



DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL SECTOR HOTELERO EN EL
MUNICIPIO DE SALAZAR DE LAS PALMAS.

DIANA MILENA AROCHA MONTOYA

CRISTIAN ANDRES LOZADA PEREZ

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

agosto de 2024

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL SECTOR HOTELERO EN EL
MUNICIPIO DE SALAZAR DE LAS PALMAS.

DIANA MILENA AROCHA MONTOYA

CRISTIAN ANDRES LOZADA PEREZ

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

Director(a)

JUAN ERNESTO PEREZ PEREZ

MBA

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

julio de 2024

Dedicatoria

A nuestras familias, pilares fundamentales en la vida de cada ser humano, cuyo apoyo emocional y acompañamiento han sido cruciales en todos los logros alcanzados.

A nuestros docentes y mentores, cuyas enseñanzas y orientación han sido vitales en nuestra formación académica y profesional.

A nuestros compañeros de estudio, por su compañerismo y apoyo incondicional durante este arduo camino.

Al municipio de Salazar de las Palmas, cuya rica historia y vibrante comunidad han sido una fuente constante de inspiración y motivación para este trabajo.

Y finalmente, a la Secretaría de Turismo del departamento Norte de Santander, por su compromiso con el desarrollo y promoción de nuestra región, lo cual ha sido un pilar esencial en la realización de este estudio.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que han hecho posible la realización de este trabajo de grado.

A los propietarios y empleados de los hoteles en Salazar de las Palmas, por su generosa colaboración y su disposición para compartir sus valiosas experiencias y conocimientos, elementos que han sido fundamentales para el desarrollo de este estudio.

Y, finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, nos brindaron su apoyo y aliento a lo largo de este proceso. Sus contribuciones, por pequeñas que fueran, significaron mucho para nosotros y nos impulsaron a seguir adelante.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I	13
1 El Problema	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación	16
1.3 Interrogantes de investigación.....	18
1.4 Objetivo General.....	18
1.5 Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II	19
2 Marco Referencial.....	19
2.1 Antecedentes del problema	19
2.2 Aspectos Teóricos.....	21
2.2.1 Conceptual	21
2.2.2 Legal	22
2.2.3 Conceptos.....	24
CAPÍTULO III	28
3 Marco Metodológico	28
3.1 Paradigma de la investigación	28
3.2 Enfoque de la investigación.....	28
3.3 Diseño de la investigación	29
3.4 Población y muestra	30
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	31
3.5.2 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO	32

3.5.3	Validez y confiabilidad del instrumento.....	34
3.5.4	Técnicas de análisis y procesamiento de datos	35
CAPÍTULO IV.....		36
4	Procesamiento de la Información.....	36
4.1	Tabulación y conformación base de datos.....	36
4.2	Resultados	36
4.2.1	Diagnostico interno y diagnostico externo	36
4.2.2	Matriz PESTEL.....	44
4.2.3	Matriz PORTER	46
4.2.4	Diseño de estrategias para el posicionamiento del servicio hotelero del municipio de Salazar de las Palmas.	48
4.2.5	Plan de acción para posicionar hotelero del municipio.....	50
Conclusiones.....		55
Recomendaciones.....		56
Referencias.....		57
Anexos.....		63

Lista de tablas

Tabla 1.....	33
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	38
Tabla 4.....	44
Tabla 5.....	46
Tabla 6.....	49
Tabla 7.....	51

Lista de figuras

Figura 1.....	22
Figura 2.....	37
Figura 3.....	39
Figura 4.....	40
Figura 5.....	41
Figura 6.....	42
Figura 7.....	43

Lista de anexos

Anexo 1. 63

Resumen

Este proyecto es realizado con el fin de proponer un plan de direccionamiento estratégico para el sector hotelero en el Municipio de Salazar de las Palmas; inicialmente realizado a través del diagnóstico interno (matriz PCI) por medio de entrevistas semiestructuradas a los dueños o administradores de los hoteles o establecimientos, y diagnóstico externo (PESTEL y PORTER), por medio de la consulta de fuentes importantes y expertos en el tema para la validación de las matrices. En este diagnóstico se encontró que el sector hotelero cuenta con fortalezas significativas, como el entorno natural, una cultura rica y diversa, y debilidades como su personal y visibilidad del mercado.

Posteriormente, se realizó un diseño de estrategias según su tipo, por medio de la matriz DOFA ampliada, abordando todos los cuadrantes DO, DA, FO, FA. Estas estrategias abarcaron la capacitación del personal, la mejora de la calidad de los servicios, propuestas de marketing para mejorar la visibilidad del municipio, entre otros.

Por último, se realizó un plan de acción o plan táctico el cual tiene como propósito ser una guía detallada y estructurada para la implementación de las estrategias diseñadas para el sector hotelero, por lo cual se incluyeron varios componentes que servirán para dar dirección y poder llevar a cabo las tareas, midiendo su progreso y su éxito.

El propósito de este direccionamiento estratégico es el de encaminar a mejorar el servicio hotelero del municipio de Salazar de las Palmas, o que pueda servir como instrumento a otras entidades interesadas en el desarrollo del municipio.

Palabras clave: Diagnostico; PESTEL; PORTER; PCI; DOFA; Plan de táctico; Salazar de las Palmas; sector hotelero.

Abstract

This project aims to propose a strategic direction plan for the hotel sector in the Municipality of Salazar de las Palmas. Initially, an internal diagnosis (PCI matrix) was conducted through semi-structured interviews with hotel owners or managers, and an external diagnosis (PESTEL and PORTER) was conducted by consulting important sources and experts in the field to validate the matrices. This diagnosis revealed that the hotel sector has significant strengths, such as the natural environment and a rich and diverse culture, as well as weaknesses, such as personnel issues and market visibility.

Subsequently, strategies were designed according to their type using the expanded SWOT matrix, addressing all quadrants: WO, WT, SO, ST. These strategies included staff training, improving service quality, and marketing proposals to enhance the municipality's visibility, among others.

Finally, an action plan or tactical plan was developed to serve as a detailed and structured guide for the implementation of the strategies designed for the hotel sector. This plan includes various components that will provide direction and facilitate the execution of tasks, measuring their progress and success.

The purpose of this strategic direction is to improve the hotel service in the municipality of Salazar de las Palmas and to serve as a tool for other entities interested in the municipality's development.

Keywords: Diagnosis; PESTEL; PORTER; PCI; DOFA; tactical plan; Salazar de las Palmas; hotel service.

Introducción

El municipio de Salazar de las Palmas posee la diversidad en flora y fauna, gastronomía típica, lugares de cultura religiosa que promete un turismo atractivo; el servicio hotelero presenta un bajo nivel de actualización en el direccionamiento estratégico en el municipio, por causa de la falta de interés de los Salazareños en innovación o posiblemente falta de proyectos que motiven a aceptar los cambios que se presentan a través de los tiempos afectando la posibilidad al municipio de aprovechar sus riquezas naturales y costumbres generando una fuente de desarrollo para la comunidad en general.

Se requiere diagnosticar en primer lugar como se presta el servicio hotelero, para visualizar oportunidades a través de estrategias que causen impacto positivo al mejorar la atención en el servicio, generar una sostenibilidad que puede perdurar en el tiempo, además del factor para satisfacer y atraer al turista, este servicio debe ser competitivo y que cumpla las expectativas al visitante.

CAPÍTULO I

1 El Problema

1.1 Planteamiento del problema

Según la OMT (2023) se registraron 1286 millones de turistas en todo el mundo, un aumento del 34% con respecto a 2022. Además, menciona que las estimaciones preliminares del producto interno bruto directo turístico apuntan el 3% del PIB mundial. Por otra parte, si se analiza desde el porcentaje de participación de Colombia, este es mayor que el promedio quedando aproximadamente en el 4,8% (OMT, 2024) y viviendo un momento excepcional, con un crecimiento del 25% en 2017 (MinCIT, 2023).

El sector del turismo es uno de los sectores con mayor dinamismo y crecimiento actuales, Colombia es beneficiara de este desarrollo gracias al buen posicionamiento en Latinoamérica, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (MinCIT, 2018), entre 2011 y 2017, hubo desarrollos significativos en los indicadores de turismo, incremento en un 69% las visitas internacionales, 52% la generación de divisas, 19% la creación de nuevos empleos y 74% de nuevas empresas del sector. Además de representar el 3,78% del PIB de Colombia en el 2017, según el DANE, medido por medio de hoteles y restaurantes (MinCIT, 2018).

Todos estos datos no dejan ver la clara oportunidad y espacio para el desarrollo del turismo, por lo tanto, atraer al turista ecológico para mejorar ingresos y a su vez, se puedan aprovechar los recursos naturales de las regiones, se ha vuelto una necesidad y un ámbito que se tiene que desarrollar para dinamizar la economía. Desde el año 2020 a causa de la pandemia se fortaleció el turismo en los municipios que cuentan con pocos habitantes (La Opinión, 2021), porque son lugares más aislados que permiten a turista recrearse y tener un espacio de descanso a pesar de la crisis sanitaria que se estaba viviendo; Por otro lado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), marcan al turismo como una “fuerza motriz del crecimiento económico, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad ambiental.” (OMT, 2024), dejando ver que el alcance del turismo es universal y debe ser una meta su desarrollo.

Colombia cuenta con una diversidad biológica y cultural grande. Con lo cual, se deben aprovechar estas tendencias globales y fortalecer las instituciones y la industria local para aprovechar estos sectores y posicionarse en el mercado como un destino innovador, diverso, de alto valor, bajo principios de sostenibilidad, responsabilidad y calidad (MinCIT, 2018).

Colombia cuenta con un Plan Sectorial de Turismo 2018 (MinCIT, 2022), el cual tiene como objetivo “mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico a partir de iniciativas de fortalecimiento de la productividad, la generación de valor y la corresponsabilidad entre los actores del sector turismo, así como su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales.”, el cual además de mencionar el panorama regional y local, declara la postura y las políticas públicas que el gobierno busca implementar.

Una de las líneas estratégicas mencionadas se refiere a una propuesta verde, la naturaleza, ecoturismo, agroturismo (MinCIT, 2018), explotando los recursos naturales propios de ciertas regiones, zonas de alto valor cultural y diversidad biológica. Zonas como la Región Andina, rica en áreas boscosas, ríos, fuentes hídricas, zonas únicas en su fauna y flora, y más específicamente el Municipio de Salazar de las Palmas, ubicado en la zona central de Norte de Santander, atravesada principalmente por el río Salazar y rodeada de montañas.

El municipio de Salazar de las Palmas apodado como la “cuna del café”, posee una diversidad económica en la que se centran en la explotación de la agricultura, la explotación bovina, y la minera de carbón, sin embargo, el turismo compone una parte importante de la economía, gracias a su mencionada diversidad geográfica y biológica, llegando a ser uno de los sitios turísticos más visitados durante festividades, eventos religiosos y temporada vacacional, contando con la visita de turista nacional e internacional.

El municipio según estudios realizados por el Centro de pensamiento turístico hotelero; analiza que el municipio de Salazar de las Palmas ocupa una posición a nivel nacional en turismo con posición en el ranking 168 de 239 municipios activos en dicha actividad. (Soler, y otros, 2023) pág. 103 y 124)

Por lo cual, el crecimiento que se ha evidenciado en la demanda de turismo ecológico permite un espacio de desarrollo, espacio que el municipio puede abarcar, teniendo todas las herramientas y características para ello. Sin embargo, para poder explotar de manera eficiente estas oportunidades se debe contar con la infraestructura de los sectores y poder brindar de manera adecuada un servicio, como lo serían, el transporte, la estadía, la alimentación, las zonas turísticas; de las cuales algunas están menos desarrolladas y por ende menos preparadas para afrontar el reto del turismo, por lo tanto abordar la industria del sector hotelero, la cual es un primordial al medir las capacidades del municipio es indispensable.

Todos los sectores son de gran importancia, pero la problemática que se quiere investigar es el servicio que ofrece y presta el sector hotelero al turista, y el porque no se aprovecha las localidades campestres y naturales para ser más atractivo al mismo.

Por consiguiente, es necesario generar un plan de direccionamiento al sector hotelero de manera que los sectores empresariales que lo componen puedan proyectar metas claras que puedan implementar a corto y largo plazo, y obteniendo competitividad, mejorando la imagen del municipio y posicionándolo como un líder en turismo ecológico de manera sostenible.

1.2 Justificación

Según el Centro de pensamiento turístico Colombia: Colombia es un país que a través de los tiempos gracias a la globalización se ha proyectado a promover el turismo a nivel nacional e internacional, en trabajo conjunto los gobiernos regionales y locales se proyectan a ser más competitivos y sostenibles; cada vez crece el sector turístico en las diferentes regiones, permitiendo ampliar los servicios y brindando mejores ofertas y diversidad de programas llamativos a los diferentes turistas para que sean disfrutados en los diferentes programas de viaje (Gobernación Norte de Santander, 2024) pág. 24.

El departamento Norte de Santander mediante el Plan de desarrollo 2024-2027 (Gobernación Norte de Santander, 2024), se proyecta a promover el turismo en el departamento vinculando al sector privado motivando a través de rutas turísticas, haciendo del área geográfica de la región una alternativa llamativa al turista dando oportunidad al sector hotelero, gastronómico, empresarial en general de poder dar a conocer todos los productos.

El municipio de Salazar ubicado en la región central departamento de Norte de Santander, gracias a su ubicación dentro de la zona andina, cuenta con una gran variedad de recursos naturales, como el acceso a fuentes hídricas, como ríos y riachuelos, montañas y zonas boscosas, además de formar parte del páramo de Santurbán. Todos estos factores conllevan a que además de dedicar su industria a la producción agrícola y pecuaria, pueda tener un fuerte componente turístico, el cual es desarrollado en torno a sus recursos naturales (Carillo & Quiroga, 2019).

Por lo tanto, proponer estrategias de mejoras al sector más directo al turista como lo es el sector hotelero e incentivar al crecimiento turístico, para que el turista pueda interesarse en los servicios y actividades que el municipio pueda proveer, además de poder sentir seguridad y confianza a las zonas y a los sitios visitados. Esto con el propósito final de situar al municipio de Salazar de las

Palmas como una potencia turística de Norte de Santander, generando más oportunidades de empleo, desarrollo económico local y desarrollo cultural.

Mediante este proyecto, se tiene como objetivo Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que fortalezca el servicio hotelero, para que así el turista se interese y vea al Municipio de Salazar de las Palmas como atractivo, de alto valor cultural y biodiversidad, con ánimos de fortalecer las industrias locales.

1.3 Interrogantes de investigación

¿Cómo podría mejorar el posicionamiento turístico del municipio Salazar de las Palmas?

1.4 Objetivo General

- Proponer un plan de direccionamiento estratégico para el sector hotelero en el

Municipio de Salazar de las Palmas

1.5 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo del sector hotelero del municipio de Salazar de las Palmas.
- Diseñar estrategias que permiten reorientar el servicio hotelero acorde a las tendencias del mercado en el municipio de Salazar de las Palmas.
- Formular un plan de acción para posicionar hotelero del municipio.

CAPÍTULO II

2 Marco Referencial

2.1 Antecedentes del problema

Colombia poseedor de una riqueza natural y cultural inmensas, caracterizada por tener diferentes accidentes geográficos como montañas, llanuras, valles, además de regiones únicas en fauna y flora, de una diversidad cultural propia de estilos musicales y cultura regional (Cañón & Galvis, 2020); en donde el colombiano se caracteriza por ser positivo, entusiasta y amable, siempre en busca del crecimiento y progreso, con ansias de ser reconocido como una región en desarrollo por sus vecinos de frontera y países en otras regiones mundiales.

Esta biodiversidad ecológica representando por sus amplios ecosistemas, considerado según el Gobierno nacional como, “el nuevo petróleo de Colombia” (MinCIT, 2022), compuesto por diversos paisajes, sitios únicos de visitar, cascadas, reservas naturales, bosques nativos, entre otros. Con ventajas climáticas, que, al tener una temperatura estable, se convierte en un sitio accesible a las personas todos los días del año, ideal para realizar actividades económicas variadas, como el comercio, la agricultura, la minera y entre estas el turismo.

El turismo, una actividad en auge, que interviene e influencia una amplia gama de economías y que además hacer parte de la agenda internacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, exactamente contribuyendo a los objetivos 8 y 12, respectivamente crecimiento económico inclusivo y sostenible, y el consumo y la producción sostenible (OMT, 2024). Así como también hace parte de la agenda del gobierno nacional, teniendo como objetivo mejorar la competitividad de Colombia como destino turístico, fortaleciendo la productividad y valor propia a los sectores del turismo (MinCIT, 2022), haciendo referencia al ecoturismo.

El ecoturismo, una oportunidad de desarrollo sostenible, viable y rentable (MinCIT, 2022), el cual se ha fortalecido en los últimos años, y en donde el interés del turista se alinea con la naturaleza y la curiosidad de encontrar culturas diferentes a las propias. Por lo cual, garantizar una oferta de servicios y productos que puedan satisfacer al turista, y por ende ser un sitio atractivo. Servicios dentro de los cuales se encuentra el servicio de hotelería, catalogado como uno de los servicios de más alta importancia para el desarrollo del turismo según el Plan Estratégico Nacional de Turismo MICE (MinCIT, 2018).

El municipio de Salazar ubicado en el departamento de Norte de Santander, el cual, durante la época previa a la pandemia del 2019, se encontraba gozando de un aumento en la ocupación hotelera y visitantes no residentes (Camara de Comercio de Cucuta, 2023), estas cifras se vieron afectadas por la pandemia, y hoy según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, en su informe de Impacto Apertura de frontera se menciona que, la entradas de visitantes, la ocupación hotelera y otros servicios, ha vuelto a niveles prepandemia e incluso los llevo a superar.

Por otra parte debido a otras causas, como lo es la falta de compromiso de la población para hacer adecuado uso de los recursos naturales y evitar contaminaciones, se crean déficits de pilares que ayuden al impacto económico social y la biodiversidad (Carillo & Quiroga, 2019). Además de que, para generar condiciones favorables en el sector, se debe tener un cambio de enfoque y pasar de un destino de turismo de negocios a un destino natural ecológico (Molina, Munzon, & Salgado, 2020), usando a su favor los recursos naturales que ofrece la zona.

2.2 Aspectos Teóricos

2.2.1 Conceptual

2.2.1.1 El turismo y el turista

Hablar del turismo, es referirse a los diferentes actores como los sectores económicos y área geográficas que impulsan el desarrollo turístico. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo tiene el potencial para influenciar los objetivos de desarrollo sostenible, jugando un papel importante en la agenda internacional. A su vez, el turista desempeña un rol primordial en la dinámica del turismo, en donde al realizar actividades en la zona local, consume recursos, usa servicios, y por ende introduce divisas extranjeras o genera un dinamismo económico regional.

2.2.1.2 Turismo rural

Para hablar de turismo rural es tener en cuenta los diferentes gustos que el turista tenga, las actividades que desarrolla en entornos no urbanos (rurales) como las diferentes características: baja densidad demográfica, paisajes y ordenación territorial donde resalta la agricultura y estructuras sociales. Hablar del turismo rural es tener en cuenta los diferentes gustos que el turista tenga, las actividades que desarrolla en entornos no urbanos (rurales) como las diferentes características: paisajes y ordenación territorial donde resalta la agricultura y estructuras sociales. En la ONU Turismo entiende el turismo rural como “un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales, donde tiene un gran potencial en estimular el crecimiento de la economía local y el cambio social, en la variedad de actividades económicas contribución al PIB lo importante para la creación de empleo y su capacidad de generar el turismo internacional. Con la visión de convertir el turismo en una fuerza positiva para la transformación, el desarrollo rural y el bienestar de las comunidades, ONU Turismo pone en marcha la iniciativa (OMT, 2024).

2.2.1.3 Generación de empleo

La tasa de empleo presenta una variación en los sectores que tienen relación con el turismo en los años 2022 y 2023, este causa impacto positivo como lo cita, el centro de pensamiento turístico de Colombia – CPTUR, integrado por la asociación hotelera y turística de Colombia – Cotelco y la Fundación Universitaria Cafam, construyó el Boletín Trimestral de Empleo donde brinda información estadística del empleo y el sector turismo en las principales regiones del país, donde se resalta en las fuentes del DANE muestra en grafica la generación de empleo en el sector turístico.

Figura 1

Tabla resumen de participación de los sectores turísticos y transporte en la economía.

		2022-II	2023-II
Sectores turísticos	Agencias de viajes	30.768	29.739
	Alojamiento	128.131	188.956
TOTAL SECTORES TURÍSTICOS		158.899	218.695
Sectores conexos al turismo	Alimentos y bebidas (22,40%)	285.002	301.533
	Esparcimiento (3,70%)	3.148	3.065
TOTAL SECTORES CONEXOS AL TURISMO		288.151	304.597
Sector transporte	Transporte aéreo de pasajeros	13.597	27.606
	Transporte terrestre de pasajeros (20,80%)	176.336	184.178
TOTAL SECTOR TRANSPORTE		189.932	211.784

Fuentes DANE- GEIH, calculo (Soler, y otros, 2023).

Norte de Santander fue el segundo departamento con mayor crecimiento en el número de visitantes no residentes, busca tener más participación en empleo en el sector turístico en diferentes áreas de trabajo para incentivar al empresario vincularlo con la industria del turismo.

2.2.2 Legal

La Constitución Política de Colombia en el artículo 52 (Constitución Política de Colombia, 1991), establece que es la formación integral de las personas y la salud se puede lograr a través de desarrollar actividades recreativas y deportivas por tanto se reconoce que es importante los espacios de aprovechamiento del tiempo libre. Teniendo en cuenta este derecho que existe para el ser humano mejorar su calidad de vida, se emite la normativa para impulsar el cómo disfrutar de estos espacios y así

mismo promover el desarrollo económico en una determinada región, esto a nivel Colombia; a nivel internacional se tiene la OMT (Organización Mundial del Turismo) que desde la ONU (Organización de las Naciones Unidas) , apoya a los diferentes países que se proyectan a impulsar el Turismo como una herramienta para lograr el desarrollo nacional.

La ley 300 de 1996 (Constitución Política de Colombia, 1991), emitida por el Congreso de la República de Colombia, es la Ley general del Turismo. Se asume el turismo como una industria esencial para el desarrollo del país, así mismo en ella el estado se compromete a apoyar este sector para lograr el desarrollo económico en todas las regiones.

Ley 1558 del 2012 (Constitución Política de Colombia, 1991), se hace modificación a la Ley General del Turismo permitiendo tomar como objetivo principal que sea una industria competitiva, permitiendo conservar, proteger y mantener los recursos naturales; por tanto, se permite la vinculación del sector privado y público con el fin de lograr impulsar este sector comercial.

Ley 2068 del 2020 (Constitución Política de Colombia, 1991), modifica la Ley General del Turismo reforzando los principios de la actividad turística como lo son el desarrollo social, económico, cultural y sostenible; dando apertura a accesibilidad universal siempre bajo unos criterios normativos de restricción al uso por parte del turista y de quien presta los servicios a los mismos, evitando la alteración del medio ambiente y las comunidades donde se desarrolle.

Norte de Santander a través de los Planes de Desarrollo Territorial (Gobernacion Norte de Santander, 2024) promueve el turismo como alternativa para lograr el desarrollo económico de los cuarenta (40) municipios que constituyen el departamento, así dando oportunidad de aprovechamiento de los diferentes recursos hídricos, flora, fauna, diversidad en climas y culturas que se tienen.

2.2.3 Conceptos

2.2.3.1 El turismo

Es la acción que ejerce el ser humano al desplazarse de su lugar habitual a un determinado lugar de forma temporal, este puede ser por motivo recreativo, negocio o profesional. La globalización y la modernidad ha tenido incidencia en los últimos años, con las tecnologías causado amplitud en el sector del turismo; es más fácil para las personas disfrutar del mismo porque tiene la alternativa de explorar costos, lugares y atractivo de la región antes de estar en el lugar teniendo así las posibilidades para escoger y decidir cual tomar según las necesidades (INDEC, 2024).

2.2.3.2 El ecoturismo

Es la acción de visitar temporalmente lugares donde se pueda disfrutar de la naturaleza como la flora, fauna, cambios climáticos, gastronomía, costumbres en habitad e idiomas; todo esto con el fin de explorar, observar y disfrutar de espacios diferentes a los que se usan habitualmente. Es una atracción que en los últimos años se ha empoderado por la diversidad de actividades que se pueden realizar como senderismo, paseos a la montaña, camping, paseo en lagunas y su atractivo cultural; a esto se suma la alternativa recreativa deportiva como lo son deportes extremos como canotaje, alpinismo, paracaidismo entre otros que se puedan realizar según las condiciones geográficas de cada región.

2.2.3.3 El servicio hotelero

Consiste en habilitar a un visitante un área de determinadas medidas como lugar de descanso y privacidad, manteniendo las condiciones básicas de aseo y comodidad, este es el enfoque principal del servicio hotelero que comúnmente le llaman alojamiento. Las empresas que realizan estas actividades mercantiles a través de los tiempos han agregado según las necesidades del cliente paquetes para mejorar la atención y estadía de este, tratando de cubrir las necesidades y que a futuro regrese o recomiende el lugar a otras personas (CESUMA, 2023).

2.2.3.4 El turista

Es la persona que se traslada a un lugar diferente de lo constante habitado con la finalidad de suplir necesidades como laborales, negocios, estudios o recreativo por tiempo de disfrute de vacaciones. El turista busca alternativas, experimentar nuevas culturas, gastronomía, costumbres, conocer nuevas personas, ir de compras, fines religiosos entre otros. Las personas en las últimas décadas buscan explorar turismo internacional lo cual convierte al turista en un cliente anhelado por el sector de servicio hotelero a nivel mundial porque permite desarrollo económico por el tránsito de divisas (CESUMA, 2023).

2.2.3.5 OMT (organización mundial de turismo)

Es la Organización Mundial del Turismo, hace parte de la ONU como organismo especializado. La sede principal está en Madrid y dentro de sus objetivos principales esta de la promover el turismo, el empleo, el desarrollo económico de las diferentes actividades mercantiles que tienen vinculación directa o indirecta al turismo dentro de las diferentes regiones al nivel mundial, vinculando alternativas innovadoras como el turismo ecológico (OMT, 2024). Dentro de las proyecciones de la OMT es que a través del turismo se pueda promover la paz, reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible a nivel mundial (Cancillería, 2024).

2.2.3.6 Estrategia

Es una herramienta mediante la cual se plantea una acción a ejecutar con el fin de lograr alcanzar un objetivo, en la vida cotidiana sin ser evidente se realizan estrategias que permiten lograr objetivos, entre estos encontramos los estudiantes; aquellos que tienen inconvenientes de estudio, en trabajo conjunto con los docentes utilizan estrategias para lograr los objetivos académicos; así es en el campo laboral, constantemente las organizaciones plantean y ejecutan estrategias que permitan mejorar procesos y obtener resultados a nivel empresarial. La finalidad de una estrategia es en lograr

objetivos puntuales puede suceder que la estrategia sea efectiva o no según su implementación (DIPRES, 2023).

2.2.3.7 La agencia turística

Es una empresa legalmente constituida que puede ser jurídica o a nombre de persona natural, presta los servicios de venta de paquetes turísticos que contienen transporte aéreo o terrestre, alimentación, hospedaje y demás actividades que se ajusten a las necesidades demandadas por los turistas en las diferentes partes del mundo (MinCIT, 2023).

2.2.3.8 Hotel

Según el (Diccionario panhispánico del español jurídico, 2023) el termino hotel:

“Conjunto de instalaciones, destinadas al alojamiento turístico, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas que reúne los requisitos técnicos mínimos que puedan exigirse reglamentariamente en cada una de las normativas autónomas”.

2.2.3.9 Capacidad

Según la GUÍA METODOLÓGICA de (DIPRES, 2023) la capacidad es:

“Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.”

2.2.3.10 Matriz PESTEL

Es una herramienta estratégica de planeación que ayuda a las empresas a analizar e identificar el entorno externo mediante factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que permite diseñar un proyecto viable y efectivo de forma organizada. El uso de la matriz PESTEL se

realiza sobre la situación actual para lograr establecer estrategias que permitan aprovechar las diferentes oportunidades y minimizar los riesgos (Torres Arriaga, 2019).

2.2.3.11 Matriz PORTER

Es una herramienta de gestión que permite realizar análisis externo de una determinada industria, logrando verificar en qué estado se encuentra la empresa y que estrategias seguir para lograr ser competitivo en el mercado mejorando la rentabilidad y estar preparados ante eventualidades como nuevos competidores o productos sustitutos utilizando estrategias de negociación de precios con competidores (Pérez, 2011).

2.2.3.12 Competitividad

La competitividad según (Roldán, 2016) se refiere a:

“la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores obteniendo así una posición destacada con sus competidores; generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras.”

2.2.3.13 Cámara de Comercio

(Código de Comercio Colombiano, s.f.) Las cámaras de comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno Nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes. (Concepto 150451 de 2022 Función Pública).

CAPÍTULO III

3 Marco Metodológico

En este capítulo explica la metodología empleada para el desarrollo de los objetivos propuestos en el proyecto, aquí se define el paradigma de la investigación, su enfoque y diseño de investigación, la identificación de la población y muestra, lo relacionado con la construcción y validación del instrumento y las respectivas técnicas de recolección y análisis de información.

3.1 Paradigma de la investigación

El tipo de paradigma sobre el cual se desarrolla la presente investigación es el positivista, considerando que permite analizar la realidad de una situación o fenómeno de forma absoluta y medible, además que establece una relación controlada entre el investigador y el objeto de estudio para evitar sesgos en el análisis de los resultados. Dentro de este paradigma se encuentra el uso de los métodos estadísticos descriptivos e inferenciales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este proyecto se pretende proponer estrategias que permitan mejorar el servicio hotelero atrayendo el turismo ecológico en el municipio de Salazar de las Palmas, lo que conlleva enmarcar la ruta de trabajo en este sistema de creencias y normas que direccionan la investigación.

3.2 Enfoque de la investigación

Para desarrollar la investigación que permitiera diseñar estrategias para mejorar el servicio hotelero atrayendo el turismo ecológico en el municipio de Salazar de las Palmas se selecciona una metodología con enfoque cuantitativo, en coherencia con el paradigma positivista y con los objetivos a alcanzar. Según Hernández et al. (2014) una investigación puede llevarse a cabo analizando los situaciones y circunstancias por medio de la simbolización numérica, sobre todo, en aquellos casos donde se debe asumir una concepción positivista y que requiere de la aplicación de instrumentos estructurados para recopilar los datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para

concretar los hallazgos y conclusiones. Este enfoque de investigación también cuenta con procesos de validez y confiabilidad, teniendo en cuenta el proceso de muestreo, el uso de técnicas apropiadas de recolección de datos, la validación de instrumentos y el rigor durante el análisis de la información.

3.3 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta que la investigación está enmarcada en un paradigma positivista y con enfoque cuantitativo, el diseño corresponde a un estudio no experimental, de tipo descriptivo y apoyado en el trabajo de campo. Según (Martins & Palella, 2006) la investigación no experimental consiste en el proceso “que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real, en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.87). Por este motivo, no se construyen situaciones nuevas, sino que se observan y miden las que existen en un momento determinado. Es decir, las variables independientes no son manipuladas por el investigador, lo que limita la capacidad de influir a la variable dependiente para modificarla. En cuanto a lo transeccional, (Martins & Palella, 2006) indican que este tipo de investigación se define por la recolección de datos en un solo lapso, con el fin de medir y analizar las variables en un momento único y sin manipularlas.

Igualmente, la investigación es descriptiva porque pretende identificar, caracterizar, exponer y describir una variable determinada, la cual se puede medir en forma numérica o porcentaje de sujetos que presentan las características que son de interés para el investigador Hernández et al., (2014). En este proyecto se realiza el diagnóstico sobre el servicio en la industria hotelera en el municipio de Salazar de las Palmas. Para realizar la recopilación de estos datos, se acude al trabajo de campo, que se trata de un método de investigación en terreno, donde el investigador debe tomar los datos del lugar donde ocurren los hechos, para lo cual debe acudir, visitar o tener contacto con el contexto donde la

muestra pertenece (Arias, 1999). En este caso, corresponde a los hoteles ubicados en el municipio de Salazar de las Palmas, como pueden ser contextos personales, laborales, entre otros.

3.4 Población y muestra

En esta investigación se realiza la identificación de la población que conforma el objeto de estudio con el respectivo muestreo. Según (Martins & Palella, 2006):

La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. (p.105)

Por lo tanto, se determina que la población son los propietarios de los veintidós (22) hoteles de acuerdo con el inventario de hoteles realizado por la coordinación de cultura y turismo del Municipio (Alcaldía de Salazar de las Palmas, 2024), que en la actualidad están prestando servicios en el municipio de Salazar de las Palmas.

Para el muestreo se tiene en cuenta que, según (Martins & Palella, 2006) “el muestreo se utiliza para trabajar con un grupo que sea representativo de la población, disminuyendo los costos y reduciendo los tiempos que implicaría el entrevistar a todos los sujetos” (p.108).

En el caso de la selección de la muestra, debido a factores como el acceso a establecimientos en zonas rurales, el horario de trabajo o jornadas laborales de estos lo cuales algunos solo laboran en fechas festivas, fines de semana y algunos están en construcción o remodelaciones, se usó el muestreo por conveniencia que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014): “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso”, por lo tanto, los establecimientos que estuvieron al alcance fueron 12 establecimientos, ubicados en la zona céntrica y que laboraban en horario semanal,

de los cuales 2 no se pudo concretar una cita para poder realizar la encuesta y aplicar el instrumento, teniendo como resultado 10 elementos para toma de muestra.

Teniendo en cuenta el resultado del muestreo, se requiere aplicar el instrumento a 10 personas propietarias o administradoras de los hoteles que actualmente están prestando servicio en el municipio de Salazar de las Palmas. Para la selección de las personas que conforman la muestra se aplican los siguientes criterios de inclusión y exclusión. Criterios de inclusión: personas sin estudios, con estudios básicos en primaria y secundaria, propietarios o administradores de hoteles. Criterios de exclusión: personas menores de edad, personas con condiciones de discapacidad cognitiva y aquellos que no acepten participar en el estudio.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas de recolección de datos

3.5.1.1 Diagnóstico interno

Para realizar el diagnóstico interno de los hoteles de acuerdo con la población y muestra seleccionada, Según (Gómez & Peláez, 2015): “El Perfil de Capacidad Interna –PCI-, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.”, por lo cual, se escoge este medio de evaluación para crear el instrumento que pretende realizar el diagnóstico interno.

Además de esto, para la recolección de datos se consideró conveniente usar la entrevista semiestructurada, teniendo en cuenta que se plantea abordar una alta diversidad en las categorías y en las características internas de cada hotel, este tipo de entrevista nos permite tener un mayor grado de flexibilidad, teniendo como base un grupo de preguntas planteadas, pero ajustándose a los entrevistados. Por lo tanto, su ventaja de adaptación nos brinda más posibilidades de indagar al

entrevistado y generar el ambiente para aclarar términos, identificar ambigüedades o simplificar la sintaxis (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

Así mismo, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos para generar una guía de entrevista teniendo como base los objetivos del PCI, modificado de (Martínez, 1998) p. 65-68.

- Elegir de ser posible un lugar apropiado, en calma, que propicie el dialogo y permita la entrevista.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla.
- Dejar al entrevistado dirigir el curso de la entrevista, y no discrepar o rivalizar con sus opiniones y testimonios.
- La guía debe ser flexible y sus preguntas deben ser dispuestas a cambiar de orden en el momento que se requiera, dejando al entrevistado abordar el tema como quiera.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- De manera prudente, invitar al entrevistado a explicar o aclarar partes de sus respuestas o aspectos que no pudieron haber quedado claro.

3.5.2 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la construcción del instrumento inicialmente nos basamos en cinco categorías, esto debido a que, como se pretende diagnosticar una variedad alta de empresas (hoteles), se debe tener un alcance ampliado, basándonos en el PCI según (Gómez & Peláez, 2015):

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva (mercado).
- Capacidad tecnológica (servicio).
- Capacidad talento humano.
- Capacidad financiera.

2	Experiencia técnica.									
3	Estabilidad.									
4	Rotación.									
5	Ausentismo.									
6	Pertenencia.									
7	Motivación.									
8	Nivel de remuneración.									
9	Accidentalidad									
10	Retiros.									
11	Índices de desempeño.									
12	Plan de relevo									
CAPACIDAD COMPETITIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Fuerza del servicio, calidad, exclusividad									
2	Lealtad y satisfacción del cliente.									
3	Participación del mercado.									
4	Administración de clientes.									
5	Acceso a organismos privados y públicos.									
6	Portafolio de servicio									
7	Programas de posventa.									
CAPACIDAD FINANCIERA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Acceso a capital cuando lo requiere.									
2	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.									
3	Facilidad para salir del mercado.									
4	Rentabilidad, retorno de inversión.									
5	Liquidez, disponibilidad de fondos internos.									
6	Comunicación y control gerencial.									
7	Habilidad para competir con precios.									
8	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.									
9	Estabilidad de costos.									
10	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.									

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Gómez & Peláez, 2015) p. 17-19.

3.5.3 Validez y confiabilidad del instrumento

Es un instrumento ya estandarizado, de acuerdo con (Gómez & Peláez, 2015), elaborado por Serna G. 2014. Además de esto, En el caso del juicio de expertos, se trata de un método de validación

aceptado en la investigación científica para comprobar la fiabilidad de los resultados a obtener. “Es una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar & Cuervo, 2008) p.29. En este caso se contó con la validación de Juan Ernesto Pérez Pérez, director de proyecto, el cual evaluó la pertinencia de las capacidades y los ítems establecidos, así como su forma de valoración.

3.5.4 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Esta investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, el cual se basa en el uso del conteo numérico y la aplicación de herramientas estadísticas para hacer el procesamiento de datos. En la actualidad es recomendable que el análisis cuantitativo de datos se haga por medio de programas de computador, especialmente si se debe manejar un alto volumen de muestra y registros (Hernández et al., 2014). Para hacer el análisis de datos se utilizan técnicas descriptivas de datos, ya que permite analizar y diagnosticar la prestación del servicio hotelero en el municipio de Salazar de las Palmas departamento Norte de Santander, permitiendo proponer estrategias que mejoren e innoven el servicio con alternativas turísticas enfocadas al ecoturismo. Igualmente, para el procesamiento de los datos se emplea la hoja de cálculo de Excel para construir la base de datos con las respuestas del instrumento y organizar los resultados según casa dimensión y subdimensión. Estos resultados se presentan en tablas estadísticas y graficación de datos que facilitan el cálculo de la media, mediana, varianza y desviación estándar.

CAPÍTULO IV

4 Procesamiento de la Información

4.1 Tabulación y conformación base de datos

Para la tabulación de los datos se tomó en cuenta una escala de Likert la cual varía de 5 a 1, de la siguiente manera:

Tabla 2

Tabla resumen de las valoraciones que se usaron para la tabulación de datos.

RESPUESTA	Valoración (escala Likert)
Alta	5
Media	3
Baja	1

Fuente: Elaboración propia.

Esta escala se aplicó para las tres componentes principales: fortalezas, debilidades e impacto.

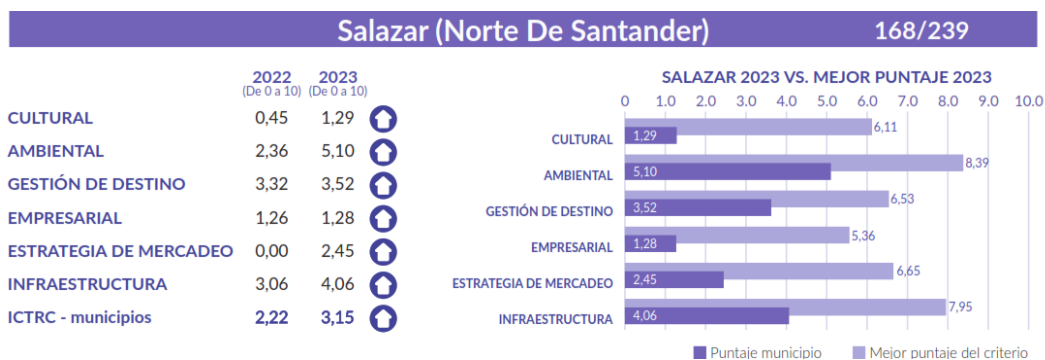
Este procesamiento de datos y posterior tabulación de los mismo se aplicó a las 10 entrevistas hechas.

4.2 Resultados

4.2.1 *Diagnostico interno y diagnostico externo*

En primer lugar, se examinó los resultados del municipio de Salazar de las Palmas para el periodo 2023 mediante la medición del ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA REGIONAL DE COLOMBIA - ICTRC (Soler, y otros, 2023). En este documento se determinó el cumplimiento de la capacidad hotelera del municipio, con relación a la dimensión cultural, ambiental, gestión de destino, empresarial, mercadeo e infraestructura. A continuación, se presentan los resultados para cada dimensión:

Figura 2
Resultados del municipio de Salazar de las Palmas en el ICTRC



Fuente: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA REGIONAL DE COLOMBIA – ICTRC p. 98.

Posteriormente, se realizó un acercamiento con la Secretaría de Turismo del departamento Norte de Santander con el propósito de validar los aspectos del macroentorno mediante una matriz PESTEL que abordó los aspectos más relevantes del factor político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. De la misma manera, se analizó los aspectos del microentorno a través de la aplicación de la herramienta relacionada con las cinco fuerzas de PORTER.

Los indicadores evidencian el posicionamiento del municipio desde ámbito ambiental y de infraestructura. Siendo el aspecto empresarial y cultural de menor desarrollo para el municipio, en comparación con los puntajes de mejor criterio de los departamentos.

Posteriormente, se realizó un trabajo de campo en el municipio de Salazar de las Palmas. La visita incluyó las instalaciones de la Coordinación de Cultura y Turismo municipal, donde se recolectó el reporte de caracterización de hoteles, que incluyeron datos como el nombre, ubicación, capacidad de habitaciones, estado de funcionamiento y planta física.

Además, se desarrolló una entrevista semiestructurada para consolidar el perfil de capacidades internas (PCI) a una muestra de diez establecimientos. A continuación, se relacionan los establecimientos entrevistados:

Tabla 3

Caracterización de los hoteles en el Departamento del Norte de Santander

Nombre	Antigüedad	Tipo de establecimiento
El Mirador Central	1 año	Hospedaje
Campestre Juana Naranja	47 años	Hotel-Cabaña
Los Ganzos	5 años	Hostal
La Mática de Café	3 años	Hotel
Betania	9 años	Hospedaje
La Palma	1 año	Hospedaje
Mi Casita	25 años	Hospedaje
Comfanorte	40 años	Hotel-Cabaña
La Nueva Casona	Superior a 1 año	Hospedaje
Macanitas	2 años	Hostal
Brisas del Río	25 años	Hotel
Villa Sarita	15 años	Hospedaje

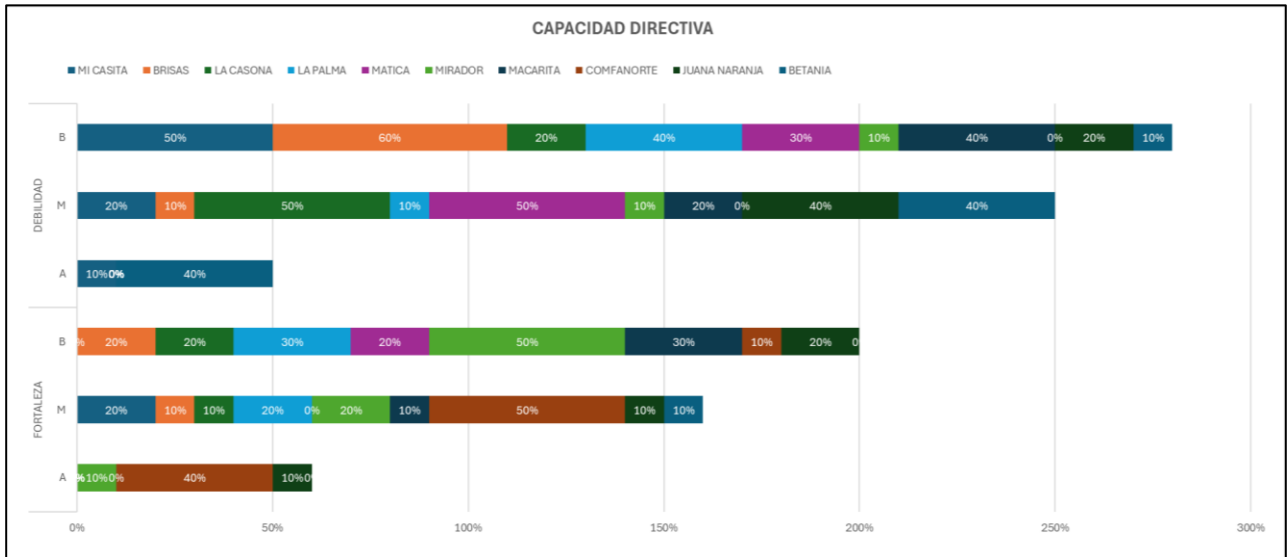
Fuente: Adaptado del INVENTARIO HOTELERIA SALAZAR 2024 de la Coordinación de Cultura y Turismo municipal de Salazar de las palmas, 2024 (Alcaldía de Salazar de las Palmas, 2024).

En esta caracterización podemos resaltar que el 50% de los establecimientos encuestados cuentan con más de 10 años de trayectoria, y el otro 50% menor a 10 años, así pues, tenemos una muestra variada de establecimientos.

4.2.1.1 Capacidad directiva

Figura 3

Representación general del estado de la Capacidad Directiva en los hoteles de Salazar de las Palmas



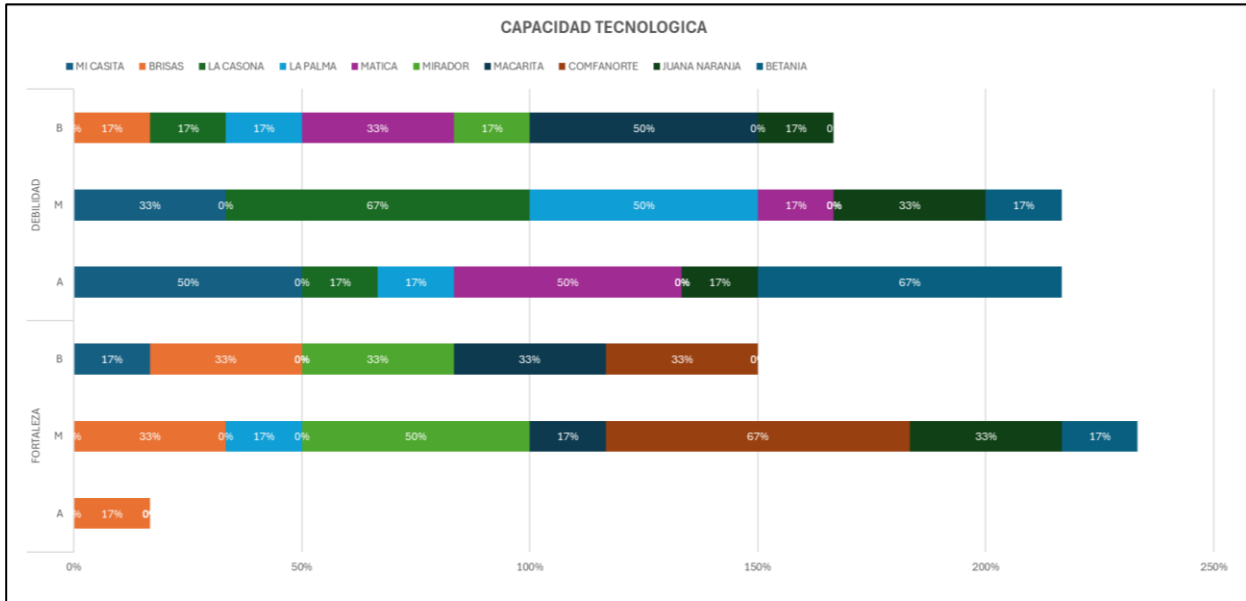
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se puede visualizar que las debilidades son más representativas que las fortalezas, en especial las debilidades de tipo B (bajo) y M (Medio), esto debido a que la mayoría de los establecimientos estaban administrados por personal sin nivel académico especial, por lo tanto, se desconocían las prácticas de gestión, en su estructura organizacional, es su gestión gerencial y sus controles, por lo tanto, se denota una gran debilidad para esta capacidad. No obstante, se puede evidenciar que, en factores como la imagen corporativa, su flexibilidad organizacional y en menor medida su capacidad para manejar la inflación se cuenta con fortalezas de tipo Bajo y Medio.

4.2.1.2 Capacidad Tecnológica

Figura 4

Representación general del estado de la Capacidad Tecnológica en los hoteles de Salazar de las Palmas



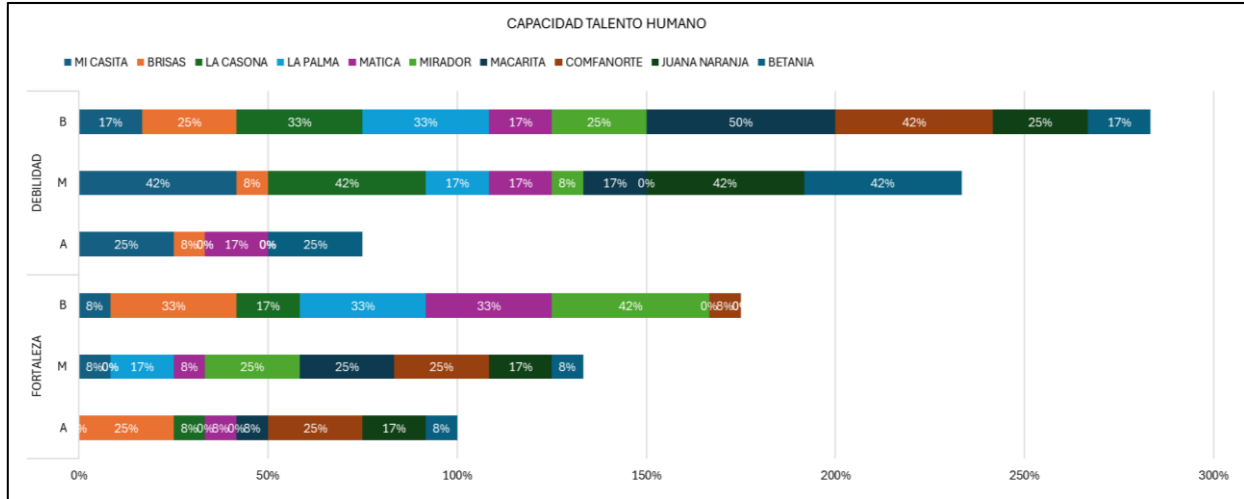
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4. Se puede notar que las debilidades A (alta) y M (media) están casi iguales, seguida de una leve disminución con la debilidad B (baja), que nos deja ver que los hoteles están fallando en hacer uso de herramientas tecnológicas en todos los niveles, como el uso de tecnologías, llevar una base de datos de clientes, implementación de la tecnología en sus servicios, particularmente se evidencio que el método de atención y prestación de los servicios se llevaba a través de libros y métodos más tradicionales. Ahora bien, como fortalezas se encontró que algunos establecimientos tenían una buena capacidad tecnológica, como se puede evidenciar en la gráfica, 3 en específico: Comfanorte (vino tinto), Mirador (verde) y Brisas del Rio(naranja), donde hacían uso de la tecnología para complementar servicios prestados.

4.2.1.3 Capacidad Talento Humano

Figura 5

Representación general del estado de la Capacidad Tecnológica en los hoteles de Salazar de las Palmas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, se puede notar que las calificaciones dominantes son las Debilidades Bajas y Medias, en donde podemos encontrar que la mayoría del personal, incluyendo a los administradores cuentan con poca o nulo nivel académico, además de que en algunos casos tampoco se cuenta con experiencia para el servicio prestado, también, debido a que no hay estabilidad laboral, y el personal permanente es muy poco, los empleados no sienten pertenencia, y tienen pocas garantías de su empleo.

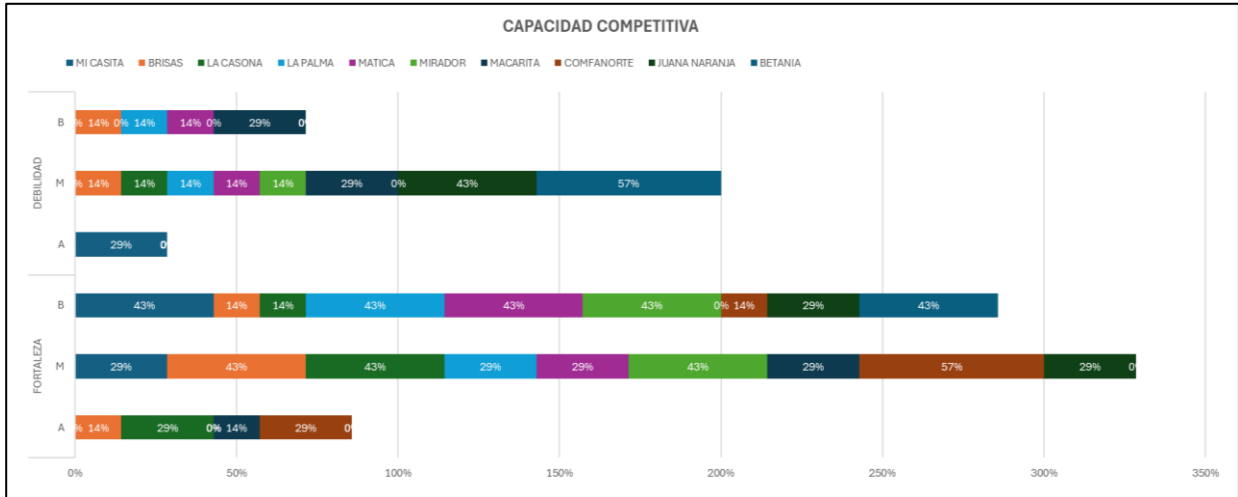
Por otra parte, existen algunas Fortalezas destacables en la zona Baja, Media y Alta, donde los administradores cuentan con una larga experiencia en la atención al cliente y la prestación de servicios de hotelería, pudiendo laborar en situaciones normales con una nómina de personal muy pequeña, evitando tener ausentismo, o problemas de personal.

En resumen, de esta capacidad se podría decir que existe una brecha en el recurso humano contratado por los hoteles, personal no idóneo, no capacitado o que no ostente una estabilidad laboral con los establecimientos.

4.2.1.4 Capacidad Competitiva

Figura 6

Representación general del estado de la Capacidad Competitiva en los hoteles de Salazar de las Palmas



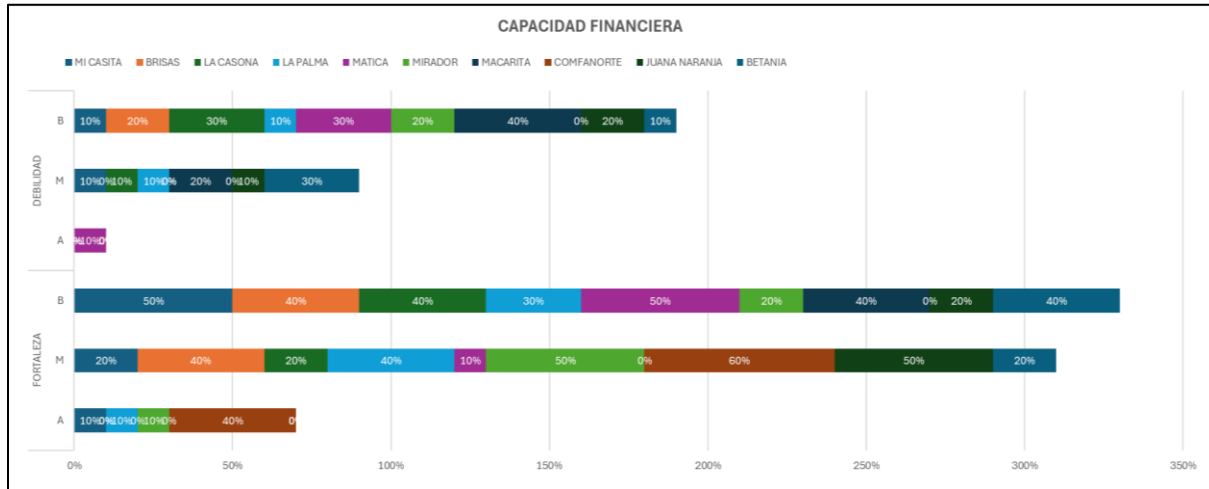
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 6, a diferencia de las anteriores competencias evidenciamos visualmente que las Fortalezas Bajas y Media están muy bien posicionadas, de lo cual podemos interpretar que factores como el servicio, la lealtad del cliente, la administración de cliente y la participación del mercado son estables y los establecimientos conocen su clientela. Por otra parte, la Debilidades están concentradas en las Medias, que principalmente son el acceso a entes públicos y privados, y los programas posventa de los clientes.

4.2.1.5 Capacidad Financiera

Figura 7
Representación general del estado de la Capacidad Financiera en los hoteles de Salazar de las

Palmas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se puede visualizar que las debilidades se concentran en Bajas, los factores que más influyen son la estabilidad de precios debido a que los establecimientos no tienen ningún control sobre las tarifas a sus servicios, tampoco realizan un seguimiento o control gerencial de las finanzas, y realizar poca inversión de capital para crecimiento.

Por otra parte, la gráfica cuenta con una zona de fortalezas que dominan los resultados, principalmente la Bajas y las Medias, en las cuales se puede destacar que los establecimientos han crecido con capital propio, haciendo uso medido de las deudas, también han gozado de tener una rentabilidad apropiada que permite hacer una reinversión del capital para mantenimiento de infraestructura, y como último cuentan con la facilidad de poder competir en precios debido a que tienen una clientela conformada y precios variados.

4.2.2 Matriz PESTEL

Tabla 4

Matriz PESTEL servicio hotelero Municipio Salazar de las Palmas.

<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>	<i>Ranking</i>
<i>Social</i>	El estado de las vías para accesibilidad al municipio	Obra realizada para mejorar el tránsito vehicular (La Opinion, 2022)	<i>OPORTUNIDAD</i>	1
<i>Social</i>	La inseguridad local provocada por el crimen común	Fenalco reportó cierre de negocios en Norte de Santander debido a la inseguridad. (Rairán, 2023)	<i>AMENAZA</i>	2
<i>Económico</i>	Incremento en la demanda de turistas en el sector	El ministerio de Comercio, Industria y Turismo da a conocer incremento en el turismo para el año 2024 porque el cierre del 2023 mostro un crecimiento del 22,4% con referencia al 2022. (República, 2024)	<i>OPORTUNIDAD</i>	3
<i>Social</i>	Disponibilidad de servicios públicos de transporte.	Existe una ruta directa de transporte terrestre. (SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE, 2023)	<i>OPORTUNIDAD</i>	4
<i>Económico</i>	Capacidad adquisitiva de las personas	El turista colombiano realiza en un 27% turismo interno (Balaguera, 2022)	<i>OPORTUNIDAD</i>	5
<i>Económico</i>	Competitividad en los servicios	La mayoría de los hoteles de la ciudad de Pamplona carecen de capital humano capacitado e idóneo para ofrecer un servicio de calidad y eficiencia, puesto que los empresarios de estos hoteles no tienen un proceso de selección de personal o un área encargada de ocuparse de todo este trámite. (Gelvez & Pérez, 2019)	<i>OPORTUNIDAD</i>	6
<i>Ecológico</i>	Normativas ambientales que regulen los sitios turísticos	El Colombia existe normativa establecida para poder disfrutar de los diferentes sitios turísticos (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2022)	<i>AMENAZA</i>	7
<i>Tecnológico</i>	Reconocimiento del sector hotelero a nivel de servicio en el municipio	Los hoteles cuentan con una participación del 21% en el total del mercado global del sector que es liderado por los intermediarios turísticos escoger. (PROCOLOMBIA, 2020)	<i>OPORTUNIDAD</i>	8
<i>Político</i>	Obstáculos financieros y operacionales provocados por cambios en las políticas gubernamentales	Una serie de obstáculos financieros y operacionales amenazan la industria turística de Colombia en 2023, con previsiones de una disminución de hasta el 0,8%, según los análisis de Corficolombiana. Este declive se anticipa debido a una serie de factores adversos, incluyendo la disminución del tráfico aéreo y el cambio en las políticas de impuestos. (Agencia Periodismo Investigativo, 2023)	<i>AMENAZA</i>	9

<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>	<i>Ranking</i>
<i>Legal</i>	Bajo nivel de compromiso en el desarrollo sostenible portal del sector hotelero	Colombia presenta debilidad en la generación de capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del país, que permita la innovación de las prácticas gubernamentales, de las empresas, de las comunidades y de los territorios, disminuyendo las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)	<i>AMENAZA</i>	10
<i>Social</i>	Estabilidad económica generado por nivel de desempleo bajo en el municipio	La tasa de desempleo en el mes de abril fue de 10,7%, con una reducción del 0,4% frente al mismo mes del 2022. (DANE, 2024)	<i>OPORTUNIDAD</i>	12

Fuente: Elaboración propia.

Para la anterior matriz se realizó un análisis documental teniendo como base los principales aspectos o índices que tenían en cuenta documentos como el ICTR 2023 (Soler, y otros, 2023) y el PLAN DE DESARROLLO PARA NORTE DE SANTANDER 2024-2027 (Gobernacion Norte de Santander, 2024).

Adicionalmente, a través del juicio de expertos se realizó la validación de la matriz, de su calificación en magnitud y en su ranking, para ello se realizó la labor mencionada en el capítulo 4.3.1.

4.2.3 Matriz PORTER

Tabla 5
Matriz PORTER servicio hotelero Municipio Salazar de las Palmas

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Ranking
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Aumento significativo en la conciencia ambiental	Se ha presenciado un aumento significativo en la conciencia ambiental de los consumidores en todo el mundo. (Hidalgo, 2024)	<i>OPORTUNIDAD</i>	1
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Virus y plagas	Estos insectos, como el Cimex lectularius, son una de las plagas más comunes en hoteles. Suelen afectar principalmente las habitaciones donde se alojan los huéspedes. Dado que las chinches de cama son difíciles de erradicar debido a su capacidad de supervivencia y alta tasa de reproducción, su presencia puede afectar seriamente la reputación del establecimiento. (Anticimex, 2024)	<i>AMENAZA</i>	2
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Desvalorización del sector a causa del narco turismo	El conocido narco turismo que tiene como fin atraer turistas receptivos para el consumo de sustancias psicoactivas, lo que fomenta la venta de este producto ilícito alrededor e interior del país. (Miranda-Barros, A. V., Caballero-Granado, J. D., & Rolón-Rodríguez, B. M., 2023)	<i>AMENAZA</i>	3
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Expansión de grupos armados	En su 35° informe semestral, la Misión de Apoyo al Proceso de Paz reportó luces y sombras: hay persistencia en violencia de grupos armados a civiles, amenazas a pueblos étnicos y reclutamientos, pero se registró una disminución en desplazamientos forzados y la consolidación de algunos procesos en medio de las Paz Total del Gobierno Petro. (Alvarado, 2023)	<i>AMENAZA</i>	4
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Fenómeno de la deforestación en Colombia	Turismo sostenible en riesgo: La deforestación afecta los ecosistemas naturales, lo que podría disminuir la biodiversidad y la belleza escénica de las áreas turísticas. Los visitantes buscan experiencias auténticas y naturales, por lo que la pérdida de bosques y la degradación ambiental podrían afectar negativamente el atractivo turístico. (Serrano, 2011)	<i>AMENAZA</i>	5
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Aumento del IVA y exigencias en la reglamentación del sector turístico.	La reintroducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y una inflación del 13,2% han tenido un impacto significativo en los costos de los viajes y la demanda. Esto afecta tanto a los hoteles como a las aerolíneas. (Díaz M. P., 2024)	<i>AMENAZA</i>	6
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Desarrollo de Nuevos Servicios Personalizados:	Un hotel podría asociarse con guías turísticos locales para ofrecer recorridos exclusivos por la ciudad o actividades culturales. (Carvajal, Supelano, & Martínez, 2024)	<i>OPORTUNIDAD</i>	7
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	Implementación de Innovación Tecnológica y Digitalización	La amenaza de productos sustitutos puede impulsar a los hoteles a adoptar tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente. Esto incluye sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles para check-in y check-out, y uso eficiente de datos	<i>OPORTUNIDAD</i>	8

<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>	<i>Ranking</i>
		para personalizar servicios. (Díaz & Castiblanco, 2021)		
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Incremento de la oferta de servicios aéreos hacia el Norte de Santander	“Según la Aeronáutica Civil hubo un aumento sostenido en vuelos desde y hacia destinos internacionales, registrando 19.756.000 viajeros, lo que significó un incremento del 29,1% frente a 2022, cuando se transportaron 15.306.000.” Fuente: 2024: grandes retos para el turismo en Colombia (Díaz M. P., 2024)	<i>OPORTUNIDAD</i>	9
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Plataformas de alquiler de viviendas	Airbnb, Vrbo y otras plataformas de alquiler vacacional superan a la industria hotelera durante la temporada alta de verano. (Bobillo, 2022)	<i>AMENAZA</i>	10

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, que la matriz PESTEL, para la matriz anterior se realizó un análisis documental teniendo como base los principales aspectos o índices que tenían en cuenta documentos como el ICTR 2023 (Soler, y otros, 2023) y el PLAN DE DESARROLLO PARA NORTE DE SANTANDER 2024-2027 (Gobernación Norte de Santander, 2024).

Por último, a través del juicio de expertos se realizó la validación de la matriz, de su calificación en magnitud y en su ranking, para ello se realizó la labor mencionada en el capítulo 4.3.1.

4.2.4 *Diseño de estrategias para el posicionamiento del servicio hotelero del municipio de Salazar de las Palmas.*

Para el diseño de las estrategias del servicio hotelero del municipio de Salazar de las Palmas, se tomó como referente el análisis externo realizado en la matriz PESTEL y la matriz PORTER, donde se pudieron identificar los aspectos relacionados con las oportunidades y las amenazas en el mercado. Adicionalmente dentro del análisis del microentorno se identificaron las fortalezas y debilidades de las distintas capacidades tanto directiva, tecnológica, talento humano, competitiva y financiera a través del desarrollo de entrevistas semiestructuradas e identificación del perfil de capacidad interno.

De acuerdo con lo anterior se relacionan en el siguiente grafico el análisis de la matriz DOFA ampliada con las estrategias desde el punto de vista, ofensiva, defensiva, reorientación y supervivencia.

Tabla 6

Matriz DOFA ampliado. A través del cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se generar estrategias en cada cuadrante según el tipo de estrategia a diseñar Ofensiva (FO), adaptación (DO), Defensiva (FA) y Supervivencia (DA).

MATRIZ DOFA			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<i>Número</i> <i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Número</i> <i>Factor Crítico de Éxito</i>
		1 Estructura organizacional flexible 2 Los establecimientos están constituidos legalmente 3 Valor agregado del servicio hotelero 4 Experiencia en servicio y atención al cliente 5 Fidelidad de los clientes 6 Reconocimiento de la marca por antigüedad en el mercado 7 Rentabilidad financiera para el funcionamiento 8 Respaldo económico a través de patrimonio propio 9 Servicios de Hotelerías a rangos accesibles en el mercado.	1 Bajo nivel de proyección gerencial y operativa 2 Limitado capital humano para la prestación del servicio. 3 Bajo nivel tecnológico 4 Baja cualificación del capital humano 5 Poca estabilidad laboral por parte de los colaboradores 6 Alto nivel de rotación del personal contratado Bajo nivel de articulación del sector hotelero con los programas de las entidades públicas 7 Limitados mecanismos del servicio al cliente(post-servicio) 8 Bajo nivel de implementación de marketing digital 9 Bajo nivel de implementación de mantenimiento preventivos.
OPORTUNIDADES			
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>		
1	Vías de accesibilidad en buen estado al ingreso del municipio.	1 F1-F4-F5-O5-O6: Fidelizar a los clientes al través del servicio personalizado y atención agil.	1 D1-D2-D5-O2-O7: Realizar un diagnostico del capital intelectual para los establecimientos hoteleros.
2	Incremento en la demanda de turistas en el sector	2 F3-F10-O2-O4-O7: Promover una articulación entre los operadores turísticos y el servicio hotelero para mejorar la experiencia del turista.	2 D3-D5-D6-D9-O2-O5-O6-O8: Implementar un sistema de Customer Relationship Management (Gestión de Relación con los Clientes) con el fin de optimizar el servicio.
3	Disponibilidad de servicios públicos de transporte.	3 F7-F9-O1-O3: Posicionar la historia, cultura y religión de los hoteles en el sector de Salazar de las Palmas a través del marketing nostálgico.	3 D4-D8-O6-O7: Desarrollar programas de capacitación para el personal en atención al servicio al cliente.
4	Capacidad adquisitiva de las personas	4 F2-F6-F8-O1-O3: Expandir la marca y competitividad del sector mediante programas ECOTURÍSTICOS.	4 D7-D10-O1-O3: Consolidar una red de co-creación e innovación entre los establecimientos del sector hotelero.
5	Competitividad en servicios		
6	Reconocimiento del sector hotelero a nivel de servicio en el municipio		
7	Estabilidad económica generado por nivel de desempleo bajo en el municipio		
8	Implementación de Innovación Tecnológica y Digitalización		
9	Aumento significativo en la conciencia ambiental		
10	Incremento de la oferta de servicios aéreos hacia el Norte de Santander		
AMENAZAS			
1	Aumento del IVA y exigencias en la reglamentación del sector turístico.	1 F1-F2-A1-A5: Ampliar la oferta de servicios a través de planes personalizados de enfoque familiar, trabajo, religioso o cultural.	1 D5-D6-A2: Gestionar convenios interinstitucionales entre el sector hotelero e instituciones privadas que participan en el desarrollo del municipio.
2	Cambio del direccionamiento del sector hotelero por parte de las nuevas administraciones gubernamentales	2 A2-F6-F7: Realizar alianzas con otros hoteles en el área para crear una red de hoteles. Los huéspedes pueden moverse entre estos hoteles con facilidad, disfrutando de diferentes estilos y ubicaciones.	2 D1-A4: Promover la cultura del desarrollo sostenible, a través de proyectos enfocados en la economía circular.
3	Aumento de la inseguridad local provocada por el crimen común	3 A4-F4-F8: Establecer un servicio experiencial donde los turistas puedan aprender y participar en algún tema.	3 D3-D9-A3-A9: Desarrollar campañas de marketing, a través del story telling con el fin de promover la educación ambiental.
4	Bajo nivel de compromiso en el desarrollo sostenible por tal del sector hotelero		
5	Restricciones por virus y plagas		
6	Desvalorización del sector a causa del narcoturismo		
7	Expansión de grupos armados		
8	Fenómeno de la deforestación en Colombia		
9	Plataformas de alquiler de viviendas		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5 Plan de acción para posicionar hotelero del municipio.

De acuerdo con las estrategias creadas en el DOFA, se procede a crear el plan táctico con el cual se pretende alcanzar el objetivo planteado.

En este caso se usaron los componentes relacionados en la tabla 7, en el cual se puede apreciar que las primeras tres filas son las estrategias DOFA diseñadas en el anterior objetivo, clasificadas según su cuadrante o tipo de estrategia. A lo cual, seguimos con las iniciativas a implementar, acciones específicas y tareas concretas a desarrollar, el siguiente componente son los recursos necesarios, los cuales se refieren a cualquier recurso de tipo físicos, tecnología, infraestructura y el apoyo de personal capacitado, que se requiera para concretar las iniciativas, continuamos con la Meta, la cual proporciona un objetivo específico y medible, el cual brinda una dirección clara de evaluación, seguimos con el Indicador, el cual se refiere a la métrica que se quiere evaluar y a la cual pertenece la estrategia a implementar, por ultimo tenemos al responsable, el cual designa a la persona indicada o en este caso sugiere que la persona encarga de la estrategia se encuentre lo mas cerca del puesto o perfil de conocimientos.

Tabla 7

Plan táctico. La tabla detalla las estrategias hoteleras junto con sus componentes.

PLAN TACTICO							
No	ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	TÁCTICAS / INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	META	INDICADOR	RESPONSABLE (CARGO)
1	Fidelizar a los clientes al través del servicio personalizado y atención ágil.	OFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de lealtad que ofrezca recompensas exclusivas y personalizadas a los clientes frecuentes, utilizando un sistema de puntos acumulables. 2. Desarrollar una aplicación móvil que permita a los clientes realizar reservas de manera ágil y recibir asistencia en tiempo real, mejorando su experiencia desde la reserva hasta la estancia. 	Software de CRM Desarrollo de aplicación móvil Personal de soporte técnico	Incrementar la retención de clientes en un 20%	Tasa de retención de clientes	Gerente de Marketing
2	Promover una articulación entre los operadores turísticos y el servicio hotelero para mejorar la experiencia del turista	OFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear paquetes turísticos integrados que incluyan actividades locales, transporte y alojamiento, coordinando con operadores turísticos para ofrecer una experiencia completa y fluida. 2. Establecer un sistema de reservas integrado que permita a los turistas reservar actividades, transporte y alojamiento desde una única plataforma, facilitando la planificación de su viaje. 	Acuerdos con operadores turísticos Sistema de gestión de reservas Personal de integración de sistemas	Aumentar las reservas en un 15%	Número de paquetes vendidos	Gerente de Alianzas Estratégicas
3	Posicionar la historia, cultura y religión de los hoteles en el sector de Salazar de las Palmas a través del marketing nostálgico	OFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y ejecutar campañas de marketing que destaquen la rica historia, cultura y patrimonio religioso de la región, utilizando medios digitales y tradicionales para atraer a turistas interesados en experiencias auténticas. 2. Organizar eventos culturales temáticos en los hoteles, tales como festivales de música, exposiciones de arte y recorridos históricos, que resalten la identidad única de Salazar de las Palmas. 	Agencias de marketing Material promocional Personal de eventos	Mejorar la percepción de marca en un 25%	Encuestas de percepción de marca	Gerente de Marketing
4	Expandir la marca y competitividad del sector mediante programas ECOTURÍSTICOS	OFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y promover tours ecológicos en la región que incluyan actividades como caminatas, observación de fauna y flora, y visitas a reservas naturales, destacando el compromiso con la sostenibilidad. 2. Implementar prácticas sostenibles en los hoteles, tales como el uso de energías renovables, gestión eficiente del agua y programas de reciclaje, para atraer a turistas ecoconscientes. 	Guías turísticos Materiales educativos ecológicos Infraestructura sostenible	Aumentar las visitas de ecoturismo en un 30%	Número de tours vendidos	Gerente de Sostenibilidad

PLAN TACTICO							
No	ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	TÁCTICAS / INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	META	INDICADOR	RESPONSABLE (CARGO)
5	Realizar un diagnóstico del capital intelectual para los establecimientos hoteleros	ADAPTACIÓN	<p>1. Realizar auditorías exhaustivas de los conocimientos y habilidades del personal a través de evaluaciones y encuestas, para identificar fortalezas y áreas de mejora.</p> <p>2. Desarrollar un informe detallado que identifique las brechas de habilidades y oportunidades de formación, proporcionando una hoja de ruta para el desarrollo profesional del personal.</p>	<p>Consultores externos</p> <p>Software de auditoría</p> <p>Personal de Recursos Humanos</p>	Identificar áreas de mejora en un 100%	Informes de auditoría	Gerente de Recursos Humanos
6	Implementar un sistema de Customer Relationship Management (CRM) con el fin de optimizar el servicio	ADAPTACIÓN	<p>1. Seleccionar e implementar un software de CRM que centralice la información de los clientes, permitiendo un seguimiento más eficiente y personalizado de sus preferencias y necesidades.</p> <p>2. Organizar sesiones de capacitación para el personal, asegurando un manejo adecuado y efectivo del nuevo sistema CRM, mejorando así la calidad del servicio al cliente.</p>	<p>Software de CRM</p> <p>Equipos de TI</p> <p>Personal de formación</p>	Mejorar la satisfacción del cliente en un 15%	Índice de satisfacción del cliente	Gerente de TI
7	Desarrollar programas de capacitación para el personal en atención al servicio al cliente	ADAPTACIÓN	<p>1. Crear un programa de formación continua que incluya módulos sobre habilidades de comunicación, resolución de problemas y técnicas de servicio al cliente, adaptado a las necesidades específicas del personal hotelero.</p> <p>2. Organizar talleres y seminarios regulares con expertos en atención al cliente, proporcionando un aprendizaje práctico y oportunidades de desarrollo profesional continuo.</p>	<p>Materiales de formación</p> <p>Instructores</p> <p>Infraestructura de formación</p>	Mejorar las habilidades del personal en un 20%	Evaluaciones de desempeño	Gerente de Formación
8	Consolidar una red de cocreación e innovación entre los establecimientos del sector hotelero	ADAPTACIÓN	<p>1. Crear un foro de innovación y colaboración en línea donde los establecimientos hoteleros puedan compartir ideas, proyectos y mejores prácticas, fomentando una cultura de mejora continua.</p> <p>2. Fomentar proyectos conjuntos de desarrollo y co-creación entre los hoteles, aprovechando las sinergias y recursos compartidos para innovar en servicios y procesos.</p>	<p>Plataforma de colaboración en línea</p> <p>Personal de facilitación</p> <p>Infraestructura para reuniones</p>	Generar 5 proyectos innovadores al año	Número de proyectos implementados	Gerente de Innovación

PLAN TACTICO							
No	ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	TÁCTICAS / INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	META	INDICADOR	RESPONSABLE (CARGO)
9	Ampliar la oferta de servicios a través de planes personalizados de enfoque familiar, trabajo, religioso o cultural	DEFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar paquetes de servicios personalizados que se adapten a diferentes segmentos de clientes, tales como familias, profesionales en viaje de negocios, y grupos religiosos o culturales. 2. Promover estos planes a través de campañas de marketing dirigidas que utilicen medios digitales y tradicionales para alcanzar a los públicos objetivo-específicos. 	Investigación de mercado Materiales promocionales Personal de desarrollo de servicios	Aumentar la satisfacción del cliente en un 10%	Evaluaciones de satisfacción	Gerente de Desarrollo de Servicios
10	Realizar alianzas con otros hoteles en el área para crear una red de hoteles	DEFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer acuerdos de colaboración con otros hoteles en el área, creando una red que permita a los huéspedes moverse entre ellos con facilidad, disfrutando de diferentes estilos y ubicaciones. 2. Desarrollar un sistema de reservas común que facilite a los clientes la planificación de su estancia, ofreciendo beneficios exclusivos por el uso de la red de hoteles. 	Acuerdos de colaboración Sistema de gestión de reservas Personal de integración de sistemas	Incrementar la ocupación hotelera en un 15%	Tasa de ocupación	Gerente de Alianzas Estratégicas
11	Establecer un servicio experiencial donde los turistas puedan aprender y participar en algún tema	DEFENSIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas de talleres y experiencias prácticas que ofrezcan a los turistas la oportunidad de aprender sobre temas locales, como la gastronomía, artesanías y tradiciones culturales. 2. Colaborar con expertos locales y organizaciones comunitarias para ofrecer actividades temáticas, enriqueciendo la experiencia del visitante y fortaleciendo la conexión con la comunidad. 	Espacios para talleres Materiales educativos Personal de coordinación	Aumentar la participación en un 20%	Número de participantes	Gerente de Experiencias
12	Gestionar convenios interinstitucionales entre el sector hotelero e instituciones privadas que participan en el desarrollo del municipio	SUPERVIVENCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer acuerdos de colaboración con instituciones privadas y organismos no gubernamentales que apoyen el desarrollo económico y social del municipio, fomentando proyectos de impacto positivo. 2. Desarrollar y ejecutar proyectos conjuntos de desarrollo local, tales como programas de capacitación, infraestructura y sostenibilidad, beneficiando tanto al sector hotelero como a la comunidad. 	Acuerdos de colaboración Personal de coordinación Infraestructura de proyecto	Implementar 3 proyectos de desarrollo local al año	Número de proyectos implementados	Gerente de Desarrollo Comunitario

PLAN TACTICO							
No	ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	TÁCTICAS / INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	META	INDICADOR	RESPONSABLE (CARGO)
13	Promover la cultura del desarrollo sostenible, a través de proyectos enfocados en la economía circular	SUPERVIVENCIA	1. Implementar prácticas de economía circular en los hoteles, tales como la reducción de residuos, reutilización de materiales y reciclaje, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental. 2. Realizar campañas de concienciación sobre sostenibilidad dirigidas a empleados y clientes, fomentando una cultura de responsabilidad ambiental y prácticas sostenibles.	Consultores en sostenibilidad Materiales educativos Infraestructura de reciclaje	Reducir los residuos en un 20%	Cantidad de residuos generados	Gerente de Sostenibilidad
14	Desarrollar campañas de marketing, a través del storytelling con el fin de promover la educación ambiental	SUPERVIVENCIA	1. Crear contenidos de marketing que utilicen el storytelling para contar historias inspiradoras sobre iniciativas de sostenibilidad y prácticas ecológicas en los hoteles, resonando con el público objetivo. 2. Difundir estas campañas a través de redes sociales, medios locales y plataformas digitales, aumentando la visibilidad y el compromiso con la educación ambiental.	Agencia de marketing Material audiovisual Personal de redes sociales	Aumentar la conciencia ambiental en un 30%	Alcance de las campañas	Gerente de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

- Realizar un diagnóstico interno y externo del sector hotelero del municipio de Salazar de las Palmas.
 1. El diagnóstico interno y externo del sector hotelero del municipio de Salazar de las Palmas reveló que cuenta con fortalezas significativas como un entorno geográfico natural atractivo y una cultura local rica y diversa; así mismo se identificó debilidades en capacitación de personal y visibilidad en el mercado es aspectos gerenciales que requieren importancia.
 2. El análisis externo evidenció que existen oportunidades en crecimiento del interés por parte de un turismo ecológico, pero sin embargo se identifican amenazas a causa de la competencia regional e influencia de factores sanitarios e inseguridad local.
- Diseñar estrategias que permiten reorientar el servicio hotelero acorde a las tendencias del mercado en el municipio de Salazar de las Palmas.
 1. Entre las estrategias que se consideraron permitientes reorientar el servicio hotelero incluye la formación y desarrollo continuo del personal de servicios, con el propósito de mejorar la calidad del servicio proyectados a lograr en el turista una experiencia memorable.
 2. Se propuso una estrategia de marketing integral con el objetivo de aumentar la visibilidad del municipio de Salazar de las Palmas con apoyo en los operadores turísticos.
- Formular un plan de acción para posicionar hotelero del municipio.
 1. Se formuló un plan de acción detallado que establece metas claras, utilizando los recursos necesarios y actividades específicas; cuenta también con análisis de las diferentes debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se evidenciaron en la investigación lo que permite evaluar y continuar con el desarrollo de una implementación de plan efectivo que le permite ajustes oportunos en respuesta a cambios y desafíos.

Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos del presente proyecto de investigación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos, para el desarrollo productivo del municipio de Salazar de las Palmas:

- Aplicación del presente Direccionamiento estratégico al sector servicio Hotelero en el municipio de Salazar de las Palmas; para encaminar este servicio a ser competitivo y sostenible en el mercado turístico, abriendo la oportunidad al turismo Ecológico que es una alternativa innovadora adicional al turismo cultural o social.
- Se sugiere la participación activa de los distintos gerentes de los establecimientos con el fin de generar un trabajo colaborativo en pro de lograr posicionamiento del sector turístico del municipio de Salazar de las Palmas.

Referencias

- Agencia Periodismo Investigativo. (29 de mayo de 2023). *Crisis en industria turística de Colombia 2023 por obstáculos financieros y operacionales*. Obtenido de https://www.agenciapi.co/noticia/empresas/crisis-en-industria-turistica-de-colombia-2023-por-obstaculos-financieros-y-operacionales#google_vignette
- Alcaldía de Salazar de las Palmas. (2024). *INVENTARIO HOTELERIA SALAZAR 2024*. Salazar de las Palmas.
- Alvarado, M. (2023). *La alerta de MAPP-OEA por la expansión de grupos ilegales durante primer semestre*. Bogotá: El espectador.
- Anticimex. (2024). *Las plagas más comunes en Hoteles*. Obtenido de <https://www.anticimex.es/control-de-plagas/hoteles/comunes/>
- Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Editorial Episteme.
- Balaguera, P. G. (14 de septiembre de 2022). *Aumenta la inversión: cuánto dinero gastan los colombianos en turismo*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-y-turismo-cuanto-dinero-gastan-en-viajes-las-familias-de-colombia-571063>
- Bobillo, A. G. (08 de septiembre de 2022). *Otra derivada del turismo en tiempos de pandemia: las plataformas de alquiler vacacional como Airbnb recuperan clientes más rápido que los hoteles*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/plataformas-alquiler-vacacional-funcionan-mejor-hoteles-712267>
- Camara de Comercio de Cucuta. (Enero de 2023). *Estudio de Frontera*. Cucuta.
- Cancillería. (2024). *Organización Mundial del Turismo (OMT)*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gov.co/international/multilateral/united-nations/wto#:~:text=Es%20un%20organismo%20especializado%20de,fuente%20%C3%BAtil%20de%20conocimientos%20especializados>

Cañón, J., & Galvis, D. (2020). *ECOTURISMO: ESTRATEGIAS PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA MACARENA*. Bogota: Colegio de Estudios Superiores de Administración .

Carillo, K., & Quiroga, L. (2019). *Marca-Municipio como Herramienta de Promoción Turística de Salazar de Las Palmas, Norte de Santander, País Colombia*. Cucuta: UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CÚCUTA .

Carvajal, P. G., Supelano, A. K., & Martínez, R. M. (2024). *Análisis estratégico del subsector hotelero en Colombia*. Bogota: Politecnico Grancolombiano.

CESUMA. (2023). *Universidad CESUMA*. Obtenido de Características de los servicios hoteleros: <https://www.cesuma.mx/blog/caracteristicas-de-los-servicios-hoteleros.html>

CESUMA. (2023). *Universidad CESUMA*. Obtenido de ¿Quién es un turista y cuáles son sus motivaciones?: <https://www.cesuma.mx/blog/quien-es-un-turista-y-cuales-son-sus-motivaciones.html>

Constitución Política de Colombia. (7 de Julio de 1991). Artículo 52. Colombia.

Constitución Política de Colombia. (7 de Julio de 1991). Ley 1558 del 2012. *Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones*. Colombia.

Constitución Política de Colombia. (7 de Julio de 1991). Ley 2068 del 2020. *Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*. Colombia.

Constitución Política de Colombia. (7 de Julio de 1991). Ley 300 de 1996. *Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones*. Colombia.

DANE. (31 de julio de 2024). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral - Empleo y desempleo*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/en/statistics-by-topic-1/labor-market/empleo-y-desempleo>

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México D.F., México: Facultad de Medicina, UNAM. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tIng=es
- Díaz, M. P. (25 de marzo de 2024). *2024: grandes retos para el turismo en Colombia*. Obtenido de <https://colombia.ladevi.info/turismo-colombia/2024-grandes-retos-el-turismo-colombia-n63497>
- Díaz, O. A., & Castiblanco, S. V. (2021). *Análisis del impacto económico en el sector turístico tras la pandemia del Covid-19 en Colombia*. Bogo: Universidad EL BOSQUE.
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (2023). *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Obtenido de Definicion de Hotel - RAE: <https://dpej.rae.es/lema/hotel>
- DIPRES. (2023). *Definiciones estratégicas*. Obtenido de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html#:~:text=Las%20definiciones%20estrat%C3%A9gicas%20son%20una,colectivas%20en%20torno%20al%20quehacer>
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medicion* (págs. 27-36).
- Gelvez, J. K., & Pérez, Y. S. (2019). *Análisis competitivo del sector hotelero en Pamplona, Norte de Santander*. Pamplona: Universidad de Pamplona .
- Gobernacion Norte de Santander. (2024). *PLAN DE DESARROLLO PARA NORTE DE SANTANDER 2024-2027*. Cúcuta.
- Gómez, H. S., & Peláez, A. D. (2015). *SERIE DE MANUALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA 2: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO*. Medellín: FONDO EDITORIAL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de investigación*. México: Mc.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hidalgo, B. (29 de enero de 2024). *El turismo de proximidad, colaborador con la creciente conciencia ambiental de los viajeros*. Obtenido de <https://www.corresponsables.com/actualidad/brigitte-hidalgo-chief-operating-officer-weekend-turismo-proximidad-conciencia-ambiental-viajeros/>
- INDEC. (Febrero de 2024). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Turismo, conceptos y definiciones: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/turismo_cyd.pdf
- La Opinión. (30 de Marzo de 2021). *El turismo interno se fortaleció en pandemia*. Obtenido de <https://www.laopinion.co/finanzas-personales/el-turismo-interno-se-fortalecio-en-pandemia>
- La Opinión. (17 de marzo de 2022). *Gobernación, a punto de culminar construcción de vía Cornejo-Salazar*. Obtenido de <https://www.laopinion.co/cucuta/gobernacion-punto-de-culminar-construccion-de-cornejo-salazar>
- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martins, F., & Palella, S. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- MincIT. (2018). *PLAN ESTRATEGICO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO - MICE - COLOMBIA*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- MincIT. (2022). *PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2018 – 2022 "TURISMO: EL PROPOSITO QUE NOS UNE"*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- MincIT. (2023). *Informes de turismo*. Obtenido de Centro de Información Turística - CITUR: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>
- MincIT. (2023). *Prestadores del servicio turístico*. Obtenido de Definiciones: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/f7c53ff0-36c2-435b-884c-bb5e847f8866/Prestadores-de-servicios-turisticos-%E2%80%93-Definiciones.aspx>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *POLÍTICA DE TURISMO CULTURAL*. Bogota.
- Miranda-Barros, A. V., Caballero-Granado, J. D., & Rolón-Rodríguez, B. M. (2023). *Problemáticas del Turismo Colombiano*. Cucuta: Revista Investigación & Gestión.
- Molina, R., Munzon, J., & Salgado, M. (2020). *ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA FORTALECER LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR ECOTURISMO EN EL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO*. Barranquilla: Universidad Simon Bolivar.
- OMT. (Enero de 2024). *ONU Turismo: Organismo especializado de las naciones unidas*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2022). *Lineamientos para la planificación y gestión del turismo de naturaleza en áreas protegidas públicas y otras estrategias de conservación in situ*. Bogotá: Autores: Cubillos Ortiz, Carolina del Rosario - Burgos, Clara.
- Pérez, J. Á. (01 de marzo de 2011). *MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO*. Obtenido de https://www.academia.edu/download/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf
- PROCOLOMBIA. (2020). *INDUSTRIA HOTELERA EN COLOMBIA Y EL MUNDO*. Bogota.
- Rairán, S. (10 de diciembre de 2023). *Fenalco reportó cierre de negocios en Norte de Santander debido a inseguridad*. Obtenido de <https://www.infobae.com/colombia/2023/12/10/fenalco-reporto-cierre-de-negocios-en-norte-de-santander-debido-a-inseguridad>
- República, L. (12 de marzo de 2024). *Colombia rompió récord de ingresos por turismo, con US\$9.000 millones, para 2023*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-registra-record-en-ingresos-en-divisas-por-turismo-3819530>
- Roldán, P. N. (2016 de diciembre de 2016). *Ecomipedia*. Obtenido de Competitividad: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Serrano, S. (2011). *El turismo en las áreas protegidas como medio para lograr el desarrollo sustentable en cetroamérica*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.

Soler, G., Pico Silva, L., Rosas, J., Galán, M., Santiago Escobar, D., & Astudillo, D. (2023). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA REGIONAL DE COLOMBIA - ICTR*. Bogota: 10.13140/RG.2.2.14077.84960. .

SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE. (2023). *RESOLUCIÓN NÚMERO 12848 de 20/12/2023*.

Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

