



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

Análisis de las estrategias en mercadeo y negociación y su impacto en el clima organizacional en la empresa OIT Aviatur. Medellín – Antioquía (2025)

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en Alta Gerencia

Livy Luz Quintero Padilla

Nayib Jaciuner Correa Padilla

Estudiantes

Astrid Agudelo Valencia

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2025

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	5
Palabra clave.....	7
Plateamiento del problema y pregunta problema.....	8
Metodología de búsqueda de la información.....	<u>12</u>
Sustentación teórica de la pregunta.....	18
Desarrollo de la propuesta.....	26
Conclusiones.....	39
Referencias.....	43
Anexos.....	45

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1*</b> <i>Leyes y normas del sector turistico</i> .....	22
--	----

**Lista de figuras**

<b>Figura 1*</b> <i>Lean Startup</i> .....	32
<b>Figura 2*</b> <i>Design thinking</i> .....	38

## Resumen

El trabajo de grado, tiene como objetivo analizar la incidencia de las estrategias de mercadeo y negociación en el clima organizacional de la empresa OIT Aviatur, ubicada en Medellín (Antioquia), en donde la investigación comprende la identificación de un problema central en el sector turístico que incluye la alta competitividad, presión por resultados financieros y la pérdida de cohesión interna, que se han caracterizado por ser factores que afectan tanto la satisfacción del cliente como la motivación de los colaboradores.

La metodología desarrollada se basó en una revisión documental mediante ecuaciones de búsqueda, usadas en bases académicas como Google Scholar, Scopus y ScienceDirect, analizando los resultados del periodo 2020-2025, y se fundamentó el análisis documental en la literatura científica sobre liderazgo, clima organizacional y estrategias de mercadeo, integrando también el marco normativo colombiano (Ley 300 de 1996, Ley 2068 de 2020, Código Sustantivo del Trabajo y Decreto 1072 de 2015) y referentes internacionales (OIT, ISO 9001, ISO 45001, OMT).

Las referencias teóricas evidencian que el liderazgo transformacional y el merchandising experiencial son factores claves que fortalecen la competitividad empresarial, la innovación, fidelización de clientes y motivación del talento humano, identificando que un clima organizacional favorable actúa como variable clave entre las prácticas de liderazgo y los resultados estratégicos.

La propuesta de aplicación ejecutada en la empresa, combina enfoques de Lean Startup y Design Thinking, planteando acciones como la implementación de estrategias de negociación, la validación operativa de campañas de marketing y capacitaciones en negociación ética y la aplicación de indicadores que permitan medir el impacto en la cultura organizacional y la satisfacción de los clientes.

De manera conclusiva, el estudio busca demostrar que la coherencia entre mercadeo, negociación y clima organizacional, posibilitan una oportunidad para garantizar sostenibilidad, fidelización y competitividad en empresas turística, al integrar las dimensiones comerciales y humanas, logrando alinear la cultura empresarial con los objetivos estratégicos.

**Palabras clave**

Liderazgo, mercadeo, clima organizacional, negociación y competitividad empresarial.

## 1. Planteamiento del problema y pregunta problema

En el contexto actual, se encuentran empresas afanadas por los resultados numéricos y la búsqueda de mayor rentabilidad, sin embargo, en ese afán se descuida con mucha frecuencia el clima organizacional. A su vez se va perdiendo poco a poco la identidad organizacional y cada vez más la postura desafiante frente a los objetivos organizacionales. De ahí la necesidad de permear la realidad de ciertas empresas en especial la del sector turístico donde la competitividad es muy alta y la búsqueda de altas comisiones, así como nuevos clientes se vuelve el pan de cada día.

El sector turístico es uno de los motores económicos más relevantes a nivel global, y con un crecimiento exponencial este tiene un aporte del 7,6 % al PIB mundial y 295 millones de empleos en 2022 (World Travel & Tourism Council (WTTC) 2023). Pese a esto, la creciente competitividad entre las empresas ya establecidas y las startups que han incursionado en el mercado con propuestas disruptivas y colaboraciones mutuas, acuerdos entre sí que los hacen más competitivos así como la transformación de los hábitos de consumo impulsados por la digitalización y la sostenibilidad, han obligado a las organizaciones a reinventarse y a repensar sus estrategias de posicionamiento en el mercado, la cual haga crecer su cuota de mercado adquiriendo más usuarios.

En este contexto, el **mercadeo** ha pasado de ser una técnica de solo exhibición que no tenía mayor trascendencia a convertirse en una estrategia integral de gestión de marca, que sea tenido en cuenta como un pilar fundamental para lograr los objetivos que busca la compañía, creando así experiencias positivas en el consumidor (Kotler &

Keller, 2016). Esto implica que las decisiones estratégicas sobre exhibición, ambientación y comunicación en el punto de venta se vinculan directamente con la percepción del cliente y con los resultados organizacionales.

Por lo anterior, resulta importante hacer un análisis del **liderazgo organizacional**, el cual ha tomado un rol fundamental en la comprensión y organización de las empresas turísticas, los cuales pertenecen a entornos cambiantes, en donde el estilo de liderazgo repercute tanto en la productividad como en la cohesión de los equipos de trabajo y en el relacionamiento de los colaboradores en un clima organizacional saludable (Northouse, 2021).

Cabe destacar que para comprender el mercado en el que se mueve el sector turístico es necesario crear experiencias diferenciadoras que permitan que el consumidor tome decisiones basados en la comprensión del servicio que va adquirir. Lo anterior con el fin de generar un vínculo entre el cliente y los valores de la marca de manera que se refuercen la toma de decisiones y sea más efectivo el proceso de compra. recientemente han surgido estudios que expresan y argumentan que al usar de manera estratégica el mercado podemos contribuir significativamente a la satisfacción del cliente y a la competitividad empresarial (Gómez & Castellanos, 2022).

Basados en este contexto, el liderazgo juega un rol valioso, ya que los líderes no solo coordinan y gestionan los procesos operativos de exhibición y venta, sino que también motivan a sus equipos, de manera que se ejecuten los objetivos estratégicos y de manera coherente, se alineen con la cultura organizacional. Algunas

Investigaciones han demostrado que los estilos de liderazgo, en especial el transformacional, favorece un mayor compromiso y productividad en la implementación de estrategias comerciales como el mercadeo (Bass & Riggio, 2020)

Es por ello que algunas empresas del sector turístico se han caracterizado por la alta rotación laboral y también por un alto contacto directo con el cliente, es por esto que el clima organizacional adquiere un papel decisivo. Por tanto, resulta importante comprender que un clima laboral favorable está altamente asociado a la mayor satisfacción de nuestros clientes y así serán mejores los índices de lealtad y fidelización a nuestra empresa, y esto resulta en mayor confianza organizacional (Chiang et al., 2020).

Es fundamental que el liderazgo en mercadeo, no se limite a dirigir tareas técnicas tales como exhibición o marketing, sino que incluya la capacidad de generar unión en sus equipos y así promover la innovación en la presentación de cada uno de los servicios turísticos ofrecidos y así garantizar que se alinee la información de los colaboradores con la visión empresarial. Resulta por ello necesario que un liderazgo se visualice como positivo o deficiente, siendo que este último se traduce en desmotivación interna, varias inconsistencias en la aplicación del mercadeo y cada vez más, una percepción negativa por parte de los clientes.

En el caso específico de nuestra una empresa de análisis, estudiaremos la relación existente entre el liderazgo, la capacidad de negociación y su impacto en la empresa, de manera especial en el clima organizacional, lo que nos permitirá comprender cómo

estas prácticas de liderazgo influyen en el clima organizacional y, a su vez, en la competitividad de la organización

Considerando lo anterior la pregunta que responde al objeto de nuestra investigación es:

¿De qué manera las estrategias de mercadeo y negociación inciden en el clima organizacional de la empresa OIT AVIATUR 2025?

## 2. Metodología de búsqueda de la información

La metodología utilizada se basó en el análisis de información secundaria de fuentes académicas, con carácter científico, identificando estudios claves mediante la creación de ecuaciones de búsquedas en Google Académico, Science Direct y Scopus.

De manera adicional, se analizaron los resultados, se contabilizó el registro de hallazgos y se seleccionaron los resultados que pudiesen aportar a la investigación secundaria.

**Ecuación:** ("estrategias de mercadeo" OR "estrategias de marketing") AND ("negociación empresarial" OR "estrategias de negociación") AND ("clima organizacional" OR "clima laboral") AND ("impacto organizacional" OR "desempeño organizacional")

Buscador: GOOGLE ACADÉMICO

Años: 2020-2025

Idioma: español

Numero de resultados: 270

Principales hallazgos: "marketing strategies" OR "business marketing") AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational climate" OR "work climate") AND ("organizational impact" OR performance)

Orjuela Herrera, YP, & Prada García, PA Modelo de direccionamiento estratégico para la empresa de comidas rápidas Betania centro año 2020 a 2024.

**Ecuación:** ("estrategias de mercadeo" OR "estrategias de marketing") AND ("negociación empresarial" OR "estrategias de negociación") AND ("clima organizacional" OR "clima laboral")

Buscador: GOOGLE ACADÉMICO

Años: 2020-2025

Idioma: español

Numero de resultados: 500

Principales hallazgos: Rodelo, J. C., López, N. A., & Gómez, R. Y. C. (2023).

Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-13

Parra, M. A., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217-227.

Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2020). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 123-132. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a12>

**Ecuación:** ("marketing strategies" OR "business marketing") AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational climate" OR "work climate") AND ("organizational impact" OR performance)

Buscador: GOOGLE ACADEMIC

Años: 2020-2025

Idioma: español

Numero de resultados: 550

Principales hallazgos: Kühner, C., Hüffmeier, J., y Zacher, H. Sostenibilidad ambiental en el trabajo: es hora de liberar todo el potencial de la psicología industrial y organizacional.

Ho, C. S. M. (2025). Cross-disciplinary challenges: Navigating power dynamics in advocating an entrepreneurial STEM curriculum. *Research in science education*, 55(1), 11-39.

Gómez, L., & Castellanos, J. (2022). Estrategias de merchandising y competitividad empresarial en sectores de servicios. *Revista Innovar*, 32(84), 45-59. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.101231>

**Ecuación:** ("marketing strategies" OR "business marketing") AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational climate" OR "work climate") site:.org OR site:.edu

Buscador: GOOGLE ACADEMIC

Años: 2020-2025

Idioma: ingles

Numero de resultados: 250

Principales hallazgos: Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2021). *Contemporary selling: Building relationships, creating value*. Routledge

Sasso, S. (2024). Emotions in face-to-face interactions: the role of emotions and the relative influence on recipients' behaviours in marketing communication (Doctoral dissertation, University Innsbruck).

World Travel & Tourism Council. (2023). *Travel & Tourism Economic Impact 2023*. WTTC. <https://wttc.org>

**Ecuación:** TITLE-ABS-KEY(("estrategias de mercadeo" OR "estrategias de marketing") AND ("negociación empresarial" OR "estrategias de negociación") AND ("clima organizacional" OR "clima laboral")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026

Buscador: SCOPUS

Años: 2020-2025

Idioma: español-ingles

Numero de resultados: 1115

Principales hallazgos: Uribe y otros, 2023

A. Uribe , J. Molina , F. Contreras , D. Barbosa , J. Espinosa

Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales

Revista Universidad y Empresa , 25 ( 2023 ) , págs . 53-71

Ver en Scopus Google Scholar

**Ecuación:** TITLE-ABS-KEY(("marketing strategies" OR "business marketing") AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational climate" OR "work climate")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026

Buscador: SCOPUS

Años: 2019-2025

Idioma: español-ingles

Numero de resultados: 1115

Principales hallazgos: Rodríguez y otros, 2020

A. Rodríguez , A. Álvarez , I. Sosa , P. De Vos , M. Bonet , P. Van der Stuyft

Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo.

Revista Cubana de Higiene y Epidemiología , 48 ( 2 ) ( 2020 ) , págs . 177-196

Ecuación: TITLE-ABS-KEY(("marketing strategies" OR "business marketing") AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational climate" OR "work climate")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026

Buscador: SCIENCE DIRECT

Años: 2020-2025

Idioma: ingles-español

Numero de resultados: 2.500

Principales hallazgos: Mehdi Samimi, Andrés Felipe Cortés, Marc H. Anderson, Pol Herrmann,

¿Qué es el liderazgo estratégico? Desarrollo de un marco para futuras investigaciones.

El Liderazgo Trimestral,

Volumen 33, Número 3,

2022,

101353,

ISSN 1048-9843,

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.

Ecuación: TITLE-ABS-KEY(("marketing strategies" OR "business marketing")  
AND ("business negotiation" OR "negotiation strategies") AND ("organizational  
climate" OR "work climate")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026

Buscador: SCIENCE DIRECT

Años: 2019-2025

Idioma: ingles-español

Numero de resultados:2.500

Principales hallazgos:

### **3. Sustentación teórica de la pregunta**

#### **3.1. Marco teórico**

##### **3.1.1. Antecedentes:**

Teniendo en cuenta que En los últimos años, el liderazgo a tenido mayor contexto en las organizaciones y ha adquirido mayor relevancia por la importancia de su impacto directo en la innovación, podemos decir que el tema de la cultura empresarial y el clima laboral. Distintos Estudios y sobre todo los recientes destacan que el liderazgo transformacional promueve la adaptabilidad y versatilidad en cuanto a la confianza y el compromiso de los colaboradores, lo que resulta crítico en sectores con alta interacción con el cliente como el turismo ya que pasa a ser un factor determinante ya que en una alta rotación de personal puede inferir varios aspectos a mejorar entre ellos el clima laborar (Caillier, 2020). Además, investigaciones empíricas en empresas de servicios han demostrado que un liderazgo enfocado en la motivación intrínseca y en la participación activa de los trabajadores se traduce en una mejor implementación de estrategias de marketing y merchandisin, esto denota que cuando se realizan campañas o estrategias donde se involucren a los colaboradores se va a tener mejores resultados en estás áreas debido al sentido de pertenencia que emerge a partir de esta involucración (Zuraik & Kelly, 2019; Gómez & Castellanos, 2022).

Podemos de que, el merchandising ha evolucionado de una función meramente táctica y poco utilizada y a pasado hacer un componente estratégico de diferenciación logrando interconectar las áreas de las compañías, siendo esta integración de muchos beneficios.

En el sector turístico, la creación de experiencias memorables a los usuarios de un servicio o producto es una tendencia ascendente y esta busca integrar exhibición, ambientación y comunicación, esto sea consolidado como un eje para fortalecer la fidelización del cliente (Chiu & Cho, 2021). Investigaciones de Chiang et al. (2020) han confirmado lo que se persive en este tipo de ambientes, que la interacción entre clima organizacional positivo y prácticas de mercadeo experiencial tiene un impact tanto en la satisfacción del cliente como en los índices de productividad interna en los equipos de trabajo sea de alto rendimiento.

De tal manera, el clima organizacional en las compañías han tomado relevancia y se ha convertido en un actor clave, ya que cuando los colaboradores perciben un entorno laboral justo, participativo y motivador, estos denotan un mayor compromiso a la hora de implementar cambios innovadores en el área comercial como lo son en las experiencias percibidas (Mañas et al., 2019; Northouse, 2021). Es por ello que la relación entre liderazgo, merchandising y clima organizacional este abriendo paso a un a la exploración en empresas del sector turístico teniendo en cuenta que este surfea en una dinámica de alta competencia en la actualidad.

El clima organizacional juega un papel preponderante el cual influye tanto en la productividad como en el bienestar de los colaboradores de las compañías. Múltiples actores destacan que un buen ambiente laboral donde se tiendan canales de comunicación con el personal, donde se genere confianza y que exista una cultura que promueva el crecimiento profesional y una excelente calidad de vida laboral.. Según Torresilla (2022), “el cambio en el papel de los empleados en la organización es uno de los cambios más

espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años” (p. 1), de esto podemos destacar la valoración de los colaboradores como actores principales en el e la búsqueda de la productividad y maximización de los recursos económicos de las empresas. Por otra parte, el buen clima organizacional cuando interactúa con la motivación, la participación y el compromiso, esto tiene un impacto de manera positiva lo que a su vez impacta en la rentabilidad de la empresa. En palabras de los autores del documento, “el buen clima organizacional, en las empresas más rentables, está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros, así como en la confianza mutua” (p. 19). Por otra parte, se puede decir que la gestión del clima laboral debe tener un seguimiento periódico y gradual ajustados a las necesidades del entorno el cual es cambiante y dejando unas lecturas directas en el transcurso del tiempo, dicha acción promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados (p. 9).

### **3.1.2. Legal – normativo:**

En Colombia, la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo), modificada por la Ley 2068 de 2020, establece lineamientos para fortalecer la competitividad del sector, incorporando incentivos a la innovación, calidad y sostenibilidad. Estos marcos legales son relevantes en el análisis, dado que reconocen el valor de la experiencia del cliente como diferenciador, aspecto donde el merchandising juega un rol estratégico. Asimismo, el Código Sustantivo del Trabajo (CST) y el Decreto 1072 de 2015 en materia de

Seguridad y Salud en el Trabajo obligan a las organizaciones a garantizar un clima organizacional saludable, relacionando directamente liderazgo y bienestar laboral.

En cuanto a normativa internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) promueve directrices para ambientes laborales seguros, inclusivos y motivadores, resaltando la importancia del liderazgo participativo como eje de cohesión. Además, la ISO 9001:2015 sobre gestión de la calidad y la ISO 45001:2018 sobre seguridad y salud ocupacional, aplicables en empresas turísticas, subrayan que la efectividad en los procesos de servicio y comercialización depende tanto del liderazgo directivo como del compromiso de los equipos de trabajo.

De manera complementaria, organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2022) señalan que la competitividad turística requiere la incorporación de estrategias de marketing innovadoras, incluyendo el merchandising experiencial, y enfatizan la necesidad de líderes con visión estratégica que fortalezcan la cultura organizacional y la satisfacción del cliente.

A continuación se presenta la tabla 1, que resume las leyes y normas que inciden en nuestra investigación, el cual nos permite categorizar el marco conceptual que regula nuestro trabajo investigativo, así como brindar los aportes relevantes que se constituyen en guías orientadoras para relacionar la incidencia entre las estrategias de mercadeo y negociación y el clima laboral.

Tabla 1\*

## Leyes y normas del sector turístico

Norma / Ley / Decreto	Año	País / Organismo	Principales aportes
<b>Ley 300 – Ley General de Turismo</b>	1996	Colombia	Marco general del turismo en Colombia. Regula actividades, servicios turísticos y fomenta la formalización del sector. Reconoce la importancia del cliente y la experiencia turística.
<b>Ley 2068 (modifica Ley 300)</b>	2020	Colombia	Reforma al marco del turismo: fortalece la sostenibilidad, competitividad e innovación del sector. Incluye incentivos tributarios, reglas sobre hospedaje, guías de turismo, responsabilidad de prestadores y promoción del ecoturismo.
<b>Código Sustantivo del Trabajo (CST)</b>	1950 (vigente con modificaciones)	Colombia	Regula las relaciones laborales. Garantiza derechos y deberes entre empleador y trabajador. Base normativa para proteger un clima laboral justo y saludable.

<b>Decreto 1072 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo</b>	2015	Colombia	Compila y reglamenta normas laborales. Incluye el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que obliga a las empresas a velar por un ambiente laboral seguro y saludable.
<b>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	2021	Internacional	Promueve ambientes laborales seguros, inclusivos y motivadores. Recalca la importancia del liderazgo participativo y la cohesión organizacional.
<b>ISO 9001:2015 (Gestión de calidad)</b>	2015	Internacional (ISO)	Norma de gestión de calidad. Aplica al turismo para asegurar procesos eficientes, satisfacción del cliente y mejora continua.
<b>ISO 45001:2018 (Seguridad y salud ocupacional)</b>	2018	Internacional (ISO)	Norma que sustituye la OHSAS 18001. Busca proteger la salud física y mental de los trabajadores, contribuyendo al clima organizacional.
<b>Organización Mundial del Turismo (OMT)</b>	2022	Internacional (ONU)	Establece lineamientos para la competitividad del turismo. Resalta marketing innovador, merchandising experiencial y liderazgo estratégico en la cultura organizacional.

<b>Código Ético Mundial para el Turismo (OMT – ONU)</b>	1999 (adoptado 2001)	Internacional	Principios para un turismo responsable y sostenible. Busca minimizar efectos negativos en el ambiente y maximizar beneficios sociales y culturales.
---	----------------------	---------------	---

### 3.1.3. Conceptual:

El liderazgo, se entiende como la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo hacia metas comunes. En particular, el liderazgo transformacional fomenta innovación, compromiso y confianza, siendo el estilo más relevante en sectores donde la experiencia del cliente es central (Northouse, 2021). Caillier (2020) argumenta que este estilo genera entornos laborales positivos, potenciando la resiliencia organizacional y mejorando la percepción de los empleados sobre su clima laboral.

El merchandising, definido como el conjunto de acciones que facilitan la venta de bienes y servicios mediante la adecuada gestión del punto de contacto con el cliente (Kotler & Keller, 2016), se ha expandido en los últimos años hacia el concepto de merchandising experiencial. Este integra elementos sensoriales, visuales y emocionales para generar valor en el consumidor (Chiu & Cho, 2021). En empresas turísticas, esta estrategia resulta vital para diferenciar la oferta y consolidar la fidelidad del cliente.

El clima organizacional, se concibe como la percepción compartida de los trabajadores sobre su ambiente de trabajo. Un clima positivo impacta en la productividad, la innovación y la calidad del servicio. Según Chiang et al. (2020), el clima laboral se convierte en un mediador entre las prácticas de liderazgo y los resultados organizacionales, ya que trabajadores motivados y reconocidos transmiten dicha

satisfacción a los clientes. De este modo, la articulación de liderazgo, merchandising y clima organizacional constituye un triángulo analítico indispensable para la competitividad empresarial en el turismo del siglo XXI.

La negociación, es un proceso que suele darse entre dos o más personas donde la comunicación clara y asertiva juega un papel fundamental, ya que lo que se pretende en esta es llegar a un acuerdo donde las partes usualmente tienen intereses diferentes pero que quieren lograr un bien común que beneficie a ambas partes. Por ejemplo, Fisher, Ury & Patton ( la definen como “una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos”.

La competitividad empresarial, se tiene como la capacidad de las organizaciones en conseguir mayor rentabilidad que sus competidores, esto lo consiguiéndolo de forma eficiente, en mejora de sus procesos, productos, operatividad y logística; teniendo una innovación continua en todos sus procesos de tal manera que se vuelvan la mejor opción del mercado en el que compiten. Jenkins (2000) la define como un sinónimo del desempeño a largo plazo de las empresas y su capacidad de aportar ganancias sustanciales a los dueños.

El mercadeo, comprende todo el grueso de la estrategia de un producto o servicio, este busca conocer al cliente en profundidad, cuáles son sus gustos sus horarios y demás para satisfacer sus necesidades y crear experiencias memorables para ellos, esto facilita a que la estrategia tenga una mayor posibilidad de cumplirse, y lograr los objetivos trazados por la compañía. Según la American Marketing Association (AMA): marketing es “la

actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los compradores, clientes, socios y la sociedad en general”.

En el contexto organizacional, esta es por la cual se tiene conocimiento de toda la operación de la compañía, esta hace que los objetivos y el rumbo de la compañía sea claro para todo el personal, esta debe ser por canales formales y así contribuir con un clima favorable en el trabajo, también permite coordinar los esfuerzos y tener cooperación entre las áreas. La comunicación, es el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes entre los miembros de una organización.

La estrategia en administración se refiere al plan de acción que la empresa va ejecutar para alcanzar sus objetivos sean estos al mediano o largo plazo, está siempre busca las ventajas que el entorno le pueda brindar y así máxima las oportunidades de éxito, esta estrategia toma más relevancia con estrategias sostenibles en el tiempo y en biodiversidad. Blanco (2017), y otros autores la vinculan con la administración estratégica, como el conjunto de decisiones y acciones organizadas para posicionar a la empresa deseada mente en el futuro competitivo.

## **3.2. Desarrollo de la propuesta**

### **3.2.1. Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas**

El modelo Lean Canvas, está inspirado en la metodología Lean Startup de Ash Maurya y constituye una herramienta estratégica diseñada para visualizar, diagnosticar y validar hipótesis de negocio de manera ágil y flexible. Su objetivo principal es identificar

los problemas más relevantes que afectan tanto a los clientes como a la dinámica interna de las organizaciones, y proponer soluciones coherentes que optimicen la propuesta de valor y fortalezcan la sostenibilidad empresarial.

En el marco de esta investigación, su aplicación a la empresa OIT Aviatur responde directamente al problema central planteado de la desarticulación entre las estrategias de mercadeo, los procesos de negociación y el clima organizacional. El trabajo evidencia que esta desconexión genera tensiones entre áreas, percepciones de sobrecarga laboral en temporadas críticas, falta de retroalimentación entre equipos y, como consecuencia, un impacto negativo tanto en la motivación de los colaboradores como en la calidad del servicio percibido por el cliente final.

La metodología empleada sigue el ciclo de construir–medir–aprender, propio del enfoque Lean Startup. A partir de este se levantó el Lienzo Lean Canvas de OIT Aviatur, identificando elementos clave:

**Problemas principales:** incoherencia entre marketing y operaciones, debilidades en la estandarización de la negociación y sobrecarga de trabajo.

Segmentos de clientes: externos (viajeros corporativos, turistas individuales, grandes cuentas) e internos (asesores, negociadores, servicio al cliente y mandos medios).

**Propuesta de valor:** garantizar una experiencia coherente entre promesas comerciales y capacidad operativa, generando confianza en clientes y motivación en colaboradores.

Soluciones estratégicas: diseño de un playbook de negociación, validación conjunta de campañas, capacitaciones en negociación ética, mecanismos de comunicación interna y sistemas de incentivos compartidos.

**Indicadores (KPIs):** clima organizacional (eNPS, rotación, ausentismo), comerciales (tasa de cierre, ticket promedio, NPS) y operativos (reclamos por sobrepromesas).

Los resultados de la aplicación de este modelo muestran que, al organizar visualmente los factores críticos del negocio, OIT Aviatur puede reducir la disonancia operativa entre áreas, mejorar la percepción de justicia organizacional, incrementar el compromiso de los equipos y fortalecer la fidelización de clientes corporativos y turísticos. La gráfica de desarrollo del Lean Canvas evidencia cómo la empresa logra integrar los ámbitos comercial y humano, estableciendo un puente entre la estrategia de mercadeo, la negociación y el clima laboral como elementos inseparables de la sostenibilidad y competitividad organizacional

En síntesis, la implementación del Lean Canvas en OIT Aviatur se convierte en un instrumento práctico de diagnóstico y mejora continua, capaz de alinear a la organización en torno a una propuesta de valor clara, reducir tensiones internas y generar impacto positivo tanto en la motivación de los colaboradores como en la satisfacción de los clientes.

A continuación, se desarrolla paso a paso la propuesta aplicada a la empresa OIT AVIATUR.

### **3.2.1.1. Problema**

OIT AVIATUR enfrenta retos como:

- Desconexión entre las promesas de marketing y las capacidades reales de operación.

- Falta de estandarización en procesos de negociación que generan tensiones entre áreas.
- Percepción de sobrecarga laboral en temporadas altas y campañas agresivas.
- Poca retroalimentación de los equipos comerciales hacia marketing.

Estos factores afectan la motivación, confianza y satisfacción de los colaboradores, lo cual repercute en la calidad del servicio al cliente.

#### **3.2.1.2. Clientes**

- **Externos:** viajeros corporativos, turistas individuales, grandes cuentas empresariales.
- **Internos:** asesores comerciales, negociadores, personal de servicio al cliente, mandos medios y gerencia regional.

**Ambos son esenciales:** si el clima laboral se ve afectado, también lo hace la experiencia del cliente final.

#### **3.2.1.3. Propuesta de valor**

Crear una experiencia coherente y sostenible, donde las estrategias de mercadeo y negociación estén alineadas con la capacidad operativa y con un clima laboral sano, para garantizar:

- Mayor confianza entre áreas internas.
- Procesos de negociación más claros, justos y efectivos.
- Clientes satisfechos con servicios consistentes.
- Empleados motivados, con menor rotación y más compromiso.

#### 3.2.1.4.Solución

##### Acciones clave:

- Implementar un playbook de negociación con lineamientos claros y consensuados.
- Diseñar campañas validadas por operaciones y ventas antes de su lanzamiento.
- Fortalecer la comunicación interna sobre objetivos de marketing.
- Capacitar al personal en negociación ética, atención al cliente y manejo de presión.
- Establecer incentivos compartidos que reconozcan tanto resultados comerciales como satisfacción del equipo.

#### 3.2.1.5. Canales

- **Internos:** intranet corporativa, talleres presenciales, sesiones virtuales, boletines internos.
- **Externos:** redes sociales, página web, CRM, correos de fidelización, ferias de turismo.

#### 3.2.1.6.Indicadores claves (KPIs)

- **Clima organizacional:** eNPS (Employee Net Promoter Score), rotación, ausentismo.
- **Comerciales:** tasa de cierre de negociaciones, ticket promedio, satisfacción del cliente (NPS/CSAT).
- **Operativos:** número de reclamos asociados a sobrepromesas o promociones inviables.

### **3.2.1.7. Estructura de costos**

- Capacitación y coaching.
- Desarrollo de intranet/comunicación interna.
- Consultoría o personal dedicado al diseño del playbook.
- Incentivos y reconocimientos.

### **3.2.1.8. Fuentes de ingresos / sostenibilidad**

- Mayor retención de clientes corporativos gracias a negociaciones claras.
- Incremento de la productividad comercial.
- Ahorro en costos por menor rotación y conflictos internos.
- Fidelización de empleados y clientes → reputación positiva en el sector.

Con la aplicación de este modelo, se pretende estructurar la estrategia de mercadeo y negociación, y mostrar cómo estas prácticas repercuten en la cultura organizacional, el bienestar de los colaboradores y la sostenibilidad de la empresa.

De este modo, se convierte en un puente entre lo comercial y lo humano, garantizando coherencia, motivación y resultados sostenibles.

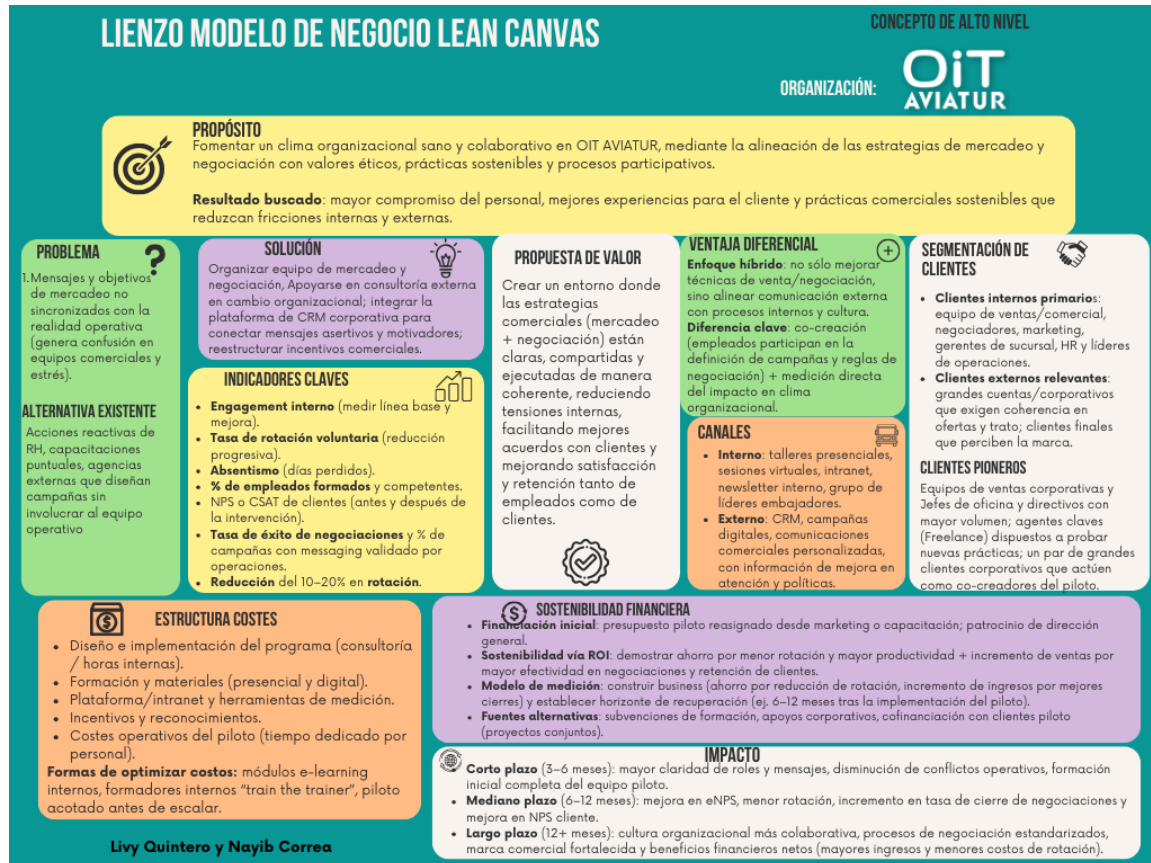


figura 1\*. *Lean Startup aplicada por el equipo.*

### 3.2.2. Design thinking: Modelo aplicado a la empresa OIT AVIATUR.

El modelo Design Thinking, constituye una metodología centrada en el ser humano, cuyo propósito es generar soluciones innovadoras y sostenibles a partir de la comprensión profunda de las necesidades y percepciones de los actores involucrados. Este modelo también, busca traducir problemas complejos en oportunidades de mejora, promoviendo la creación de estrategias prácticas que integren tanto la perspectiva de los clientes como la de los colaboradores. Con este objetivo, se hace un análisis de la empresa OIT AVIATUR, y con esta aplicación se busca responder directamente al problema de investigación planteado: cómo inciden las estrategias de mercadeo y negociación en el

clima organizacional, especialmente en un contexto caracterizado por alta competitividad, presión por resultados y necesidad de cohesión interna.

La metodología, se desarrolla a través de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. En la etapa de empatizar, se propone la realización de entrevistas, observaciones directas y encuestas a empleados de diferentes áreas (ventas, marketing, negociación, operaciones y recursos humanos) con el fin de comprender cómo perciben la relación entre las promesas de mercadeo y las capacidades reales de la organización. Posteriormente, en la fase de definir, se sintetizó todo en un problema central: la falta de alineación entre mercadeo y negociación que genera tensiones internas, sobrecarga de trabajo en temporadas altas y percepciones de injusticia organizacional.

En la fase de ideación, se diseñaron propuestas colaborativas tales como un playbook de negociación alineado con marketing, un checklist operativo previo al lanzamiento de campañas, capacitaciones en negociación ética y la creación de espacios de retroalimentación entre áreas. Y por último se creó un prototipo de bajo costo y rápida implementación, entre ellos un formulario digital para evaluar la coherencia entre campañas y capacidad operativa, un canal de revisión anticipada de ofertas complejas y un piloto de incentivos compartidos en una sucursal. Finalmente, la fase de testeo contempló la ejecución de estos prototipos en un entorno real durante un periodo piloto de 6 a 12 semanas, midiendo su impacto a través de indicadores clave (eNPS, rotación laboral, tasa de cierre de negociaciones, NPS y reclamos).

Los resultados de la aplicación del modelo evidencian que el Design Thinking permitió reducir la disonancia entre áreas, mejorar la percepción de justicia

organizacional y aumentar el compromiso de los equipos de trabajo, traducándose en un mejor clima interno y en una experiencia más coherente para los clientes. La figura de desarrollo del modelo aplicado en OIT AVIATUR ilustra cómo la metodología facilitó un proceso iterativo y participativo que integró las dimensiones humanas, comerciales y operativas en un mismo marco estratégico.

En síntesis, el Design Thinking en OIT AVIATUR, se constituye en un instrumento ágil y transformador que, al situar en el centro tanto a los colaboradores como a los clientes, no solo aporta a la resolución del problema investigado, sino que también promueve una cultura organizacional más innovadora, colaborativa y orientada a resultados sostenibles en el sector turístico.

A continuación presentamos el desarrollo de la aplicación del modelo en la empresa OIT AVIATUR.

### **3.2.2.1. Empatizar.**

**Objetivo:** comprender cómo las estrategias de mercadeo y negociación afectan el día a día y el clima interno (percepciones, tensiones, motivación).

#### **Actividades concretas para OIT AVIATUR**

- **Entrevistas semiestructuradas con grupos claves:** vendedores, negociadores corporativos, marketing, gerencia comercial, RR.HH., operaciones de sucursal.
- **Observación in situ** (job shadowing) durante negociaciones y procesos de venta.
- **Mini-ethnography:** registro de comunicaciones internas (emails, briefs, chats) vinculados a campañas y cierres.

- **Encuesta breve cuantitativa** (baseline): eNPS, preguntas sobre claridad de objetivos, presión por metas, coherencia del mensaje entre marketing y ventas, percepción de justicia en negociaciones.
- **Focus group** con empleados para mapear frustraciones y puntos de orgullo.

#### **3.2.2.2. Definir**

**Objetivo:** sintetizar hallazgos en un problema claro y accionable que conecte mercadeo/negociación con clima organizacional.

#### **Métricas**

- Consenso interno sobre el problema (porcentaje de líderes que lo validan).
- Lista priorizada de 3 problemas con impacto medible.

#### **Alternativas**

- Enfoque solo en promociones de temporada.

#### **3.2.2.3. Idear**

**Objetivo:** generar soluciones posibles para resolver el problema definido.

1. **Playbook de negociación alineado con marketing** (políticas, límites, scripts, concesiones autorizadas).
2. **Checklist de campaña operativa:** antes de lanzar, validación por operaciones y ventas para confirmar factibilidad.

3. **Capacitación en negociación ética y manejo de presión** (role-play, microlearning).
4. **Canal interno de “Pre-Deal Review”**: revisión rápida de propuestas complejas.
5. **Incentivos compartidos**: KPI mixto entre ventas y satisfacción operativa para evitar promociones inviables.
6. **Panel mensual “OneVoice”**: reunión donde marketing presenta campañas y acepta feedback operativo.

#### 3.2.2.4. Prototipar

**Objetivo:** materializar las ideas de más alto potencial para probarlas rápido y barato.

#### **Prototipo para implementar en OIT AVIATUR:**

- **Proto A — Checklist operativo de campañas:** Formulario digital simple de medición del nivel de estrategias de mercadeo y negociación y el estado del clima laboral empresarial como respuesta a estas estrategias (Google Forms o intranet). Esta apuesta pretende ser una respuesta aplicada a todo tipo de empresas.
- **Proto B — Canal “Pre-Deal Review” piloto:** un grupo WhatsApp o un formulario rápido para revisar 10 ofertas complejas al mes.
- **Proto C — Piloto de incentivos compartidos** en una sucursal.

Se anexa el prototipo A, como constructo de este trabajo investigativo (**Ver anexo 1**).

#### 3.2.2.5. Testear.

**Objetivo:** ejecutar el prototipo en condiciones reales y medir si mejora clima y resultados.

### **Plan de prueba para cada prototipo**

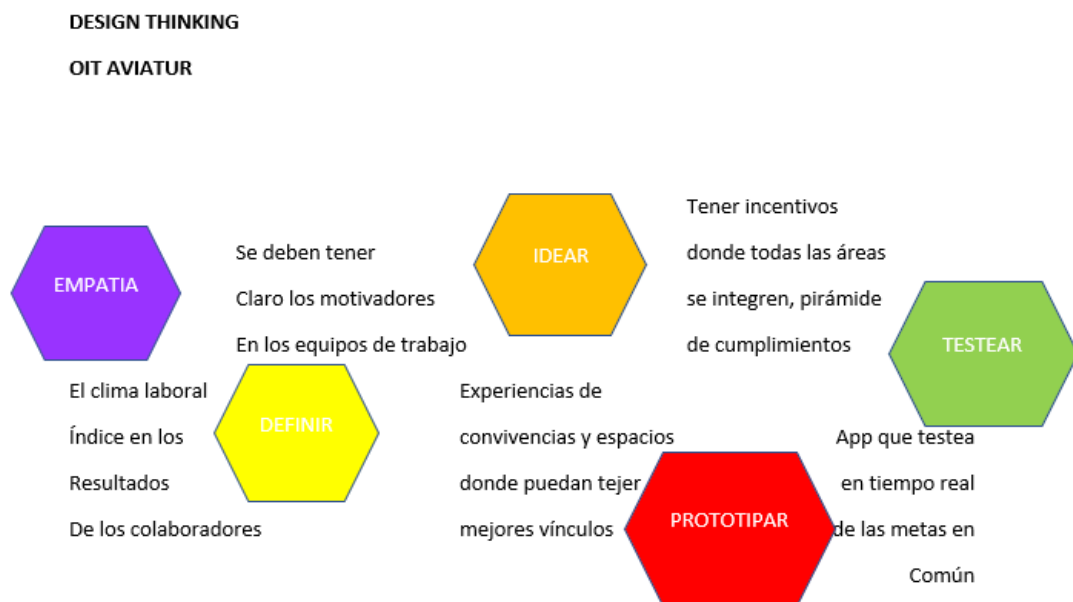
- **Duración piloto:** 6–12 semanas (según prototipo).
- **Alcance:** 1 sede o 1 unidad de negocio.
- **Muestra:** todo el equipo involucrado en esa sucursal (sales, operaciones, marketing local).
- **Recolección de datos:** Cuestionario prototipo A, métricas comerciales (win-rate, ticket medio), indicadores operativos (retrabajo por promociones, reclamos), feedback cualitativo.

#### **3.2.2.6.Cronograma.**

1. Semana 1–3: Empatizar (entrevistas + encuesta baseline).
2. Semana 4: Definir (análisis y HMWs).
3. Semana 5–6: Idear (workshop y priorización).
4. Semana 7–10: Prototipar (construcción MVPs).
5. Semana 11–14: Testear (piloto + recolección de datos).
6. Semana 15: Evaluación y plan de escalamiento.

Se propone focalizar las siguientes actividades:

1. Lanzar una Semana de Empatía (entrevistas + encuesta) para tener información base de estudio.
2. Medir, documentar y preparar los objetivos y las acciones compartidas.



**figura 2\* . *Design thinking aplicado.***

#### 4. Conclusiones

El presente trabajo investigativo evidenció que la coherencia entre las estrategias de mercadeo, los procesos de negociación y el clima organizacional en OIT AVIATUR constituyen un eje estratégico para garantizar sostenibilidad, fidelización y competitividad en el sector turístico. La aplicación de los modelos metodológicos seleccionados: Lean Startup y Design Thinking, permitieron abordar el problema planteado desde un enfoque práctico, ágil y centrado en las personas, obteniendo resultados significativos que se sintetizan a continuación:

- La implementación del Lean Canvas en OIT AVIATUR posibilitó un diagnóstico claro y visual de los factores críticos que afectan la alineación entre mercadeo, negociación y clima organizacional.
- Se identificaron problemas estructurales como la desconexión entre promesas comerciales y capacidad operativa, la falta de estandarización en los procesos de negociación y la percepción de sobrecarga laboral en temporadas altas.
- Al plasmar en el lienzo los segmentos de clientes, propuesta de valor, soluciones, canales y métricas, se diseñaron acciones concretas: playbook de negociación, validación conjunta de campañas y establecimiento de indicadores clave (eNPS, rotación, NPS, tasa de cierre).
- Los resultados demostraron que el modelo permitió reducir la disonancia operativa entre áreas, fortalecer la confianza interna y generar mayor compromiso

en los equipos, con impactos positivos en la satisfacción de clientes corporativos y turísticos.

- En conclusión, el Lean Canvas se consolidó como una herramienta estratégica de diagnóstico y planeación ágil, que brindó a OIT AVIATUR una ruta práctica para alinear su propuesta de valor tanto hacia el cliente como hacia los colaboradores.
- La aplicación del Design Thinking permitió abordar el problema desde un enfoque iterativo y participativo, situando en el centro a los colaboradores y clientes.
- En la fase de empatizar, mediante entrevistas, observación y encuestas, se evidenció que la principal tensión percibida era la falta de coherencia entre mercadeo y operaciones.
- La etapa de ideación generó soluciones innovadoras, como el canal de revisión anticipada de ofertas, los incentivos compartidos y, principalmente, el formulario digital (Checklist operativo de campañas) como prototipo principal.
- El formulario se convierte en un aporte fundamental del trabajo, al constituirse en una herramienta práctica, replicable y de bajo costo para evaluar la coherencia de las estrategias de mercadeo y negociación con la capacidad operativa y el clima organizacional. Su aplicación no solo permite medir de forma ágil variables críticas, sino también anticipar riesgos, reducir sobrecarga laboral y mejorar la percepción de justicia organizacional.
- Los resultados del testeado del prototipo mostraron que el formulario facilita la retroalimentación en tiempo real, fortalece la transparencia en la toma de

decisiones y genera mayor sentido de pertenencia entre los colaboradores, al sentirse escuchados y vinculados en los procesos estratégicos.

- La combinación de Lean Startup y Design Thinking demostró ser altamente efectiva para empresas de servicios turísticos como OIT AVIATUR:

El Lean Canvas brindó la estructura y el marco estratégico para identificar los problemas y oportunidades.

El Design Thinking aportó la perspectiva empática, la co-creación de soluciones y el desarrollo de un prototipo tangible (formulario), capaz de medir y gestionar la relación entre estrategias comerciales y clima organizacional.

En conjunto, ambos modelos permitieron cerrar la brecha entre lo comercial y lo humano, proponiendo una intervención práctica que fortalece tanto la competitividad empresarial como el bienestar de los colaboradores.

- El trabajo confirma que un clima organizacional favorable no es un aspecto accesorio, sino un factor estructural que determina el éxito de las estrategias de mercadeo y negociación. La implementación del formulario prototipo como instrumento validado dentro del modelo de Design Thinking se erige como el principal aporte de esta investigación, pues ofrece a OIT AVIATUR y a otras empresas del sector una herramienta innovadora, replicable y medible, que permite alinear la experiencia del cliente con la motivación interna de los equipos.
- En el desarrollo del trabajo investigativo, la coherencia entre las estrategias de mercadeo y los protocolos de negociación constituye un factor estructurante para

el clima organizacional en OIT AVIATUR; cuando existe alineación operativa se observan condiciones favorables para la motivación y la satisfacción laboral, lo que repercute en la calidad del servicio al cliente.

- El desarrollo del trabajo, en la fase de ideación y prototipado, se presenta la propuesta de soluciones de bajo costo y rápida implementación (Gómez & Castellanos, 2022). Y el constructo de un formulario claro de intervención empresarial para determinar los niveles de estrategias de mercadeo y negociación de una empresa y su realidad de clima laboral, basado en la aplicación de dichas estrategias. El mismo al ser aplicada se constituye en una oportunidad para:  
Reducir de la disonancia operativa entre áreas, mejorar la percepción de mayor justicia organizacional e incrementar del control y la autonomía de los equipos, y
- De esta manera, el estudio no solo responde a la pregunta de investigación planteada, sino que también propone un modelo de intervención con alto potencial de impacto, contribuyendo al fortalecimiento del sector turístico colombiano en términos de sostenibilidad, innovación y competitividad.

#### 4. Referencias

Caillier, J. G. (2020). Testing the impact of transformational leadership on job satisfaction and organizational commitment. *Public Administration Quarterly*, 44(3), 393–425.

Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2020). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas de servicios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 123–132. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a12>

Chiu, H., & Cho, H. (2021). Experiential merchandising and customer loyalty in service industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102395. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102395>

Gómez, L., & Castellanos, J. (2022). Estrategias de merchandising y competitividad empresarial en sectores de servicios. *Revista Innovar*, 32(84), 45–59.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson.

Mañas, M., Salvador, C., & González, E. (2019). Clima organizacional y rendimiento: una revisión teórica y empírica. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(1), 21–39.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9ª ed.). Sage.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Informe sobre trabajo decente.

<https://www.ilo.org>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). Tourism and COVID-19

Recovery Report. <https://www.unwto.org>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). Travel & Tourism Economic

Impact 2023. <https://wttc.org>

## 5. Anexos

Cuestionario prototipo<sup>1</sup>

Elevator Pitch Livy Quintero y Nayib Correa 22092025

Presentación Elevator Picht 22092025

---

<sup>1</sup> Incluye enlace de acceso al cuestionario prototipo.