

Estudio de caso del hotel Walena ubicado en la ciudad de Riohacha

Juan Manuel Rueda Quintero , Lays Carolina Gómez Navarro

Trabajo de grado para optar el título de profesional en administración de empresas

Director

Sebastián García Méndez

Doctor en ciencias de la educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas, administrativas y contables

Facultad de administración de empresas

2023

Contenido

Introducción	13
1. Estudio de caso del hotel Walena ubicado en la ciudad de Riohacha	14
1.1 Visión	14
1.2 Misión.....	14
1.3 Lema.....	14
1.4 Valores corporativos	15
1.5 Servicios	15
1.6 Estudio de caso: gerencia del marketing.....	16
1.6.1 Diagnóstico	16
1.6.2 Plan de mejora	29
1.7 Estudio de caso: gerencia financiera	31
1.7.1 Diagnóstico.....	31
1.7.2 Plan de mejora	39
1.8 Estudio de caso: estrategias de negociación.....	40
1.8.1 Diagnóstico.....	40
1.8.2 Plan de mejora	50
1.9 Estudio de caso: habilidades gerenciales	50
1.9.1 Diagnóstico.....	50
1.9.2 Plan de mejora	66
1.10 Estudio de caso: gerencia de proyectos	66
1.10.1 Diagnóstico	66
1.10.2 Plan de mejora	73

2. Conclusiones.....	74
Referencias.....	77

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Plan de mejora 1</i>	30
Tabla 2. <i>Plan de mejora 2</i>	39
Tabla 3. <i>Plan de mejora 3</i>	50
Tabla 4. <i>Plan de mejora 4</i>	66
Tabla 5. <i>Plan de mejora 5</i>	73

Lista de figuras

Figura 1. <i>Gráfica tengo un plan de ejecución</i>	16
Figura 2. <i>Gráfica mido el alcance de mis redes</i>	17
Figura 3. <i>Gráfica tengo políticas de publicación</i>	18
Figura 4. <i>Gráfica las redes sociales ayudan al posicionamiento</i>	19
Figura 5. <i>Gráfica conocer mi crecimiento de marca</i>	20
Figura 6. <i>Gráfica debo tener ayuda</i>	21
Figura 7. <i>Gráfica el marketing es un gasto</i>	21
Figura 8. <i>Gráfica implemento de TIC</i>	22
Figura 9. <i>Gráfica implemento de multiplataformas</i>	23
Figura 10. <i>Gráfica envío información por e-mail</i>	24
Figura 11. <i>Gráfica envío información por SMS</i>	24
Figura 12. <i>Gráfica implementar una APP</i>	25
Figura 13. <i>Gráfica vender mis productos por sitio web</i>	26
Figura 14. <i>Gráfica implementación de e commerce</i>	27
Figura 15. <i>Gráfica desarrollo de content marketing</i>	28
Figura 16. <i>Gráfica pertenecer a una red de pymes</i>	29
Figura 17. <i>Gráfica de mejora del nivel de vida</i>	31
Figura 18. <i>Gráfica de mejora de productividad</i>	32
Figura 19. <i>Gráfica de mejora del desempeño del personal</i>	33
Figura 20. <i>Gráfica de mejora en la estabilidad económica y financiera de la empresa</i>	34
Figura 21. <i>Gráfica de implementación de nuevas herramientas</i>	35
Figura 22. <i>Gráfica de mejora en el nivel de ventas</i>	35

Figura 23. <i>Gráfica de mejora en la seguridad de la empresa</i>	36
Figura 24. <i>Gráfica de mejora de la imagen corporativa y administrativa</i>	37
Figura 25. <i>Gráfica de mejora del nivel de organización</i>	38
Figura 26. <i>Gráfica nivel de mejora de decisiones gerenciales</i>	39
Figura 27. <i>Personal que se debe capacitar en negociación</i>	40
Figura 28. <i>Capacitación en negociación para todas las áreas de la empresa</i>	41
Figura 29. <i>Exigencia de la empresa en la capacitación en negociación del personal ejecutivo</i>	42
Figura 30. <i>Exigencia de la empresa en la capacitación en negociación del personal operativo</i>	43
Figura 31. <i>Influencia de la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado</i>	44
Figura 32. <i>Capacitación en negociación según el rango del empleado dentro de la empresa ...</i>	45
Figura 33. <i>Manejo de las personas cuando están capacitadas</i>	45
Figura 34. <i>Negociaciones en la parte interna de la empresa</i>	46
Figura 35. <i>Manejo de clientes</i>	47
Figura 36. <i>Evitar conflictos</i>	48
Figura 38. <i>Contratación de personal capacitado</i>	49
Figura 39. <i>Integración del gerente a los equipos de trabajo</i>	51
Figura 40. <i>Cumplimiento del desarrollo de planes y programas por el gerente como parte del sistema organizacional</i>	52
Figura 41. <i>Información recibida por parte del gerente acerca de la estructura organizacional</i>	53
Figura 42. <i>Acuerdos establecidos por el gerente que direccionan el buen funcionamiento de la empresa</i>	53
Figura 43. <i>Orientación del personal por el gerente de acuerdo a documentos normativos y reglas</i>	54

Figura 44. <i>Administración correcta de los recursos organizacionales por el gerente.....</i>	55
Figura 45. <i>Planificación, elaboración y distribución de actividades por el gerente entre subordinados.....</i>	56
Figura 46. <i>Planificación de actividades por el gerente en coordinación con los equipos de trabajo</i>	56
Figura 47. <i>Incentivo del personal por cumplir sus funciones con responsabilidad por el gerente</i>	57
Figura 48. <i>Relación interpersonal de los directivos</i>	59
Figura 49. <i>Cooperación del gerente con el personal.....</i>	59
Figura 50. <i>Información al personal</i>	60
Figura 51. <i>Relaciones de liderazgo.....</i>	61
Figura 52. <i>Participación del equipo de trabajo.....</i>	61
Figura 53. <i>Diálogo horizontal</i>	62
Figura 54. <i>El gerente en el campo de los demás</i>	63
Figura 55. <i>El gerente en el campo de los demás 1</i>	64
Figura 56. <i>El gerente orienta actividades.....</i>	64
Figura 57. <i>El gerente promueve la participación</i>	65
Figura 58. <i>Realización de la planificación de los proyectos</i>	67
Figura 59. <i>Seguimiento y control de los proyectos vinculados.....</i>	68
Figura 60. <i>Uso de algún tipo de indicador numérico o métrica en el proyecto</i>	69
Figura 61. <i>Medida y registro del avance o retraso del proyecto.....</i>	70
Figura 62. <i>Medida y registro de la satisfacción del cliente en el proyecto</i>	71
Figura 63. <i>Seguimiento de los riesgos del proyecto por medio de indicadores de riesgo.....</i>	72

Figura 64. *Uso de la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos*

..... 72

Resumen

Se presenta un estudio de caso enfocado en la gerencia del marketing en empresa hotel Walena ubicado en la ciudad de Riohacha, donde el objetivo principal del estudio es realizar un diagnóstico sobre la pertinencia del marketing digital en esta empresa. Para ello, se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de información. Los resultados muestran que la población estudiada tiene un plan claro de marketing digital, mide el alcance e impacto de sus publicaciones en redes sociales, cumple con las políticas establecidas por los órganos de decisión y considera que las redes sociales son un complemento importante para hacer visible su empresa y posicionar sus productos. Además, se destaca la importancia de contar con un profesional en marketing digital, como el community manager, para mejorar la toma de decisiones en campañas publicitarias y generar un impacto positivo en la marca.

Finalmente, se concluye que es necesario conocer el crecimiento de la marca y productos en redes sociales y en todas las publicaciones realizadas. Los resultados obtenidos permiten conocer el nivel de desarrollo de las empresas en cuanto a su estrategia de marketing digital y brindan recomendaciones para mejorar su presencia y posicionamiento en línea.

Por último, este estudio de caso demuestra la importancia de contar con una estrategia de marketing digital sólida y bien estructurada para lograr una identidad de marca sólida y establecer una presencia en línea eficaz en un mundo cada vez más digital según la actualidad.

Palabras clave: Hotel, Walena, estudio de caso, Riohacha, marketing digital, gestión financiera.

Abstract

A case study focused on marketing management in the Walena hotel company located in the city of Riohacha is presented, where the main objective of the study is to make a diagnosis of the relevance of digital marketing in this company. For this, a survey was improved as an information gathering instrument. The results show that the studied population has a clear digital marketing plan, measures the reach and impact of their publications on social networks, complies with the policies established by the decision-making bodies and considers that social networks are an important complement to make visible your company and position your products. In addition, the importance of having a professional in digital marketing, such as the community manager, is highlighted to improve decision-making in advertising campaigns and generate a positive impact on the brand.

Finally, it is concluded that it is necessary to know the growth of the brand and products in social networks and in all the publications made. The results obtained allow us to know the level of development of companies in terms of their digital marketing strategy and provide recommendations to improve their presence and positioning online.

Ultimately, this case study demonstrates the importance of a strong and well-structured digital marketing strategy for achieving a strong brand identity and establishing an effective online presence in today's increasingly digital world.

Keywords: Hotel, Walena, case study, Riohacha, digital marketing, financial management.

Glosario

Análisis de datos: el proceso de examinar, limpiar, transformar y modelar datos para descubrir información útil, informar conclusiones y respaldar la toma de decisiones (Field et ál, 2012).

Competitividad: la capacidad de una empresa o industria para competir con éxito en el mercado en términos de precio, calidad, innovación, entre otros (Portero, 1990).

Ecoturismo: una forma de turismo responsable en la que se visita áreas naturales y se promueve la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales (International Ecotourism Society, 2015).

Estrategias de negociación: incluyen la preparación, la fijación de objetivos, la creación de opciones, la evaluación de alternativas y la gestión del proceso de negociación (Fisher et ál, 2011).

Estudio de caso: un método de investigación que se utiliza para analizar un fenómeno particular en su contexto real. Puede involucrar una o varias unidades de análisis y se realiza a través de la recopilación de datos cualitativos y/o cuantitativos (Yin, 2018).

Gerencia de proyectos: implica el uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos, como el diagrama de Gantt, el análisis de costo-beneficio y la gestión de riesgos, para garantizar el éxito del proyecto (Gray y Larson, 2018).

Gerencia financiera: se enfoca en la gestión de los recursos financieros de la empresa, incluyendo la planificación financiera, el análisis de inversión, la gestión de riesgos y la administración de la tesorería (Brigham y Houston, 2016).

Gestión de calidad: el conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para garantizar que sus productos o servicios cumplan con las expectativas de los clientes y los estándares de calidad (International Organization for Standardization, 2015).

Habilidades gerenciales: incluyen la capacidad de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la gestión del cambio (Daft, 2014).

Hotel: un establecimiento que ofrece alojamiento y otros servicios a los viajeros (American Hotel y Lodging Association, 2017).

Investigación de mercado: el proceso de recopilar, analizar y interpretar información sobre un mercado específico para tomar decisiones informadas sobre productos, servicios y estrategias de marketing (Kotler et ál., 2017).

Marketing digital: conjunto de actividades de marketing que se llevan a cabo a través de canales digitales, como redes sociales, correo electrónico y publicidad en línea (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

Segmentación de mercado: proceso de dividir un mercado en grupos homogéneos de consumidores con características y necesidades similares (Kotler et ál., 2017).

Turismo: el conjunto de actividades realizadas por personas que viajan a lugares fuera de su entorno habitual, por motivos de ocio, negocio o cualquier otra finalidad (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Introducción

El estudio de la gerencia del marketing se ha convertido en una tarea fundamental para las empresas que desean mantener una presencia sólida en el mercado actual. La incorporación del marketing digital en la estrategia de marketing de una empresa se ha vuelto una necesidad en un mundo cada vez más digitalizado. En este contexto, el presente estudio presenta los resultados mediante una encuesta a la empresa del hotel Walena ubicado en la ciudad de Riohacha, Colombia.

El objetivo del estudio es analizar el grado de implementación de estrategias de marketing digital en la empresa y su impacto en la presencia y posicionamiento de estas en las redes sociales. El análisis se enfoca en aspectos clave como la existencia de planes de mejora sobre fechas de publicaciones, la medición del alcance e impacto de las publicaciones, la existencia de políticas avaladas por los órganos de decisión, la consideración de las redes sociales como un complemento para hacer visible la empresa y el conocimiento del crecimiento de la marca en las redes sociales. En este análisis se utilizaron encuestas para recopilar información sobre las prácticas actuales de la empresa en cuanto a la planificación, ejecución y medición del impacto de sus estrategias de marketing digital en las redes sociales y en su sitio web.

Los resultados obtenidos revelan la necesidad de contar con planes de mejora según cada aspecto relevante así: gerencia del marketing, gerencias financiera, estrategias de negociación, habilidades gerenciales y gerencia de proyectos que este bien estructurado, así como de establecer políticas permitidas por los entes de decisión para las publicaciones y comunicación en las plataformas digitales, destacando la figura del community manager como un profesional cada vez más importante para la empresa, responsable de mantener las relaciones con los clientes en el ámbito digital.

1. Estudio de caso del hotel Walena ubicado en la ciudad de Riohacha

Según la página web de la empresa y los documentos facilitados por la compañía de identifican los siguientes factores.

La empresa objeto de estudio es un hotel el cual tiene ya 3 años funcionando en la ciudad de Riohacha capital de la Guajira, enfocado en ofrecer una experiencia de confort y comodidad a sus huéspedes.

1.1 Visión

Walena hotel busca proyectarse como una cadena de hoteles pequeños de no más de 12 habitaciones con una línea de atención preferencial, orientado a corporativos de línea ejecutiva y turismo de alto nivel.

1.2 Misión

Ser el primer hotel en disponer de un espacio para programaciones culturales todo el año, y que sus habitaciones sean únicas en sus características de espacio diseño y acomodación e infraestructura sostenible.

1.3 Lema

Walena Hotel “atendemos con pasión”.

1.4 Valores corporativos

- Servicio: Cuando hacemos sentir a nuestros huéspedes que son la razón de ser de nuestro negocio, cumplimos nuestro objetivo al superar sus expectativas con un servicio de alta calidad que los satisface plenamente.
- Calidad: Prestamos atención a los requerimientos de cada huésped con profesionalismo manteniendo siempre la actitud de dar lo mejor.
- Trabajo en equipo: Juntos tenemos un objetivo compartido, donde nos valoramos y trabajamos en equipo para lograr resultados de alta calidad. Nos esforzamos por ser productivos, participativos y creativos de manera colectiva para alcanzar nuestras metas. Además, colaboramos y nos apoyamos mutuamente para lograr nuestros objetivos de manera eficiente y efectiva.
- Innovación y adaptación al cambio: nos resistimos al cambio y preferimos mantenernos en nuestra zona de confort, incluso si esto significa quedarnos atrás en términos de innovación y avance en nuestros servicios. no estamos dispuestos a buscar nuevas formas de lograr nuestros objetivos y preferimos seguir haciendo las cosas de la manera en que siempre se han hecho.
- Cuidado al Medio ambiente Walena Hotel, tiene como objetivo ofrecer servicios de hospedaje, alimentos y bebidas asegurándose de que sus actividades garanticen el cuidado y preservación ambiental a través sus acciones sustentables y sostenibles.

1.5 Servicios

Walena Hotel, un sitio exclusivo para descansar y sentirse como en casa, dispone de 10 amplias habitaciones que puede reservar para viajes de turismo o visitas corporativas. Tenemos a

su disposición zonas comunes como terrazas y balcones con ambientes tranquilos rodeados de jardines y vegetación donde puede disfrutar de nuestra esmerada atención. Cada habitación cuenta con wifi plus de 100 gigas, aire acondicionado, televisor, amenites, toallas, jabón y shampoo incluido en la tarifa además de baño privado y desayuno. Podemos conectarlo con la magia de nuestros paisajes Guajiros reservando el plan que más le guste desde: Mayapo, Cabo de la Vela Punta Gallinas, Flamencos y más (Gómez, 2022, p.2)

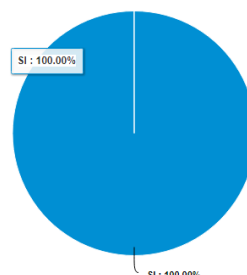
Además, podemos resaltar que el hotel es un abanderado del turismo legal, respetando todas las normas que el sector turismo exige en la región y velando por que tanto sus clientes nacionales y extranjeros cuenten con la seguridad y garantías que necesitan para sentirse seguros.

1.6 Estudio de caso: gerencia del marketing

1.6.1 Diagnóstico

Para el presente diagnóstico el instrumento de recolección de información utilizado fue la encuesta del articulo Pertinencia del Marketing digital en las empresas de Aburrá Sur ubicada en la página 15 del artículo (Trejos, 2020). A continuación, presentamos los resultados del cuestionario. Tengo un plan claro con fechas de publicaciones, ejecuciones, responsables, métricas.

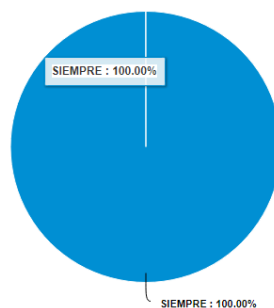
Figura 1. *Gráfica tengo un plan de ejecución*



La muestra de la población estudiada tiene una estrategia bien definida con fechas de publicación, ejecución, responsables y medidas de marketing digital. Todo esto se realiza con el objetivo de fortalecer el correcto y exitoso crecimiento de la empresa, se debe asegurar una coherencia de contenidos y de estilos acorde a sus políticas y objetivos. Para ello, se debe establecer qué publicaciones se van a difundir y sobre qué plataformas se van a trabajar, revisando que todos los contenidos sean de calidad y que sean afines e interesantes para el público objeto de la empresa. Todo lo anterior, según Samaniego (2018), es importante para desarrollar una identidad de marca sólida y establecer una presencia en línea eficaz. Todo negocio debe tener una estrategia dentro del marketing digital que le ayude a aumentar su base de clientes y así generar más oportunidades de venta, por ello, organizar fechas de publicaciones, distribuir roles y funciones ayudará a organizar, estandarizar y analizar el contenido que tu marca necesita producir.

Evalúo la magnitud y la influencia de las publicaciones en las redes sociales de mi empresa.

Figura 2. *Gráfica mido el alcance de mis redes*

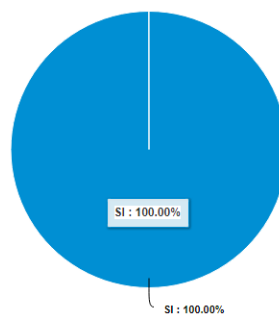


Se puede concluir que ninguna de las personas en la población de estudio ignora la importancia de medir el alcance y el impacto de las publicaciones en las redes sociales de su empresa. Esta práctica es crucial para el reconocimiento de la marca y para demostrar la habilidad de interactuar efectivamente con la audiencia en línea, el dinamismo y la cantidad de usuarios

abordados alrededor de una publicidad. Por un lado, el alcance permite medir el porcentaje de personas en el mercado objeto que están expuestas a la campaña publicitaria mientras que el impacto permite identificar el valor cualitativo dado por los usuarios ante la exposición del mensaje, el impacto mediático deseado (Kotler, 2013).

Cuento con políticas definidas y aprobadas por los organismos encargados de la toma de decisiones para la planificación de publicaciones y estrategias de comunicación en mi sitio web y/o redes sociales.

Figura 3. *Gráfica tengo políticas de publicación*

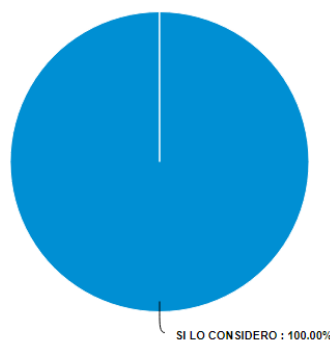


La población base de estudio cumple con las políticas establecidas y avaladas por los órganos de decisión en todas sus publicaciones. Esto es muy importante ya que se pueden evitar posibles sanciones o multas frente a cualquier información publicada en las distintas plataformas digitales como lo es publicar contenido que no sea de la creación del mismo usuario, lo que puede ser demandada por derechos de autor por un tercero y son castigadas en el código penal colombiano (Carmona, 2017). Es importante tener en cuenta que todos los medios digitales tienen políticas de uso que son aceptadas por el usuario al crear una cuenta, y dentro de estas políticas se establece la responsabilidad del usuario por el contenido que comparte. Si un usuario proporciona de manera imprudente una gran cantidad de información personal, corre el riesgo de que terceros

puedan acceder, manipular y utilizar esta información en su contra. Por lo tanto, es necesario promover una cultura de uso responsable de las redes sociales como una herramienta beneficiosa que facilite la vida cotidiana, recordando que el desconocimiento de la ley no exime de responsabilidad. Entre todos los usuarios, es importante crear conciencia sobre el uso adecuado de las redes sociales y la importancia de proteger la información personal.

Mi percepción es que las redes sociales tienen un papel importante en la promoción y posicionamiento de los productos de mi empresa, ya que ayudan a aumentar la visibilidad de la misma.

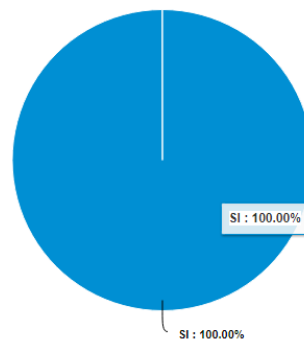
Figura 4. *Gráfica las redes sociales ayudan al posicionamiento*



Para la población base de estudio es necesario el tener a una persona encargada del marketing digital, esto influiría en la toma de las decisiones para las campañas publicitarias y el impacto que buscan generar. Para dicha necesidad es creada la figura del community manager para las empresas, según Martínez (2010), Podría afirmarse que actualmente las empresas buscan cada vez más a un profesional capaz de mantener las relaciones entre ellas y sus clientes en el entorno digital. Este experto debe tener conocimientos tanto sobre las estrategias de la organización como sobre los intereses de los clientes.

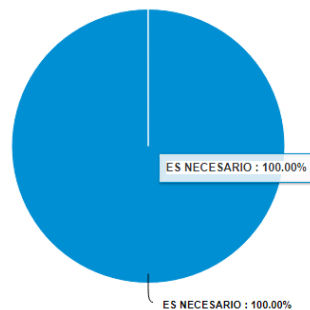
Considero que debo conocer el crecimiento de mi marca, productos/ servicios en redes sociales y todas las publicaciones que realice.

Figura 5. *Gráfica conocer mi crecimiento de marca*



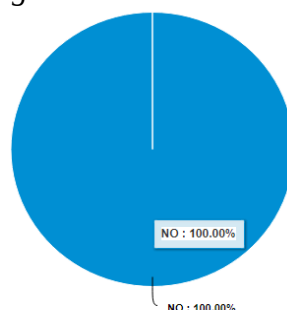
El conjunto de la población objeto de estudio cree que es importante estar al tanto del crecimiento de la marca, los productos/servicios en redes sociales y todas las publicaciones realizadas. Esto se debe a que las redes sociales se han convertido en un canal primordial para crear valor tanto para las marcas como para las empresas, ya sea en términos de reconocimiento de marca, ventas o satisfacción del cliente. Según Herrera (2012) es necesario conocer el nivel de crecimiento del producto para tomar medidas correctivas, de ser necesarias, en el uso de las redes sociales a fin de lograr la visibilidad y la adecuada comunicación con el público deseado. Se pueden analizar otras áreas más allá de los canales de venta, identificando el factor humano, la gestión de una crisis de reputación o la atención a la cliente personalizada, que arrojan datos importantes dentro del crecimiento empresarial.

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

Figura 6. *Gráfica debo tener ayuda*

Para la población base de estudio es necesario el tener a una persona encargada del marketing digital, esto influiría en la toma de las decisiones para las campañas publicitarias y el impacto que buscan generar. Para dicha necesidad es creada la figura del community manager para las empresas, según Martínez (2010), Podemos afirmar que la demanda de profesionales responsables de gestionar las relaciones con los clientes en el ámbito digital ha ido en aumento en las empresas. Estos profesionales deben tener un profundo conocimiento de la estrategia organizativa y las necesidades de los clientes.

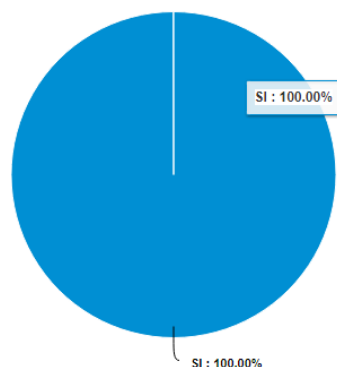
Estoy convencido/a de que el Marketing digital es un gasto para mi empresa.

Figura 7. *Gráfica el marketing es un gasto*

Cómo se puede evidenciar en la gráfica, para la población base de estudio, el invertir un dinero en el marketing digital no es un gasto para la empresa, por lo que se puede inferir que lo consideran como una buena opción para la misma, ya que el resultado esperado es captar la mayor cantidad de clientes y con eso ya estarían subsanando el dinero que se invirtió, por lo que con el pasar del tiempo las empresas, según Terranova (2019), las empresas optan por implementar el marketing digital debido a la gran cantidad de ventajas que ofrece, tales como la reducción de costos publicitarios, la posibilidad de establecer una comunicación personalizada con los clientes y la capacidad de dar a conocer los nuevos productos de manera instantánea a un amplio público potencial.

Utilizo tecnologías de la información y comunicación (TIC) como herramientas para hacer más eficiente mi trabajo digital en la empresa.

Figura 8. *Gráfica implemento de TIC*

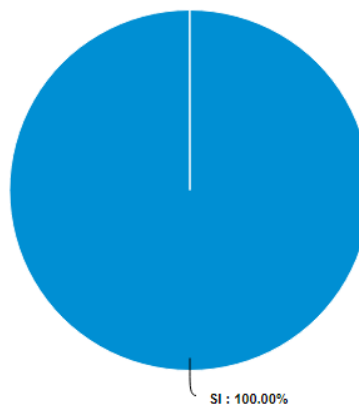


Es esencial que los líderes de las pequeñas empresas se apropien del uso y la gestión de las TICs, lo que implica un cambio de paradigma para obtener beneficios no solo de los tratados de libre comercio, sino también para aumentar su competitividad y poder competir en economías de

escala; sumando a ello, debe haber una reglamentación clara por parte del gobierno, se debe ampliar la cobertura de acceso a internet, mejorar la infraestructura, crear proyectos para incentivar el uso de las TICs, entre otros (Castellanos, 2016).

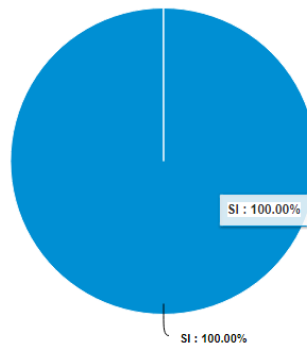
Es esencial para mi empresa establecer múltiples plataformas digitales con el fin de alcanzar a mi audiencia objetivo de manera fácil y puntual.

Figura 9. *Grafica implemto de multiplataformas*

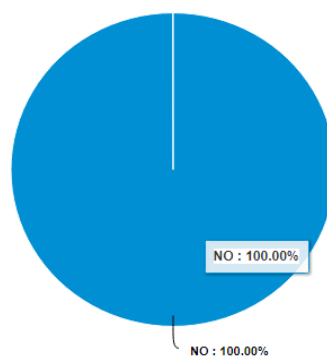


Los resultados evidencian que la empresa si considera que implementar multiplataformas digitales es necesario para llegar a su público objetivo es por esto por lo que se infiere que incluso puede que está ya conoce su público objetivo y llama su atención utilizando estrategias por plataformas digitales, además en la implementación de multiplataformas no puedes perder, A día de hoy, podemos afirmar que la Transformación Digital ya no es una opción, y todas las empresas deberían adaptarse a ella (Zapater, 2021).

Mando contenido importante dirigido al público meta de mi compañía por medio del servicio de correo electrónico.

Figura 10. *Grafica envío información por e-mail*

Los resultados evidencian que la empresa si utiliza el correo electrónico para enviar información a su público objetivo por lo que se infiere que conocen la importancia de esta herramienta y saben que un cliente satisfecho es un posible huésped en el futuro al cual no deben perderlo de contacto y mantenerlo cautivado con información relevante sobre planes, promociones, habitaciones y este tipo de información hará que este se motive a volver y es que esta herramienta también ha hecho más fácil la relación de la empresa con sus clientes; Los clientes valoran el servicio sobre la marcha, y el correo electrónico es fácilmente accesible desde dispositivos móviles.

Figura 11. *Gráfica envío información por SMS*

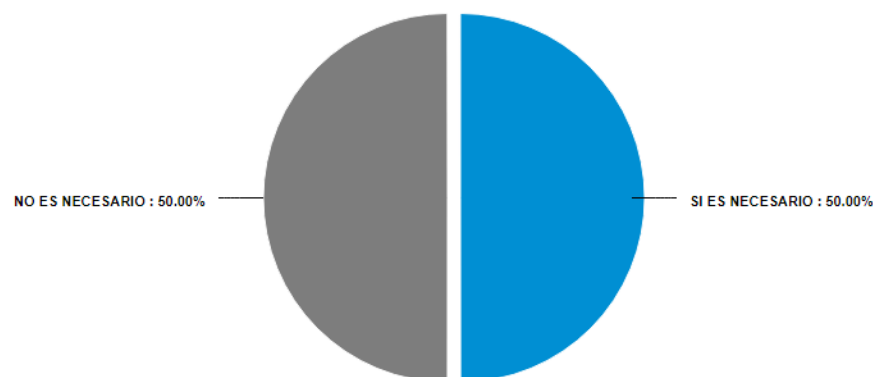
Muchas personas acceden a su correo electrónico a través de aplicaciones que garantizan que el contenido se muestre claramente. Los clientes también evitan tener que estar a la espera de que los atiendan los agentes para iniciar una conversación, como ocurriría mediante las aplicaciones de mensajería, SMS o los chats en directo (Billoy, 2023).

Transmito datos importantes dirigidos al público meta de mi empresa mediante mensajes de texto SMS a sus dispositivos móviles.

Es evidente en los resultados que la empresa no utiliza el canal de mensajes de texto para brindarle información a sus clientes, por esto se infiere que, así como la gran mayoría de personas en el mundo de la comunicación hemos abolido el canal de mensajes de texto esta compañía también ha considerado que o es un canal muy utilizado para el captar a su público objetivo, sin embargo tan convenientes como son los SMS al igual que cualquier otra forma de comunicación, los mensajes de texto presentan ciertos inconvenientes en comparación con otras opciones disponibles. Es posible que la fiabilidad y flexibilidad de los SMS se vean comprometidas, y, además, no son la forma más económica de comunicarse (Editorial Team, 2017).

He considerado implementar un aplicativo móvil app en mi empresa para mi público objetivo.

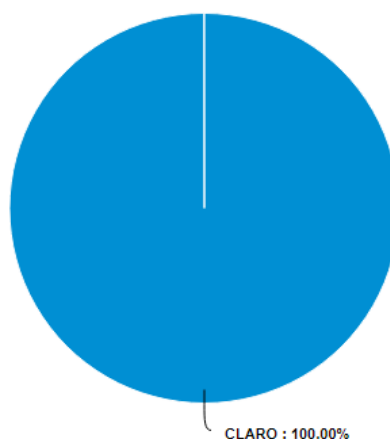
Figura 12. *Gráfica implementar una APP*



Es posible observar en los resultados de la encuesta opiniones divididas sobre utilizar una app para captar el público objetivo, por lo que se infiere que es un punto que la compañía no ha decidido implementar como estrategia para sus clientes, sin embargo debe considerarse que tan efectiva podría volverse esta herramienta dentro del sector turístico y hotelero; en investigaciones de S.L.U, la creación de una aplicación móvil para hoteles resulta sumamente atractiva debido a que representa una herramienta fundamental para llegar a una mayor cantidad de posibles clientes que buscan reservar y contratar servicios online desde sus dispositivos móviles. Este tipo de aplicaciones, enfocadas en servicios de alojamiento, mejoran la calidad del servicio y refuerzan una imagen innovadora y profesional, lo que, a su vez, garantiza una experiencia satisfactoria para los clientes.

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

Figura 13. *Gráfica vender mis productos por sitio web*

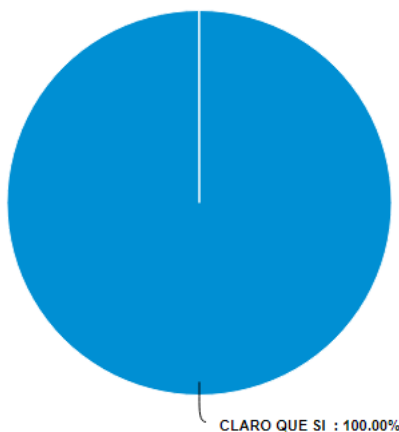


Según los resultados obtenidos en la gráfica podemos observar que la empresa está 100% convencida de la comercialización de sus servicios por medio de sitio web, se infiere que estos

medios han sido de mucha eficacia para comercializar sus servicios y pues no es un resultado que nos sorprenda, los medios digitales en este siglo son uno de los principales canales de acceso a la mayoría de productos y servicios ya que estos se promocionan y comercializa por plataformas digitales; Según investigaciones la adopción de la nueva forma de hacer negocios, conocida como comercio electrónico o e-commerce, ha generado una fuerte competencia con el método tradicional de compra y venta de servicios de forma presencial.

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

Figura 14. *Gráfica implementación de e commerce*

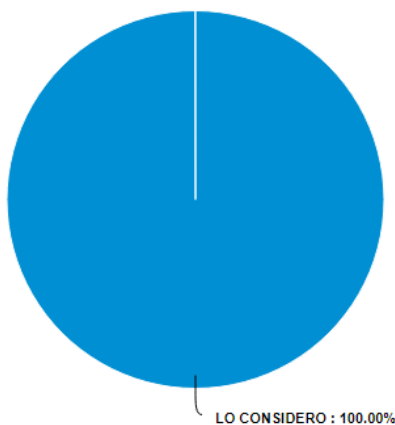


Según los resultados obtenidos podemos observar que la empresa está 100% convencida de la comercialización de sus servicios por medio de sitio web, se infiere que estos medios han sido de mucha eficacia para comercializar sus servicios y pues no es un resultado que nos sorprenda, los medios digitales en este siglo son uno de los principales canales de acceso a la mayoría de productos y servicios ya que estos se promocionan y comercializa por plataformas digitales; Según investigaciones la introducción del comercio electrónico ha creado una gran competencia

con respecto al método tradicional de compra y venta de servicios presenciales. El e-commerce, basado en ventas en línea, ha cambiado la forma en que se hacen negocios y ha desafiado el modelo de ventas tradicional.

Por otro lado, considero que implementar una estrategia de marketing de contenidos (content marketing) es fundamental para mejorar la visibilidad de mi marca en línea y atraer a mi público objetivo.

Figura 15. *Gráfica desarrollo de content marketing*

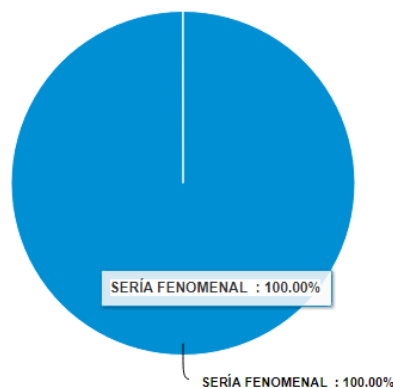


En los resultados obtenidos podemos evidenciar que la empresa conoce y considera importante desarrollar marketing de contenidos, por lo que se puede inferir que ha entrado dentro de las posibilidades de la marca sin embargo es importante resaltar que este tipo de herramienta te brinda no solo mayor alcance si no también una forma de mejorar el flujo de visitantes a tu sitio web es mediante el aumento del tráfico orgánico, lo cual es posible cuando Google reconoce el valor del contenido que proporcionas a tu audiencia y te posiciona en la primera página de resultados de

búsqueda. De esta manera, facilitas que aquellos que buscan respuestas en internet puedan encontrarte con mayor facilidad.

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

Figura 16. *Gráfica pertenecer a una red de pymes*



Podemos observar en los resultados que la compañía si se encuentra interesada en pertenecer a una red de Pymes para comunicaciones que le favorezca a su marketing digital y convenga a la empresa por esto podemos inferir que el hotel se encuentra en la disposición de trabajar en conjunto siempre y cuando la empresa se vea favorecida , y no es para menos, el trabajo colaborativo entre empresas se ha vuelto esencial , los portales de colaboración, que actúan como un depósito de gestión de documentos, se están convirtiendo en una herramienta crítica para las empresas. Tener acceso a información actualizada, centralizada y siempre disponible ofrece ventajas significativas al tomar decisiones inteligentes (Prodware Spain S.A., 2016).

1.6.2 Plan de mejora

Tabla 1. *Plan de mejora 1*

Objetivo	Determinar estrategias de marketing adecuadas a las necesidades del hotel Walena de la ciudad de Riohacha.
Acciones	• Definir una plataforma sensorial que les permita estudiar y analizar la experiencia que describen sus clientes al finalizar su servicio de hospedaje. • Diseñar mecanismos de estimulación para las sensaciones de sus clientes antes de adquirir sus servicios, como, por ejemplo, propagandas, videos, fotos etc. • Ofrecer contenido de valor en sus plataformas digitales por ejemplo tips de viajes, características de la ciudad donde se encuentran, etc. • Mejorar el posicionamiento de búsqueda en la web de tu empresa para que tu público objetivo pueda encontrarte fácilmente en la ciudad que te encuentres. • Aprovechar el marketing por medio de quienes se hospedan en el hotel ofreciéndole algún tipo de incentivo por promocionar tu empresa en sus redes sociales. • Creación e implementación de perfil empresarial en las redes sociales más usadas por la población como son Facebook, Instagram y TikTok, para mostrar a los usuarios los beneficios y comodidades que pueden tener al visitar las instalaciones del hotel Walena. • Implementación del marketing de contenido, para informar, entretener y dar a conocer las instalaciones a los clientes potenciales y profundizar la lealtad en los mismos. • Ejecutar el Email marketing mediante WhatsApp, a fin de ayudar a la empresa a tener un contacto más one to one con el cliente, permitiendo saber cuáles son sus necesidades. • Colocar en marcha el pago con un clic en la página web de la empresa, siendo más atractivo para los clientes, debido a que pueden hacer sus reservas mediante PSE (pago seguro electrónico) o pago con tarjetas débito o crédito. • Llevar a cabo el marketing de afiliaciones, dando a conocer las promociones, mediante todos los canales de comunicación activos por la empresa para así aumentar el flujo de visitas en la época de temporada baja.
Responsables	Personal del departamento de mercadeo, ventas y servicio al cliente de la empresa
Indicadores	• Aumento de ventas por medio digitales: $\frac{(ventas\ del\ año\ actual - ventas\ del\ año\ anterior)}{ventas\ del\ año\ anterior} \times 100$ • Crecimiento en la participación digital: $\frac{Participación\ digital\ del\ periodo}{Participación\ del\ mercado\ en\ el\ periodo\ anterior} \times 100$ • Influencia de promoción digital: $\frac{Personas\ que\ adquirieron\ los\ servicios}{Total\ de\ personas\ que\ vieron\ la\ promoción} \times 100$

1.7 Estudio de caso: gerencia financiera

1.7.1 Diagnóstico

En el análisis actual, se empleó la técnica de la encuesta de la investigación titulada "Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A. 1.2.2 para recopilar datos ubicada en la página 479 del documento (Altamirano, 2010). A continuación, presentamos los resultados del cuestionario.

¿Cuál sería el impacto en su calidad de vida si la empresa experimenta un crecimiento económico y financiero?

Figura 17. *Gráfica de mejora del nivel de vida*



Con base en la figura 17, se puede observar que la población base de estudio, otorgando una calificación promedio de 3,43/4, consideran que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero. El aumento del potencial de producción de una economía es lo que se entiende por crecimiento económico, y esto se refleja en una disminución de la pobreza y un aumento en el nivel de vida de las personas. Así, esta forma de

desarrollo económico y financiero posibilitará el aumento de la eficiencia, la aceleración de la transformación económica y la ampliación de la cantidad de empleos formales disponibles, al mismo tiempo que mejorará la habilidad de los trabajadores para llevar a cabo dichos trabajos. En otras palabras, Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida (Blázquez, 2006).

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

Figura 18. *Gráfica de mejora de productividad*

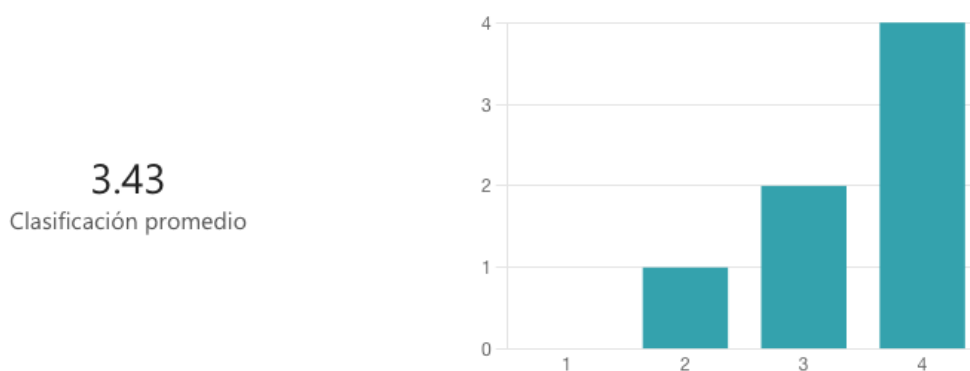


A partir de la gráfica anterior, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados, específicamente con un promedio de calificación de 3,71/4, están de acuerdo que la empresa puede mejorar la productividad si brinda incentivos por el cumplimiento de objetivos. Para comprender cómo funcionan los estímulos laborales, es importante revisar la teoría existente sobre la motivación en el trabajo. La motivación laboral es una herramienta valiosa que busca mejorar el desempeño del personal en su trabajo. A través de la motivación, se busca estimular a los empleados de una empresa para que realicen sus tareas de manera efectiva, tanto para su propio beneficio como para el de la empresa, lo que se traduce en un incremento en la productividad de la compañía. Por

lo tanto, un incentivo laboral actúa como un factor motivador en un individuo, quien, al sentirse motivado, puede llevar a cabo su trabajo con mayor eficiencia, lo que contribuye a alcanzar los objetivos de la organización de manera satisfactoria (Villamizar, 2017).

¿Crees que definir roles y responsabilidades específicas en una empresa podría mejorar el rendimiento del personal?

Figura 19. *Gráfica de mejora del desempeño del personal*



Según la gráfica anterior, la mayoría de los encuestados piensa que establecer funciones específicas y rangos en la empresa puede mejorar el desempeño laboral. El análisis y descripción de cargos, así como el manual de funciones, son herramientas fundamentales para administrar el talento humano de manera efectiva en la empresa. Estas herramientas son importantes para obtener personal idóneo y especializado, mejorar la eficiencia y productividad, y evitar la duplicidad de funciones, creando un mejor clima organizacional. Por lo tanto, es importante actualizar el manual de funciones en general y enfocarse en las áreas que conforman la gerencia de manufactura, ya que son las responsables directas del proceso productivo (Castillo, 2007).

¿Qué opinas de establecer un modelo de gestión financiera que fomente la estabilidad económica y financiera de la empresa?

Figura 20. *Gráfica de mejora en la estabilidad económica y financiera de la empresa*

Según la Figura 20, la mayoría de los encuestados califican con un promedio de 3,57 la idea de que la creación de un modelo de gestión financiera puede ayudar a promover la estabilidad económica y financiera de la empresa. La gestión y administración adecuada de los recursos financieros es uno de los mayores desafíos en la operación y funcionamiento de las empresas y organizaciones. Esto es fundamental ya que todas las actividades realizadas por la organización deben traducirse en una expresión monetaria que refleje su desempeño y consolidación.

Es crucial que la planificación e implementación del proceso de gestión financiera sea efectiva, logrando integrar los parámetros de eficiencia y eficacia en la administración organizacional. En este sentido, el modelo de gestión financiera es esencial para que todas las actividades se reflejen en términos económico-financieros, generando reportes de decisión, indicadores de gestión y análisis de rendimiento que permiten tomar medidas correctivas necesarias para una toma de decisiones adecuada en la organización (Pastor, 2009).

¿Qué opinión tiene usted acerca de la incorporación de nuevas herramientas gerenciales y organizativas por parte de la gerencia en la empresa?

Figura 21. *Gráfica de implementación de nuevas herramientas*

La población base de estudio determinó con un 3.86% que las nuevas herramientas gerenciales son importantes para la empresa, y en su defecto es sumamente importante, una empresa que este a la vanguardia y que este en la capacidad de obtener nuevo conocimiento es una empresa con proyección a un futuro y que sus empleados sean partícipes de ella es enriquecedor para la misma. Varios estudios (Ahmed y Hassan, 2003), indican que las empresas que utilizan herramientas de gestión de calidad por un amplio período de tiempo pueden obtener mejor desempeño que aquellas con menos tiempo de implementación (León et ál., 2020).

¿Cuál sería la mejora en las ventas de la empresa si la dirección promocionara mejor sus productos y servicios, según su opinión?

Figura 22. *Gráfica de mejora en el nivel de ventas*

Por lo que podemos observar en la gráfica el 100 % de los encuestados opina que el nivel de ventas mejoraría si se promocionan mejor los servicios, por lo que es posible afirmar que tanto para los directivos como para los trabajadores es importantes invertir y dedicar un poco más de atención de al tema de la promoción ya que consideran que esto puede mejorar sus niveles económicos y por ende beneficiará a varios en la empresa, de acuerdo a investigaciones, la implementación de promociones puede acelerar las ventas de una empresa. Aunque esto pueda significar una disminución en la ganancia por producto, el flujo de efectivo de ingresos aumenta, lo que se traduce en un mayor ingreso en un menor periodo de tiempo. Las promociones se han identificado como el método más efectivo para influenciar la decisión del comprador (Grupo Bit bussines analytics, 2017).

¿De qué manera cree que la seguridad se vería beneficiada si la empresa logra un crecimiento económico?

Figura 23. *Gráfica de mejora en la seguridad de la empresa*



Por lo que podemos observar el los resultados es evidente que los encuestados consideran que su nivel de vida mejoraría si la empresa consigue un crecimiento económico , en consecuencia es posible afirmar que si la empresa económicamente mejora su crecimiento económico

habrán más recursos para invertir en la seguridad la cual es un elemento importante en la vida laboral ya que ayudará a prevenir accidentes laborales y a estar preparado para los peores escenarios; por lo que también se afirma que la consecuencia de no manejar seguridad laboral puede repercutir en el servicio que se presta (SURA, 2023).

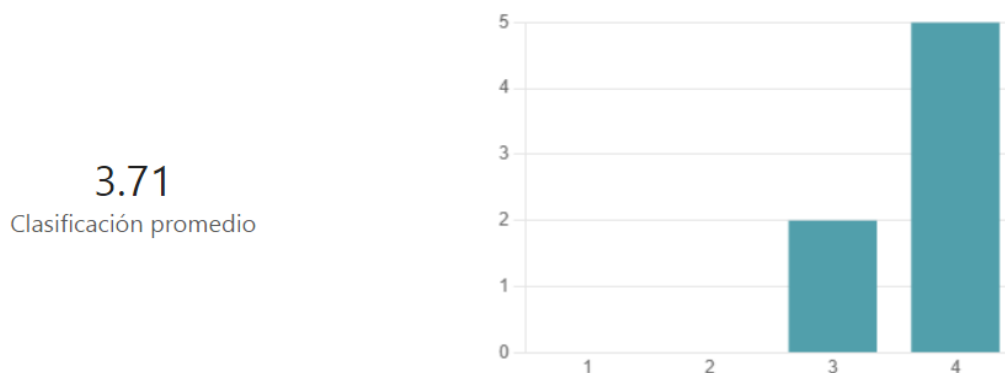
¿Cómo estimaría el nivel de mejora en la imagen corporativa y administrativa de la empresa al alcanzar un crecimiento económico?

Figura 24. *Gráfica de mejora de la imagen corporativa y administrativa*



En los resultados obtenidos podemos evidenciar que en promedio consideran que en un 3,57 /4 se podría mejorar la imagen corporativa si la empresa logra un crecimiento económico, y es lo que afirmábamos en el análisis anterior, siempre y cuando la empresa logre un crecimiento económico muchos ámbitos tendrán la oportunidad de mejorar y fortalecerse en este caso la imagen corporativa la cual es uno de esos escasos factores dentro de las organizaciones, que todo el mundo considera fundamentales, y que sin embargo no siempre se cuidan como se merecen (Blanco, 2009).

¿De qué manera consideras que un modelo de gestión financiera adecuado podría impactar positivamente en el nivel de organización de la empresa?

Figura 25. *Gráfica de mejora del nivel de organización*

En los resultados podemos observar que la mayoría de los encuestados considera en gran medida que el nivel de la organización puede mejorar si se tiene un modelo de gestión financiera adecuados, basado en estos resultados es posible afirmar que una empresa parte de la organización y se mantiene gracias al buen manejo y a la planeación financiera que en esta se maneje, la planeación financiera representa la base de toda actividad económica para la empresa.

Asimismo, pretende la prevención de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objetivo determinado que se establece en las acciones de la empresa (Castro, 2014).

¿Cuál es su estimación del nivel de mejora que se puede lograr en la toma de decisiones gerenciales?

Como podemos ver en los resultados aproximadamente en un 3,67/4 de los encuestados de la empresa Walena considera que se pueden mejorar las decisiones gerenciales, por esto podemos considerar que la empresa necesita seguir mejorando a nivel gerencial, y Bien lo afirmaba Peter Drucker “Los ejecutivos hacen muchas cosas, además de tomar decisiones. Pero solo los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es el de tomar decisiones efectivas” (Drucker, 2006).

Figura 26. Gráfica nivel de mejora de decisiones gerenciales

1.7.2 Plan de mejora

Tabla 2. Plan de mejora 2

Objetivo	Determinar estrategias para la gerencia adecuadas a las necesidades financieras del hotel Walena de la ciudad de Riohacha.
Acciones	• Realizar un análisis financiero del rendimiento actual para conocer el estado financiero del cual parte la empresa. • Optimizar los recursos y la funcionalidad des establecimiento. • Motivar al personal para superar cada periodo tu regimiento financiero con respecto al anterior. • Desarrollar una fuerte presencia en la promoción de tu negocio, ya que a quien más conocen es quien más vende. • Perfecciona constantemente la administración financiera que le das a tu empresa. • Administrar sabiamente los Activos de la empresa. • Realizar un estudio de inversión adecuada a las necesidades de la empresa. • Disminución los pasivos actuales de la empresa. • Implementación de un software financiero para automatizar procesos. • Determinar un plan de acción estratégico fijando las metas y los plazos para cumplir con lo programado.
Responsables	Personal de la empresa
Indicadores	• Endeudamiento total: $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ • Margen de utilidad neta: $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$ • Inventario de existencias: $\frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de ventas}}$

1.8 Estudio de caso: Estrategias de negociación

1.8.1 Diagnóstico

En este diagnóstico, se empleó una encuesta que se encuentra en la página 147 de la tesis doctoral sobre el impacto de la capacitación en negociación en graduados de MBAs y maestrías especializadas en su gestión laboral. A continuación, se muestran los resultados del cuestionario. ¿Qué opinión tiene sobre la importancia de capacitar al personal en negociación?

Figura 27. *Personal que se debe capacitar en negociación*



Según la figura 27, se puede observar que el 75% de los encuestados opinan que es necesario capacitar al personal "mucho" en negociación. Esto se debe a que, según Weissbein, Huang, Ford y Schmidt (2011), los cambios en los puestos de trabajo, como el aumento en el uso de la tecnología y la globalización de los mercados, han llevado a las organizaciones a depender cada vez más de la capacitación permanente de los empleados. El objetivo es mantener los niveles necesarios de conocimiento, habilidades y rendimiento para obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, es importante que los conocimientos y habilidades aprendidas se transfieran con éxito a las empresas.

En consecuencia, mejorar el rendimiento laboral requiere de la implementación de herramientas como la capacitación, la cual es fundamental para que el personal adquiera nuevas habilidades y destrezas que les permitan ser más competitivos en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de estas habilidades, la capacidad de negociación es esencial, ya que permite a los empleados desempeñarse de manera efectiva en ambientes laborales cada vez más competitivos (Talavera, 2015).

¿En qué grado se considera que la capacitación en negociación debe ser ampliamente ofrecida a todas las áreas de la empresa?

Figura 28. *Capacitación en negociación para todas las áreas de la empresa*



Basándonos en los resultados presentados, se puede deducir que el 50% de los participantes considera que la capacitación en negociación debe ser ampliamente dirigida a todas las áreas de la empresa, debido a que la competitividad y productividad empresarial se construye a través de una mentalidad que impulsa el desarrollo de estrategias, acciones y proyectos que involucran la colaboración de cada una de las agrupaciones que conforman la organización, con el objetivo de crear diferencias y añadir valor que mejore la percepción de los clientes y genere preferencia en los consumidores (Kotler y Armstrong, 2014).

Según Lax (2007), La negociación es una actividad fundamental en el ámbito empresarial, en la cual se emplean habilidades y competencias gerenciales, así como herramientas de control, para desarrollar de manera efectiva las diferentes fases de negociación y lograr resultados positivos para la organización. Estas acciones permiten generar valor agregado y mejorar la percepción de los clientes, impulsando la competitividad y productividad de la empresa.

¿En qué medida se requiere que el personal ejecutivo de la empresa esté capacitado en negociación?

Figura 29. Exigencia de la empresa en la capacitación en negociación del personal ejecutivo



Según los resultados obtenidos en la figura 29, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados considera que la empresa exige de forma “regular (ni mucho ni poco)” que su personal ejecutivo esté capacitado en negociación, pues según Leonardo Narisna, profesor del programa ejecutivo de Negociación de la Universidad de Palermo, hoy en día las empresas deben definir nuevas estructuras, procesos y funciones de negocios, pues menciona que En un contexto globalizado que demanda profesionales innovadores, flexibles y reflexivos, capaces de agregar valor a sus empresas, contar con habilidades en negociación es una ventaja competitiva crucial para los ejecutivos. Con estas habilidades, los ejecutivos pueden construir relaciones efectivas, manejar posiciones divergentes y prevenir y resolver conflictos. Por lo tanto, es esencial que

los ejecutivos estén capacitados en negociación, lo que les permitirá adaptarse a diferentes situaciones y seleccionar tácticas y estilos adecuados para lograr sus objetivos y establecer relaciones productivas con sus contrapartes (Alvarado, 2019).

¿En qué medida se requiere que el personal operativo de la empresa esté capacitado en negociación?

Figura 30. *Exigencia de la empresa en la capacitación en negociación del personal operativo*



Los resultados obtenidos en la figura 30, demuestran que el 75% de los encuestados considera que la empresa exige de forma “regular (ni mucho ni poco)” que el personal operativo esté capacitado en negociación, pues las organizaciones no permiten que sus funciones se diversifiquen y le restan responsabilidad en ciertas actividades como la negociación, que resulta parte fundamental dentro de los conocimientos del personal operativo, ya que deben estar siempre enfocados en la evaluación constante de las diferentes fases operativas, buscando los puntos débiles y los fallos, realizando controles de calidad periódicos y comprobando cómo llega su producto o servicio al consumidor.

La productividad de una empresa se encuentra estrechamente ligada al valor que aportan sus empleados, de ahí que la toma de decisiones no deba considerarse como una actividad independiente, sino más bien como parte de una visión integral de la organización. En efecto, las

personas son un activo invaluable de la empresa, y su desempeño y contribución son factores claves para el éxito del negocio (Tejero, 2007).

¿Cuál es la influencia de la capacitación en negociación en la vida profesional del individuo capacitado?

Figura 31. *Influencia de la capacitación en negociación en la vida profesional del capacitado*



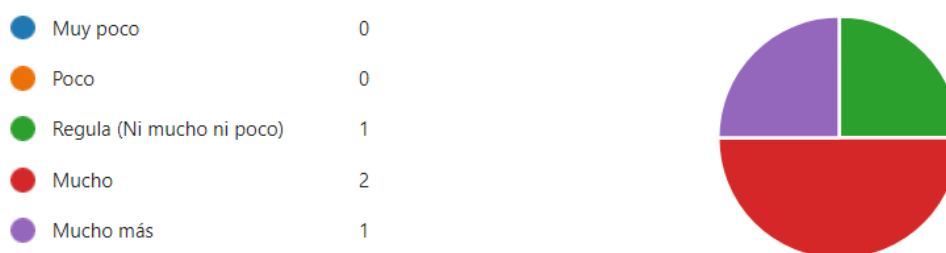
Según la población base de estudio, determino que es importante las capacitaciones para la vida profesional de un empleado, y eso claramente arroja buenos resultados si se ejerce de manera correcta, los empleados que manejen una adecuada disciplina pue-den lograr y llevar a cabo todas las metas propuestas y esto por esto que La capacitación y superación de los directivos son componentes fundamentales en el sistema de trabajo con los cuadros, pues es imposible perfeccionar su labor sin perfeccionar sus conocimientos; las posibilidades de ejercer correctamente sus funciones están vinculadas con la calidad y objetividad de su desarrollo a partir del constante aprendizaje, logrando un en-foque único del mismo (Hernández, 2016).

¿Se ve afectada la capacitación en negociación por el nivel jerárquico de los empleados dentro de la empresa?

Figura 32. Capacitación en negociación según el rango del empleado dentro de la empresa

Según los resultados, la población base de estudio determina que el rango en una empresa influye en las capacitaciones de negociación, esto alude a que las personas ven a sus jefes con mayor afinidad en las negociaciones, esto La capacitación se ha vuelto fundamental en las empresas, ya que representa una inversión rentable. No solo contribuye al desarrollo integral del individuo y a la consecución de objetivos empresariales, sino que también satisface las diversas necesidades de los empleados en su entorno laboral. Por lo tanto, el departamento de Recursos Humanos debe identificar y abordar las áreas de oportunidad en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que presenten los trabajadores (Alvarado, 2019).

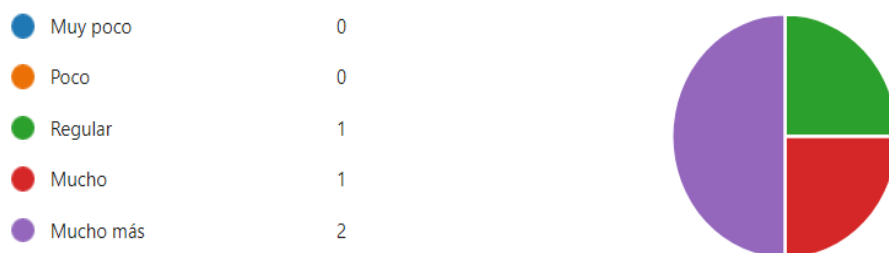
¿En qué medida el manejo de las personas mejora cuando se capacitan en negociación?

Figura 33. Manejo de las personas cuando están capacitadas

Como se puede evidenciar en los resultados la mayoría de los entrevistados consideran que el manejo de las personas mejora mucho cuando se capacitan en negociación, por lo que podemos afirmar que el personal es consciente de que las habilidades en negociación y mayores conocimientos les permitirán un mejor manejo de sus clientes, y es que negociar no es simplemente vender u ofrecer algo negociar es relacionarse, es comunicarse y dialogar. Eso sí, no es un dialogo cualquiera. Es un difícil y complicado dialogo orientado a conseguir resultados muy concretos (Costa, 2017).

¿En qué medida la capacitación en negociación mejora las negociaciones en la parte interna de la empresa?

Figura 34. *Negociaciones en la parte interna de la empresa*



Como se puede observar en los resultados el 75% del área encargada de negociación de la empresa considera que la capacitación en negociación mejoraría las negociaciones en la parte interna de la empresa mucho y mucho más, y es que podemos afirmar que al trabajar con personal capacitado y entrenado para negociar bajo cualquier circunstancia estos conocimientos no solo se reflejan en la parte externa si no también al momento de negociar situaciones internas en la compañía.

Además, desarrollar estas habilidades beneficiará tanto al trabajador como a la compañía a largo plazo y ayudará a encontrar mejores soluciones y tomar medidas para lograr objetivos individuales y colectivos (Universia, 2022).

¿De qué manera piensas que la capacitación ha impactado positivamente en la forma en que la empresa maneja a sus clientes externos?

Figura 35. Manejo de clientes



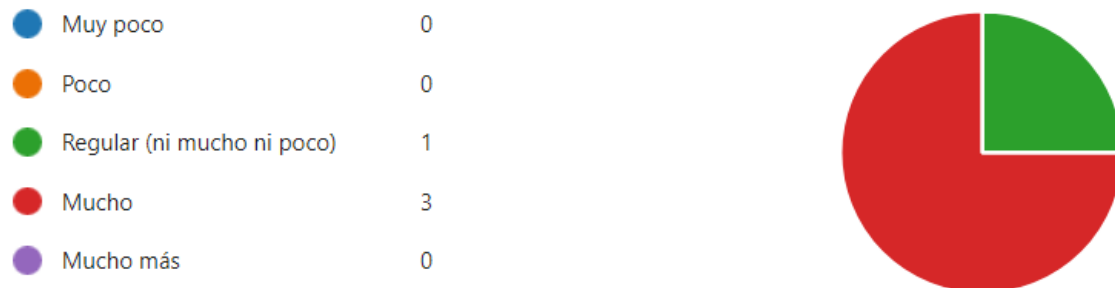
Como se puede observar en los resultados el 75% de los entrevistados considera que la capacitación mejora el manejo de clientes externos de la empresa, y es que todos sabemos que colocar en práctica los conocimientos y la bases de la negociación hará un cambio en el manejo de los clientes, contar con personal capaz de negociar, capaz de comunicar y con la capacidad de lograr un impacto generarán siempre la diferencia en la captación y la presencia de la empresa en el mercado (Costa, 2017).

¿En qué medida la capacitación en negociación les permitió evitar conflictos?

Como se puede observar en los resultados, el 75% de la población considera que la capacitación en negociación permite evitar mucho los conflictos, y es que podemos afirmar que dentro de la dinámica que se maneja en una empresa con personas y personalidades diferentes no siempre todos estarán de acuerdo, es ahí donde entra la negociación como modo de resolución de conflictos

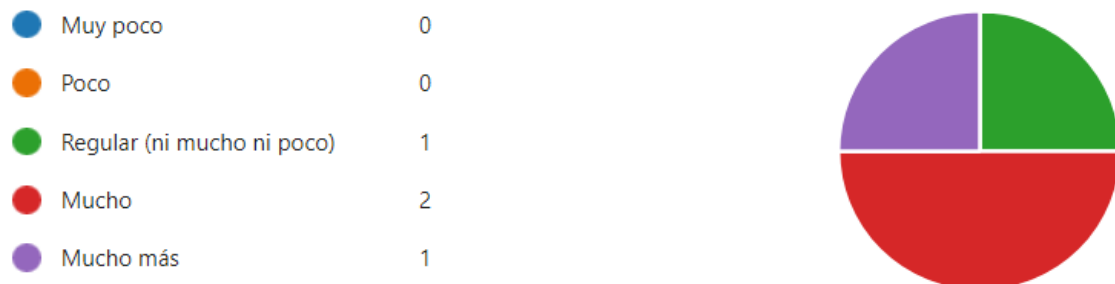
ya que esta nos permite adaptarnos satisfactoriamente a la convivencia humana, ya que esta es un instrumento de cambio social y son muy raras las ocasiones en las que después de la dinámica de una negociación las cosas quedan igual a como estaban (Aranda, 2005).

Figura 36. *Evitar conflictos*



¿Cómo ha influido la capacitación en negociación en la mejora de la comunicación con los profesionales capacitados?

Figura 37. *Mejora de comunicación*

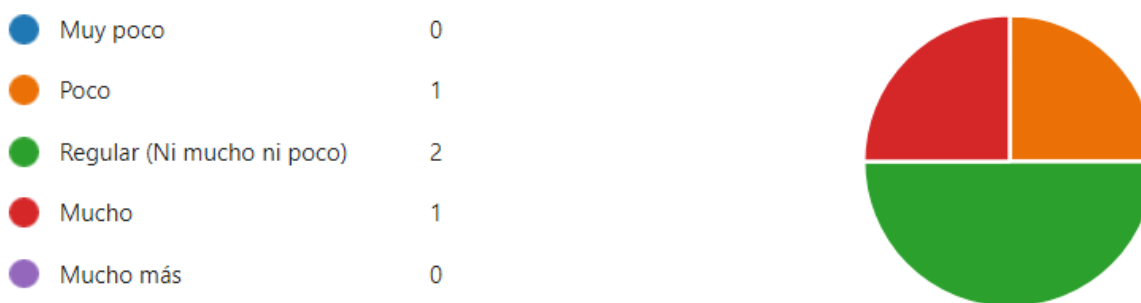


Como se puede evidenciar la mayoría de los encuestados considera que la comunicación ha mejorado después de obtener conocimientos sobre negociación, en esta medida podemos resaltar la importancia de la comunicación dentro de la compañía y la influencia de los conocimientos

en negociación sobre esta, si bien sabemos que la comunicación mueve al mundo, saber cómo , cuándo y porque una persona dice determinada cosa es decisivo para unas relaciones interpersonales eficaces, ya que prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas requieren comunicación (Aranda, 2005).

¿En qué medida la capacitación en negociación es un requisito para la contratación de personal en su empresa?

Figura 38. *Contratación de personal capacitado*



Se puede observar en los resultados que la mayoría de los encuestados afirma que la empresa no le exige al personal encargado de ventas capacitación en negociación, lo cual para la empresa es un pequeño factor a mejorar al momento de seleccionar a su personal , ya que este filtro podría garantizarles contar con personal que le brinde una mejor atención a sus huéspedes, y es que la negociación en el mundo empresarial es fundamental para lograr diversas metas, tales como adquirir nuevos clientes, mejorar las condiciones con proveedores o establecer alianzas estratégicas con otras compañías. En la vida empresarial, es necesario persuadir a las partes interesadas para que se alineen con los objetivos propuestos y aseguren el éxito y crecimiento de la empresa (Calidad europea, 2021).

1.8.2 Plan de mejora

Tabla 3. Plan de mejora 3

Objetivo	Determinar la rentabilidad de las capacitaciones en negociación para el personal encargado de ventas del hotel walena.
Acciones	• Capacitar una o dos veces al año al personal en temas de negociación. • Realizar ejercicios con el personal para la solución de conflictos. • Identificar puntos fuertes y débiles del personal en temas de negociación. • Realizar ejercicios de comunicación eficaz. • Invitarlos a colocar en práctica los principios de la negociación en todos los aspectos de su vida. • Realizar talleres que permitan la libre expresión y manejo de sentimientos en el personal. • Análisis de la demanda actual del mercado. • Realizar encuestas en el personal encargado de ventas del Hotel walena, sobre el conocimiento negociaciones. • Llevar a cabo cursos sobre negociaciones en frío con el personal encargado. • Realizar un análisis en las utilidades antes y después de la capacitación en el personal.
Responsables	Personal encargado de la gestión de ventas de la empresa.
Indicadores	• Eficacia: Resultado alcanzado x100) / Resultado previsto • Eficiencia: (Resultados obtenidos/costo real) (x tiempo real) (resultados deseados/costo deseado) x tiempo deseado) • Rentabilidad: Inversión inicial/ Lucro obtenido en el periodo

1.9 Estudio de caso: habilidades gerenciales

1.9.1 Diagnóstico

Para el presente diagnostico el instrumento de recolección de información utilizado fue la encuesta de la tesis Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020 ubicada en la página 77 del documento. A continuación, presentamos los resultados del cuestionario.

¿El gerente se integra a los equipos de trabajo?

Figura 39. Integración del gerente a los equipos de trabajo

Con base en los resultados ilustrados en la figura 39 se puede identificar que la mayoría de los encuestados considera que el director se integra “casi siempre” en los equipos de trabajo, y esto se podría asociar a que los directivos no siempre se encuentran conscientes de que su actuación se encuentra vinculada a un grupo, es decir, que la excelencia se puede alcanzar si se hace en grupo, ya que los logros de un líder son los mismos logros de su equipo. Sumado a esto, muchos directivos carecen con la formación necesaria para liderar la construcción de equipos, que no es un proceso espontaneo y supone más que la suma de individuos.

Cabe resaltar que frente a los retos actuales que afrontan las empresas, donde sus acciones exceden las capacidades individuales, los directivos deben promover la cooperación y la participación junto a los empleados, resaltando las ventajas de la unión de esfuerzos y fomentando el trabajo en equipo (Guasch, 2007).

¿En qué medida el gerente cumple con la implementación de planes y programas como parte esencial del sistema organizacional?

Figura 40. *Cumplimiento del desarrollo de planes y programas por el gerente como parte del sistema organizacional*



Se puede observar en los resultados que la mayoría de la población base de estudio considera que el gerente cumple “casi siempre” con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional, aspecto que es crucial para alcanzar el éxito empresarial, ya que con los planes y programas se logra definir las metas y los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en la organización.

La planificación se orienta para asegurar que las cosas sucedan según lo previsto, es un proceso que requiere investigar la realidad en la que se vive para generar la intención de un cambio, por lo que surgen necesidades e inquietudes que se esperan atender, y como complemento, los programas permiten la participación de los individuos implicados mediante los recursos, las acciones y la información adecuada (Salazar, 2006).

¿Recibes información por parte del gerente acerca de la estructura organizacional de Walena?

Según los resultados ilustrados en la figura 41, se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran que “casi siempre” reciben información por parte del gerente acerca de la estructura organizacional de Walena. El gerente debe dar a conocer la estructura organizacional

de la empresa, ya que por medio de ésta los individuos pueden identificar el orden de la empresa, la clasificación las actividades, la asignación de los departamentos, de las autoridades para la toma de decisiones y pueden comprender cuál es su rol, su responsabilidad y su función dentro de la organización. Es decir, por medio de la estructura organizacional se crea un modelo jerárquico que facilita la dirección y administración de las funciones y define puntualmente los deberes y las actividades de cada persona dentro de la empresa (Moreno, 2009).

Figura 41. Información recibida por parte del gerente acerca de la estructura organizacional



¿El gerente establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la empresa?

Figura 42. Acuerdos establecidos por el gerente que direccionan el buen funcionamiento de la empresa



Se puede observar en los resultados obtenidos en la figura 42, que la mayoría de los encuestados considera que el gerente “casi siempre” establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la empresa, lo que se relaciona directamente con las habilidades que un gerente debe cumplir dentro de su desempeño laboral, donde planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades dentro de la empresa.

El gerente tendrá éxito en la medida en que formule y ejecute las estrategias propuestas, las cuales podrán ser medidas en diferentes perspectivas como lo son desde los procesos cuando se habla de eficacia, eficiencia o calidad, o desde los clientes cuando se habla de nivel de satisfacción, o en el ámbito financiero al medir la rentabilidad.

Por lo tanto, el gerente debe establecer acuerdos que logren alcanzar los objetivos y las metas planteadas dentro de la empresa, para alcanzar el éxito en su gestión y en el funcionamiento del mismo (Fernández, 2015).

¿En qué medida el gerente guía al equipo de trabajo de la institución siguiendo los documentos normativos y las reglas de la organización?

Figura 43. Orientación del personal por el gerente de acuerdo a documentos normativos y reglas

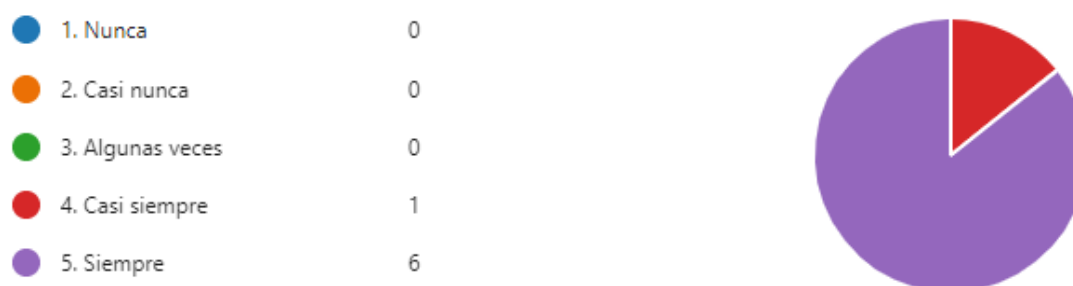


Con base en la figura 43, se puede observar que la mayoría de los encuestados considera que el gerente orienta “casi siempre” al personal de la institución de acuerdo a los documentos

normativos y reglas organizacionales, lo que es crucial para un efectivo sistema de control interno, pues los gerentes deben comprometerse con los acuerdos y protocolos éticos, con el ajuste de la dirección, con los reglamentos establecidos, todo con el fin de realizar una adecuada gestión de calidad y cumplir con la función de controlar todos los procesos y las actividades dentro de la organización. Se busca reducir la brecha entre la norma y la praxis para dotar a las empresas de personas capacitadas para desempeñar los cargos de mayor responsabilidad (Muñoz, 2008).

¿El gerente gestiona eficazmente los recursos empresariales asignados?

Figura 44. *Administración correcta de los recursos organizacionales por el gerente*



Para la población base de estudio, el gerente es una persona organizada, que administra bien los recursos organizacionales, donde dichos recursos se transmiten en el confort de los huéspedes del hotel Walena, esta buena administración de los recursos es muy importante, ya que con una buena administración financiera que desarrolla un papel de primer orden en un diagnóstico en la salud financiera del negocio, apoyada en el conocimiento de la estructura del balance general y del estado de resultados ayuda a la estabilidad de dicha empresa (Navarrete, 2018).

La gerencia Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa.

Figura 45. *Planificación, elaboración y distribución de actividades por el gerente entre subordinados*



Para la población base de estudio, el gerente usualmente elabora y delega las actividades que se requieren, es importante realizar dicho procedimiento, ya que a veces una persona no puede cargar con toda la responsabilidad de una operación y es donde viene la importancia de la delegación, ya que delegar no significa solamente transferir trabajo, sino involucrar a otras personas en la responsabilidad de los compromisos, asignándole a una persona la capacidad de actuación o representación en la operación y las tareas encargadas (Messmer, 2001).

El gerente realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.

Figura 46. *Planificación de actividades por el gerente en coordinación con los equipos de trabajo*



Según la población base de estudio, el gerente del Hotel Walena, planifica y trabaja de la mano con su equipo de trabajo, y eso se refleja en los resultados obtenidos, ya que con una buena comunicación y un buen equipo de trabajo, las metas pueden ser alcanzadas; debido a que El deseo de una armonía grupal anula una evaluación realista de los puntos de vista individuales a la opinión del grupo sobre todo cuando las personas del grupo desean intensamente la unidad, cuando están aislados de ideas opuestas y cuando el líder señala lo que él o ella desea del grupo (Morales, 2010).

La gerente incentiva al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la empresa.

Figura 47. *Incentivo del personal por cumplir sus funciones con responsabilidad por el gerente*



Según los resultados obtenidos, la incentiva de los empleados en el hotel Walena, no es que sea la más favorable, ya que con un 57%, los empleados indican que algunas veces son incentivados por su gerente, y esto es de mucha importancia en una empresa, ya que el incentivo es un beneficio que permite mejorar el desempeño laboral de los individuos, produce motivación y por tanto, genera un incremento en la productividad de la empresa, lo que lleva al cumplimiento de los objetivos propuestos, aumento de la rentabilidad, la eficacia y la eficiencia del personal y el nivel de satisfacción de los clientes que sitúa a la organización en una ventaja competitiva dentro del sector (Mejía, 2004).

Los líderes de la organización motivan a su personal a través de reconocimientos formales ya sea por escrito o verbalmente en un evento público, como una manera de resaltar su buen rendimiento.

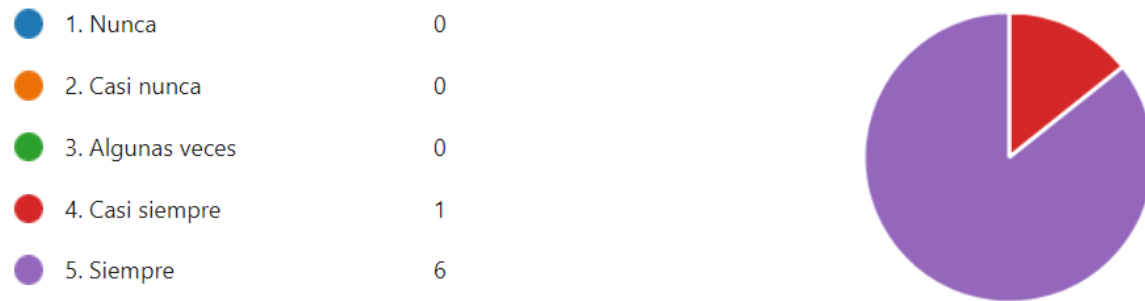
Figura 48. *Incentivo del personal por su buen desempeño por parte de los directivos*



Según la población base de estudio, con un 57% siendo el porcentaje más alto, los directivos en algunas ocasiones incentivan de forma verbal o en público a sus empleados, donde dichos incentivos, se deben demostrar no solo en gesto simbólico, como dinero, sino también en palabras de agradecimiento a el personal de trabajo, y es donde según MaClelland, las personas con elevadas alta iniciativa de logro prefieren situaciones que tienen riesgos moderados y en las que puedan ver sus propias contribuciones.

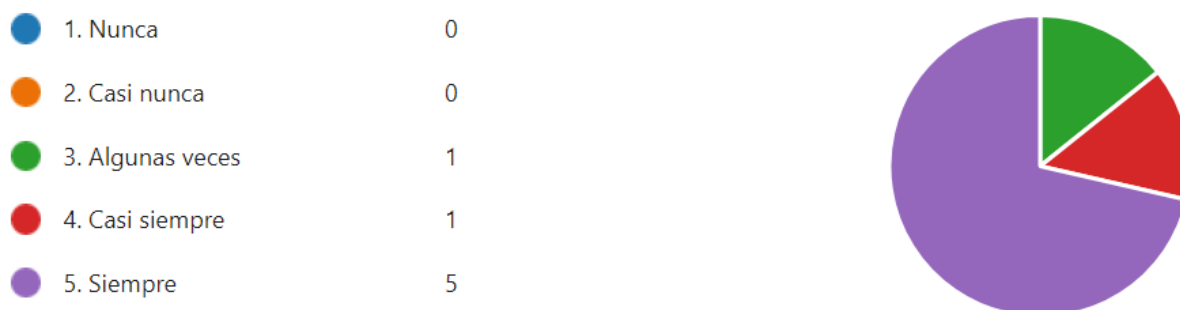
Prefieren recibir una retroalimentación rápida y concreta con respecto a su desempeño logrado por sus acciones (Mejía, 2004).

Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa.

Figura 48. *Relación interpersonal de los directivos*

Podemos observar en los resultados obtenidos que en su mayoría siempre los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la empresa, con base en esto podemos afirmar que para los directivos es importante que se desarrolle una buena relación entre sus empleados lo cual es un principio fundamental para el buen funcionamiento de esta y además para que el clima laboral sea mucho más agradable, y esa que en la actualidad los equipos directivos deben comprometerse e involucrarse en la implantación de estrategias de gestión, en la utilización de herramientas que mejoren las relaciones interpersonales de la empresa (Jerez, 2006).

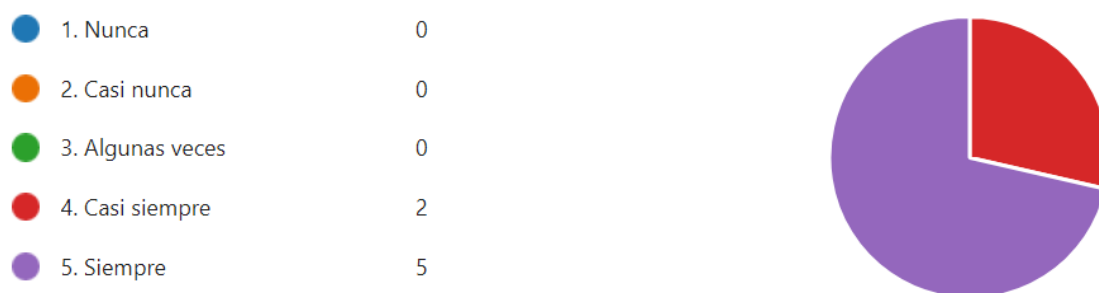
El gerente colabora con el personal encargado de la gestión administrativa en la ejecución de las labores propias de la organización.

Figura 49. *Cooperación del gerente con el personal*

Podemos observar en los resultados que el gerente en la mayoría de ocasiones coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas, por lo que podemos inferir y afirmar que la empresa mantiene orden en sus funciones y busca estar en mejora continua de sus procesos y los directivos se involucran en la supervisión de este tipo de actividades, y es que, el proceso a través del cual los directivos valoran, crean o modifican la estructura organizativa formal para la realización de actividades se denomina diseño organizativo. A través de las decisiones de diseño organizativo se define la estructura de funcionamiento de las organizaciones. Una correcta estructura ayuda a la eficiencia de las organizaciones y mejora su eficiencia, pero no define el éxito, se requiere de la confluencia de otros factores para lograrlo (Navarro y Sacristan, 2017).

El gerente mantiene informado al personal de todas las normas existentes dentro su organización.

Figura 50. *Información al personal*

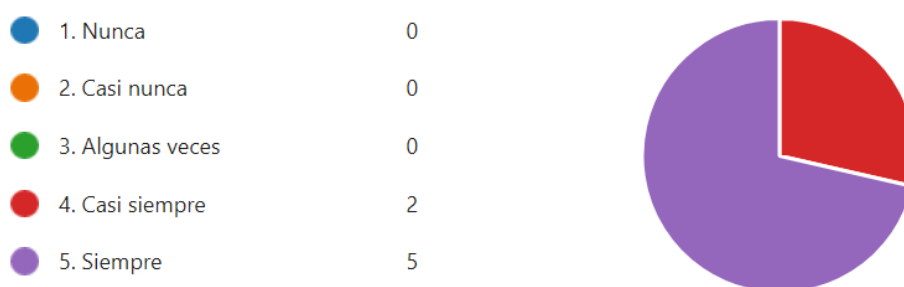


Podemos observar en los resultados que en la mayoría de ocasiones los directivos si informan al personal de todas las normas existentes en la organización, por lo que podemos afirmar que existe una línea de comunicación efectiva , que los directivos están al pendiente de que las normas de la empresa sean seguidas y que los trabajadores representen de forma adecuada la empresa, y

es que dentro de una cultura organizacional las normas impondrán conductas, por lo tanto, si se pretende cambiar la cultura, se deben cambiar las normas que sostiene el modelo cultural (Solarte et ál., 2020).

El gerente conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.

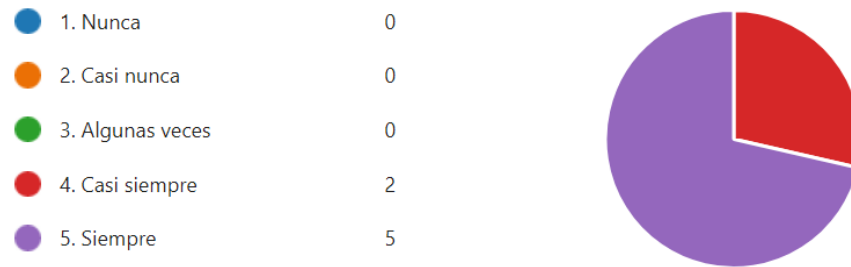
Figura 51. *Relaciones de liderazgo*



Podemos observar en los resultados obtenidos que el gerente conduce a su equipo a desarrollar relaciones de liderazgo, por lo que podemos afirmar que los colaboradores de la empresa Walena están en toda la capacidad de desarrollar competencias y actitudes de liderazgo, las cuales ayudan a que el personal autónomamente pueda proponer soluciones, si no también liderar al equipo y comunizarse de manera más eficiente, y es que a través de los años el factor liderazgo ha sido constantemente estudiado debido a que el direccionamiento de las empresas de encuentra en cabeza de un líder (Solarte et ál., 2020).

El gerente desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su equipo de trabajo.

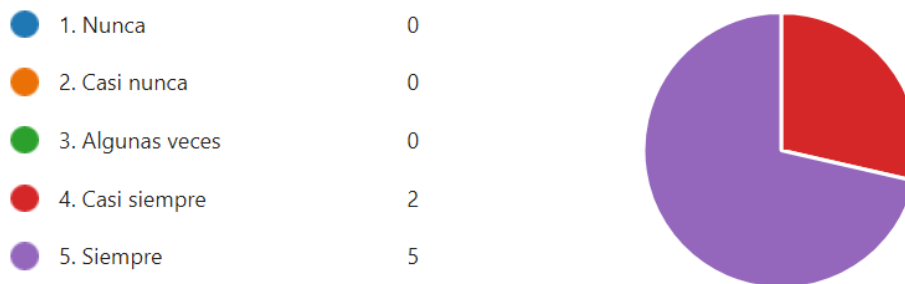
Figura 52. *Participación del equipo de trabajo*



Podemos observar en los resultados que el gerente desarrolla actividades administrativas con la participación de los miembros que conforman su equipo de trabajo , podemos afirmar que el gerente le da importancia a la posición de su equipo al momento de tomar decisiones, factor que les permitirá a sus trabajadores sentirse participe de las decisiones, en las grandes empresas las labores de planeación estratégicas deberían estar a cargo de los directivos y personal de cargos medios, esto ayudará a que el personal a sentir la empresa como suya y a trabajar de manera más eficiente y a gusto (Mendoza, 2011).

El gerente muestra disposición para establecer un diálogo horizontal con su equipo de trabajo y está abierto a recibir críticas constructivas por parte de ellos.

Figura 53. Diálogo horizontal

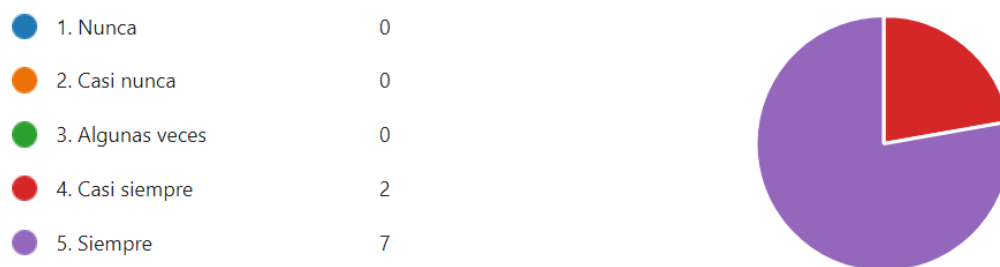


Podemos observar en los resultados que para la mayoría el gerente siempre está dispuesto

a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir. Con base en esto podemos afirmar que la empresa cuenta con una gerencia abierta y dispuesta a recibir sugerencias y críticas del personal. Todos en un ambiente laboral tienen una cosa u otra que hacen diferente, como gerente es importante tener en cuenta que la gente tiene diferentes formas de expresarse, actuar y aprender, por lo que para que las labores se desarrollen con preferencia debes ser un gerente que entienda sus estilos y logres sacar todo su potencial (Randolph, 2021).

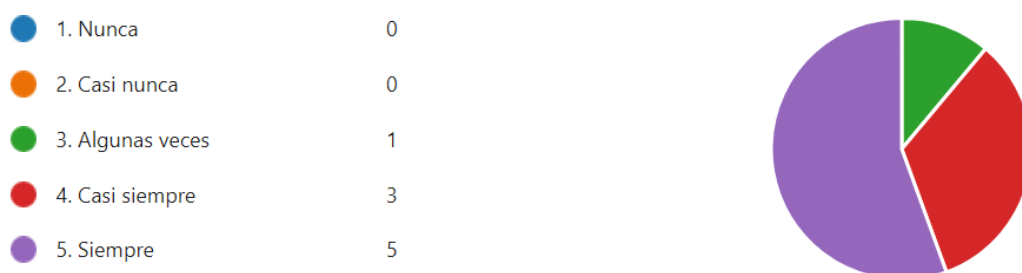
El gerente es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.

Figura 54. *El gerente en el campo de los demás*



Podemos observar en los resultados que la mayoría de los empleados considera que siempre el gerente es capaz de situarse en la posición de los demás para comprenderlo, por lo que podemos afirmar que el gerente está en la intención de colocarse en el lugar de sus colaboradores y atender sus necesidades de forma más eficiente y completa ya que al estar en la posición de los demás podrá observar y vivir de forma más real las críticas y sugerencias de ellos, y es que en la comunicación eficiente la gerencia debe tratar de colocarse en la posición del otro y así será más fácil entenderlo (Ramírez y Hurtado, 2018).

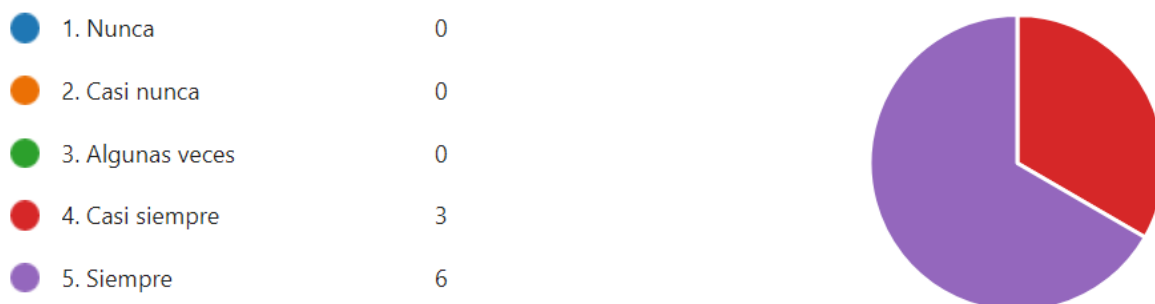
El gerente muestra un interés por estar actualizado en los avances tecnológicos, teóricos y logísticos con el fin de mejorar su desempeño laboral.

Figura 55. *El gerente en el campo de los demás 1*

Podemos observar en los resultados que en la mayoría considera que el gerente demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo, esto nos permite afirmar que la gerencia se encuentra involucrada en hacer que la compañía avance y mejore en todos sus aspectos y así también los trabajadores cuenten con un excelente ambiente para desarrollar sus labores.

El entorno económico, social y político influye en el clima organizacional y ambiente, lo cual a su vez afecta la productividad, percepción y salud de los trabajadores, independientemente de sus atributos personales y psicológicos. Analizar esta complejidad puede mejorar la calidad de vida y la productividad de la organización (Uribe, 2014).

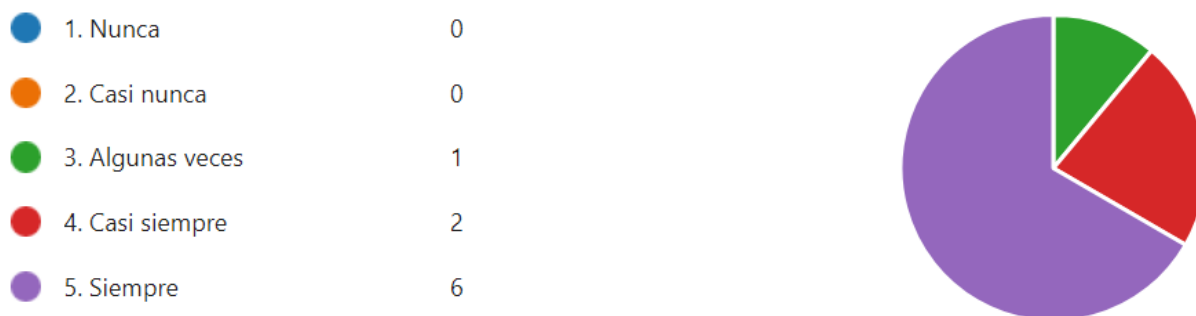
El gerente orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.

Figura 56. *El gerente orienta actividades*

Podemos observar en los resultados que la mayoría considera que el gerente siempre orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales, por lo que podemos afirmar que la empresa tiene metas organizacionales claras y se preocupa por que sus empleados cumplan y alcancen las metas trazadas. Y es que cabe resaltar que las políticas y procesos que la empresa formule tienen el potencial de convertirse en potentes herramientas estratégicas se ellas definen los antecedente y consecuencias capaces de direccionar el comportamiento organizacional hacia los objetivos y metas corporativas (Marchant, 2005).

El gerente promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.

Figura 57. *El gerente promueve la participación*



Como podemos observar en los resultados se considera que siempre el gerente promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización. Esto nos permite afirmar que la gerencia busca impulsar la constante mejora en la efectividad de los procesos y de su personal. La efectividad de la organización de indica según la medida en que avanza hacia el cumplimiento de su misión y la realización de sus metas y se cuál sea la dirección que tome la organización debe de hacer una guía bien definida que les permita a los miembros de la empresa desarrollar todas sus actividades dentro de la compañía (Lusthaus, 2001).

1.9.2 Plan de mejora

Tabla 4. Plan de mejora 4

Objetivo	Determinar estrategias de habilidades gerenciales adecuadas a las necesidades directivas del hotel Walena de la ciudad de Riohacha.
Acciones	• Pide retroalimentación de empleados y superiores, y no te pongas a la defensiva cuando te la den. • Cruza tus límites y pon atención a cómo te sientes y qué obtienes. • Escribe sobre tus expectativas, sentimientos, resultados, etc. • Cambia tu estilo de comunicación y conoce la más eficiente con tu equipo • Fomenta el autoconocimiento. • Realizar actividades grupales que fomenten la cooperación entre los individuos de la empresa para promover el trabajo en equipo. • Planificar las actividades diarias con el fin de cumplir con las metas propuestas y crear hábitos que mejoren la organización interna de la empresa. • Estudiar casos de éxito y de fracaso de otras empresas como referencia para analizar las acciones, decisiones y situaciones que enfrentaron con el objetivo de aplicarlas en la organización. • Buscar y analizar las nuevas tendencias digitales que se puedan adaptar a la empresa, a los cambios de Mercado y a la audiencia que se atiende. • Construir relaciones significativas demostrando interés por el bienestar de las personas, ayudando a que enfrenten sus desafíos y metas e incentivándolos cuando las alcancen.
Responsables	Personal táctico o estratégico de la empresa.
Indicadores	• Eficacia: $\text{Resultado alcanzado} \times 100) / \text{Resultado previsto}$ • Eficiencia: $(\text{Resultados obtenidos/costo real}) (x \text{ tiempo real}) (\text{resultados deseados/costo deseado}) \times \text{tiempo deseado}$ • Rentabilidad: $\text{Inversión inicial} / \text{Lucro obtenido en el periodo}$

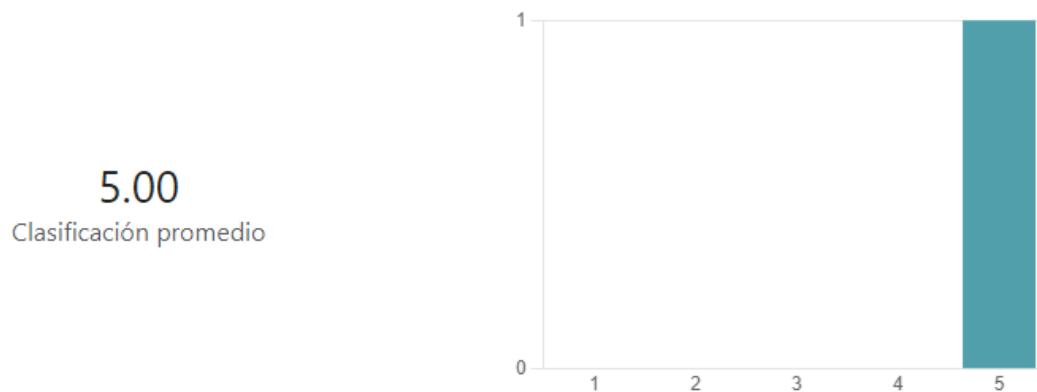
1.10 Estudio de caso: gerencia de proyectos

1.10.1 Diagnóstico

Los resultados presentados a continuación fueron obtenidos a partir de la encuesta utilizada en el presente diagnóstico, la cual se encuentra descrita en la página 122 del documento de la tesis doctoral "Diseño de indicadores para la gestión de proyectos".

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

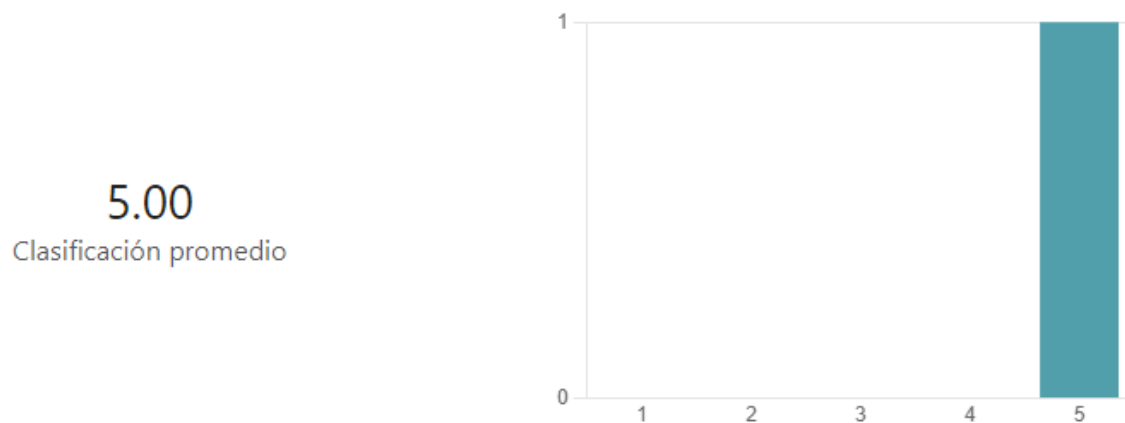
Figura 58. *Realización de la planificación de los proyectos*



Con base en los resultados ilustrados en la figura 58, se puede observar que el total de los encuestados considera que la realización de la planificación de los proyectos fue la mas favorable, ya que se siguió un orden sistemático para llevar a cabo las diferentes tareas planteadas, cumpliendo con los objetivos propuestos y controlando las acciones realizadas. La planeación de un proyecto involucra el desarrollo de programas, desarrollo de presupuestos, estudios técnicos, estudios de mercado, financieros y de rentabilidad, así como la descripción detallada de los pasos a seguir para ejecutar el proyecto, teniendo en cuenta que se involucran aspectos cualitativos como las habilidades gerenciales, la comunicación, el manejo de conflictos y los estilos de liderazgo. Es importante resaltar que la planificación de un proyecto no es una etapa fija, es decir, según avance el proyecto se pueden presentar diferentes eventualidades que se deben afrontar, por lo que se replantean diferentes aspectos como reasignar recursos o modificar tareas, acción que también hace parte de toda la etapa de planificación (Cárdenas, 2011).

- Seguimiento y control de los proyectos: Califica la efectividad de tu participación en la planificación de proyectos en los que estuviste involucrado, utilizando una escala de 1 (opción menos efectiva) a 5 (opción más efectiva).

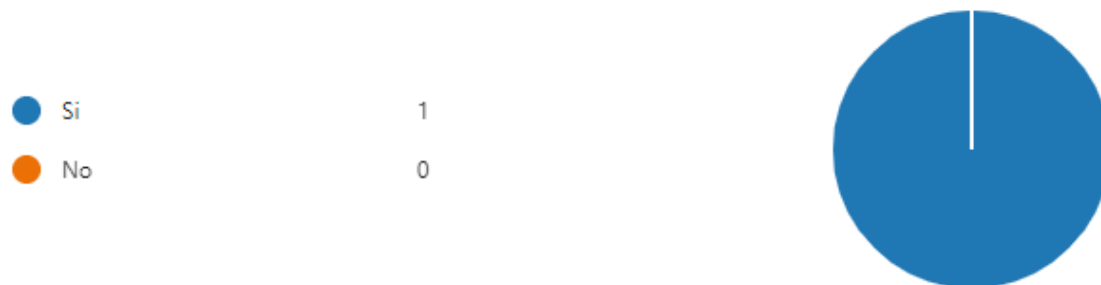
Figura 59. *Seguimiento y control de los proyectos vinculados*



Según los resultados obtenidos se puede observar que el total de los encuestados consideran que el seguimiento y control de los proyectos en los que participaron fueron los más favorables, donde se identificó que se logró monetizar el trabajo realizado, analizando las diferentes líneas de acción y su diferencia de abordaje según lo planificado, con el fin de tomar las acciones correctivas necesarias que logren cumplir con los objetivos planteados. Este control se realiza no solo sobre las tareas ejecutadas, sino que también involucra a todos los empleados de la organización, proporcionando directrices a los recursos humanos para que promuevan el trabajo de forma efectiva y a tiempo, permitiendo así alcanzar con éxito objetivos, métodos o soluciones específicas (Cárdenas, 2011).

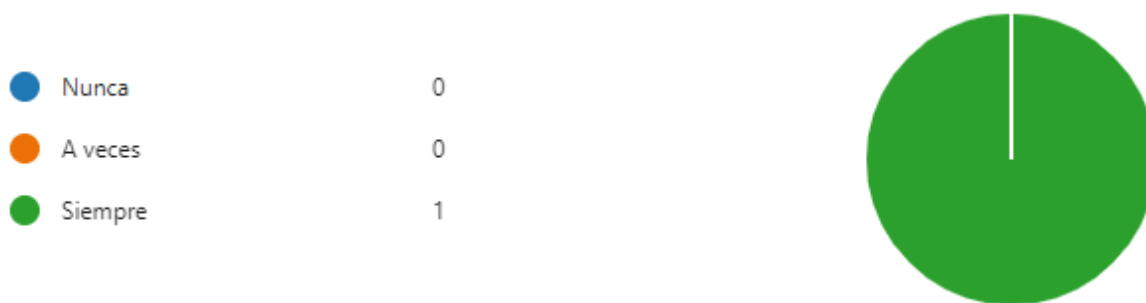
- Uso de indicadores numéricos o métricas. ¿Utiliza alguna métrica o indicador numérico de forma sistemática en sus proyectos? Por ejemplo, indicadores propios del proyecto, como el número de encuestas realizadas en un estudio de mercado.

Figura 60. *Uso de algún tipo de indicador numérico o métrica en el proyecto*



De acuerdo con los datos presentados en la figura 60, se puede constatar que todos los encuestados afirmaron hacer uso regular de algún tipo de indicador numérico o métrica en sus proyectos. Este resultado es especialmente relevante ya que permite monitorear y evaluar el desempeño de los objetivos planteados, así como también identificar áreas críticas y oportunidades de mejora en la organización, lo cual es fundamental para lograr el éxito en cualquier actividad empresarial. Estos indicadores se expresan de manera cuantitativa, por lo que son medibles, también permiten pronosticar las tendencias, y minimizar errores, desencadenando cambios que pueden ser necesarios. Además, al ser resultados expresados en números, su exactitud deja visibilizar el rendimiento de los empleados y la productividad de la organización, lo que genera un impulso hacia el éxito del proyecto (Cruz, 2016).

- Avance (o retraso) del proyecto. Señale si se mide y registra el avance (o retraso) en el proyecto.

Figura 61. Medida y registro del avance o retraso del proyecto

Según los resultados obtenidos se puede observar que el total de la población encuestada considera que siempre se mide y registra el avance o retraso en el proyecto, lo que es fundamental en la ejecución del proyecto, ya que permite identificar las falencias en las acciones realizadas, es decir, se puede ver cuidadosamente, y de forma periódica, lo que se está haciendo para aprender de las actividades exitosas o de los errores cometidos que terminan siendo lecciones aprendidas.

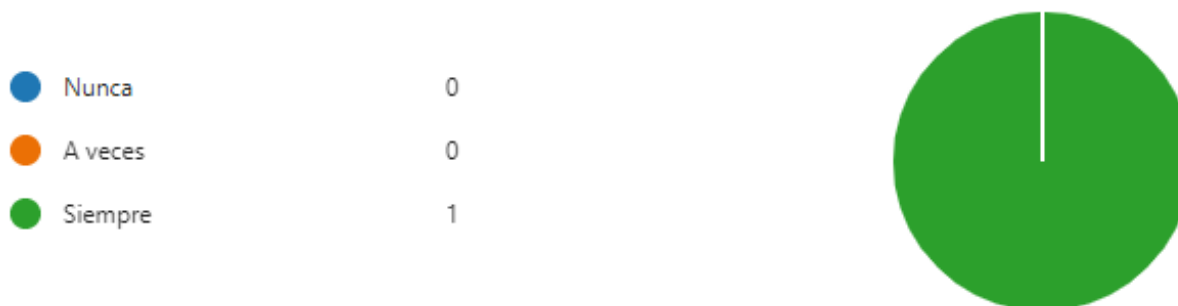
Además, llevar a cabo esta medición y registro, crea un sentido de pertenencia con el proyecto, pues los empleados se esmeran por asegurar resultados y aceptan la responsabilidad de sus acciones en conjunto, también se crea un sentido de transparencia donde todos los empleados pueden ver los resultados, que desencadena en la posibilidad de identificar problemas y avisar a la superioridad sobre posibles soluciones ante la eventualidad (Ortegón, 2005).

- Satisfacción del cliente del proyecto. Señale si se mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto.

Con base en los resultados ilustrados en la figura 62, se puede observar que el total de los encuestados mide y registra la satisfacción del cliente en el proyecto, pues el cliente se considera uno de los elementos más importantes en la gestión de calidad y el éxito de una empresa. Al medir y registrar la satisfacción del cliente se puede analizar que tanto se están cumpliendo con los estándares y las necesidades del público objetivo, para tomar acciones pertinentes que mantengan o

incrementen la fidelidad de estos, o en su defecto se obtenga mayor visibilidad y cobertura a más clientes.

Figura 62. Medida y registro de la satisfacción del cliente en el proyecto



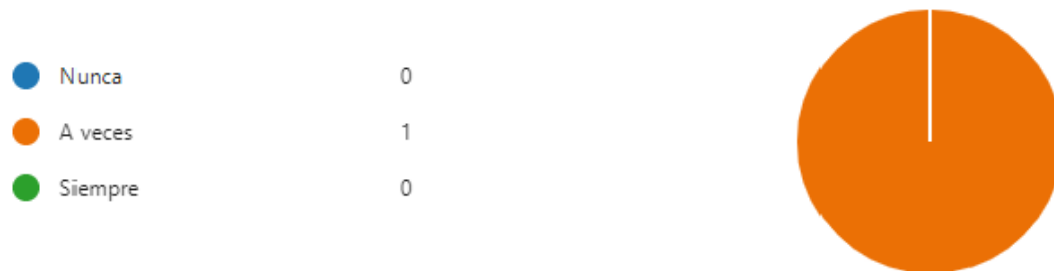
Todo lo anterior permite que aumenten las ventas de los productos o servicios de la empresa, aumento de la participación en el mercado, se crea una tasa de retención de la base de clientes para organizar y estandarizar mejor las operaciones, se genera menores costos de adquisición de nuevos clientes ya que los clientes satisfechos traen nuevos clientes mejorando incluso el marketing de la organización (García, 2012).

- Indicadores de riesgos. Señale si existen indicadores y se les hace seguimiento para los riesgos del proyecto.

Según los resultados obtenidos se puede observar que el total de los encuestados indican que “a veces” realizan seguimiento para los riesgos del proyecto por medio de indicadores, lo que se necesita afianzar aunque implique un desafío, ya que la cantidad de riesgos que se pueden asumir según la capacidad puede ser muy grande, sin embargo, es necesario hacerlo pues permiten validar la efectividad de los resultados, se puede conocer con mayor precisión el alcance de los objetivos propuestos, los comportamientos y las tendencias. Para lograr abarcar los riesgos, se debe primero identificarlos de forma anticipada, tomar medidas preventivas y correctivas, y ser

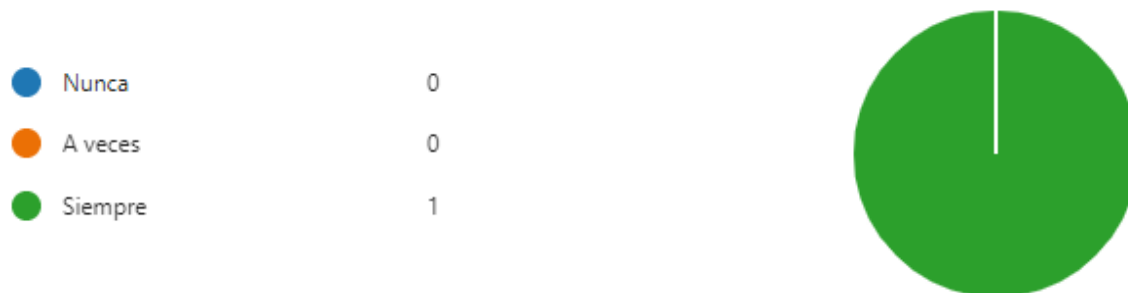
cauteloso en la toma de decisiones para mitigarlos, pero que a futuro genera beneficios para la organización (Carreño, 2005).

Figura 63. Seguimiento de los riesgos del proyecto por medio de indicadores de riesgo



- Análisis del Valor. se aplica la técnica de Análisis del Valor Ganado en los proyectos en los que está involucrado

Figura 64. Uso de la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos



Con base en los resultados ilustrados en la figura 64, se puede observar que el total de la población encuestada hace uso de la metodología del análisis del valor ganado para el control de los proyectos en los que participan, ya que permite realizar una gestión en los costes y plazos de un proyecto, es decir, la metodología proporciona información sobre la eficiencia en la ejecución del proyecto, lo que genera la posibilidad de tomar acciones correctivas si es el caso. Además, otra ventaja es que calcula nuevas previsiones sobre el coste total y el nuevo plazo, a partir de la

información que aparece durante la ejecución del proyecto. A pesar de su simplicidad, también tiene limitaciones, ya que no tiene en cuenta la flexibilidad en las decisiones de equipo, no incluye los procesos de aprendizaje de estos, y el riesgo no se toma como un aspecto relevante (Pajares, 2008).

1.10.2 Plan de mejora

Tabla 5. Plan de mejora 5

Objetivo	Determinar estrategias de gerencia de proyectos adecuadas a las necesidades del hotel Walena de la ciudad de Riohacha.
Acciones	• Tener un objetivo claro del proyecto previa al inicio del mismo. • Hacer un estudio de mercados del proyecto. • Realizar una planeación del proyecto. • Fijar el personal indicado para la realización del proyecto. • Realizar un plan de costos del proyecto. • decidir el tiempo de duración del proyecto, si será a corto, mediano o largo plazo. • Fijar hitos variables para la medición del proyecto. • Establecer cuáles son las ventajas competitivas del proyecto. • Realizar una reunión con la junta directiva de prelanzamiento del proyecto. • Seguir de cerca el proceso que va llevando a cabo el proyecto.
Responsables	Personal encargado de la gestión de proyectos o gerente
Indicadores	• Eficacia: Resultado alcanzado x100) / Resultado previsto • Eficiencia: (Resultados obtenidos/costo real) (x tiempo real) (resultados deseados/costo deseado) x tiempo deseado) • Rentabilidad: Inversión inicial/ Lucro obtenido en el periodo

2. Conclusiones

- Gerencia del marketing: Se puede concluir que el marketing digital es un elemento fundamental dentro de las funciones de una empresa, ayudando a generar estrategias direccionadas a la promoción y comunicación electrónica de productos y servicios hacia un público objetivo, teniendo en cuenta sus necesidades, deseos y demandas dentro del mercado actual. Así mismo, el marketing digital permite analizar en tiempo real, el potencial de impacto y el alcance que puede generar la marca y su contenido publicitario, mostrando el grado de percepción, atención y aceptación de los usuarios.
- Gerencia financiera: Se puede concluir que el sector financiero es sumamente importante en una empresa, ya que es el punto de inicio para determinar las acciones a desarrollar, donde se planifica, organiza y controla todos los recursos financieros. Con un buen análisis financiero una empresa puede seguir siendo competitiva en el mercado, todo está enfocado en manejar los recursos y una sabia idea de financiación. Por lo tanto, la gestión financiera es una herramienta que permite analizar diferentes situaciones dentro de la organización para la adecuada toma de decisiones, estableciendo de manera sistemática y metodológica los objetivos, acciones e indicadores que van a permitir un crecimiento económico dentro de la empresa.
- Estrategias de negociación: Es posible concluir de este módulo de estrategias de negociación que muchas veces las organizaciones descuidamos este importante factor , o no es tomado en cuenta al momento de vincular el personal en la organización desconociendo la importancia de todo lo que los conocimientos en negociación traen consigo, en el entorno de la empresa los encargados de ventas son quienes sostienen la empresa y la imagen que los clientes o en el Walena Hotel es la imagen que los huéspedes se llevan de la empresa,

y desde ahí parte todo el desarrollo de la dinámica que vas a construir con quienes adquieren tus servicios, negociar va más allá de vender, al negociar debes actuar en beneficio de ambas partes interpretando los intereses de la contraparte, es por esto que las empresas deben considerar de manera más metódica y rigurosa la capacitación en negociación que tienen sus empleados y estos conocimientos no solo se reflejarán en cómo se hacen los negocios con tus consumidores si no también en los distintos puntos de negociación internos de la empresa.

- **Habilidades gerenciales:** Se puede concluir que el módulo de habilidades gerenciales dejó en evidencia que el éxito de una empresa va a depender de las estrategias planteadas y las acciones realizadas alrededor de estas, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso, no solo de los empleados sino también del gerente. Se debe tener en cuenta que los principios y los valores son la base para el aprendizaje y el desarrollo de habilidades, las cuales al ser dominadas por el gerente, le permitirán dirigir a su empresa con éxito, éste será capaz de mejorar su desempeño laboral, dictar los lineamientos laborales, plantear la visión a futuro de la empresa, tener una visión global del entorno, promover la innovación y la creatividad en un mundo donde cada vez demanda escenarios con mayor productividad, eficacia y eficiencia, y crear un ambiente de trabajo donde los empleados formen equipos para elevar sus competencias. El trabajo del gerente no solo se encuentra detrás de un escritorio, sino que debe conocer y entender el funcionamiento interno y externo de su organización y mejorar sus competencias y la de sus empleados.
- **Gerencia de proyectos:** Se puede concluir que el módulo de gerencia de proyectos es una gestión que permite buscar alternativas que faciliten los procesos de planeación, seguimiento y control de la empresa, fortaleciendo la toma de decisiones y la rápida respuesta

ante eventualidades que se puedan presentar. Así mismo, por medio de la gerencia de proyectos, se puede lograr una exitosa planeación de las actividades, optimizando los recursos y monitoreando las acciones realizadas para llevar una adecuada gestión de la calidad. Se trata de una metodología cada vez más valorada, que impulsa el cumplimiento de las metas previstas y controla el avance en tiempo y costo de los proyectos, es decir, valora el trabajo ejecutado en función del presupuesto. Por lo tanto, la gerencia de proyectos, por medio del conocimiento y acciones estratégicas, aumenta la eficiencia, mitiga los riesgos y optimiza los recursos, lo que lleva al éxito de la organización.

Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Altamirano, D. D. (Agosto de 2010). “*MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES*”. Ambato, Ecuador: Tesis de grado.
- American Psychological Association. (2019). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020, de Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación en conflictos sociales*. Madrid: TRAMA.
- Asociación Americana de Hoteles y Alojamiento. (2017). Industria de alojamiento: Por los números. <https://www.ahla.com/sites/default/files/2017%20AHLEI%20Lodging%20Industry%20By%20the%20Numbers.pdf>
- Blanco, J. S. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Brigham, E., & Houston, J. (2016). Fundamentos de administración financiera. Cengage Learning.
- Calidad europea. (4 de Nov de 2021). *Unir*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/economia/noticias/negociacion-empresarial/#:~:text=La%20negociaci%C3%B3n%20empresarial%20es%20una,establecer%20sinergias%20con%20otras%20empresas>.
- Carreño Tibaduiza, M. L., Cardona Arboleda, O. D., & Barbat Barbat, H. A. (2005). Sistema de indicadores para la evaluación de riesgos. Centre Internacional de Mètodes Numèrics en Enginyeria (CIMNE).
- Castro, A. M. (2014). *Planeación financiera*. Mexico: Grupo editorial Patria .
- Chaffey, D. y Ellis Chadwick, F. (2019). Publicidad digital. Pearson Educación limitada.

Costa, M. (2017). *El negociador efectivo*. Editorial Almuzara.

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

Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

Drucker, P. F. (2006). *El ejecutivo eficaz en acción*. Barcelona: Deusto.

Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Descubriendo estadísticas usando R*. Sage.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Llegar al sí: negociar un acuerdo sin ceder*. Penguin.

Gray, C. y Larson, E. (2018). *Gestión de proyectos: El proceso de gestión*. McGraw-Hill.

Grupo Bit bussines analytics. (1 de Febrero de 2017). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR RETAIL*. Obtenido de <https://business-intelligence.grupobit.net/politica-de-privacidad-grupo-bit>

Jerez, M. L. (2006). *Lenguaje transparente. relaciones interpersonales en la empresas*. España: Instituto de estudios almerienses.

Kotler, P., Keller, KL, Brady, M., Goodman, M. y Hansen, T. (2017). *Gestión de la comercialización*. Pearson Educación limitada.

Lusthaus, C. (2001). *Mejorando El Desempeño de Las Organizaciones: Método de Autoevaluación*. Costa rica: Editorial tecnológica de costa rica.

Marchant Ramírez, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Chile: Loreto Marchant.

Mendoza Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas: macroadministración*. Barranquilla: Universidad del norte.

Miao, L. L. (November 8-12, 2020). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th*

- International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Navarro, M. d., & Sacristan, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000 - Gestión de la calidad. <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Definición y características del turismo. <https://www.unwto.org/es/content/definicion-y-caracteristicas-del-turismo>
- Pajares, J., & López, A. (2008). Limitaciones y mejoras de la metodología del valor ganado en la gestión integrada del plazo y coste de proyectos.
- Portero, ME (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Prensa de Harvard Business Review.
- Ramírez de López, S., & Hurtado Restrepo, M. C. (2018). *Consultoría empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes*. Bogotá: Ediciones de la u.
- Randolph, G. (2021). *Qué hacen los grandes administradores: 17 Consejos prácticos para convertirse en un mejor gerente y empoderar a tu equipo*. Babelcube Inc.
- Sociedad Internacional de Ecoturismo. (2015). ¿Qué es el ecoturismo? <https://ecoturismo.org/que-es-el-ecoturismo/>
- Solarte, M. G., Arbelaéz, L. S., & Arzuero, A. R. (2020). *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali: Analisis desde el género del gerente*. Cali: Univesidad del valle.
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- SURA. (enero de 2023). *La seguridad industrial ... Que tan importante es* . Obtenido de arlsura.com/index.php/component/content/article?id=766:sp-

16500#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20seguridad,no%20es%20una%20buena%20producción.

Trejos Gil, C. A. (2020). *Pertinencia del Marketing digital en las empresas de Aburrá Sur*. Revista Escuela de Administración de Negocios.

Universia. (19 de Agosto de 2022). *La importancia de la capacidad de negociación en el trabajo*.
Obtenido de <https://www.universia.net/co/actualidad/habilidades/la-importancia-de-la-capacidad-de-negociacion-en-el-trabajo.html>

Uribe Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: Eeditorial el manual moderno.

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

Yin, RK (2018). Investigación y aplicaciones de estudios de caso: diseño y métodos. Publicaciones de salvia.