la cual se regula la desconexión laboral de los trabajadores en las relaciones laborales dentro de las diferentes modalidades de contratación vigentes, y con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre, los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral, establece: Las comunicaciones de índole laboral a través de los diferentes medios o herramientas de comunicación bien sean tecnológicas o no, para cuestiones relacionadas con su actividad laboral, en horarios por fuera de la jornada ordinaria o jornada máxima legal de trabajo no podrán ser sostenidas entre la finalización de la jornada laboral y el inicio de la siguiente

Política de señalización y demarcación: La empresa considera la señalización y demarcación como una medida de prevención, ya que mediante estímulos visuales advierte de los peligros presentes en el entorno y guía a las rutas seguras por donde debe transitar el personal.

Normativas

Contrato transporte de pasajeros por carretera

Contrato de servicio nacional de carga y mensajería

1.2 Estudio de caso: Gerencia de Marketing

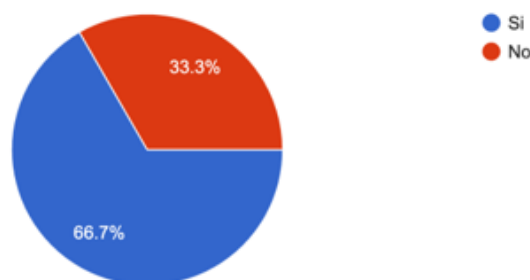
Se realizó una encuesta de 15 preguntas con 2 opciones de respuesta. Esta fue dirigida a la encargada del área de marketing de la empresa y a una trabajadora de allí mismo.

1.2.1 Diagnóstico

Figura 1. *Frecuencia de encuestados para la influencia de las compras finales.*

Pregunta 1.

Frecuentemente hablamos o encuestamos a aquellos que pueden influenciar las compras de nuestros usuarios finales (p. ej. Distribuidores, comercializadores, etc.)
3 respuestas



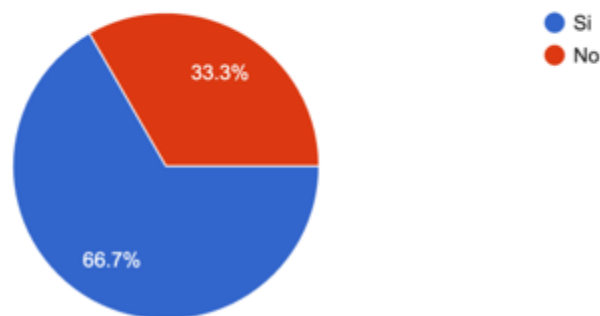
Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio busca la manera de llegar a usuarios finales por medio de intermediarios que pueden ayudar en su decisión. Se puede inferir que COOTRANSTAME constantemente está tomando medidas para que cada vez la empresa tenga un mejor resultado positivo por medio de compras de sus usuarios finales, sin embargo, considero que otras acciones pueden tener mayor alcance para los clientes. Buchelli y Cabrera (2017) concluyen que luego de que la empresa implementó una estrategia de marketing digital la percepción de los clientes fue muy buena y esto influyó de manera positiva en el proceso de decidir si realizar la compra o no”

Figura 2. *Frecuencia de reuniones con los clientes para detectar servicios futuros.*

Pregunta 2.

Nos reunimos con los clientes al menos una vez al año para detectar cuáles productos o servicios necesitarán en el futuro.

3 respuestas



Los resultados evidencian que la empresa sigue en contacto con los clientes que ya han utilizado el servicio y que se preocupa por saber cuáles son las necesidades de ellos para hacer que la empresa preste la atención adecuada. Se puede inferir que la empresa objeto de estudio se preocupa por fidelizar a sus clientes y que, además, se preocupan por saber exactamente qué es lo que ellos buscan conseguir en la empresa. Pérez y Pérez (2006) detallaron “Como empresa

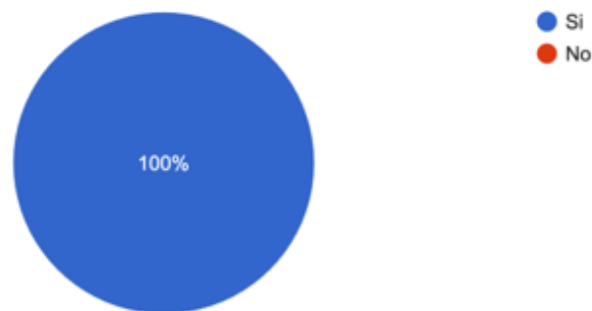
debemos conocer al cliente, ya que este es el centro de la estrategia, como empresa debemos brindarle lo que necesita, no lo que nosotros creemos que necesita, ya que es él el que compra.”

Figura 3. *Interacción de los encargados de área y clientes para mayor servicio.*

Pregunta 3.

Los encargados del área de operaciones interactúan directamente con los clientes para aprender como servirles mejor.

3 respuestas

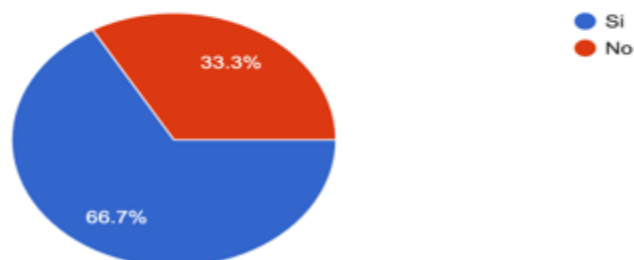


Los resultados muestran con una totalidad del 100% que el área de operaciones busca estar directamente con los clientes para tener un mejor desempeño cada vez. Se puede entender que la empresa se preocupa por el crecimiento de sus trabajadores, aunque la función final es conseguir servirle mejor al cliente, son los trabajadores los que se capacitan día a día para conseguir llegar mejor al prospecto gracias a la práctica con los clientes actuales. Nowell, (2015) detalla “para prestar un servicio de calidad debemos estar con la disposición de ayudar al comprador, debemos cuidar el grado de empatía y lenguaje como también debemos brindar confianza, seguridad y exactitud”

Figura 4. *Interacción con clientes para evaluar la satisfacción de nuestros servicios.*

Pregunta 4.

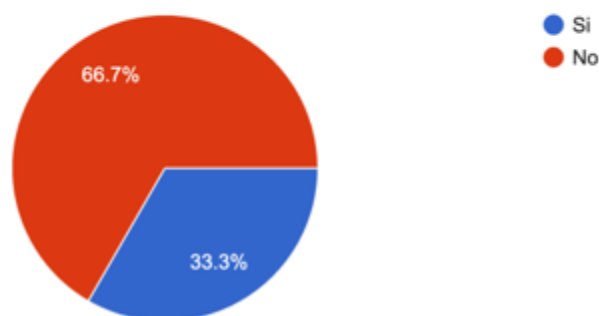
Encuestamos a nuestros clientes, al menos una vez al año, para evaluar nuestros servicios.
3 respuestas



Los resultados evidencian que la empresa tiene en cuenta la opinión de sus clientes para reinventarse cada año y así mismo tener mayor crecimiento en el mercado. Considerando esto podemos pensar que la empresa objeto de estudio busca crecer no solo en el trato a sus clientes, también buscan mejorar el servicio, esto es positivo ya que con esto podrán lograr mejores ventas y así mismo, mejores utilidades. Jejen, (2021) menciona “las principales metas en la actualidad en las organizaciones son brindarles a los clientes un cálido servicio y de esta manera lograr convertirlos en clientes fieles, que no solo compren nuestros productos, también que promuevan e incentiven a más personas a que se vuelvan clientes.”

Figura 5. *Frecuencia de integración con los empleados para discutir tendencias del mercado.*
Pregunta 5.

Integrantes de la empresa se reúnen, al menos una vez al trimestre, para discutir tendencias y desarrollos del mercado.
3 respuestas

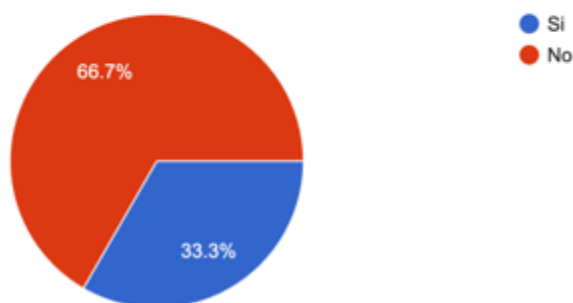


Los resultados evidencian que la empresa objeto de estudio muestra falencias en su área de comunicación con sus trabajadores para visualizar posibles acciones para potencializar la empresa por medio de nuevas tendencias y desarrollo del mercado. Teniendo en cuenta estos resultados podemos decir que la empresa al implementar esta práctica podrá estar más actualizada de cuales son aquellas herramientas nuevas que están en el mercado y como podrán sacarles provecho a estas prácticas. Moral y Fernández, (2012) concluyen que “como empresa se busca un compromiso por medio de la innovación continua, se realiza mediante nuevas y más completas experiencias para el cliente, de esta manera su proceso continuo de mejora y de excelencia tendrá mejores resultados en la entrega del producto”.

Figura 6. *Temas de discusión de necesidades futuras en las agendas de los encargados de mercadeo.*

Pregunta 6

La agenda de los encargados de mercadeo y temas comerciales incluye la discusión de necesidades futuras de los clientes con los encargados de otras temáticas de la empresa.
3 respuestas



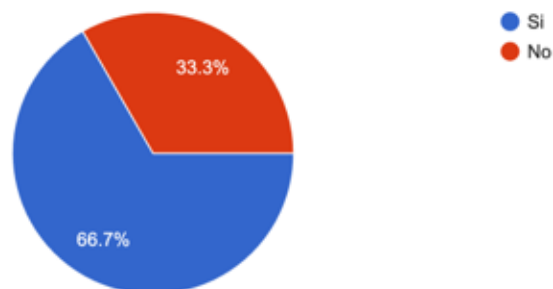
Los resultados nos muestran que las áreas están centradas en sus tareas y no comparten discusiones que puedan favorecer al cliente. Se puede pensar que la empresa objeto de estudio reparte de manera puntual sus tareas a cada área, sin embargo, podrían hacer una vez al año una reunión con el personal para socializar nuevas ideas, pues cada persona puede encontrar una necesidad nueva y así buscar que la empresa pueda potencializarse y tener un mayor alcance. Blanchard y Waghorn, (1999) mencionan “que diferentes estudios han demostrado que el cerebro tiende a esquivar ideas innovadoras por lo que estas no las pueden familiarizar con el presente, para esto aconsejan que es más favorable darle diferentes opciones al cliente en lugar de si o no, así concentran su energía en decidir cuál es su favorita.”

Figura 7. *Periodo de comunicación en actividades relevantes del cliente.*

Pregunta 7.

Cuando algo significativo ocurre a un cliente o mercado relevante, toda la empresa se entera del tema en un corto periodo.

3 respuestas

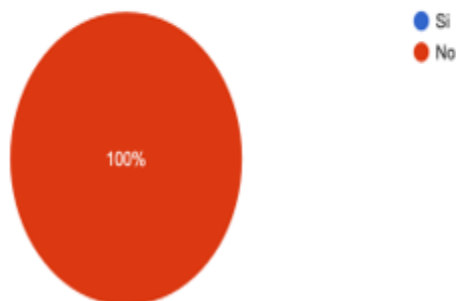


Los resultados evidencian que la empresa promueve cosas con valor significativo en la compañía. Se puede inferir que la empresa objeto de estudio tiene una buena comunicación interna, lo cual puede ayudar al personal a motivarse para comprometerse más con la empresa, si es que esta acción marcó una experiencia. Por otro lado, si es algo significativo en el mercado podrá ayudar a que todos los trabajadores estén informados de la tendencia y podrán sacar provecho a esto. Brandolini et al., (2009) concluyen que “tener una buena comunicación interna es un punto clave en la vida de las organizaciones y que esta misma trae a la empresa productividad y armonía dentro del ámbito laboral.”

Figura 8. *Distribución de información de satisfacción de los clientes.*

Pregunta 8.

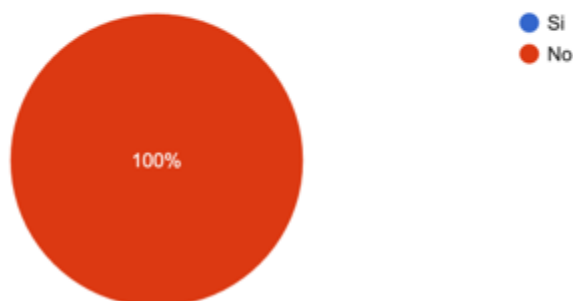
La información sobre satisfacción de los clientes es distribuida a toda la empresa con regularidad.
3 respuestas



Con un 100% de totalidad, los resultados evidencian que la organización objeto de estudio no distribuye la información sobre la satisfacción de los clientes en ella. Se puede deducir que la empresa almacena estos resultados para una zona en específico y podrían ser ellos mismos los encargados de tomar medidas con estos resultados, sin embargo, reconsidero que es importante también que los demás trabajadores tengan estos datos, ya que estos resultados pueden motivarlos o ayudarlos a mejorar en su área. Jiménez y Mosquera (2017) mencionan que “Un correcto sistema de comunicación ayuda a que haya vínculos o relaciones interpersonales en los líderes departamentales, trayendo mejores resultados a la compañía, ya que la comunicación es el corazón de las entidades.”

Figura 9. *Tiempo de comunicación de problemática en los departamentos.*
Pregunta 9.

Cuando un área de la empresa detecta algo importante acerca de problemáticas de los clientes
tarda en alertar a otros departamentos
3 respuestas



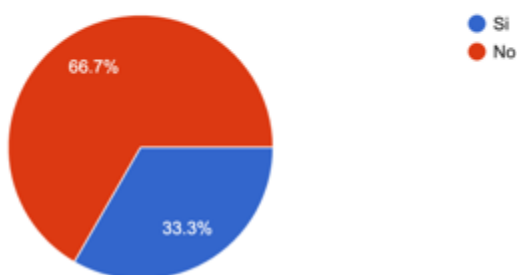
En esta novena pregunta se puede inferir que el 100% de las personas encuestadas aseguran que cuando un área de la empresa descubre alguna problemática que se esté presentando en los clientes no demoran en poner al tanto esta problemática a los demás departamentos de la organización. Con estas respuestas que se pudieron obtener, se puede deducir que las personas que respondieron esta encuesta aseguran que se da conocer rápidamente las problemáticas que se entre presentando de los clientes lo cual es bastante importante puesto que si tienen una buena comunicación hará que se pueda llegar a una solución significativa por parte de todos los departamentos. Para poder conocer cuál es el primer paso que hay que tener en cuenta para poder alertar alguna problemática que se esté presentando, es necesario tener presente que los colaboradores de todos los departamentos deben tener una buena comunicación, es por esto que según Marchiori, (2011) nos dice que la comunicación interna se enfoca bastante en la cuestión formativa ya que ayuda a mirar de qué forma las personas al momento de tener una comunicación

construyen una realidad organizacional y cómo esto ayuda a que las personas se vean como tal y hallen un sentido en su acción dentro del negocio de la empresa.

Figura 10. *Información a tener en cuenta para guiar los esfuerzos de desarrollos de nuevos productos.*

Pregunta 10.

Tenemos en cuenta las diferencias que hay entre todos nuestros clientes (segmentamos) para guiar los esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios.
3 respuestas



El mayor porcentaje obtenido en esta pregunta que es del 66.7% dicen que no tienen en cuenta las diferencias que hay entre todos los clientes y solo un 33.3% responde que sí están teniendo presente las diferencias que puede haber entre todos los clientes de la organización. En esta respuesta se puede evidenciar que la mayoría de las personas que respondieron esta encuesta consideran que no se está teniendo en cuenta la diferencias que hay entre los clientes que constituyen la organización lo cual se considera que es preocupante ya que es fundamental que la organización sea consciente de que no todos los clientes tienen necesidades iguales, por lo tanto deben tener presente estas diferencias para así poder guiar de una mejor manera los esfuerzos de desarrollo de los nuevos servicios. Luego de buscar en diferentes fuentes para poder reconocer porque es necesario hacer una segmentación de mercado para que la organización pueda conocer las necesidades de los diferentes clientes y pueda enfocarse en un tipo de cliente en específico, es

por esto por lo que Thompson, (2005) dice que el nicho de mercado se puede determinar como un proceso en el cual una organización desglosa un mercado en subconjuntos de clientes dependiendo de ciertas características que le generen utilidad.

Figura 11. *Frecuencia de revisión en los esfuerzos de atención personalizada.*
Pregunta 11.



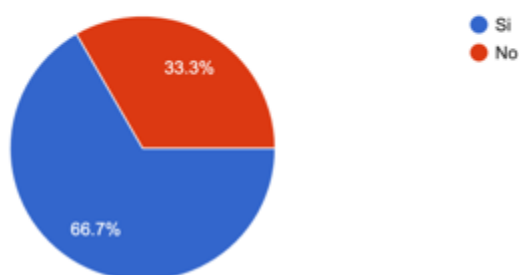
Un 66.7% respondieron que no están revisando la atención al cliente para conocer si se está cumpliendo con las necesidades del y un 33,3% respondieron que sí están revisando periódicamente la atención que están teniendo hacia los clientes para verificar que se cumple lo que los clientes desean. Con estas respuestas podemos observar que no se está llevando un control de atención al cliente para poder conocer cuáles son los requerimientos que el cliente desea, o poder conocer cuál es la satisfacción del cliente si está satisfecho con las entregas que se están realizando si se cumplió con los horarios establecidos que se le asignaron lo cual es un poco preocupante ya que si esto no se está revisando podría llegar a causar la pérdida de clientes puesto que si no se le brinda importancia al cliente pues este mismo no sentirá reciprocidad con la organización. Según Robayo, (2017) menciona que un buen servicio al cliente se destaca por abarcar factores como lo son la atención personalizada al cliente, tratarlos con amabilidad y

respeto, el hecho de que obtengan una respuesta rápida al momento en el que necesiten solucionar un problema, ofrecer siempre un ambiente agradable, etc. básicamente un buen servicio al cliente debe ser puntual, eficiente y también uniforme.

Figura 12. *Guía de los planes de negocios de la empresa Cootranstame.*

Pregunta 12.

Nuestros planes de negocios son guiados más por políticas internas o avances tecnológicos que por investigación de mercados.
3 respuestas

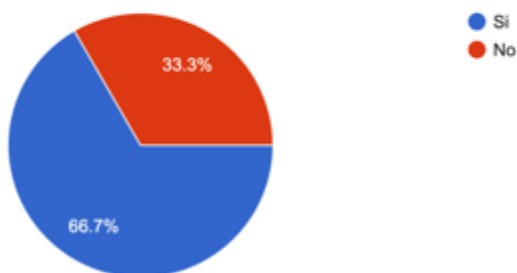


En esta pregunta, se puede observar que la mayoría de los encuestados respondieron que los planes de negocios son guiados más que todo por políticas internas o avances tecnológicos con un porcentaje del 66.7%, a comparación de un 33.3% que consideran que no son guiados por los que se mencionaron anteriormente. Con esta respuesta se puede conocer que el plan de negocios que están utilizando son dirigidos principalmente por políticas internas o avances tecnológicos lo cual no quiere decir que sea algo malo, pero es mejor que estos planes de negocios sean guiados por investigaciones de mercado para así poder tener una mayor eficacia ya que en este se pueden conocer mejor las necesidades de los clientes. La investigación de mercados es una forma bastante completa para poder llevar a cabo un plan de negocios, puesto que con esta investigación puedes ir más a profundidad sobre los temas del cliente es por esto por lo que según Vargas, (2017)

Menciona que para lograr buenos resultados al momento de llevar a cabo un plan de mercadeo debe estar totalmente enfocado en el consumidor, ya que es en este en el que se debe conocer principalmente sus gustos, necesidades y preferencias. logrando lo anteriormente mencionado es más sencillo conocer la estrategia que se desea llevar a cabo para lograr satisfacer las necesidades de manera óptima y esto se podría conseguir realizando primero una investigación de mercados.

Figura 13. *Esfuerzos de las áreas involucradas en el momento de un cambio requerido.*
Pregunta 13.

Cuando encontramos que se presentan cambios regulatorios las áreas involucradas hacen esfuerzos concertados para implementar los cambios requeridos.
3 respuestas



En esta pregunta un 66.7% de los colaboradores encuestados respondieron que si se hacen esfuerzos para implementar los cambios que se necesiten y solo un 33.3% de las personas encuestadas consideran que no se están realizando esfuerzos para llevar a cabo cambios que se requieran en el momento. Con estas respuestas se puede conocer que la mayoría de los colaboradores consideran o son conscientes que se deben hacer esfuerzos para así poder poner en marcha algún plan que se necesite al momento de que se presentan cambios regulatorios, lo cual es importante que lo tengan presente ya que siempre deben estar con la disposición de esforzarse para lograr que haya un cambio necesario en la organización. Para nadie es un secreto que los cambios son necesarios para las organizaciones y más cuando se puede lograr evidenciar que área

está presentando alguna falencia para poder implementar un cambio, es por esto que, según Acosta, (2002) menciona que los cambios se generan en las áreas funcionales, en las unidades de negocio en ciertos procesos específicos como también se generan en la totalidad de la organización.

Figura 14. *Coordinación de las actividades en las áreas de la empresa.*
Pregunta 14.

Las actividades de las diferentes áreas de la empresa están bien coordinadas.
3 respuestas

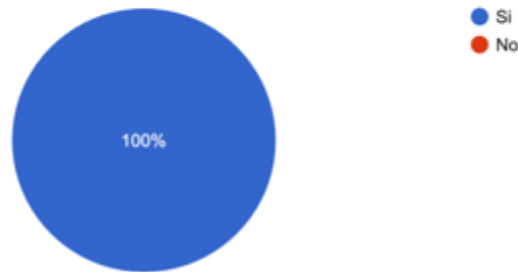


El 100% de las personas encuestadas concuerda con que las actividades que se realizan en la empresa independientemente de las diferentes áreas son coordinadas. Con esto se puede evidenciar que en las diferentes áreas de la organización se está realizando un buen trabajo puesto que si los colaboradores consideran que las actividades están siendo coordinadas quiere decir que hay una buena comunicación en la empresa. Según Marchiori, (2011) nos dice que la comunicación interna viene observando con mayor énfasis en la cuestión formativa, es decir, de qué manera las personas al momento de comunicarse construyen la realidad en las empresas, y cómo este proceso ayuda a que las personas se vean como tal.

Figura 15. *Intervención en las acciones correctivas al momento de detectar insatisfacción en los clientes.*

Pregunta 15.

Cuando detectamos que nuestros clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos acciones correctivas inmediatamente.
3 respuestas



Con esta última respuesta de la encuesta el 100% de los colaboradores que fueron encuestados responden que si se toman acciones correctivas al momento de darse cuenta de que los clientes no están satisfechos con la calidad del servicio. Se puede evidenciar que la empresa está al tanto de qué tan satisfechos están los clientes con los servicios que esta organización ofrece lo cual es importante porque se toman el tiempo de corregir inmediatamente para poder cumplir con las expectativas del cliente y no permitir que este tipo de inconvenientes se siga presentando en los clientes y generen una insatisfacción con el servicio Según Thompson, (2005) nos dice que todas las organizaciones que logren la satisfacción de los clientes tendrán varios beneficios como lo son la lealtad de los clientes hacia la empresa, lo cual nos demuestra las futuras ventas que se generan gracias a esa lealtad de los clientes, la difusión gratuita que es darnos a conocer hacia las demás personas lo cual quiere decir que habrán nuevos clientes y por último una determinada participación en el mercado.

1.1.2 Plan de mejora

CONTEXTO

Preguntas a realizar al personal del servicio al cliente

- 1.- ¿Qué equipo le atrae más: mejorar lo que ya existe o crear lo que aún no existe?
- 2.- ¿Preferiría producir resultados ahora, o diseñar cómo éstos serán producidos en el futuro?
- 3.- ¿Preferiría implantar una dirección, o determinarla?

Subdivisiones

- S. Presente: Mejorar lo que ya existe
- S. Futura: Crear nuevas propuestas

Tabla 1. *Plan de mejora Gerencia de marketing*

PLAN DE MEJORA	
Objetivo	Implementar la participación de los trabajadores del área de servicio al cliente en la discusión de necesidades futuras de los consumidores por medio de comités trimestrales en la empresa COOTRANSTAME.
Acciones	1. Formular preguntas de selección para el personal, de tal manera que pueda desempeñar mejor sus habilidades 2. Dirigir las preguntas a gerencia y jefe de mercadeo para tener su aprobación 3. Programar el personal de área de servicio al cliente 4. Llevar al cabo Focus Group para socializar el tema y realizar preguntas 5. Subdividir el personal en la subdivisión de preferencia 6. Programar sesión en cada subdivisión 7. Comité de lluvia de ideas en cada subdivisión 8. Resultados de lluvia de idea 9. Estudio de caso de la idea con mayor posibilidad de efectuar Implementación o denegación
Responsables	Subgerente Jefe de Marketing Jefe de servicio al cliente
Indicadores	1. Indicador KPI's: Relación con indicador de innovación en los empleados, mide la proporción de empleados involucrados en el proceso de innovación en relación al número total de empleados durante el proceso. - A: Empleados involucrados en el proceso de innovación - B: Total de empleados - Fórmula ○ $(A/B)*100$ - La tendencia es buena cuando aumenta

PLAN DE MEJORA

2. Indicador customer satisfaction score CSAT

Medición: Se puede realizar por medio de una encuesta a través de un formulario de Google forms o un buzón de sugerencias que sea incógnito.

3. Indicadores de gestión: Tasa de Cobertura de capacitación

TCC: cantidad de empleados capacitados / cantidad de empleados promedio

1.2 Estudio de caso: Gerencia Financiera

Se realizaron dos cuestionarios de 10 preguntas. Una de ellas fue dirigida a la encargada del área de finanzas de la empresa y el segundo cuestionario al personal de la empresa.

1.2.1 Diagnóstico

Cuestionario 1. Dirigido al área de finanzas.

Figura 16. *Crecimiento económico y financiero con modelo de gestión financiero adecuado.*
Pregunta 1.

¿Como piensa usted que seria el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?
2 respuestas



El 100% del área financiera de la empresa considera que un modelo de gestión financiera adecuado puede dar un crecimiento económico y financiero a la empresa Cootranstame. La gestión financiera de una empresa puede ayudar sino en todos, en cada área de la empresa, ya evaluará las posibilidades que tendrá la empresa para incorporar cualquier otra acción en Cootranstame. Correa et al., (2009) plantean “la gestión financiera no solo ayudará en el aspecto cuantitativo de la

empresa, también aspectos cualitativos, ayudará también a definir estrategias basadas en un enfoque de gestión financiera y de dirección, ya que cuando una empresa no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, podría ser difícil que se sostenga en el mercado.

Figura 17. *Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.*

Pregunta 2.

¿Que tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?
2 respuestas



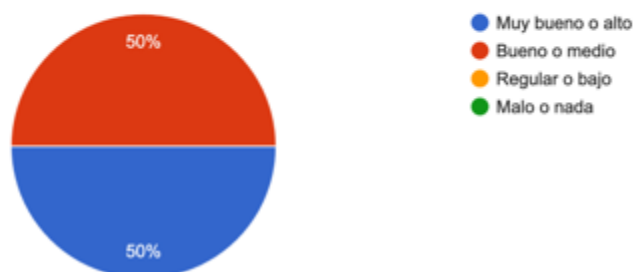
Al igual que en la respuesta anterior, el personal considera muy importante un análisis financiero para cualquier toma de decisiones de la empresa Cootranstame. Considerando esto, podemos decir que este es uno de los problemas por los que muchas empresas no duran en el mercado y se puede evidenciar que la empresa estudio de caso se ha mantenido por tantos años ya que un análisis financiero puede mantenerse de pie ante cualquier decisión que tome la empresa, evaluar posibilidades puede traer más éxitos. Hernández y Hernández (2006), mencionan en su investigación que “cuando se tiene un buen análisis financiero en una empresa, podrá llevar a la empresa a elevar su rendimiento sobre la inversión, además satisfacerá las necesidades del mercado. También nos dicen que esto nos ayudará en la regulación de políticas de la empresa.”

Figura 18. *Calificación al aporte de modelo de gestión financiera en el crecimiento económico de la empresa.*

Pregunta 3.

¿En cuanto cree usted que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la empresa?

2 respuestas

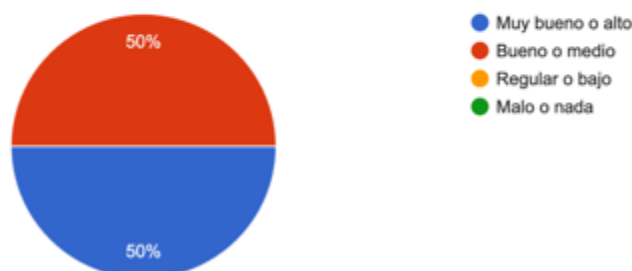


La respuesta no es clara debido a que no se muestran cifras diferentes, sin embargo, son respuestas positivas por las 2 partes. Se puede concluir que un aporte de gestión financiera si sería un aporte para que la empresa tenga crecimiento económico, esto puede influir mucho más si se crea un plan no solamente por acción, también por reacción de estos planes. Carrillo et al., (2017) comentan “la manera en la que una gestión financiera puede ayudar de manera económica a las empresas es porque esta se encargará de optimizar el patrimonio de la organización administrando recursos financieros, mano de obra y gastos operacionales”

Figura 19. *Aporte de las herramientas financieras para la competitividad en el mercado de la empresa.*

Pregunta 4.

¿En que medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la empresa a ser mas competitiva en el mercado?
2 respuestas



Las 2 respuestas son positivas, sin embargo, una de ellas considera de más importancia estas herramientas financieras como mecanismo para tener una competencia más fuerte en el mercado. Las herramientas financieras en las empresas pueden hacer que sus acciones sean más fáciles de realizar y también podrá asegurar un poco más los resultados que éstas pueden tener en el mercado, de tal forma logrará tener mejores posiciones en la industria, haciendo más competitiva la empresa. Nava, (2009) nos menciona que la mejor forma para tomar decisiones acertadas, efectivas, oportunas y confiables que ayude a la organización a cumplir sus objetivos y pertenecer en el mercado, es implementar herramientas y técnicas actualizadas en el desempeño financiero de la empresa”

Figura 20. *Aporte en el desempeño gerencial y directivo de la empresa con información financiera oportuna.*

Pregunta 5.

¿Con información financiera oportuna en que medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?

2 respuestas

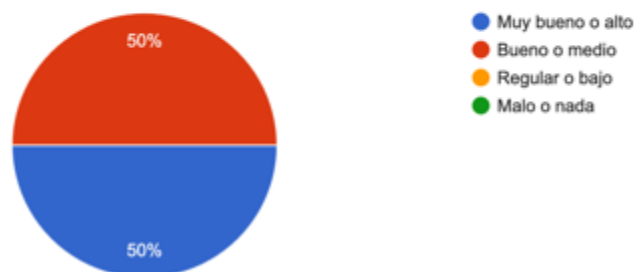


El 50% considera que no ayudaría mucho, sin embargo, el otro 50% cree que con la información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa. Se puede creer que la pregunta no fue clara para los trabajadores del área financiera de la empresa o quizá ya cuenta con la información financiera oportuna, por otro lado, la manera más clara para resolver esta pregunta sería hacer un estudio de caso que nos muestre si es o no significativa esta relación. Chavéz y Vallejo, (2017) en su tesis de grado resuelve que la relación entre una buena información financiera y el desempeño o la toma de decisiones gerenciales es baja.

Figura 21. *Aporte en la productividad empresarial con adecuado control del personal.*
Pregunta 6.

¿En que medida cree que usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial?

2 respuestas



Las respuestas son positivas, la empresa estudio de caso considera que con un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial. Se puede evidenciar que la empresa se preocupa para que la empresa tenga un mejor desempeño en la productividad de esta, es importante mencionar que esto ayudaría a aumentar las utilidades de la empresa. Elizondo, (2021) menciona que “llevar un control adecuado del personal y las acciones que deben realizar es muy importante ya que si por alguna razón las cosas salen diferentes a lo planificado se podrá tener un plan de acción opcional, haciendo que esto mejore los resultados y la compañía sea más productiva”

Figura 22. *Aporte en el ambiente laboral y productivo de la empresa al establecer funciones y rangos específicos.*

Pregunta 7.

¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en que medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?
2 respuestas



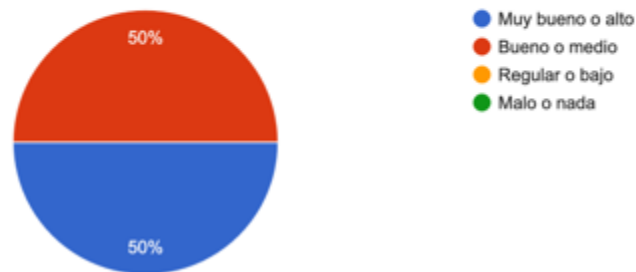
Tenemos una respuesta positiva con un 100%, lo cual establece que al establecer funciones y rangos específicos en el personal de la empresa ayudaría a que la misma tenga un mejor ambiente laboral y productivo. Se puede inferir que cuando se le deja claro sus tareas al personal de la empresa, este sabrá exactamente dónde apoyar y enfocarse solamente en eso para que los resultados sean más precisos y efectivos. Alvarez et al., (2022) mencionan que para tener un adecuado desempeño laboral es necesario tener una correcta distribución de cargos y que de ahí parte tener una buena distribución de funciones para cada persona de la organización.

Figura 23. *Aporte en la capacidad productiva de la empresa al brindar incentivos por cumplimiento de metas al personal operativo.*

Pregunta 8

¿Al brindar incentivos por cumplimiento de metas al personal operativo, en que nivel mejoraría la capacidad productiva de la empresa?

2 respuestas

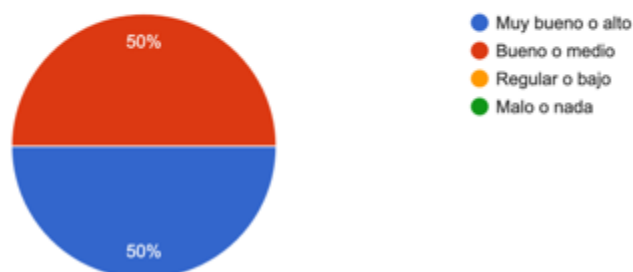


El 50% mencionan que es muy bueno brindar incentivos al personal operativo por el cumplimiento de sus metas mejoraría la capacidad productiva de la empresa, sin embargo, el 50% no le da ese mismo margen de importancia, pero menciona que si puede ser una buena idea. Los incentivos en las compañías pueden ser de gran ayuda ya que hará que el personal entienda que su trabajo ha hecho que la empresa tenga un avance positivo, además esto hará que el personal haga su trabajo de la mejor manera y con más amor hacia este. Contreras y Jaramillo (2015), en su tesis de grado nos menciona que la motivación y los incentivos en los trabajadores ayudará a fortalecer su compromiso por la misma y que, además, esto traerá a la empresa buena productividad y desempeño.

Figura 24. *Calificación en el nivel directivo de la empresa con las herramientas adecuadas en gestión financiera.*

Pregunta 9

¿Como calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?
2 respuestas



El 50% de la empresa considera muy bueno el hecho de que el nivel directivo de la empresa tenga siempre las herramientas adecuadas de gestión financiera, sin embargo, el otro 50% aunque no le da tanta importancia, considera una buena estrategia. Las empresas tanto pequeñas, medianas o grandes deberían buscar herramientas que les permitan facilitar la manera en la que cumplen sus objetivos, las herramientas de gestión financiera puede permitir que la compañía sea más precisa en los % de efectividad que tendrán las acciones de la empresa. Huachillo et al., (2020), hablan sobre la importancia de que el gerente conozca los medios de financiamiento alternativos para solicitar diferentes fuentes de crédito o acciones relacionadas con las finanzas de la empresa.

Figura 25. *Eficacia con un plan de marketing para mejorar las ventas en el nivel de competitividad.*

Pregunta 10

¿En cuanto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas a nivel de competitividad?

2 respuestas



El 50% considera que un plan de marketing ayudaría a mejorar las ventas de la empresa, por ende, mejoraría sus niveles de competitividad en el mercado, sin embargo, el otro 50% considera que no es buena idea un plan de marketing. Se puede pensar que la empresa ya tiene su propio plan de marketing o por otro lado, que sus productos o servicio ya están en una buena posición, pero es necesario saber que el marketing de la empresa podrá influir en que sus utilidades suban, los conozcan más personas y por ende tendrán nuevas ventas. Hilar, (2017) expresa que cuando una empresa sin importar su tamaño crea un plan de marketing, permite que la organización tenga un panorama más claro acerca de su entorno y también ayuda mucho a alcanzar sus objetivos propuestos.

Cuestionario 2. Dirigido al personal de la empresa Cootranstame

Figura 26. *Mejoramiento en plan de vida al mejorar el crecimiento económico de la empresa.*

Pregunta 1.

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



En la anterior gráfica se puede observar que el 100% de las personas que fueron encuestadas consideran que sería muy bueno y ayudaría muchísimo a que su nivel de vida mejorará llegado el caso de que la empresa pudiera lograr un crecimiento tanto económico como financiero. Esto podría llegar a tener relación al respaldo o la seguridad que podrían sentir los colaboradores de empresas exitosas, ya que generaría gran satisfacción pertenecer a un equipo o una organización que se destaque por liderar el mercado o por sus buenas prácticas. Los autores Sora, et al, (2014) nos mencionan que actualmente la inseguridad laboral es un factor que afecta a muchos trabajadores ya que es una de las fuentes de estrés más significativas.

Figura 27. *Mejora en la productividad de la empresa al brindar incentivos por cumplimiento de objetivos.*

Pregunta 2.

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



En esta gráfica se puede observar que el 100% de los colaboradores que fueron encuestados dicen que sería muy bueno que la empresa le brindará incentivos por cumplir los objetivos propuestos por la misma. Se puede determinar que los colaboradores harían un poco más de esfuerzo o tratarían de cumplir sus metas u objetivos si la empresa le brinda incentivos ya que de esta manera lograrían motivar a sus empleados de forma que puedan obtener un poco más de productividad en las metas que son propuestas por la organización entonces es de gran importancia que ellos sientan o vean esa retribución por el esfuerzo que están realizado. Según la autora Sornoza y Páez (2003), sugiere que un administrador podría lograr que sus colaboradores sean más eficientes por medio de incentivos para que tengan como finalidad que la organización independientemente del nivel jerárquico pueda desenvolverse y perfeccionar su propia motivación para que así logren obtener resultados eficientes a corto, mediano y largo plazo.

Figura 28. *Mejora en el desempeño del personal al establecer funciones específicas y rangos en la empresa.*

Pregunta 3.

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

2 respuestas

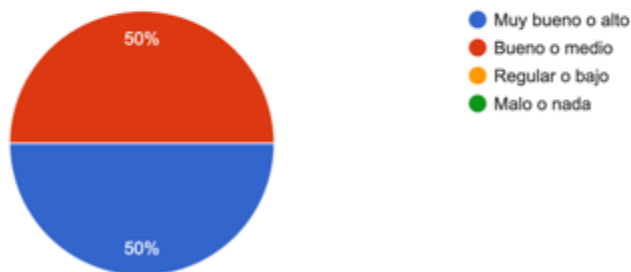


Con este resultado se puede evidenciar que el 100% de las personas encuestadas consideran que sería bueno el establecer funciones y rangos en la organización para así poder mejorar el desempeño de los colaboradores. Se puede inferir que es importante que en la empresa se logre delegar funciones específicas para que los colaboradores tengan claros sus deberes y logren desempeñarse mejor, es por esto la importancia del manual de funciones de los diferentes cargos en aras de que los empleados conozcan sus funciones y así las puedan ejecutar a cabalidad. Según Carrasco (2009) nos indica que el analizar y describir las funciones de un puesto de trabajo ayuda a hacer posible cualquier proyecto de la empresa ya que con esta herramienta metodológica se podría diseñar el desarrollo de la acción organizativa propuesta por la empresa.

Figura 29. *Calificación en modelo de gestión financiera para promover la estabilidad económica de la empresa.*

Pregunta 4.

¿Como calificaría usted la relación de un modelo de gestión financiera que promueva la estabilidad económica y financiera de la empresa?
2 respuestas

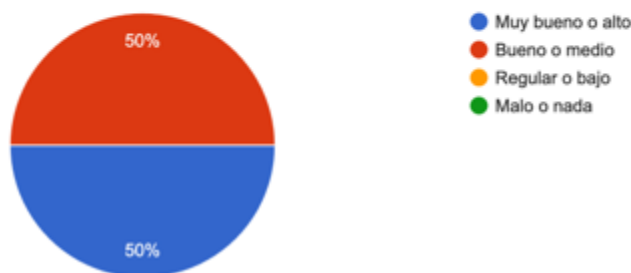


En esta cuarta pregunta se puede observar que el 50% de las personas encuestadas consideran que sería muy buena la implementación de un modelo de gestión financiera ya que ayudaría a promover la estabilidad económica y financiera de la empresa y por otro lado el otro 50% de las personas también votaron por una respuesta positiva que lo consideran bueno posiblemente porque no están completamente seguros de que este sea un determinante importante en la organización. Se puede inferir que los colaboradores de la empresa Cootranstame piensan que sería favorable llevar a cabo la ejecución de un modelo de gestión financiera, buscando con esto el crecimiento de la organización, ya que esta herramienta ayudaría a la empresa a identificar y mejorar sus indicadores financieros para así optimizar los recursos de la compañía. Según Julio, (2020) nos menciona que los modelos de gestión de las organizaciones ya no solo se consideran importantes a nivel local ni nacional sino que ahora son de gran importancia a nivel mundial ya que con esto se podría enfrentar el desarrollo de algunos planteamientos para la duración en el mercado nacional y poder abarcar también en mercados internacionales.

Figura 30. *Calificación en la implementación de nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa.*

Pregunta 5.

¿Como calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?
2 respuestas



Los resultados muestran que un 50% de los colaboradores que respondieron esta encuesta consideran que sería muy bueno que la gerencia llegara a implementar nuevas herramientas gerenciales y organizativas y el otro 50% también afirma que sería una buena idea. Se puede inferir que los empleados de la empresa ven con buenos ojos la implementación de nuevas herramientas gerenciales y operativas al interior de la empresa Cootranstame, considerando que estas podrían aportar de manera positiva a la organización ya que esto ayudaría a mejorar su desempeño. Según León et al., (2003) Nos menciona que la necesidad de implementar instrumentos de gestión en las organizaciones para poder responder a las necesidades que se estén presentando se promociona no solo para las características de estos instrumentos sino también para la circunstancia en las que se encuentre la organización en dicho momento.

Figura 31. *Mejora en el nivel de ventas de la empresa promocionando los servicios.*

Pregunta 6.

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

2 respuestas



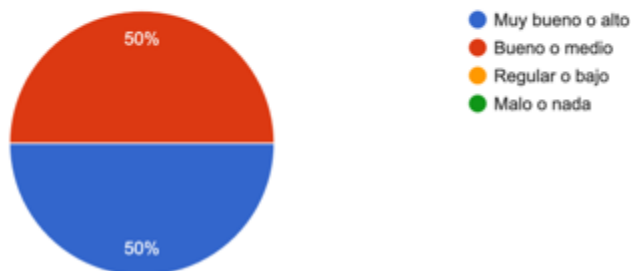
En esta sexta pregunta realizada al personal de la organización Cootranstame se puede evidenciar que el 100% consideran que sería muy bueno que la empresa promocióne mejor sus servicios ya que ayudaría bastante en las ventas de la misma. Con esta respuesta se puede evidenciar que es importante que la empresa promocióne mejor sus servicios ya que aumentaría las ventas puesto que si hay una buena promoción de los servicios de la organización aparte de que aumentaría las ventas también ayudaría a que se diera a conocer un poco más la empresa, también ayudaría a fortalecer la imagen del servicio que se le brinda a los clientes, habría un fortalecimiento bastante significativo en el área de marketing de la organización y lo más importante se fortalecería las estrategias de venta. Según la revista ANFE (2002) nos dice que en la actualidad es importante estar al tanto de las actualizaciones que se vienen presentando en el mercado para así poder obtener un crecimiento en las ventas para la organización, esto en aras de entender las necesidades del mercado y poder proyectar de manera idónea las campañas de promoción de los diferentes servicios de la compañía.

Figura 32. *Mejora en la seguridad industrial al conseguir un crecimiento económico en la empresa.*

Pregunta 7.

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

2 respuestas



Analizando el diagrama de barras como resultado de esta pregunta se identifica que los colaboradores consideran en un porcentaje 50/50, considerándolo muy bueno y bueno que el crecimiento de la organización tendría aportes muy importantes al mejoramiento de los procesos de seguridad industrial de la organización. En lo anterior se puede evidenciar que los colaboradores de la organización consideran que este sería un factor determinante posiblemente porque sienten una fina relación entre el crecimiento y los recursos que se puedan invertir al interior de la organización en aras de mejorar la seguridad industrial. Según González y Moreno, (2012) Nos menciona que la organización debe promover la creación de una cultura en seguridad y salud siendo sincronizada con el objetivo de calidad, el perfeccionamiento de los procesos, rendimiento, etc, en lo cual se busca mostrar que por medio de estas prácticas se podrían generar beneficios tanto para la organización como para los colaboradores que pertenecen a esta.

Figura 33. *Mejora en el nivel de la organización de la empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado.*

Pregunta 8.

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



En la anterior gráfica se puede observar que el 100% de los colaboradores de la empresa Cootranstame que fueron encuestados, piensan que, al momento de implementar un modelo de gestión financiera, mejoraría muchísimo el nivel de organización de la empresa. Se puede evidenciar que los colaboradores son conscientes que sería muy bueno implementar un modelo de gestión financiera ya que si esto se llegara a ejecutar se podría llevar a cabo una mejor planeación de tareas, se podría llevar también un control de todas las operaciones contables de la organización Cootranstame con el fin de emplear de una manera un poco más eficiente los recursos de esta. Según el autor Terrazas (2009), nos menciona que uno de los desafíos más relevantes en el funcionamiento de las organizaciones es el desafío de poder alcanzar la gestión idónea de las diferentes áreas como lo es el área de administración y el área de economía y finanzas.

Figura 34. *Mejora en las decisiones gerenciales.*

Pregunta 9.

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

2 respuestas



Con la anterior respuesta se puede conocer que el 100% del personal de trabajo de la empresa Cootranstame consideran que las decisiones gerenciales son susceptibles de mejora lo cual se podría traducir como una percepción que siempre habrá cabalidad en el mejoramiento de esta organización. Al mejorar las decisiones gerenciales en la organización se lograría con mayor facilidad identificar un problema y lograr resolverlo por medio de diferentes alternativas identificando cual es la mejor para poder implementar de manera que al ponerla en práctica solucione el problema que se esté presentando en ese momento. Según la autora Fernández, (2001) nos menciona que la incorporación de un mejoramiento continuo para la organización ayudaría a obtener un mejor desempeño en la empresa y una correlación constante a los cambios del entorno y así se podría contribuir a que las empresas innoven sus habilidades gerenciales como parte del esfuerzo que efectúan por mejorar su competitividad en el mercado.

1.2.2 Plan de mejora

Tabla 2. Plan de mejora Gerencia Financiera

PLAN DE MEJORA	
Objetivo	Crear un plan de marketing que ayude a mejorar las ventas a nivel de competitividad en la empresa COOTRANSTAME
Acciones	1. Estudiar el servicio que se quiere potencializar en la empresa 2. Definir el nicho de mercado para potencializar el resultado 3. Definir objetivos cortos y medibles. 4. Estudiar diferentes estrategias y tácticas para el cumplimiento de objetivos 5. Estudiar presupuesto de la empresa para las posibles tareas y definir cuánto dinero se asignará para cada acción. 6. Definir tareas y acciones que nos permitan tener mejores resultados en las ventas. 7. Crear un cronograma de actividades para realizar las tareas planteadas para alcanzar los objetivos. 8. Designar funciones y tareas al personal involucrado en la realización del plan de marketing. 9. Empezar a desarrollar el cronograma y definir los tiempos de evaluación para ver su desempeño en el mercado. 10. Evaluar el desempeño del plan de marketing para definir si se debe seguir con él o no.
Responsables	Área de marketing Área de finanzas Área de ventas
Indicadores	1. Retorno de la inversión: Es un indicador para evaluar el rendimiento financiero mensual y anual $ROI: (\text{crecimiento de ventas} - \text{inversión de marketing}) / \text{inversión de marketing}$ 2. Incremento en las ventas $((V_{tas. periodo} - V_{tas. periodo anterior}) / (ventas periodo anterior)) * 100$ 3. Participación en el mercado $((ventas de la empresa) / (ventas totales en el mercado)) * 100$

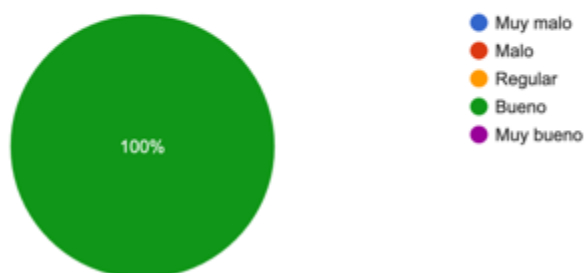
1.3 Estudio de caso: Estrategias de Negociación

Se realizó un cuestionario de 14 preguntas. Dirigido a los conductores de la empresa Cootranstame.

1.3.1 Diagnóstico

Figura 35. *Calificación en la iniciativa del jefe al solicitar información a sus trabajadores.*
Pregunta 1

¿La iniciativa que toma su jefe al solicitar información a sus trabajadores acerca de sus fortalezas y debilidades es?
2 respuestas



Luego de analizar la anterior gráfica se puede evidenciar que el 100% de las personas que fueron encuestadas consideran que la iniciativa que toma el jefe al momento de requerir información sobre las fortalezas y las debilidades de sus colaboradores es buena. Es importante que los jefes tomen esa iniciativa para poder conocer un poco más sobre sus empleados y saber cuáles son esas fortalezas y debilidades que los representa a cada uno puesto que todos los colaboradores son totalmente diferentes, esto podría permitir maximizar sus fortalezas en pro de la organización y poco a poco a través de la implementación de talleres puedan mejorar las debilidades que estos tengan. Según la autora Oscco, (2019) nos menciona que actualmente en las organizaciones se está implementando programas de talleres para que sus colaboradores puedan promover las habilidades con las que cuenta cada uno y también para que puedan tener una ventaja al momento que deseen aplicar para un ascenso, adicional a esto para las empresas es importante que los profesionales cuenten con la capacidad de tener habilidades duras y blandas ya que eso lo diferencia a la hora de postularse.

Figura 36. *Eficacia de los métodos utilizados por el jefe para priorizar las tareas en situaciones estresantes.*

Pregunta 2

¿Los métodos utilizados por su jefe para priorizar las tareas en situaciones estresantes son?
2 respuestas



En el resultado anterior se puede conocer que los métodos que son utilizados por los jefes de la organización para priorizar las tareas en situaciones estresantes el 50% de los colaboradores consideran que es bueno y el otro 50% de los empleados consideran que es regular. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es importante que

los jefes presionen un poco a sus colaboradores para entregar las actividades que se les hayan sido propuestas en el tiempo en el que se les ha indicado ya que esto también ayudará a que sus trabajadores sean responsables y proactivos y también es de gran importancia conocer los métodos que estos jefes están empleando para priorizar las tareas de los colaboradores. (Sánchez y Espino, 2013) Nos dicen que algunas de las soluciones que se pueden brindar para situaciones en las que se presentan un mal uso dentro de las organizaciones es primero ser conscientes de que el tiempo es un recurso luego de esto se deben comprometer a utilizar bien el tiempo y por último existen varias técnicas para lograr un buen uso de este como por ejemplo Priorizar lo importante sobre lo urgente, Delegar funciones y tareas, pero controlado, Hacer reuniones efectivas, entre otras técnicas más.

Figura 37. *Eficacia en las técnicas que emplea el jefe al desarrollar soluciones creativas a los problemas.*

Pregunta 3

¿Las técnicas que emplea su jefe para desarrollar soluciones creativas a los problemas son?

2 respuestas



En esta tercera respuesta se puede conocer que los empleados consideran el 50% que es muy buena la técnica que están empleando sus jefes para desarrollar soluciones creativas a los problemas y el otro 50% consideran que es buena. Los mecanismos de solución que las organizaciones utilizan son de gran importancia puesto que esto influye bastante al momento de que una empresa llegue a ser exitosa, es por esto la importancia de que los jefes implemente una excelente técnica de solución de problemas para las circunstancias que esté atravesando la organización. Según los autores León et al, (2003) una de las prácticas que pueden ayudar a una organización es primero que todo entender los problemas y después de entenderlos buscar las soluciones que se consideren adecuadas para las empresas en el mundo real.

Figura 38. *Calificación en la capacidad del jefe para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios.*

Pregunta 4

¿Cómo califica la capacidad de su jefe para establecer procesos de resolución ante problemas rutinarios?
2 respuestas



En la anterior gráfica se puede observar que el 50% de los colaboradores encuestados consideran que es muy buena la capacidad que tienen los jefes de establecer procesos de resolución antes los problemas que son rutinarios en la organización y el otro 50% de los empleados consideran que es buena. Es de allí la importancia de que los líderes de la compañía tengan buena capacidad de resolución ante los problemas lo cual genera una diferenciación entre el éxito o no de la organización. Los autores Riquelme et al., (2022) nos mencionan que el liderazgo y la autoridad es primordial para que se pueda lograr que las empresas puedan solucionar problemas y puedan sostener también la integridad de su propuesta de valor.

Figura 39. *Calificación de la intervención del jefe al momento de corregir la conducta de los conductores.*

Pregunta 5

¿Cómo percibe la intervención de su jefe al momento que corrige la conducta de los conductores?
2 respuestas



Con la gráfica anterior que evidencia los resultados de cómo los colaboradores perciben la intervención de su jefe al momento de corregir la conducta de los conductores el 50% responde que es buena y el otro 50% considera que es regular. Al momento de corregir las conductas de los colaboradores es importante saber hacerlo, es decir, para hacer observaciones es recomendable que lo hagan de cierta manera positiva ya que así se logra la buena atención y disposición de los colaboradores a las correcciones que se les están brindando. Según el autor Moreno et al., (2018), nos menciona que es de gran importancia crear una práctica que ayude a gestionar el desempeño adecuado de los trabajadores para así lograr un beneficio tanto para la organización como para los colaboradores basándose en una planeación, en un acompañamiento, en una medición, en una retroalimentación y por último en un plan de mejora.

Figura 40. *Calificación a la iniciativa del jefe al establecer relaciones con los trabajadores.***Pregunta 6**

¿La iniciativa de su jefe para establecer relaciones con todos los trabajadores es?

2 respuestas



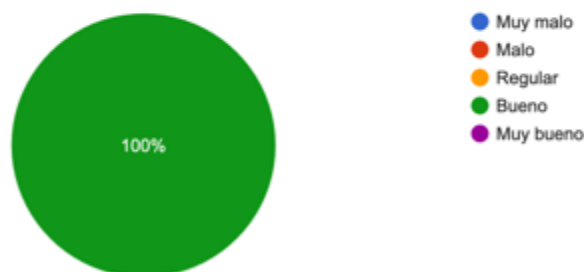
Con la anterior respuesta se puede evidenciar que el 50% de los colaboradores consideran que es muy buena la iniciativa que está tomando su jefe al momento de establecer relaciones con todos los trabajadores y el otro 50% considera que es buena la iniciativa que están ofreciendo sus jefes. En las organizaciones contar con jefes que tengan habilidades de relacionamiento óptimo y buena comunicación permitirá que la información fluya de manera transversal desde las áreas de operación hasta las áreas administrativas lo cual es algo muy positivo para poder obtener una mejor eficacia en los temas que se aborden y con esto atribuimos beneficios que van a ser favorables para el clima organizacional de los empleados. Según el autor la autora Revilla, (2023) menciona que en las organizaciones es importante contar con planes estratégicos y líderes sumamente preparados que cuenten con habilidades gerenciales adecuadas y comprometidos que cuenten con una visión clara de los objetivos propuestos por la organización y una buena actitud para lograrlos.

Figura 41. *Aptitud del jefe para motivar a los conductores para el logro de las tareas.*

Pregunta 7

¿Cómo percibe la determinación de su jefe para motivar a los conductores para el logro de las tareas?

2 respuestas

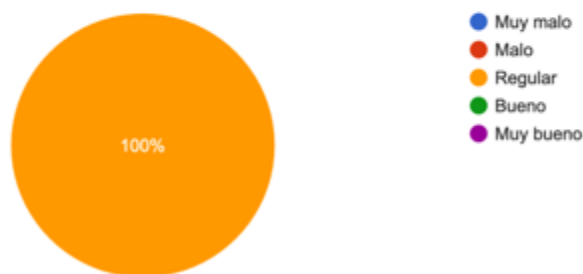


En esta gráfica se pueden evidenciar las respuestas de los colaboradores que fueron encuestados la cual demuestra que el 100% de ellos consideran que es buena la forma en cómo sus jefes tratan de motivar a los conductores para que puedan lograr sus metas. La motivación en las organizaciones es un tema trascendental puesto que si se logra una motivación hacia los colaboradores estamos logrando que la productividad de la empresa aumente, también ayuda a que los empleados trabajen con gusto y le cojan amor al trabajo, también se van a sentir más comprometidos con la organización y al obtener todos estos aspectos antes mencionados se lograra demostrar una excelente imagen de la empresa. Según la autora Delgado, (2014) nos menciona que el hecho generar métodos de motivación es importante para lograr hacer crecer la empresa ya que la motivación se ve reflejada en los resultados que se pueden lograr los cuales ayudan a obtener una identidad corporativa y trasciende a los beneficios profesionales y propios de los empleados.

Figura 42. *Calificación en la capacidad de negociación del jefe al momento de surgir un conflicto entre los involucrados.*

Pregunta 8

¿Cómo califica la capacidad de negociación que tiene su jefe al momento de surgir un conflicto entre los involucrados?
2 respuestas



El 100% de los encuestados coinciden con su respuesta diciendo que la capacidad de negociación que el jefe tiene con los involucrados para resolver algún conflicto es regular. Se puede inferir que ya ha habido problemas dentro de la organización y que posiblemente el jefe no pudo llevarlo de la mejor manera o quizá las partes involucradas no terminaron satisfechas con el resultado que tuvieron. Según Porras (2013), la manera en que el personal de una empresa sigue a su líder no es solo por jerarquía, muchas de las veces son porque es un líder con carisma y conoce cómo negociar y movilizar grupos, por otro lado, dependiendo del estilo de negociación que los jefes utilicen con sus subordinados, así mismo se verán los resultados de la empresa.

Figura 43. *Eficacia en el papel de mediador del jefe en un conflicto de 2 personas.*

Pregunta 9

¿El papel de mediador que toma su jefe al generar alternativas de solución cuando dos personas están en conflicto es?

2 respuestas

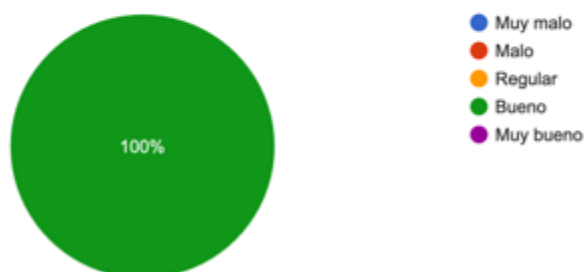


Con referencia a las respuestas obtenidas, el 50% considera que el papel de mediador que toma el jefe al generar alternativas de solución es regular, sin embargo, el otro 50% dice que es bueno. Se puede inferir que uno de los encuestados no quedó satisfecho con algún inconveniente pasado, el otro encuestado solo toma una posición de bueno, en este caso se podría proponer una charla para que el jefe pueda tener una mejor comunicación con los conductores y así saber de qué manera puede ayudarlos. Según Viveros, (2023) un jefe debe tener algunas cualidades a la hora de suplir el papel de mediador entre dos de sus empleados, uno de ellos es que debe ser imparcial y neutro entre ellos, también debe brindar la confianza a los empleados para que sepan que ese es un conflicto confidencial.

Figura 44. *Calificación en la actitud del jefe con los trabajadores para hacerles sentir reconocidos en el trabajo.*

Pregunta 10

¿Cómo califica la actitud de su jefe con los trabajadores al ayudar a hacerles sentir reconocidos en su trabajo?
2 respuestas



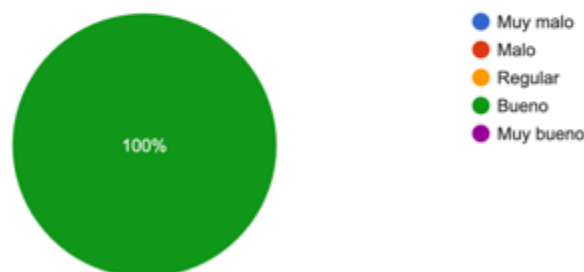
El 100% de los conductores encuestados mencionan que su jefe es bueno al momento de ayudarlos a hacerles sentir reconocidos en su trabajo. Viendo estos resultados podemos inferir que el jefe cumple de buena manera la función de no solo reconocer el trabajo de sus empleados, esto también ayudará a que ellos sientan más seguridad a la hora de hacer cada una de sus tareas y por lo tanto, sus demás trabajadores tendrán un ejemplo a seguir. Barragán et al, (2009) nos habla de la importancia de reconocer a su gente de forma eficaz en la compañía y nos dice que esto puede hacer que ellos alineen perfectamente con la cultura, misión y objetivos de la compañía, adicional a esto agrega que el reconocimiento a un empleado es una herramienta que refuerza la relación con sus empleados.

Figura 45. *Calificación en la fluidez del jefe al expresar resultados.*

Pregunta 11

¿Cómo califica la fluidez de su jefe al expresar los resultados esperados en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores?

2 respuestas



Al igual que en la respuesta anterior, cada uno de los conductores coinciden y nos dicen que su jefe es bueno al expresar los resultados esperados en el proceso de delegación de funciones a los trabajadores. Con esto podemos pensar que el jefe encuentra facilidad para comunicarse con sus empleados y de tal manera, delega de manera efectiva cada una de las funciones de sus empleados. Álvarez, (2007) nos dice que la comunicación interna es la forma en que esta puede seguir el éxito, ya que cuando se hace de forma correcta, ayudará a incentivar el talento de los empleados cuando estos tengan resultados positivos y proveerá el conocimiento dentro de la organización.

Figura 46. *Eficacia en el convencimiento que posee el jefe para transmitir credibilidad.*
Pregunta 12

¿El convencimiento que posee su jefe para transmitir credibilidad a los miembros del equipo es?
2 respuestas



En esta pregunta obtuvimos 2 resultados iguales, el 50% contestó que su jefe tiene un buen convencimiento para transmitir credibilidad a los miembros del equipo y el otro 50% dice que es muy bueno. Se puede inferir por los dos resultados positivos que su jefe transmite seguridad en los trabajadores, eso resulta bueno para la organización, ya que la empresa y cada uno de sus empleados tendrá una visión clara de lo que debe hacer. Según Jaramillo y Contreras, (2015) para tener una empresa con alta credibilidad por parte de su personal de trabajo la empresa deberá tener una comunicación organizacional efectiva, esto aportará de forma directa en las acciones, la alta reputación y hará que la organización sea más rentable y productiva.

Figura 47. *Eficacia en las técnicas que emplea el jefe para fomentar la cohesión en el equipo.*

Pregunta 13

¿Las técnicas que emplea su jefe para fomentar cohesión entre los miembros del equipo son?
2 respuestas



Este resultado es bastante controversial, tenemos un 50% en donde nos dicen que su jefe es muy malo para implementar técnicas que ayuden a los empleados en la cohesión con los miembros de su equipo, sin embargo, el otro 50% dice que es muy bueno. Se puede inferir que cada uno de los conductores han tenido experiencias diferentes, es un tema que debe prestarse atención ya que en las demás respuestas se ha calificado de manera positiva y en este caso el tema de la comunicación entre los integrantes de los equipos es algo muy importante para tener mejores resultados en la compañía. Rosas, (2000) nos menciona que un grupo puede alcanzar lo que se propone cuando está cohesionado, menciona también que de esto hace que se faciliten sus logros y tenga altos niveles de desarrollo, por otro lado, menciona que de la cohesión depende la ponderación que tiene la membresía de su imagen y el deseo de mantenerse en él.

Figura 48. *Eficacia en la capacidad del jefe para persuadir a los trabajadores al compromiso de metas.*

Pregunta 14

¿La capacidad de su jefe para persuadir a los trabajadores a que se comprometan al cumplimiento de las metas es?

2 respuestas



Al igual que en las respuestas anteriores, tenemos controversia en ellas, ya que el 50% dicen que su jefe es muy malo para persuadir a los trabajadores a que se comprometan con el cumplimiento de las metas, sin embargo, el otro 50% considera que es muy bueno. Se puede evidenciar que se debe trabajar este aspecto dentro de la compañía, ya que ayudará a que los

conductores sientan más motivación por su trabajo y entreguen más de sus disposiciones para que las metas grupales se cumplan. Según Hernandez et al., (2018) mencionan que existen tres aspectos importantes para que una persona sienta compromiso organizacional, la primera es el compromiso afectivo y habla de la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, el segundo es el compromiso de continuación y viene de la consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene gracias a la empresa, por último es el compromiso normativo y es el deber moral o gratitud que siente el trabajador por los beneficios que la empresa le otorga.

1.3.2 Plan de mejora

Tabla 3. Plan de mejora Estrategias de Negociación

PLAN DE MEJORA	
Objetivo	Desarrollar una nueva técnica para lograr la cohesión entre los conductores de la empresa Cootranstame
Acciones	1. Observar las relaciones interpersonales entre los conductores, viendo los comportamientos que estos tienen entre sí. 2. Hacer variaciones entre los equipos de trabajo para que cada uno de ellos comparta con el otro. 3. Crear grupo de Whatsapp para que puedan compartir información que le facilite el trabajo a cada conductor. 4. Crear encuesta para encontrar una actividad que le guste hacer a cada uno de ellos. 5. Observar los resultados de las encuestas y filtrar las 3 actividades más mencionadas por los conductores. 6. Programar por medio del grupo de Whatsapp una integración entre los conductores de la empresa Cootranstame que permita la interacción entre los conductores. 7. Formar equipos para realizar las actividades establecidas el día de la integración. 8. Desarrollar cada una de las 3 actividades con todos los conductores. 9. Premiar a los equipos que tengan mejores resultados en las actividades grupales. 10. Encuestar a los conductores acerca de cómo se sintieron con la actividad realizada y si les permitió entablar una mejor relación con sus compañeros de trabajo.
Responsables	Jefe de Talento Humano Jefe de conductores
Indicadores	1. Indicador de actividad en las redes: Crear una red interna en la cual se pueda postear información sobre los diferentes estados de las vías que deben transitar para que se puedan ayudar e informar entre los doctores de la organización Medición: (total de interacción de todos los conductores de la empresa Cootranstame / total de conductores inscritos en la aplicación de la empresa Cootranstame) *100.

PLAN DE MEJORA

- 2. Indicador de participación a la integración de los eventos programados de la empresa:** Crear trimestralmente una integración en la cual van a participar los conductores de la organización para lograr que todos se puedan conocer un poco mejor y compartan por medio de actividades grupales que serán propuestas por la organización

Medición: $(\text{Conductores que asistieron a la integración} / \text{total de conductores}) * 100$

- 3. Indicador de encuestas de satisfacción:** Se realizarán encuestas para conocer el porcentaje de satisfacción de los eventos e integraciones realizadas por la empresa Cootranstame

Medición: $\% \text{ respuestas positivas} - \% \text{ respuestas negativas} * 100$

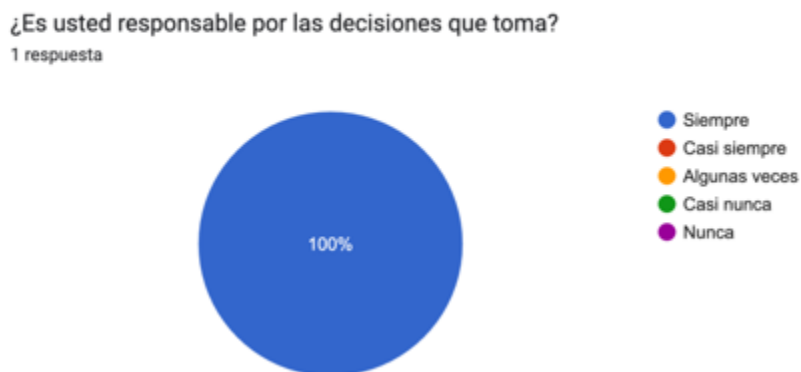
1.4 Estudio de caso: Habilidades Gerenciales

Se realizó un cuestionario de 12 preguntas. Dirigido al Gerente de la empresa Cootranstame.

1.4.1 Diagnóstico

Figura 49. Responsabilidad en la toma de decisiones.

Pregunta 1.



La gráfica nos muestra un resultado del 100% en donde nos menciona que el gerente de la empresa Cootranstame es responsable por las decisiones que toma en todos los casos. Teniendo en cuenta esta respuesta podemos decir que el Gerente se toma el papel con consciencia y los

resultados que se pueden obtener serán más eficientes, además, cuando se toman decisiones con la certeza o por lo menos un porcentaje alto de que pueden salir victoriosos los resultados, el gerente tendrá más seguridad de sus acciones en la empresa. Isolano, (2003) nos menciona que los administradores y gerentes de una empresa comparten una característica común en sus deberes y es la responsabilidad en la toma de decisiones.

Figura 50. *Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones.*
Pregunta 2.



Se puede evidenciar con un resultado del 100% en donde nos menciona que el gerente de la empresa Cootranstame es responsable en el cumplimiento de las funciones o roles en la empresa. Se puede inferir que el gerente logra a cabalidad con las tareas de la empresa, esto es positivo ya que hará que la empresa siempre esté en el movimiento indicado y además le dará ejemplo a los demás empleados de la organización para que cumplan con todas sus actividades. SENA (1990) Nos habla de que estas funciones pueden resumirse cuatro, la primera son de planeación, segunda de organización, tercera de dirección y por último de control, por lo que cada una de ellas requiere un cumplimiento estricto para que la empresa funcione.

Figura 51. *Secuencia en la elaboración de proyectos que aporten productividad a la empresa.*
Pregunta 3.



Al igual que las respuestas anteriores, tenemos un resultado positivo con un 100% en donde nos menciona que siempre elabora proyectos que aporten a la productividad de la empresa. Como gerente debe hacer que la empresa tenga mejores resultados y buscar diferentes alternativas y proyectos que ayuden a que esto suceda, el gerente es la cabeza de la organización por lo tanto es el que mejor conoce la empresa, de esta manera podrá buscar los proyectos adecuados para que la empresa siga creciendo. Carro y Gonzales (2012) mencionan que productividad es sinónimo de mejora y que quiere decir que cuando una empresa es productiva, es favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios productivos.

Figura 52. *Uso de la información de la empresa*
Pregunta 4.



Tenemos una respuesta positiva, con nuevamente un porcentaje del 100% en donde se menciona que todas las veces usa con eficiencia la información de la empresa. La empresa al ser tan grande y realizar tantos servicios, hace que se vuelva un poco tedioso organizar cada información y garantizar que funcionen, por lo que el gerente debe ser organizado y cuidadoso con tal información. Lapiedra et al., (2021) Dicen que existen unos sistemas de información, entre ellos el sistema de apoyo, que ayudará a la organización a la planificación, por medio de objetivos y la definición de las actividades para alcanzar metas.

Figura 53. *Calificación en la toma de decisiones para lograr objetivos en la empresa.*
Pregunta 5.



Con un 100% en resultado de gráfica, se tiene que el gerente considera que siempre toma decisiones correctas que logran los objetivos de la empresa Cootranstame. Cada uno de los integrantes de la empresa deberá tener claro sus objetivos para de esta manera realizar acciones que le permitan tener aportes a ellos y si por una u otra manera los resultados no resultan como lo esperaban, tener un plan b para contrarrestar el pasado. Argandoña, (2011) habla acerca del comportamiento virtuoso que deben tener las personas en las organizaciones, pero principalmente sus directivos (administradores, gerentes, jefes) para la toma de decisiones eficaces, atractivas y consistentes.

Figura 54. *Evaluación de conocimiento para la toma de decisiones.*

Pregunta 6.

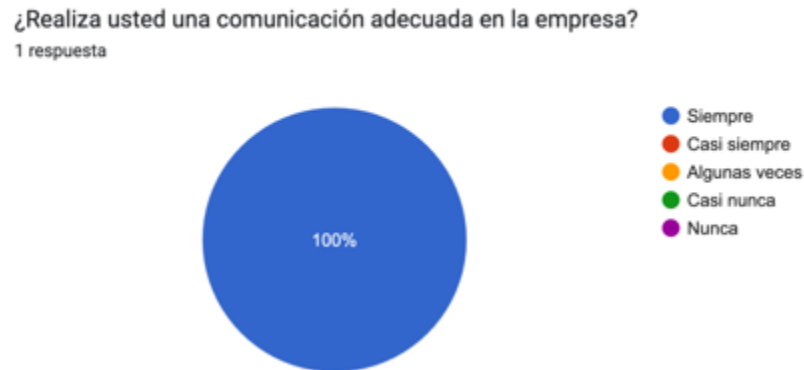
¿El conocimiento que usted posee asegura tomar decisiones correctas?
1 respuesta



Al igual que las anteriores el resultado es positivo con un porcentaje del 100% en donde se menciona que el conocimiento que posee el gerente asegura tomar decisiones correctas en la organización. Aunque ya se tenga un conocimiento previo, considero que la retroalimentación, el conocimiento de nuevas estrategias, el adaptarse a todos los cambios que ha habido en el mundo y a la tecnología es esencial, por esta razón es bueno que el siga expandiendo su conocimiento. Berrio, (2013) argumentan en su investigación que el conocimiento en el papel de los directivos

es muy importante, ya que facilitará cumplir los logros empresariales, además ayudará a crear y mantener una ventaja competitiva para la empresa.

Figura 55. *Comunicación adecuada en la empresa.*
Pregunta 7.



En la anterior gráfica se puede evidenciar que la persona encuestada en este caso el gerente considera que siempre realiza una comunicación adecuada en la organización Cootranstame, obteniendo como resultado el 100%. Es importante contar con una excelente habilidad de buena comunicación en las empresas y más si se trata del gerente ya que es él, el que se debe dirigir a toda la organización. Según las autoras Tagle y Vélez (2019) nos dice que actualmente es importante contar con una comunicación fluida entre el directivo y los demás integrantes de la organización ya que con esto se logra un clima organizacional óptimo.

Figura 56. *Comunicación asertiva para un clima armónico en los colaboradores.*

Pregunta 8.

¿Utiliza la comunicación asertiva para mantener un clima armónico entre los colaboradores?
1 respuesta



Con un porcentaje del 100% como resultado se puede conocer que casi siempre se está manejando una comunicación asertiva para así poder mantener y lograr un clima armónico entre los colaboradores de la Compañía. Al contar con una comunicación asertiva se logra una mayor comprensión, un mejor trabajo en equipo y sobre todo un clima armónico entre los colaboradores que pertenecen a esta organización, lo cual ayuda a que se trabaje con gusto y se logren mejores resultados en la empresa. Según Rozo et al., (2019) nos menciona que el estilo de dirección determina el clima laboral contribuyendo en el logro de los objetivos, básicamente, si se presenta un estilo de liderazgo inadecuado puede ocasionar problemas para la empresa.

Figura 57. *Trabajo en equipo en la organización.*

Pregunta 9.

¿Promueve el trabajo en equipo dentro de la organización?
1 respuesta



En la respuesta número 9 se puede conocer que casi siempre se promueve el trabajo en equipo dentro de la organización ya que se puede observar una respuesta que obtiene el 100%. En las compañías es necesario que el gerente tenga la capacidad de promover el trabajo en equipo ya que así se puede lograr con más facilidad el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa y adicional a esto logrará que se presente una mayor motivación entre los colaboradores. Según la autora Toribio, (2022) menciona que son pocos los estudios que se realizan en cuanto al tema del trabajo en equipo y el desarrollo organización el cual es un tema importante porque todas las empresas dependen básicamente del compromiso de todo el equipo de trabajadores para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Figura 58. *Calificación de la motivación para la eficiencia en el área de trabajo.*
Pregunta 10.



Analizando el diagrama de barras como resultado de esta pregunta se identifica que el gerente casi siempre es motivado para trabajar con eficacia en su área de trabajo. La motivación no debe ser solamente externa sino también interna dado que el individuo debe automotivarse hacia el logro y el éxito de este, es decir, debe contar con esa motivación por iniciativa propia. Sum (2015), nos dice que no se debe olvidar que la motivación es bastante importante si se busca obtener un excelente desempeño de las personas que pertenecen a dicha organización, debido a

que esto es lo que permite que el colaborador alcance los objetivos que le fueron propuestos desde el comienzo y pueda lograr también obtener grandes beneficios.

Figura 59. *Desempeño laboral con bonificaciones.*

Pregunta 11.

¿Destaca usted el desempeño laboral con bonificaciones?

1 respuesta



Con la anterior respuesta se puede evidenciar que el gerente nunca destaca el desempeño laboral de los colaboradores que pertenecen a esta organización con bonificaciones. Al momento de implementar incentivos para los colaboradores de la organización se puede lograr una mejor eficacia en los objetivos propuestos, ya que con esto los trabajadores se motivan y su desempeño será mayor en las actividades que debe realizar, en conclusión, se verá beneficiado tanto la empresa como el colaborador. Según la autora Vega, (2021) nos menciona que a medida de que la organización implemente acciones que mejoren los diferentes tipos de compensación se aumenta la satisfacción de los colaboradores y esto lograra que el personal logre tener mayor recompensa emocional.

Figura 60. *Calificación de empatía con el personal en cuanto disconformidad del sueldo.*
Pregunta 12.



Con la anterior respuesta se puede conocer que el gerente que fue encuestado considera que algunas veces es empático al momento en el que los colaboradores muestran disconformidad con el sueldo. Se considera importante la empatía en cualquier circunstancia dado que siempre es importante entender la situación por la cual están viviendo los colaboradores para así en lo posible tratar de aportar de manera positiva y así generar sentido de pertenencia al interior de la organización. Briones, (2017) nos dice que la empatía ayuda a mejorar el clima organizacional de la empresa y también contribuye a mejorar la toma de decisiones y logra una mejor calidad de trabajar en equipo.

1.4.2 Plan de mejora

Tabla 4. *Plan de mejora Habilidades Gerenciales*

PLAN DE MEJORA	
Objetivo	Crear un modelo de compensación que satisfaga las necesidades cambiantes del personal de la empresa Cootranstame.
Acciones	1. Establecer 2 objetivos para realizar el plan de compensación, estos pueden ser relacionados a los objetivos generales de la empresa.

PLAN DE MEJORA

2. Definir los tipos de compensación con los que los empleados podrán salir beneficiados (financiera - no financiera, directa - indirecta)
3. Establecer las reglas de cada compensación, es decir, qué necesita hacer cada empleado para ganar la compensación
4. Definir el tiempo que los empleados tendrán para cumplir el objetivo
5. Definir la compensación que podrá obtener el empleado (salario, premios, comisiones, vacaciones, reconocimientos, prima)
6. Realizar reunión de los jefes de cada área para socializar y obtener aprobación del plan.
7. Citar a los empleados de la organización por áreas para informar acerca del plan de compensación.
8. Monitorear los resultados cada mes para observar su evaluación.
9. Entregar su respectiva compensación a los empleados con resultados.
10. Hacer retroalimentación del plan y hacer ajustes si es necesario.

Responsables

Gerente General
Jefes de Áreas

Indicadores

1. **Indicador de compensación:** Se busca identificar el margen con el cual se pueda conocer el % de aumento de ventas para así poder brindar compensaciones a los colaboradores en los periodos que superen rentabilidad en el año anterior.

$$=(\text{Ventas del presente año} - \text{Ventas del año anterior} / \text{Ventas del presente año}) * 100$$

Si el indicador es negativo no se obtendrá la compensación en ese periodo y si el indicador da positivo se dará la compensación.
 2. **Indicador de preferencial:** En este se medirá las preferencias de los colaboradores por medio de una encuesta que se les realizará en la cual se le preguntará sobre las diferentes opciones de compensaciones que se desean brindar para así conocer cuál es la más preferida por estos.

$$=(\text{Percepciones positivas} - \text{percepciones negativas}) / \text{percepciones positivas} * 100$$
 3. **Indicador de desempeño:** Con este indicador se busca cuantificar el cumplimiento de ventas de las diferentes áreas vs la meta de ventas del canal.

$$=(\text{Meta en ventas} - \text{Ventas del periodo}) / \text{Meta en ventas} * 100$$
-

1.5 Estudio de caso: Gerencia de proyectos

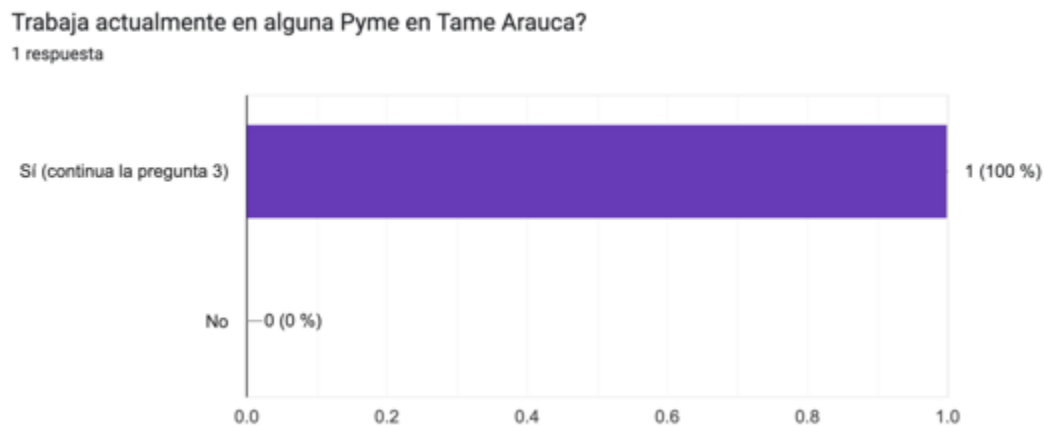
Se realizó un cuestionario de 12 preguntas dirigidas al personal de Gerencia de la empresa

Cootranstame

1.5.1 Diagnóstico

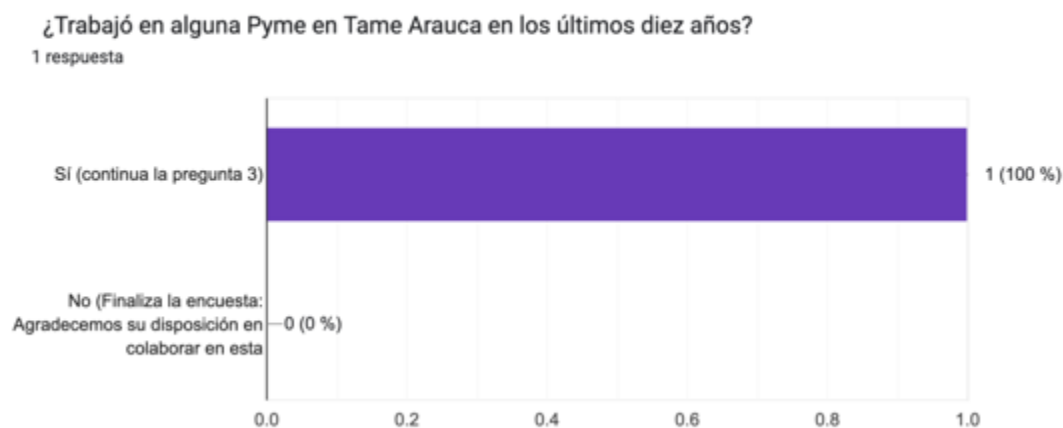
Figura 61. Actualidad en cuanto a trabajo con alguna Pyme.

Pregunta 1.



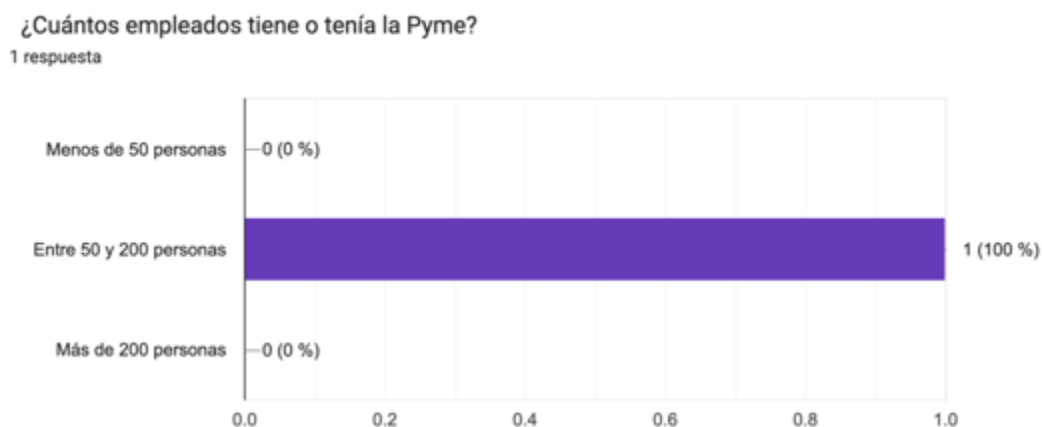
Con una respuesta del 100% el personal de Gerencia de la empresa Cootranstame dice que si trabaja actualmente en la Pyme de Tame Arauca. Sin mucho por decir de esta respuesta, nos reafirma la posición que ya teníamos del Gerente, pues es en la misma empresa donde estamos realizando el presente proyecto. Sánchez et al., (2007) mencionan que en Colombia existen un promedio de 1.343.521 empresas, cada una de ellas pertenecen a distintos sectores como industria, comercio y servicios; el 99% de estas empresas son micro y cubren alrededor de 1.653.493 trabajadores en Colombia.

Figura 62. *Historial en el trabajo con Pyme en Tame Arauca.*
Pregunta 2.



Esta respuesta, aunque se respondió, es anulada tal y como lo decía la primera pregunta.

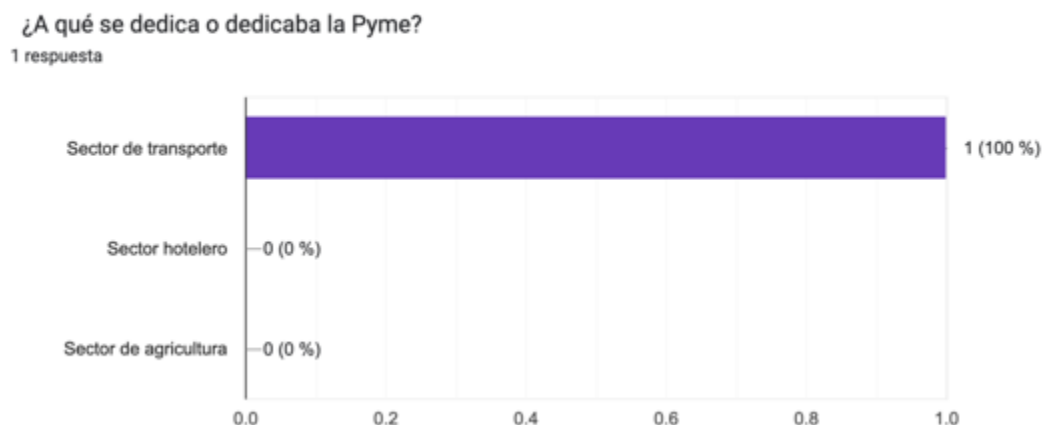
Figura 63. *Cantidad de empleados de las Pyme en las que se laboró.*
Pregunta 3.



La respuesta nos muestra con un porcentaje del 100% que la Pyme en donde el gerente labora está entre 50 y 200 empleados. Dada esta respuesta podríamos deducir que el gerente labora en una mediana empresa y no una pequeña, por lo que la dificultad de manejo puede ser un poco más tensa. Quintero, (2018) nos dice que algunas de las características de las medianas empresas

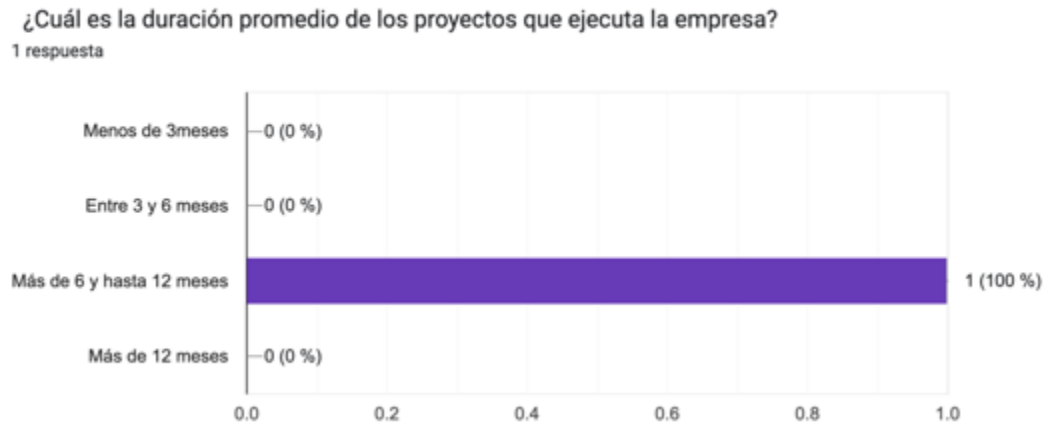
son que estas cuentan con un personal de planta entre 51 y 200 trabajadores o que entre sus activos totales son entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Figura 64. *Ocupación de la Pyme*
Pregunta 4.



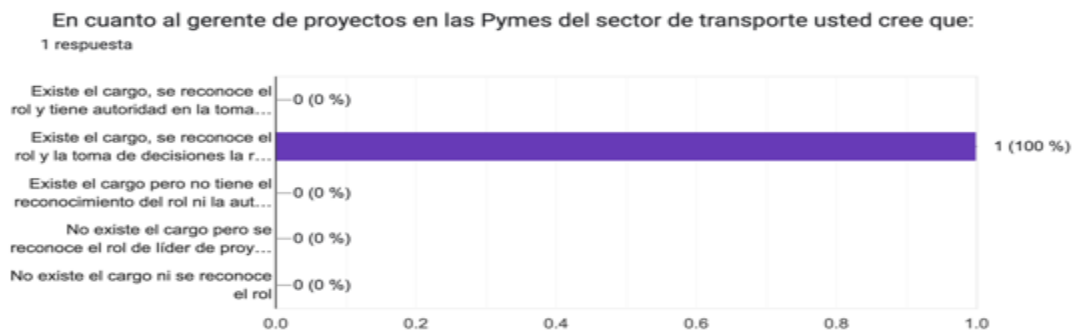
La respuesta nos muestra que la Pyme en la que trabaja el Gerente de la empresa Cootranstame es del sector de transporte. Por esto, podemos resaltar que este sector es muy amplio por lo que son muchas las opciones en donde se podrían aplicar diferentes proyectos para ejecutar y de esta manera tener un beneficio económico. Morante y Holguín, (2021) concluyen que las Pymes del sector de transporte en su mayoría no tienen claro a qué segmento de mercado se dirige, por lo que son débiles en su competencia, ya que es poca la información que tienen de sus competidores, tampoco buscan la manera de invertir en marketing para resaltar las bondades del servicio.

Figura 65. *Duración de los proyectos de la empresa.*
Pregunta 5.



Con un 100% en la respuesta, nos dice que la duración promedio de los proyectos que ejecuta la empresa Durán más de 6 y hasta 12 meses. Teniendo en cuenta la respuesta, podemos decir que son proyectos que se hacen relativamente rápido, sin embargo, es mucho el trabajo de estructura y ejecución que se debe realizar. Abadal (2004) menciona en su libro que nadie puede pensar que un proyecto llevará horas y menos si se hacen un día sí y otro no, ya que actualmente la mayoría de las organizaciones tiene una carga de trabajo alta en su personal lo que dificulta el tiempo de entrega de las tareas, por lo que un proyecto llevará tiempo.

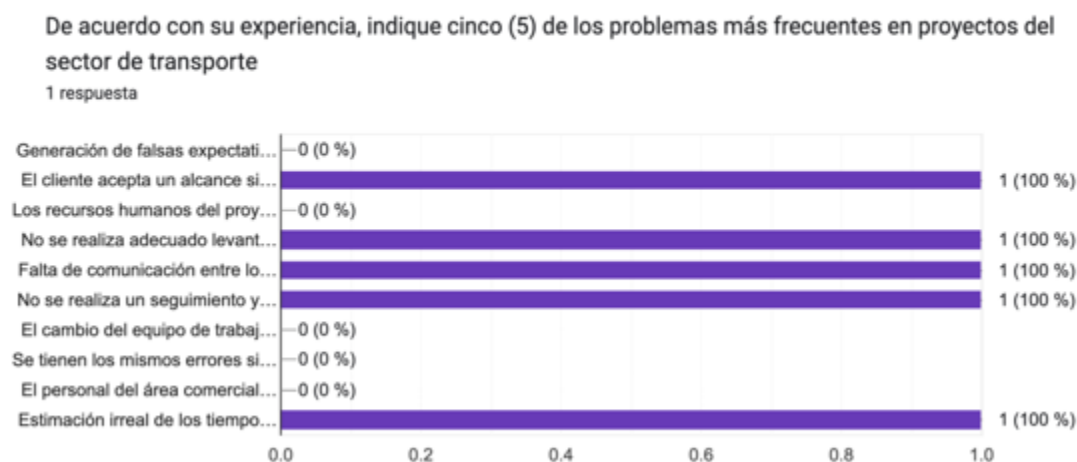
Figura 66. *Reconocimiento de la eficacia del gerente de proyectos.*
Pregunta 6.



El gerente de la empresa Cootranstame cree que existe el cargo, se reconoce el rol y la toma de decisiones la realiza la alta dirección en las empresas Pymes del sector de transporte. Se puede decir que esto es muy positivo, pues siempre es importante que se sienta la presencia y la seguridad del gerente de proyectos para que las demás personas puedan actuar con tranquilidad. Mazurkiewicz, (2020) menciona que las competencias que debería tener un gerente de proyectos se dividen en 3, de conocimientos, la cual aborda temas de integración, tiempo, calidad, comunicación, recursos humanos y riesgos, la segunda es de desempeño, que nos habla de la planificación, ejecución, monitoreo y control; y, por último tenemos las personales que tienen que ver con comunicación, conducción, gerenciamiento, capacidad cognitiva, efectividad y profesionalismo.

Figura 67. *Problemas más frecuentes en los proyectos del sector de transporte.*

Pregunta 7.



La gráfica nos muestra que los cinco problemas más frecuentes en el sector de transporte son, primero el usuario acepta un alcance sin verificar los recursos que se necesitan de su empresa, el segundo, existe falla en el levantamiento de requerimientos con el cliente, tercero, mala

comunicación entre las personas interesadas del proyecto, cuarto; no se efectúa un seguimiento y control estricto y suficiente, y por último, estimación irreal de los tiempos del proyecto. Por lo que se puede decir que pueden resolverse, pero de la manera más profesional para no tener retrasos en los objetivos que se tiene planeado, además, puede optarse por hacer un plan en donde se muestre una presentación a los clientes para que estos tengan más claro el fin del proyecto y cómo pueden verse beneficiados. Oldenburg (2008). Uno de los principales problemas en los proyectos es la mala comunicación y a esto se refiere con 4 etapas de ella, la primera es la planificación de la comunicación, la segunda la distribución de la información, seguida de ésta el informe de desempeño y por última la finalización administrativa.

Figura 68. *Grado de influencia en el éxito de la Gerencia de proyectos en el sector de transportes.*

Pregunta 8.



Opciones

- Alcance bien definido del proyecto
- Realizar planeación adecuada del proyecto
- Comunicación efectiva con los stakeholders
- Competencias adecuadas del gerente del proyecto
- Seguimiento y control del proyecto

- f. Conocimiento y capacidades adecuadas del equipo de trabajo del proyecto
- g. Uso adecuado de alguna metodología
- h. Gestión adecuada de riesgos
- i. Apoyo de la alta dirección
- j. Experiencia del equipo de trabajo del proyecto

El 90% de los resultados son positivos con una respuesta de Muy influyente e influyente, por lo que solo el 10% nos muestra un porcentaje negativo y tiene que ver con el uso adecuado de alguna metodología. Se puede inferir que a los proyectos del sector de transporte les hace falta programar mejor una manera de hacer las cosas, de esta manera puede solucionarse la puntualidad de los proyectos y además, definiría la función de cada trabajador en el proyecto.

Bautista y Murillo, (2020) Algunas de las competencias que pueden influir en el éxito de los proyectos son crear un ambiente en el equipo que promocióne el alto desempeño, esto ayudará a expresar expectativas positivas del equipo y además animará el trabajo en equipo constantemente. Por otro lado, tomar la responsabilidad por la entrega del proyecto, esto se logrará demostrando al equipo el manejo de confianza y compromiso por el proyecto, además apoyar y promover las acciones y las decisiones del equipo.

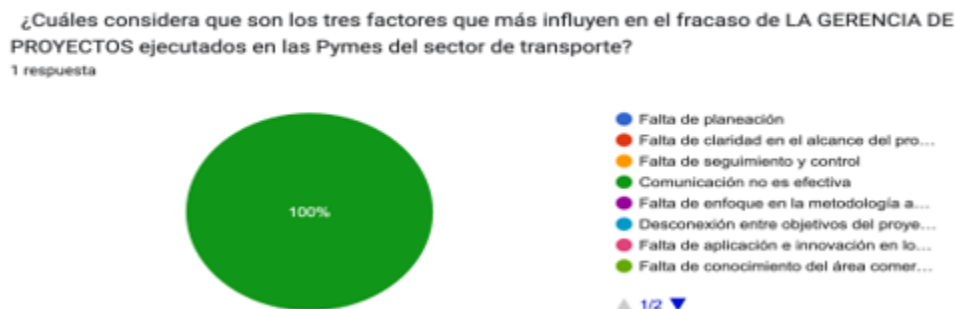
Figura 69. *Factor que más dificulta la gerencia de proyectos en el sector de transportes.*
Pregunta 9.



Con un porcentaje del 100% se resalta que el factor que más dificulta la gestión de proyectos ejecutado por las Pymes en el sector de transportes es la falta de gestión de la comunicación entre las personas interesadas. Con esto podremos decir que la empresa debe primero tener en cuenta quienes son los principales interesados y beneficiados de este proyecto, por lo que automáticamente serán ellos los que busquen acercamiento al proyecto y así podrá fluir mejor. Hernández, (2012) Un problema muy común en la realización de proyectos es ser capaz de manejar el estrés que este conlleva, pues debido a que no siempre se puede cumplir con los objetivos en los tiempos precisos, pueden ocurrir problemas técnicos y también estos pueden verse presionados por la alta gerencia.

Figura 70. *Factor más influyente en el fracaso de la gerencia de proyectos del sector de transportes.*

Pregunta 10.

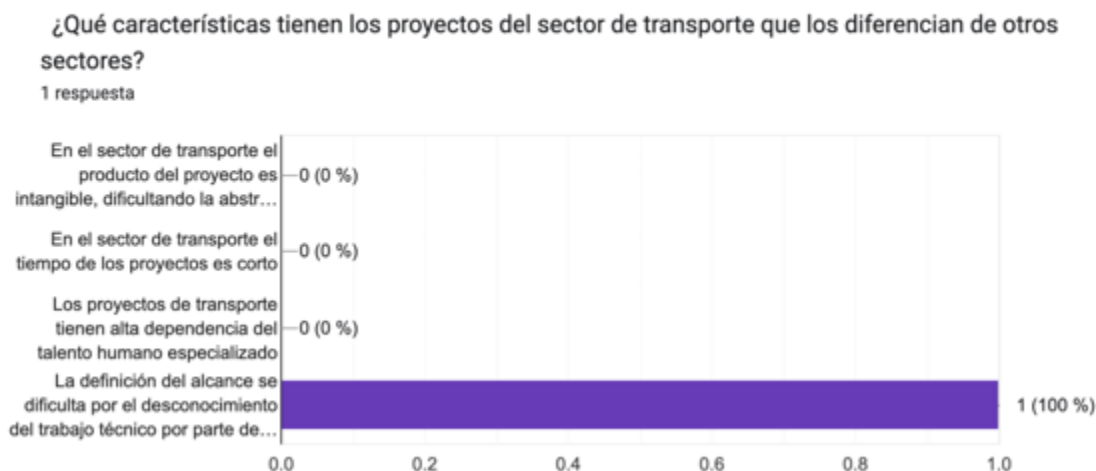


Con un porcentaje del 100% se resalta que el factor que más influye en el fracaso de la gestión de proyectos ejecutado por las Pymes en el sector de transportes es la comunicación poco efectiva. Al igual que la respuesta anterior, la comunicación ha sido muy relevante en el proyecto, destacándose como débil en el sector de transportes, por lo que se deberá enfatizar más en esta para lograr los resultados esperados. Tapella, (2007). Otras razones por las que la gerencia de

proyectos puede fracasar es porque no se identificó un problema adecuado, también se puede tratar de objetivos muy ambiciosos, debilidad del organismo ejecutor o problemas de formulación.

Figura 71. Características de los proyectos del sector de transporte.

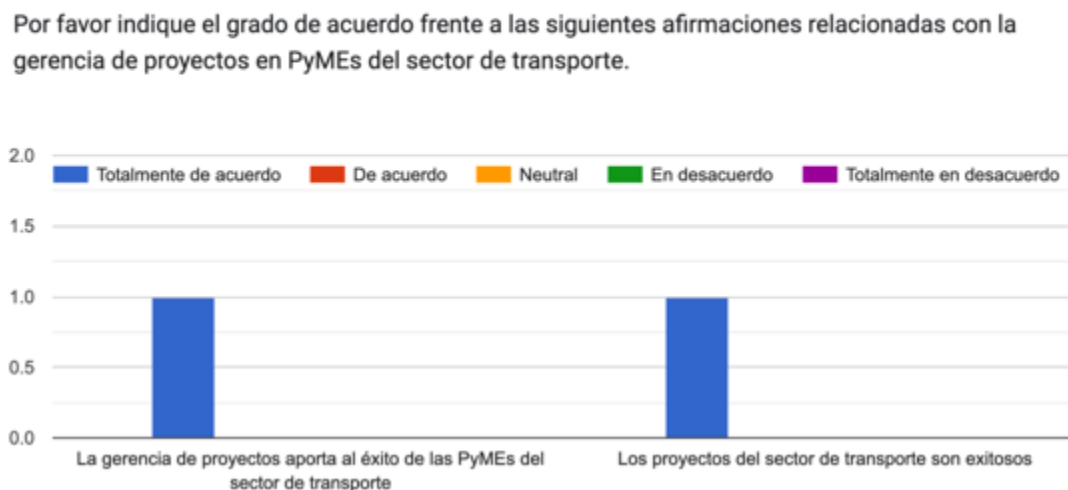
Pregunta 11.



Con un porcentaje del 100% se menciona que la característica que tienen los proyectos del sector de transportes que la diferencia de otros sectores es la precisión del alcance que se dificulta por la falta de conocimiento del trabajo técnico por parte del cliente. Se puede decir que esta característica nada a raíz de que normalmente los clientes del sector de transporte no entran a fondo a indagar cómo funcionan estas empresas, simplemente buscan sus servicios de transporte sin preocupación o sin buscar una manera en que pueda beneficiarlos más. Pardo, (2009) menciona que uno de los principales retos que conlleva ejecutar un proyecto en el sector de transporte es la medida de integración y coherencia en cada fase del trabajo, se debe hacer también estudios rigurosos de factibilidad, y análisis de alternativas para la realización de estos proyectos.

Figura 72. *Grado de acuerdo con las afirmaciones de la gerencia de proyectos en el sector de transporte.*

Pregunta 12



Se muestran dos resultados positivos en donde el primero da una afirmación en donde está totalmente de acuerdo con el decir que la gerencia de proyectos aporta al éxito de las PyMEs del sector de transporte y como segunda respuesta positiva con mencionar que los proyectos del sector de transporte son exitosos. Son respuestas positivas por lo que se asegura que, aunque han habido inconvenientes en los proyectos del sector de transportes igual han beneficiado al sector por lo que se sugiere seguir implementándolos y mejorándolos al pasar del tiempo. Obando, (2018). Existen distintos proyectos que se han desarrollado y han ayudado en el sector de transportes, entre ellos encontramos el esquema de financiación y otros esquemas de contratación.

1.5.2 Plan de mejora

Tabla 5. Plan de mejora Gerencia de Proyectos

PLAN DE MEJORA	
Objetivo	Crear un proyecto desde cero que beneficie al área de servicio al cliente de la empresa Cootranstame, haciéndolos partícipes en la comunicación de cada actividad.
Acciones	1. Reunir al área de servicio al cliente de la empresa Cootranstame. 2. Buscar las mayores dificultades a la hora de realizar tu trabajo. 3. Llevar a votación y escoger la que más se repita por los trabajadores. 4. Definir las metas concretas para realizar el proyecto. 5. Planificar pasos y tiempos para obtener las metas. 6. Definir y asignar responsabilidades entre los trabajadores. 7. Definir un plan de comunicación para llevar un registro más detallado del proyecto. 8. Facilitar recursos para que los trabajadores no tengan dificultades en realizar sus tareas. 9. Llevar un control del proyecto cada mes para ver avances y dar acompañamiento a cada trabajador. 10. Evaluar resultados del proyecto.
Responsables	Gerente Jefe del área de servicio al cliente
Indicadores	1. Indicador de dificultad: En este se medirá las dificultades de los colaboradores por medio de una encuesta que se les realizará en la cual se le preguntará sobre las dificultades en el área de servicio al cliente. Fórmula: $\frac{(\text{Percepciones negativas} - \text{percepciones positivas})}{\text{percepciones negativas}} \times 100$ 2. Indicador de resultados: Los indicadores de resultados se usan para evaluar si la actividad alcanzó, o no, los objetivos o resultados propuestos. Fórmula: $\text{Rendimiento (Valor), \%} = \frac{(\text{Valor} - \text{Min.})}{(\text{Max.} - \text{Min.})} \times 100\%$ Fórmula: $[(\text{Ventas} - \text{Costes}) / \text{Ventas}] \times 100$ 3. Ratio de rentabilidad de las ventas: Con esto podremos medir si los resultados del área de servicio al cliente está viéndose beneficia de manera indirecta Fórmula: $[(\text{Ventas} - \text{Costes}) / \text{Ventas}] \times 100$

2. Conclusiones

En la presente investigación se ha identificado la falta de participación de los colaboradores que se encuentran en el área de servicio al cliente en la organización Cootranstame al momento de conocer cuáles son las necesidades futuras de los consumidores, para lo cual se sugirió unos comités trimestrales para la actualización de las necesidades cambiantes de los clientes ya que nuestro personal de servicio al cliente es el que conoce de primera mano las necesidades y requerimientos que nuestra clientela puede necesitar, en pro a esto en los comités se busca recopilar esta información e implementar los planes de acción necesarios y adicional a esto se pueda lograr la satisfacción de los clientes

Los resultados de esta investigación muestran que la empresa Cootranstame debe implementar un plan de marketing de manera que se logre aumentar las ventas, es decir, deben tener muy claro cuál será el servicio que la organización desea impulsar y tener claro cuál será su nicho de mercado, adicional a esto los colaboradores deberán estar enfocados en el mismo objetivo el cual está destinado por la empresa, y por último pero no menos importante, la organización tendrá que hacer un presupuesto sobre este plan de marketing que desean implementar ya que se debe conocer el dinero que se desea asignar para cada acción que se llevará a cabo en el plan de mejora propuesto .

En conjunto estos resultados que se pueden observar de esta investigación sugieren que se desarrolle una técnica para alcanzar la cohesión entre los conductores de la organización de manera que se genere una mejor comunicación entre ellos, es decir, deben analizar los comportamientos de los conductores ya que todos los colaboradores son totalmente diferentes entonces la empresa Cootranstame debe permitir o lograr que los conductores realicen variación para que todos compartan con todos los que pertenecen a esta organización y así se

puedan conocer mejor y logren tener una comunicación mucho más fluida para que así sea más fácil la interacción entre ellos al momento de realizar las tareas que se les ha sido asignadas por la empresa y no obstante se puedan ayudar entre ellos.

El personal de la organización Cootranstame tiene una fuerte inclinación por las compensaciones principalmente económicas, sin embargo, se recomienda la implementación de alternativas adicionales como beneficios familiares y/o complementarios de reconocimiento, como por ejemplo lo son dar el día de la familia, hacer integraciones para que compartan con la familia, dar detalles a los hijos de los colaboradores, celebrar las festividades de manera que los dejen compartir en familia, etc. adicional a esto se sugiere dejar claras las reglas para poder obtener estas compensaciones mencionadas anteriormente y los tiempos que tienen los colaboradores para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa de transporte.

Se puede concluir que se presentan falencias en temas de comunicación interna en la organización Cootranstame por lo cual la aplicación de nuevas estrategias de inclusión del personal en la toma de decisiones podría generar aportes significativos al interior de la empresa, creando así vínculos más fuertes y solidificando la inclusión, lo cual podría repercutir en una cultura organizacional más fuerte, es decir, al momento de crear un proyecto es importante que la empresa lleve a cabo una reunión en la que se conozcan las problemáticas o dificultades que se están presentando y los tiempos que se asignan para poder lograr el objetivo que se esté planteando cumplir, ya con estos factores antes mencionados la organización logrará una mejor comunicación interna.

Referencias

- Abadal, E. (2004). *Gestión de proyectos en información y documentación*. Revista Digital CRAI Universitat de Barcelona: <http://hdl.handle.net/2445/61044>
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. (U. N. Colombia, Ed.) *Revista Colombiana de Psicología*(11), pp. 9-24. <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Alvarez, A., Cordero, L., & Peña, D. (2022). *Distribución de cargos y asignación de funciones IPS Divina Misericordia*. [Tesis de grado] Corporacion Unificada Nacional de Educacion Nacional CUN: <https://repositorio.cun.edu.co/handle/cun/80>
- Alvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la. *Rrevista Electronica en America Latina*. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ANFE. (2002). *100 Mejoras Tecnológicas Inmediatas para PYMES*. Asociacion Nacional de Facultades: http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/mejoraspymes/pdf/MKT-Mercado_promocion_y_ventas.pdf
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. (P. U. S.A., Ed.) *Revista Universia Business Review*(30), pp. 22-31. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43318798002.pdf>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpand, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Estrategias eficientes de retención de empleados: La importancia de la fidelidad de los empleados en las organ. *Revista Innovaciones de negocios*, 6 (11), 6(11), pp 33-43. [Tesis de grado] Universidad Autonoma de nuevo leon: <http://eprints.uanl.mx/12509/>

- Bautista, M., & Murillo, Y. (2020). *Influencia de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo y el éxito de los proyectos*. [Tesis de Grado] Universidad EAN: <http://hdl.handle.net/10882/9926>
- Berrio, H. (2013). Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas. *Revista Dimension Empresarial*, 11(1). doi:DOI: <https://doi.org/10.15665/rde.v11i1.165>
- Blanchard, K., & Waghorn, T. (1999). *Misión posible Convertirse en una organización de clase mundial, mientras estemos a tiempo*. McGraw-Hill Spanish; <http://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Gerencia/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Mision%20posible.pdf>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. (U. d. Plata, Ed.) La plata, Argentina: Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/35845>
- Briones, K. (2017). *nivel de empatía cognitiva y afectiva de los empleados de una cuenta en español y los empleados de una cuenta en inglés en la jornada mixta de un centro de llamado de atención al cliente*. [Tesis de grado] Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Briones-Karla.pdf>
- Buchelli, E., & Cabrera, L. (2017). *Aplicación del marketing digital y su influencia en el proceso de decisión de compra de los clientes del Grupo HE y Asociados S.A.C. Kallma Café Bar, Trujillo 2017*. [Tesis de grado] Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO: <https://hdl.handle.net/20.500.12759/2998>
- Carrasco, J. (2009). Analisis y Descripcion de puestos de trabajo en la administracion Local . *Revista Electronica CEMCI*, 2. <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

- Carrillo, J., Alarcon, J., & Tapia, M. (2017). La gestion financiera en el crecimiento economico de las empresas socio productivas. *Revista Observatorio Economia Latinoamericana*.
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17crecimiento>
- Carro, R., & González, D. (2012). *Administracion de las Operaciones*. Facultad de Ciencias Economicas y Contables. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607>
- Chávez, M., & Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. Lima, 2017.
Revista Muro de la Investigación, 2(1). doi:DOI: <https://doi.org/10.17162/rmi.v2i1.770>
- Contreras, M. (2013). *Campaña global de comunicación Texticom*. [Tesis de grado] Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas:
<https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2148>
- Cootranstame. (2023). *Centro de Diagnostico y Mantenimiento*.
<https://cootranstame.com/web/public/>
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2009). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Revista en Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia*(55), pp 187-201. [Tesis de grado] Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Delgado, J. (2014). *Motivacion organizacional y bienestar laboral*. [Tesis de Grado] Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12781>
- Elizondo, B. (2021). *Control de actividades empresariales y su influencia en la productividad laboral del personal administrativo de la Hacienda COOPROCLEM de la Parroquia La Unión del cantón Babahoyo*. [Tesis de grado] Universidad Técnica de Babahoyo:
<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10045>

- Fernández, E. (2001). Gestión del mejoramiento continuo de la calidad en las organizaciones empresariales modernas. *Revista Fundacion Dialnet*, 22(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786762>
- González, I., & Moreno, C. (2012). *Estudio sobre las buenas prácticas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial como una estrategia para la innovación y el éxito de las organizaciones: el caso de Depósitos Urbanos S.A.* [Tesis de grado] Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/4041>
- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S., & Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16).
[doi:https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370](https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370)
- Hernández, I., & Hernández, M. (2006). *Importancia del análisis financiero para la toma de decisiones.* [Tesis de gradp] Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/406>
- Hernández, M. (2012). *Administración de Proyectos de Software - PMI.*
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/2213/?sequence=1>
- Hijar, C. (2017). *Propuesta de un plan de marketing para incrementar las ventas en la empresa de CALZADOS BUSMOL SAC.* [Tesis de grado] Universidad San Ignacio de Loyola: <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3496>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200356&lng=es&tlng=es

Isolano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Fundacion Dialnet*, 16(3), pp 44-51.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

Jaramillo, H., & Contreras, M. (2015). *La Motivación e Incentivos al Personal de la empresa IRVIX S.A. como medios para incrementar la productividad*. [Tesis de Grado] Universidad del Azuay: <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5017>

Jejen, L. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. 7(3). <http://eduneuro.com/revista/index.php/revistaneuronum/article/view/335>

Jiménez, H., & Mosquera, A. (2017). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas*. [tesis de Grado].Facultad de Negocios y Economía. Quito: Universidad Del Pacífico: <https://uprepositorio.upacifico.edu.ec/handle/123456789/302>

Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativa, Enfoques*, 4(16). doi:<http://orcid.org/0000-0002-5113-926X>

Lapiedra, R., Forésm, B., Puig, A., & Martínez, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de información en las empresas*. Publicacions de la Universitat Jaume I. Universidad Jaume I: <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/194661/Sapientia178.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

León, Tejada, & Yataco. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. (U. N. Marcos, Ed.) *Revista Industrial Data*, 6(2), pp. 82-87.

- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Revista Ciencias de la Información*, 42(2), pp. 49-54.
doi:<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Mazurkiewicz, I. (2020). Competencias gerenciales y gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa. *Revista Científica Electrónica de negocios*(47), pp 45-59.
doi:<http://www.revistanegotium.org/>
- Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial. *Revista Interdisciplinar*(14).
https://www.researchgate.net/publication/243963003_Nuevas_tendencias_del_marketing_El_marketing_experiencial
- Morante, J., & Holguín, A. (2021). Factores internos de competitividad de las pymes del sector transporte y almacenamiento de Manabí: ampliación. *Revista ECAsinergia*, 12(2).
doi:DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3068
- Moreno, K., Morales, M., & Romano, M. (2018). Modelo de capacitación para trabajadores de empresas de servicios en el contexto actual. *Revista Geon*, 5(2).
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/26>
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es.
- Nowell, C. (2015). *Capacitacion y Servicio al Cliente (Estudio realizado en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango*. [Tesis de Grado]

Universidad

Rafael

Landivar:

<https://recursosbiblio2.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Nowell-Crysta.pdf>

Obando, F. (2018). *Análisis de lineamientos para el éxito de los proyectos de infraestructura de transporte masivo con asociaciones públicas privadas*. [Tesis de grado] Universidad de los Andes: <http://hdl.handle.net/1992/34856>

Oldenburg, D. M. (2008). Gerencia de Proyectos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935471003.pdf>

Oscoco, J. (2019). *Habilidades duras y desempeño de tareas en la oficina general de administración del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Cercado de Lima 2019*. [Tesis de grado] Universidad Cesar Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/70453>

Pardo, C. (2009). *Los cambios en los sistemas integrados de transporte masivo en las principales ciudades de América Latina*. Documentos de Proyectos No. 229 CEPAL: <https://hdl.handle.net/11362/3641>

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes, Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. Escuela de Negocios: <https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/componente45102.pdf>

Porras, A. (2013). *Estilos de negociación de los jefes de una empresa que produce y distribuye productos de consumo masivo*. [Tesis de grado] Universidad Rafael Landivar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Porras-Ana.pdf>

Quintero, J. (2018). *Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad*. [Tesis de Grado] Universidad Militar Nueva Granada: <http://hdl.handle.net/10654/17949>

Revilla, A. (2023). *Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en una institución educativa superior en Lima durante el periodo 2019-2020*.

- [Tesis de grado] Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/19297>
- Riquelme, J., Meza, A., & Carvalho, R. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Revista información tecnologica*, 33(2).
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>
- Robayo, A. (2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo re las ventas en una empresa*.
[Tesis de grado] Universidad Militar Nueva Granada: <http://hdl.handle.net/10654/16203>
- Rosas, C. (2000). Indicadores de Cohesión Grupal a Considerar para su Diagnóstico. *Revista Acta Odontológica Venezolana*, 39(2).
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-63652001000200002
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Revista de Investigacion Administracion y Ingenieria*, 7(2).
doi:DOI: <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sánchez, & Espino. (2013). Experiencia en la administración del tiempo para priorizar las tareas del directivo en salud de la provincia de Santiago de Cuba. *Revista de Información para la Dirección en Salud*, 9(16). <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=54229>
- Sánchez, J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en colombia. *Revista UTP*, 1(34). doi:DOI:
<https://doi.org/10.22517/23447214.5629>
- SENA. (1990). *Pequeña y Mediana Empresa Planeacion: Analisis del papel del gerente*. SENA.
https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/5430/funci%C3%B3n_gerencia_3.PDF?sequence=1

- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. *Revista Papeles del Psicólogo*, 35(1), pp. 15-21.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184003.pdf>
- Sornoza, A., & Paez, G. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. [Tesis de grado] Universidad del Ecuador ESPOLE:
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/791>
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. [Tesis de grado] Universidad Rafael Landívar:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tagle, Y., & Vélez, C. (2019). *La comunicación asertiva en la dirección administrativa*. (L. y. Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Ed.) [Tesis de grado] Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41024>
- Tapella, E. (2007). *¿Por qué fracasan los proyectos? La importancia de la evaluación ex ante en el ciclo de vida de los proyectos?* Universidad Nacional de San Juan, Serie Documentos de Trabajo del PETAS: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/porcuc3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Revista Perspectivas*, pp. 55-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Thompson, I. (2005). *La Segmentación del Mercado*.
https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf

- Toribio, M. (2022). *Trabajo en equipo y desarrollo organizacional de una institución educativa de un distrito de Lima, 2022*. [Tesis de Grado] Universidad Cesar Vallejo:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/94498>
- Vargas, A. (2017). *Investigación de Mercados*. Fondo editorial Areandino.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1428>
- Vega, J. (2021). *Compensación económica, compensación emocional y la satisfacción laboral del personal de una empresa agroindustrial filial norte - Chiclayo*. [Tesis de grado:
<https://hdl.handle.net/11537/28504>
- Viveros, J. (2023). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Organización Internacional del Trabajo:
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24196w/LCEy%20RC.pdf>