RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Yeison Danilo Serna Vega
FACULTAD	Ciencias Administrativas y Económicas
PLAN DE ESTUDIOS	Administración de Empresas
DIRECTOR	Esp. Ilver Jaimes Carrascal
CODIRECTOR (si aplica)	No aplica
TÍTULO DE LA TESIS	Estrategia clúster como propuesta para mejorar la competitividad del sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander
TITULO EN INGLES	Cluster Strategy as a Proposal to Improve the Competitiveness of the Hotel Sector in the Municipality of Ocaña, Norte de Santander.

RESUMEN
(70 palabras)

La estrategia de clúster para el sector hotelero en Ocaña, Norte de Santander, busca mejorar la competitividad a través de la concentración geográfica de empresas y servicios relacionados. Esto permitirá ofrecer experiencias únicas y de alta calidad, impulsando el desarrollo turístico sostenible y la economía local.

RESUMEN EN INGLES

The cluster strategy for the hotel sector in Ocaña, Norte de Santander, aims to improve competitiveness through the geographic concentration of related companies and services. This will enable the offering of unique and high-quality experiences, driving sustainable tourism development and the local economy.

PALABRAS CLAVES	Cualitativas, empresariales, clúster, sostenible
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Qualitative, business, cluster, sustainable

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 63	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1

Estrategia clúster como propuesta para mejorar la competitividad del sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Yeison Danilo Serna Vega

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Administración de Empresas

Esp. Ilver Jaimes Carrascal

Enero de 2025

Índice

Capítulo 1. Estrategia clúster como propuesta para mejorar la competitividad del sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. 9

1.1 Planteamiento del problema 9

1.2 Formulación del problema 11

1.3 Objetivos 12

1.3.1 Objetivo general 12

1.3.2 Objetivos específicos 12

1.4 Justificación 12

1.5 Delimitación 14

1.5.1 Delimitación Operativa 14

1.5.2 Delimitación Conceptual 14

1.5.3 Delimitación Geográfica 14

1.5.4 Delimitación Temporal 15

Capítulo 2. Marco de referencia 16

2.1. Marco histórico 16

2.1.1 Estrategia clúster en la historia 16

2.2 Marco Contextual 18

2.3 Marco Conceptual 21

2.4 Marco Teórico 24

2.4.1 Estrategia Clúster y Competitividad en el Sector Hotelero 24

2.4.2 Ciclo de la toma de decisiones 25

2.4.3 Etapas de la planificación estratégica 26

2.4.4 Modelo conceptual: el clúster económico 27
2.4.5 Modelo cinco fuerzas de porter 28
2.5 Marco legal 29
Capítulo 3. Diseño metodológico 31
3.1 Tipo de Investigación 31
3.2 Enfoque o diseño de investigación 31
3.3 Población y muestra 32
3.3.1 Población 32
3.3.2 Muestra 32
3.4 Diseño de instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis de datos . 32
3.5 Identificación del análisis de la información 33
Capítulo 4. Resultados 34
4.1 Identificar el sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander para el conocimiento de su situación actual. 34
4.1.1 Encuesta realizada a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio. 34
4.2 Analizar los elementos constitutivos de los clústeres empresariales como estrategia para la optimización de la competitividad del sector hotelero en Ocaña, norte de Santander. 43
4.3 Proponer un plan de acción, describiendo los pasos a seguir para la propuesta de una estrategia clúster en el sector hotelero del municipio en Ocaña, Norte de Santander. 45
4.3.1 Plan de comunicación y marketing para difundir la estrategia clúster y sus logros. 46
Capítulo 5. Conclusión 51
Capítulo 6. Recomendaciones 52
Referencias 53

Apéndices.....57

Lista de Tablas

Tabla 1 Información de la ciudad de Ocaña 19

Tabla 2 Resumen de Teorías 29

Tabla 3 Marco legal 29

Tabla 4 Aspectos iniciales de la encuesta 34

Tabla 5 Está perfectamente familiarizado con el concepto de estrategia clúster 35

Tabla 6 Cree usted que la implementación de una estrategia clúster beneficiaría al sector hotelero de Ocaña 36

Tabla 7 Interés en Participar en una Estrategia Clúster 37

Tabla 8 Plan de acción 45

Lista de figuras

Figura 1 Ciclo de la Toma de Decisiones 25

Figura 2 Etapas de la Planificación Estratégica 26

Figura 3 Modelo Conceptual: El Clúster Económico 27

Figura 4 Modelo Cinco Fuerzas de Porter 28

Figura 5 Está familiarizado con el concepto de estrategia clúster 36

Figura 6 Cree usted que la implementación de una estrategia clúster beneficiaría al sector hotelero de Ocaña.....37

Figura 7 Estaría interesado en participar en una iniciativa de estrategia clúster para el sector hotelero de Ocaña.....38

Lista de Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander. 58

Apéndice B Evidencias fotográficas 61

Introducción

La implementación de una estrategia de clúster en el sector hotelero de Ocaña, Norte de Santander, se presenta como una oportunidad clave para impulsar la competitividad y el desarrollo turístico sostenible de la región, aprovechando las ventajas de la concentración geográfica de empresas y servicios relacionados para ofrecer experiencias únicas y de alta calidad a los visitantes.

Capítulo 1. Estrategia clúster como propuesta para mejorar la competitividad del sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.1 Planteamiento del problema

En un mundo globalizado, la intensidad de la competencia entre organizaciones es cada vez mayor, lo que obliga a las empresas a centrarse en la calidad, la atención al cliente, el servicio y posventa; por consiguiente, necesitan desarrollar características únicas que llamen la atención y creen una ventaja de allí la importancia de la creación de clúster, los cuales surgen como una manera para que las empresas reúnan a pequeñas y medianas empresas de escasos recursos para obtener una ventaja, particularmente en las negociaciones y el crecimiento organizacional. El término fue introducido por (Porter, 2009) al comienzo de su hipótesis de ventaja competitiva, que definió como una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que operan en una industria determinada y comparten características y externalidades comunes (p. 165).

Además, los clústeres están formados por empresas del mismo sector que no sólo comparten mercados objetivo, canales de comercialización, proveedores y competidores comunes, sino que también comparten amenazas ambientales potenciales que frenan el crecimiento al escalar significa que se pueden hacer esfuerzos para desarrollar estrategias que tengan un impacto positivo y contribuyan a mejores resultados (Innpulsa Colombia, 2018).

En Colombia, como en otros países, se han formado clústeres, entendidos como una realidad económica regional, lo que indica que para 2022 se registrarán 163 iniciativas de

clústeres, que unirán a más de 500.000 empresas y crearán más de 2,7 millones de empleos (Forbes, 2022) Por otro lado, evaluar el desempeño de un clúster no fue una tarea fácil. Sin embargo, en 2017, la eficiencia de los clusters internos se midió y gestionó mediante herramientas adaptadas a las necesidades locales. Una de las dimensiones evaluadas fue la "gestión de iniciativas de clúster", la cual se analizó en tres variables: capacidad de gestión de IC, (Red Clúster Colombia, 2017).

Por otra parte, Ocaña es un municipio del departamento de Norte Santander en Colombia. Su economía se basa en la gastronomía, la agricultura y el turismo. Ubicado en la región nororiental, tiene conexiones directas con las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta, Santa Marta y Aguachica. Además, hay 61 atractivos turísticos, entre ellos 14 monumentos, 4 mercados y 9 templos. Ocaña también cuenta con atractivos culturales y naturales. Además, Ocaña ofrece ocho platos tradicionales que celebran las ocho fiestas (Pacheco & Vergel, 2013, pág. 2).

Sin embargo, según el informe de (Trujillo, 2018), Ocaña sufre una serie de problemas, incluida la mala gobernanza, la falta de desarrollo humano y la falta de servicios turísticos debido al potencial histórico desperdiciado. Todo esto afecta a muchas partes de la región. Cosas como ineficiencias culturales, sociales y económicas. Además, la población de acogida desconoce sus propios recursos, desperdicia el potencial que ofrecen los gobiernos locales. Esto podría estar relacionado con la falta de formación académica en el servicio municipal y la falta de legislación política que promueva la introducción del turismo en las ciudades. Según (Capanegra, 2010, págs. 23-42.), es innegable que los gobiernos implementan políticas para promover el desarrollo del sector turístico debido a su impacto económico, social, político y ambiental, que impactan el desarrollo económico, así como a los residentes locales.

Volviendo a (Porter M. , 2002), él cree que la competitividad de la región depende de la competitividad de sus industrias, y si las industrias están estrechamente interconectadas, la competitividad de la industria aumentará en el marco de la presentación de una propuesta de cluster para el sector hotelero en el municipio de Ocaña Norte de Santander, ofrecer diversos servicios a través de la implementación de una red de apoyo mutuo, que además tiene la ventaja de mejorar la posición competitiva frente al sector hotelero de la región y el departamento.

Por lo tanto, este trabajo se centra en los hoteles, que son empresas encargadas de satisfacer las necesidades de los huéspedes de una ciudad, industria y/o región específica, ya sea por ocio, trabajo o turismo, considerando que la oferta se realiza en la ciudad de Ocaña que día a día está en crecimiento constante, por lo tanto, para mejorar la industria hotelera en Ocaña, se recomienda realizar una encuesta para analizar las variables cualitativas y cuantitativas, dando como resultado un informe sobre la situación actual de la industria hotelera en la ciudad para proponer una estrategia de clúster. que refleja las medidas pertinentes para el mejoramiento de la industria, teniendo en cuenta la opinión de los actores de la industria turística de la región.

1.2 Formulación del problema

Debido a lo anterior, surgió la siguiente pregunta de investigación*:* ¿Qué estrategia permite la construcción de un clúster que contribuya a la mejora del nivel de competitividad del sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia clúster para la mejora de la competitividad en el sector hotelero del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar el sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander para el conocimiento de su situación actual.

Analizar los elementos constitutivos de los clústeres empresariales como estrategia para la optimización de la competitividad del sector hotelero en Ocaña, norte de Santander.

Proponer un plan de acción, describiendo los pasos a seguir para la propuesta de una estrategia clúster en el sector hotelero del municipio en Ocaña, Norte de Santander.

1.4 Justificación

Este trabajo de investigación pretende reconocer la importancia de lograr la asociatividad empresarial, por lo que el clúster es una opción para fortalecer la competitividad del sector hotelero de Ocaña Norte de Santander, es de resaltar que un clúster trae beneficios como el poder

de negociación frente a proveedores, aumento de la demanda, mejores condiciones de negociación frente a los clientes, e incluso abre las puertas a negociaciones de tipo internacional, dado que se conforma con actores no solo del sector privado, sino del sector público que pueden mediar ante el gobierno por unas mejores condiciones para las empresas y gestionar recursos para el crecimiento organizacional (Carranza Poveda, 2019).

Por lo tanto, la creación de este proyecto tiene como objetivo proponer una estrategia clúster para la mejora de la competitividad en el sector hotelero del municipio de Ocaña Norte de Santander, como estrategia para incrementar la competitividad del sector hotelero en el municipio y mostrar los beneficios que trae a este sector, demostrando que cuenta con un grupo empresarial fuerte que se ayuda mutuamente brindando experiencia, conocimiento y estrategias competitivas a pares en otros mercados, contribuyendo a un mejor valor y crecimiento económico. por tanto, el objetivo es integrar la información obtenida para proponer una estrategia de alianza que genere competitividad y cohesión (Cajasan, 2019).

Según autores afirman que la competencia privada es más compleja en comparación con los minoristas con alto poder adquisitivo y economías de escala a nivel global (América Retail., 2013).

Por consiguiente, centrarse en la innovación de servicios y la integración de este sector a través de clústeres que les permitirá a los hoteles de Ocaña quieran ser parte del mismo, ya que se podrán enfocar en tener acceso a estos materiales, además crear entre ellos equipos capacitados e instalaciones ubicadas cerca unas de otras, lo que reduce los costos y puedan

ajustar mejor la oferta y la demanda de sus servicios, esta iniciativa también implica beneficios para los habitantes y las instituciones locales, como Francisco de Paula Santander Ocaña, ya que tanto su personal como estudiantes puedan aprovechar esas instalaciones para su utilidad. La presente investigación se justifica para los investigadores, debido a que colocaran en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

1.5 Delimitación

1.5.1 Delimitación Operativa

Dicha propuesta encuentra dos factores importantes para su realización de esta en primera instancia conocer las cifras exactas de los hoteles en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, ya que día a día este municipio está en constante crecimiento, hay hoteles que no están registrados en la Cámara de Comercio y en segundo lugar la honestidad de los encuestados para cumplir con éxito este estudio.

1.5.2 Delimitación Conceptual

Para la creación de esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes términos: estrategia, clúster, competitividad, sector hotelero.

1.5.3 Delimitación Geográfica

El estudio se realizó en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación Temporal

La investigación se ejecutó en 2 meses a partir de la aceptación del anteproyecto durante el año 2024.

Capítulo 2. Marco de Referencia

2.1. Marco Histórico

2.1.1 Estrategia clúster en la historia.

El concepto de clúster fue introducido por el economista Michael Porter en 1990 como parte de su teoría de la ventaja competitiva de las naciones. Según Porter, un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que operan en una industria específica y comparten características y externalidades comunes (Porter M. , 2002).

Esta concentración permite a las empresas beneficiarse de una mayor eficiencia, acceso a mercados y a recursos especializados, fomentando la innovación y la competitividad (Porter, 2009).

En los años 2000, el enfoque en la formación de clústeres se expandió globalmente como una estrategia económica clave para mejorar la competitividad regional. En Colombia, por ejemplo, la formación de clústeres ha sido una prioridad para impulsar el desarrollo económico local y regional. Para 2022, se registraron 163 iniciativas de clústeres en el país, uniendo a más de 500,000 empresas y creando más de 2.7 millones de empleos (Forbes, 2022).

Esta estrategia ha sido reconocida por su capacidad para fortalecer la competitividad de las empresas locales a través de la cooperación y la creación de sinergias (Innpulsa Colombia, 2018).

En la práctica, los clústeres no solo se limitan a compartir recursos y mercados, sino que también abordan amenazas comunes y potencian el crecimiento a través de estrategias conjuntas. Las empresas dentro de un clúster pueden beneficiarse de la proximidad a proveedores y clientes, así como de la colaboración en investigación y desarrollo. Esto ha sido particularmente evidente en sectores como el turismo, donde los clústeres permiten una mejor gestión de los recursos turísticos y una mayor atracción de visitantes (Red Clúster Colombia, 2017).

El municipio de Ocaña, en Norte de Santander, es un ejemplo de cómo la estrategia de clúster puede ser aplicada para mejorar la competitividad de un sector específico, como el hotelero. La economía de Ocaña se basa en la gastronomía, la agricultura y el turismo, con numerosos atractivos turísticos y una rica cultura local (Pacheco & Vergel, 2013). Sin embargo, el sector enfrenta desafíos como la mala gobernanza y la falta de servicios turísticos, lo que limita su crecimiento y potencial (Trujillo, 2018).

Para abordar estos desafíos, la implementación de una estrategia clúster en el sector hotelero de Ocaña puede ofrecer una solución efectiva. Al agrupar los hoteles y otros actores del turismo en una red de apoyo mutuo, es posible mejorar la calidad de los servicios, aumentar la demanda y negociar mejores condiciones tanto con proveedores como con clientes (América Retail., 2013). Además, esta estrategia puede facilitar la capacitación del personal y la

optimización de los recursos, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región (Capanegra, 2010).

La historia de la estrategia clúster muestra cómo la cooperación y la concentración geográfica de empresas pueden generar ventajas competitivas significativas. Desde su introducción por Michael Porter hasta su aplicación en diferentes regiones y sectores, los clústeres han demostrado ser una herramienta poderosa para fomentar la innovación, la eficiencia y el crecimiento económico sostenible (Porter, 2009) (Porter M. , 2002).

En el caso de Ocaña, la adopción de esta estrategia tiene el potencial de transformar el sector hotelero y posicionar al municipio como un destino turístico competitivo (Forbes, 2022) (Innpulsa Colombia, 2018).

2.2 Marco Contextual

Ocaña es un municipio colombiano ubicado en el departamento de Norte de Santander. Se encuentra en la región del Catatumbo, conocida también como la Provincia de Ocaña, en la Subregión Occidental. El municipio abarca un área de 672,27 km² y se sitúa a una altitud promedio de 1202 metros sobre el nivel del mar. Está localizado en la cordillera oriental, al oeste del departamento (Alcaldia de Ocaña, 2020).

Tabla 1

Información de la ciudad de Ocaña

Ítem	Descripción
Altitud	1202 metros sobre el nivel del mar.
Clima	La temperatura promedio de Ocaña es de 22 °C. Piso térmico templado.
Distancia de Cúcuta	242,2 km
Coordenadas geográficas	Latitud: 8.233, Longitud: -73.35, Latitud: 8° 13' 59" Norte Longitud: 73° 21' 0" Oeste.
Límites	Ocaña limita al sur con la ciudad de San Martín en la provincia del Cesar. Al este limita con las ciudades de San Calixto, La playa y Abrego.
Economía	En la actualidad, Ocaña se destaca por diversas actividades económicas, entre las cuales destacan la agricultura, la ganadería, el comercio, la pequeña industria, el turismo y la minería, incluyendo la extracción de plata, cobre y hierro. La promoción del turismo recae principalmente en los Ocañeros que han migrado a otras regiones, y la ciudad se llena de actividad durante los eventos locales. En la minería de plata, cobre y hierro añade una dimensión significativa a la economía local, contribuyendo a la diversificación de las actividades económicas en Ocaña. Ocaña desempeña un papel crucial como punto de partida para la comercialización, facilitando la compra y venta de productos finales de la producción rural. Esto incluye productos obtenidos tanto en la región occidental de Norte de Santander como en la provincia de Ocaña y partes del sur del Cesar. Los productos, una vez producidos por los distribuidores, son distribuidos y consumidos en la ciudad y sus alrededores. Este proceso contribuye significativamente a la dinámica económica local, respaldando el flujo comercial y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La subregión occidental de Norte de Santander se destaca como una zona crucial de producción agrícola, especializándose en una amplia variedad de productos. Entre los cultivos más destacados se encuentran el tabaco, aguacate, cebolla morada, piña, tomate chonto, pimiento, pepino, frijol rojo o zaragozano, caña de azúcar, panela, así como diversas frutas y vegetales. La diversificación de la producción agrícola en esta región contribuye significativamente a la oferta de alimentos y productos en Ocaña y áreas circundantes.
Sector primario	La producción agrícola en Ocaña se caracteriza por un sistema predominante de tierras de cultivo con precipitaciones anuales que oscilan entre 800 y 2500 ms. Este sistema se enfoca en la agricultura de uso intensivo de la tierra, con cultivos como el frijol rojo y/o la cebolla ocañera, intercalados con un 94,30% de tomate de temporal. Además de estas cosechas principales, se utilizan áreas de cultivo

Tabla 1. Continuación

	para diversos fines, como pequeñas plantaciones de café permanente, árboles frutales, así como pastos y cultivos semipermanentes de caña de azúcar, piña, plátano y yuca. Esta diversificación agrícola contribuye a la riqueza y sostenibilidad del sector agrícola en la región.
Ganadería	La ganadería en la región de Ocaña se caracteriza por ser extensiva y no técnica. La población actual en esta actividad ganadera alcanza los 5.492 habitantes, de los cuales el 70% participa en el sistema de dos niveles. Esta descripción sugiere que la ganadería en Ocaña sigue prácticas extensivas, que suelen implicar el uso extenso de tierras y un enfoque menos intensivo en términos de tecnología y gestión. Este sistema puede estar orientado a la producción de carne y otros productos ganaderos para abastecer las necesidades de la comunidad local y áreas circundantes.
Avicultura	La avicultura es una actividad importante en el municipio. Según la URPA, la población actual de aves asciende a 100.000, de las cuales el 60% son aves ponedoras y reproductoras y el 40% pollos de engorde. Este servicio se concentra principalmente en la ciudad de Venadillo y los pueblos de Guayabal, Aguas Claras y Rinconada.
Piscicultura	En la actualidad el cultivo de las especies mojarra roja, cachama, carpa y bocachico se realiza de manera intensiva a través de la oficina de la UMATA, la cual actúa como puente de abastecimiento y apoyo técnico productivo con la comunidad.
Hotelería	La evolución hotelera en Ocaña refleja de manera similar la historia nacional del sector. Desde la época de los aborígenes hasta principios del siglo XIX, el comercio y las relaciones entre la costa atlántica y el interior de Colombia se llevaban a cabo a través del río Magdalena, que servía como vía principal para la distribución de productos en todo el territorio nacional. Este río facilitaba el intercambio de mercancías entre los departamentos que cruzaba, permitiendo la importación de bienes hacia el interior del país y la exportación de productos locales al extranjero. Ocaña estaba conectada a este río a través del municipio de Gamarra en el departamento de Cesar. La afluencia de personas en esta ruta motivó la construcción de hospedajes en varios puertos fluviales, incluyendo Ocaña, donde surgieron establecimientos hoteleros. Aunque no existen registros exactos de la fecha de fundación de estos primeros hoteles, documentos proporcionados por el director de la Academia de Historia de Ocaña indican que ya en 1884 existía publicidad de un establecimiento llamado Hotel Francés en el periódico "La Voz de Ocaña", lo que sugiere que Ocaña albergó el primer hotel del país, desafiando la narrativa de que el primer hotel en Colombia se fundó en Honda en 1889 (García, 2014). En 1896, la Revista Mercantil, órgano del Club Ocaña, reporta la existencia de dos hoteles en la ciudad, aunque no menciona sus nombres (Ocaña, C., 1896, p. 3).

Tabla 1. Continuación

	Además, en el Libro Azul de Colombia de 1918, que destaca la importancia de varios departamentos en la economía nacional, se menciona al departamento de Norte de Santander y al municipio de Ocaña. En este documento se evidencia la existencia del hotel Central, fundado en 1902 y propiedad de la señora Modesta Q. de Urquijo (Posada Callejas, 1918).

Nota. Datos tomados de (Alcaldia de Ocaña, 2020).

2.3 Marco Conceptual

Un marco conceptual es la estructura metodológica que establece el conjunto de términos clave utilizados en una investigación. Este marco comprende definiciones y opiniones que apoyan y fortalecen el tema central de la investigación. Actúa como una guía conceptual que proporciona las bases teóricas y terminológicas esenciales para la construcción y desarrollo del estudio.

En este contexto, la presente investigación se fundamenta en los siguientes conceptos:

La competencia entre empresas en el sector hotelero impulsa la competitividad. Según (Porter, M, 2006), esta se define como "la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales" (p. 53). De manera similar, (Ferraz, 2004) afirma que un hotel es competitivo si puede formular y aplicar estrategias que lo lleven a mantener o ampliar su posición en el mercado dentro de su segmento industrial. Las estrategias, capacidades y desempeño de un hotel deben estar alineados con los patrones de competencia prevalentes en su actividad. Así, se puede

considerar que un sector hotelero es competitivo si una alta proporción del valor de producción proviene de hoteles que presentan cuatro elementos esenciales (Ferraz, 2004).

Los beneficios de la competitividad en el sector hotelero incluyen:

Ventajas en costos. En servicios básicos no diferenciados, la competencia basada en costos es crucial. Los hoteles son competitivos si tienen los costos unitarios más bajos y mayor volumen de servicios, controlando el acceso a insumos y sistemas logísticos eficientes, lo que permite reducir costos de insumos y distribución.

Diferenciación de servicios. Fundamental en el sector de servicios hoteleros, los hoteles se centran en diseño y comercialización de experiencias únicas. La gestión de proveedores es clave para obtener ventajas competitivas.

Capacidad de respuesta. Crucial en sectores tradicionales, donde los hoteles apuntan a nichos de mercado específicos, estratificados por ingresos, educación u otros criterios. La gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados.

Hoteles difusores de progreso técnico. Operan en segmentos de mercado específicos y deben contar con capacidades tecnológicas avanzadas y acceso a laboratorios científicos y tecnológicos actualizados.

Para incrementar la competitividad del sector hotelero en una región específica, es esencial reducir costos y mejorar la capacidad de respuesta ante amenazas, lo que otorgará ventajas sobre otros hoteles del sector, como las grandes cadenas hoteleras. En relación con la competitividad, es importante mencionar la cadena de valor. (Porter M. , 2002) describe la cadena de valor como un conjunto de actividades genéricas integradas de manera característica, reflejando la historia, estrategia y economía de un hotel. El valor se define por lo que los clientes están dispuestos a pagar, medido por los ingresos totales, que reflejan el precio del servicio y las unidades vendidas. Un hotel es rentable si su valor supera los costos de crear el servicio. Analizar la posición competitiva requiere centrarse en el valor más que en los costos, ya que los hoteles a menudo aumentan intencionalmente los costos para obtener precios más altos mediante la diferenciación.

Para lograr mayores niveles de competitividad, los hoteles deben desarrollar un proceso de direccionamiento estratégico, que define los lineamientos, orientación y proyección futura de la organización. Esto se refleja en el desempeño organizacional, que abarca los resultados obtenidos como consecuencia de factores internos y externos. Los elementos que inciden en el desempeño organizacional incluyen el entorno externo, la motivación organizacional y la capacidad organizacional. La motivación organizacional se centra en acciones para que los empleados trabajen con compromiso hacia las metas, fortaleciendo el ambiente laboral y la cultura organizacional. La capacidad organizacional se enfoca en la disponibilidad y gestión de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros (Chiavenato, 2006).

Es prioritario desarrollar estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos. Mintzberg (1987) identificó cinco visiones de la estrategia: plan, patrón, posición, perspectiva y táctica, definiendo la estrategia como "el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (Mintzberg, 1987). (Chandler, 2003) añade que la estrategia implica determinar metas y objetivos a largo plazo, acciones a emprender y asignación de recursos necesarios.

Finalmente, el concepto de clúster, ampliamente utilizado en este trabajo, tiene sus raíces en el término "distrito industrial" acuñado por (Marshall, 1963), que se refiere a las economías derivadas de la concentración de industrias especializadas en una localidad. (Porter, M, 2006) vinculó la mejora de la competitividad con la necesidad de que las industrias se integren en red. (Salazar, 1999)Salazar (1999) define los clústeres como "agrupaciones de agentes económicos que participan directa (cadena productiva) o indirectamente (industrias relacionadas y de apoyo) en la creación de bienes finales" (p. 23).

2.4 Marco Teórico

2.4.1 Estrategia Clúster y Competitividad en el Sector Hotelero

La competitividad en el sector hotelero puede beneficiarse significativamente mediante la implementación de una estrategia clúster. Un clúster económico se define como una concentración geográfica de empresas interrelacionadas, proveedores y asociados en un campo particular, que compiten y colaboran simultáneamente. Esta proximidad permite a los hoteles

beneficiarse de economías de escala, compartir recursos y conocimientos, y atraer a más clientes debido a la oferta diversificada de servicios (Porter M. , 2002).

2.4.2 Ciclo de la Toma de Decisiones

El ciclo de la toma de decisiones en el contexto de un clúster hotelero implica varias etapas clave: identificación del problema, recopilación de información, análisis de alternativas, selección de la mejor alternativa, implementación y evaluación de resultados. Cada una de estas etapas se ve facilitada por la cooperación entre los miembros del clúster, quienes pueden compartir información y experiencias para tomar decisiones más informadas y efectivas (Chiavenato, 2006).

Figura 1

{Ciclo de la Toma de Decisiones



Nota. Datos tomados de (Ibáñez & Castillo, 2010)

2.4.3 Etapas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica en un clúster hotelero sigue un proceso estructurado que incluye: análisis situacional, definición de la misión y visión, establecimiento de objetivos estratégicos, desarrollo de estrategias, implementación y control. En cada una de estas etapas, la colaboración dentro del clúster permite a los hoteles alinear sus objetivos con las tendencias del mercado y aprovechar sinergias para implementar estrategias de manera más efectiva (Chandler, 2003).

Figura 2

Etapas de la Planificación Estratégica



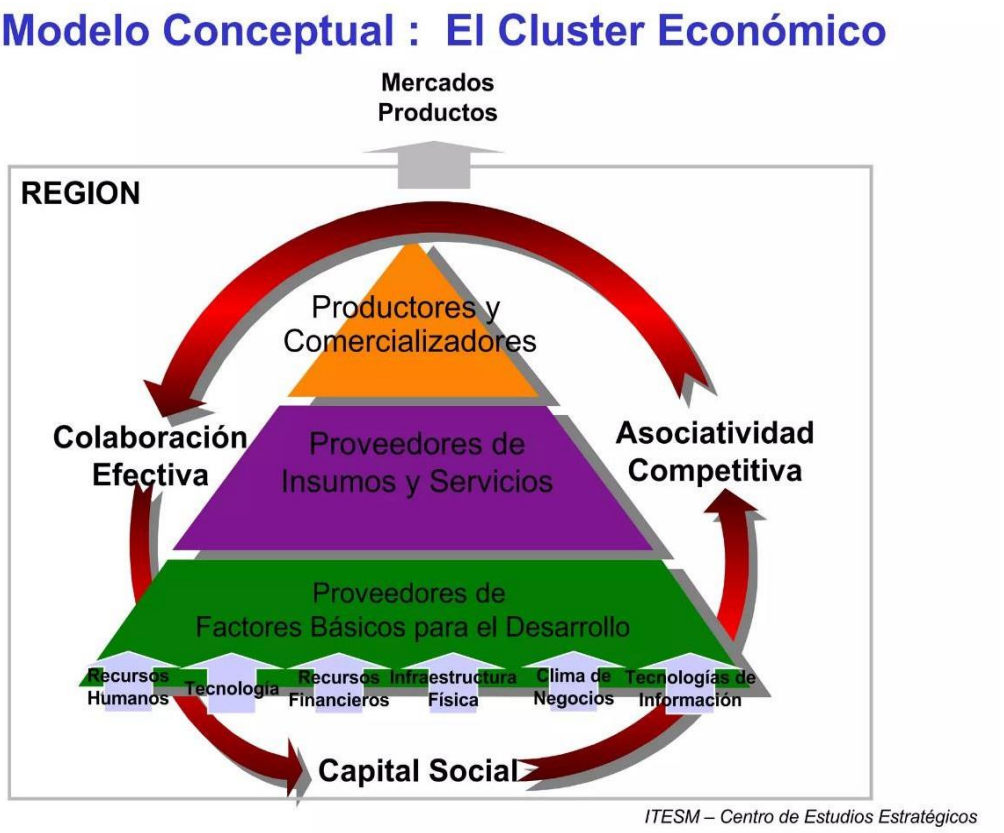
Nota. Datos tomados de (Wheelen & Hunger, 2007)

2.4.4 Modelo Conceptual: El Clúster Económico

El modelo de clúster económico de (Porter M. , 2002) se basa en la idea de que la competitividad de las empresas individuales mejora cuando se agrupan geográficamente con otras empresas del mismo sector. Esta concentración facilita la innovación y el acceso a mercados y recursos especializados. En el sector hotelero, esto se traduce en una oferta más completa y competitiva para los turistas, mejorando la atracción y retención de clientes (Porter M. , 2002).

Figura 3

Modelo Conceptual: El Clúster Económico



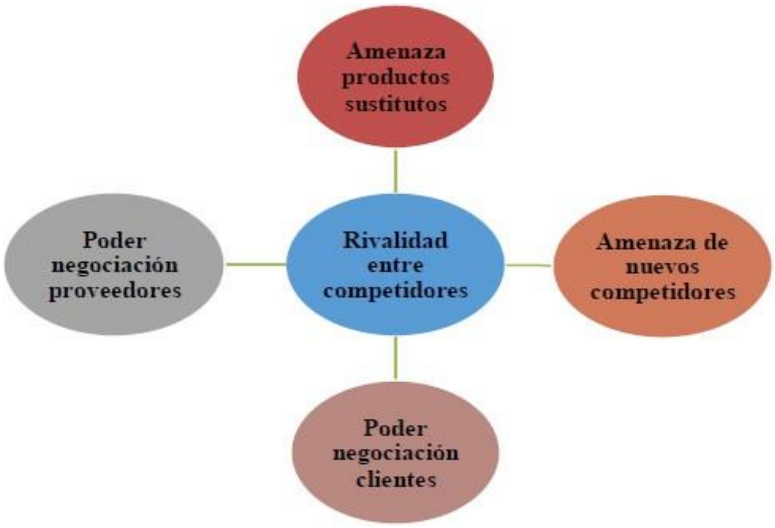
Nota. Datos tomados de (Ramos, 2020)

2.4.5 Modelo cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter identifica los factores que influyen en la competitividad de una industria: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Aplicado al sector hotelero, este modelo ayuda a identificar áreas clave donde los hoteles pueden mejorar su competitividad mediante la colaboración en un clúster, como el acceso a proveedores exclusivos y la diferenciación de servicios (Porter, 2002).

Figura 4

Modelo Cinco Fuerzas de Porter



*Nota***.** Datos tomados de *(Porter, M, 2006)*)

Tabla 2

Resumen de Teorías

Autor	Paradigmas	Aplicabilidad en el Sector Hotelero
Michael Porter (2002)	Mejora de la competitividad mediante innovación y eficiencia operativa en clústeres.	Implementación de clústeres para mejorar la atracción turística, calidad del servicio y reducción de costos operativos.
Joseph Ramos (1998)	Importancia de la cooperación y competencia en clústeres para el desarrollo económico regional.	Promoción de la colaboración entre hoteles dentro de clústeres para el crecimiento económico local.
Brenner y Greiff (2006)	Rol de las interacciones locales y las redes de conocimiento en el éxito de los clústeres.	Facilitación de intercambio de conocimientos y recursos entre hoteles para mejorar su competitividad.

Nota. Autor del proyecto

2.5 Marco Legal

En el marco de la presente investigación, es crucial destacar las fuentes legales a las cuales está sujeta en Colombia.

A continuación, se presentan las normas más representativas, que se estructuraron pensando en la población hotelera.

Tabla 3

Marco legal

Ley, Decreto o Resolución	Descripción	Importancia en el Sector Hotelero
Artículo 52 de la constitución política	Reconoce el turismo como un derecho social y económico, destacando su contribución al	Reconoce el turismo como un derecho fundamental y establece las bases para la regulación y promoción del sector turístico

Tabla 3. Continuación

	desarrollo integral y a la revalorización cultural.	(El Congreso de Colombia , 2012).
Ley 300 del año 1996	Establece la obligación de inscribirse en el registro a todos los prestadores de servicios turísticos y mantenerlo vigente anualmente.	Regula la inscripción y vigencia del registro para prestadores de servicios turísticos, garantizando estándares de calidad y seguridad para los usuarios (Funcion Publica, 1996).
Decreto 019/2012	Simplifica los procesos administrativos relacionados con el Registro Nacional de Turismo, integrándolos al Registro Único Empresarial y Social (RUES).	Facilita los trámites para el registro de empresas turísticas, promoviendo la formalización y simplificación administrativa en el sector (Ministerio del interior, 2012).
Resolución No. 1285 de 2020	Adopta protocolos de bioseguridad para el manejo del COVID-19 en servicios de alojamiento, garantizando la salud de huéspedes y prestadores de servicio.	Establece medidas de prevención y control sanitario en los hoteles para proteger a los clientes y evitar la propagación del virus (Ministerio de Salud y Protección Social , 2020).
Decreto Número 410 de 1971	Establece las obligaciones de los comerciantes, incluyendo la matriculación en el registro mercantil y la llevanza de contabilidad regular.	Define las responsabilidades legales de los comerciantes, incluyendo a los prestadores de servicios hoteleros, para garantizar transparencia y cumplimiento normativo (Funcion Publica, 1971).
Leyes - Decretos referentes al COVID-19	Incluye medidas de apoyo económico y exenciones de impuestos para el sector hotelero, además de regulaciones sanitarias para prevenir la propagación del virus.	Proporciona ayuda financiera y normativa para mitigar el impacto económico del COVID-19 en el sector hotelero (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2024).
Resolución 700 de 2021	Implementa la Tarjeta de Registro de Alojamiento para llevar un registro de huéspedes en hoteles y otros tipos de alojamiento turístico.	Establece un sistema de registro para huéspedes en hoteles, mejorando la seguridad y control en el sector turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo , 2021).
Estrategia Clúster	Promueve la cooperación entre empresas del sector hotelero para aumentar su competitividad y eficiencia, mediante la colaboración en áreas como marketing y formación.	Facilita la colaboración entre empresas hoteleras para mejorar su competitividad y atraer más clientes, beneficiando a todo el sector (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Nota. Datos tomados de Congreso de la República de Colombia

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Se empleo un enfoque metodológico cuantitativo para examinar fenómenos a través de la recopilación de datos numéricos. Esto facilito un análisis riguroso y objetivo, alineándose con la necesidad de obtener resultados cuantificables y sólidos para respaldar la toma de decisiones informadas. Además, este enfoque permitió abordar de manera efectiva la naturaleza del problema de estudio y optimizar el uso de los recursos disponibles (Sampieri, 2003).

3.2 Enfoque o diseño de investigación

Los siguientes apartados definen e introducen los elementos relacionados con los métodos utilizados en el desarrollo del estudio, así como la fase de recolección de datos, explican el diseño de la propuesta y analizan los resultados que permitan extraer las conclusiones del estudio.

Se basa en la investigación descriptiva porque implica identificar descripciones de varios elementos, propiedades de los componentes y sus interrelaciones, aclarando así la terminología y definiendo los hechos relacionados con el problema. Además, este tipo de investigación puede facilitar un análisis más profundo al crear un marco teórico para determinar las características demográficas de la población de estudio y determinar el comportamiento y las actitudes de la

población de estudio sin controlar el fenómeno tal como ocurre en situaciones naturales. sucediendo la próxima vez (Ramos, 2020).

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población estará conformada por los 25 hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

3.3.2 Muestra

Dado que la población está definida y accesible, la muestra se seleccionó de manera no probabilística. Se incluyeron 25 hoteles, los cuales representarán una muestra adecuada para el análisis y la obtención de conclusiones significativas. La muestra no requirió una fórmula estadística debido a su tamaño pequeño (Álvarez, 2007).

3.4 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos

Se empleo una encuesta diseñada específicamente para recopilar información sobre la percepción y la viabilidad de implementar una estrategia clúster en el sector hotelero de Ocaña, Norte de Santander. Posteriormente, se realizó un análisis de los datos recopilados utilizando herramientas digitales para visualización y tabulación precisa. (Ver apéndice A).

3.5 Identificación del análisis de la información

Se utilizaron gráficas de barras como método principal de visualización de datos, siguiendo la recomendación de Deborah Rumsey en su libro "Estadística para Dummies". Estas gráficas permitieron analizar los datos representando la frecuencia relativa o absoluta de cada grupo por separado, lo que facilitó la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Identificar el sector hotelero en el municipio de Ocaña, Norte de Santander para el conocimiento de su situación actual.

4.1.1 Encuesta realizada a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio.

Tabla 4

Aspectos iniciales de la encuesta

Hotel	Ubicación	Numero Estrellas	Número habitaciones	Tiempo de operatividad
Hotel Alemana	Calle 10 13-13 piso 2	3,9	20	37 años
Hotel Real	Calle 12 nro. 12 - 39	4,2	27	45 años
Hotel Puerta del Sol Centro	Cl 8 a nro. 14 10	4,5	32	08 meses
Hotel Plaza Mayor Ocaña	Calle 8a 14-38	4,5	11	09 años
Hotel Rancho Alegre	Carrera 10 15-46	4,1	27	10 años
Hotel B 3	Carrera 10 14-16	4,3	15	07 años
Hotel alojamiento los ANDES	CALLE 8 12-65	4	9	18 años
Hotel Bella Vista de Ocaña	Carrera 10 13b-36	0	15	27 años
Hotel el Príncipe	Calle 10 10-49	4	48	20 años
Hotel el Príncipe No.2	Carrera 10 9b-14	4	22	15 años
Hotel Abimelec	Carrera 15 8-35	4	19	15 años
Hotel Ocaña Imperial	Calle 9 13-09	4,3	15	14 años
Hotel Plaza Real Ocaña	Cr 13 35 120	3,7	20	09 meses
Hotel Tarigua Ocaña SAS	Carrera 12 8-47	4,4	52	13 años
Hotel el Camino	Calle 11 13-59	4,4	11	03 años
Hospedaje la Torcoroma	Carrera 15 8-69	0	16	12 años
Hotel el Líbano Ocaña	Calle 7 nro. 55-116	4	40	05 años
Hotel la Colina Ocaña	Carrera 15 nro. 8-34	4,3	37	03 años
Hotel el Recuerdo	Carrera 15 8-27	4	14	11 años
Hotel Loma Linda	Calle 8 15-14	4,3	18	11 años
Hotel Hacaritama Ocaña	Calle 10 12-57	4,3	44	11 años

Tabla 4. Continuación

HOTEL VILLA LUZ	CL 8 A 14 13	4	60	10 meses
Hotel Santa Clara INN	Cl 5 48 75	3	14	03 años
EL CASTILLO DEL REY	CALLE 8 15-14	4,3	5	05 años
Hotel Residencia Nacional	CARRERA 49 5A-44PISO2	0	11	04 años

Nota. https://confecamaras.org.co/programas-para-la-productividad/estrategia-cluster/ y encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Una vez recopilada la información, mediante la aplicación del instrumento se procedió a tabular y analizar las variables y el porcentaje de su frecuencia para luego sacar conclusiones de forma cuantitativa a través de las tablas y gráficas y posteriormente se realizaron de manera cualitativa mediante el análisis y comentarios de cada una de las respuestas obtenidas de 25 encuestas realizadas gerentes de los hoteles registrados en Cámara de Comercio.

Es importante mencionar que también se debió considerar la validación de los resultados, es decir, asegurarse de que los datos recopilados sean precisos y confiables. Además, es fundamental mantener la objetividad durante todo el proceso de análisis para evitar sesgos y obtener resultados creíbles.

Tabla 5

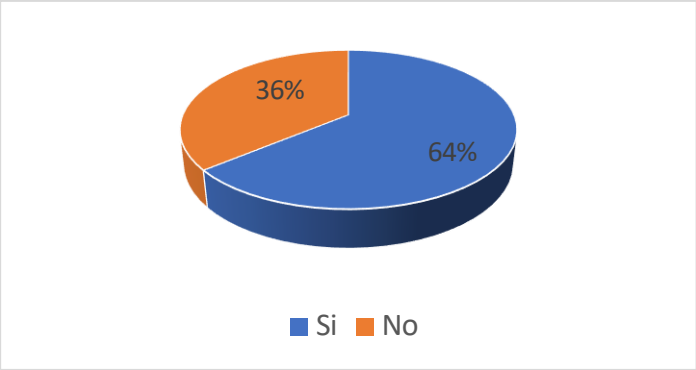
Está perfectamente familiarizado con el concepto de estrategia clúster

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	9	36%
Total	25	100%

Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Figura 5

Está familiarizado con el concepto de estrategia clúster



Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Como podemos observar el 64% está familiarizado con el concepto de estrategia de clúster y un 36% no lo está. La estrategia de clúster es un enfoque que busca promover el desarrollo económico y competitivo de un sector o región, a través de la concentración geográfica de empresas, instituciones y organismos relacionados con una determinada industria o actividad (Porter, M, 1998).

Tabla 6

Cree usted que la implementación de una estrategia clúster beneficiaría al sector hotelero de Ocaña

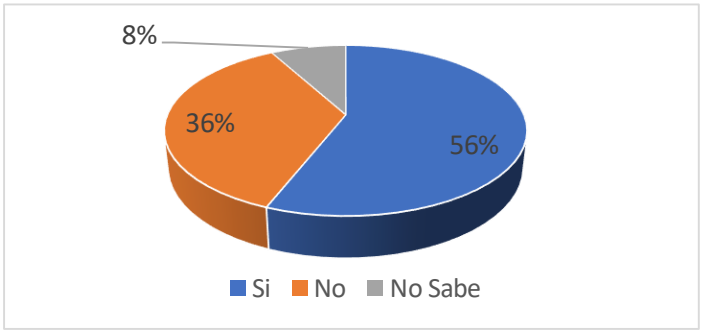
Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56%
No	9	36%
No Sabe	2	8%
Total	25	100%

Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Figura 6

Cree usted que la implementación de una estrategia clúster beneficiaría al sector hotelero de Ocaña

.



Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Como podemos observar el 56% cree que la implementación de una estrategia de clúster podría ser beneficiosa para el sector hotelero de Ocaña, al fomentar la colaboración, innovación y mejora de la calidad y competitividad, un 36% cree que algunos de los principales obstáculos o desafíos para implementar una estrategia de clúster en el sector hotelero de Ocaña podrían ser: Falta de coordinación y liderazgo, Resistencia al cambio, Competencia y desconfianza entre otros y un 8% no sabe.

Tabla 7

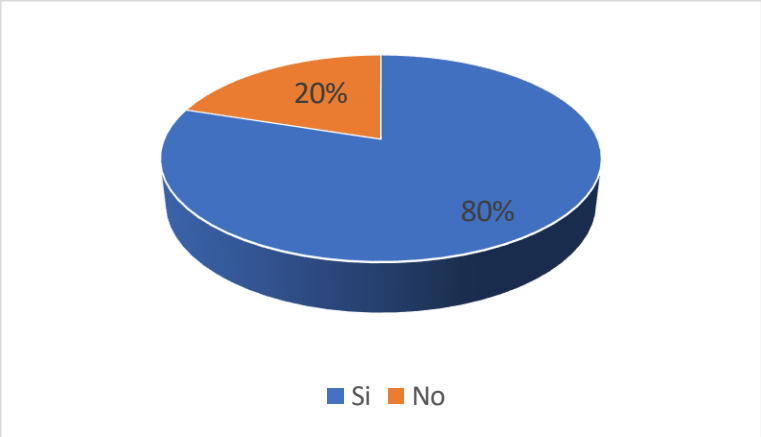
Interés en Participar en una Estrategia Clúster

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80%
No	5	20%
Total	25	100%

Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Figura 7

Estaría interesado en participar en una iniciativa de estrategia clúster para el sector hotelero de Ocaña



Nota. Autor del proyecto encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Como podemos observar un 80% estaría interesado en la participación en una estrategia de clúster donde se requiere compromiso, colaboración y flexibilidad y un 20% no lo estaría

En caso afirmativo, Aspectos o beneficios que motivan a participar en una estrategia de clúster

Algunos aspectos o beneficios que podrían motivar a participar en una estrategia de clúster para el sector hotelero de Ocaña:

- **Mejora de la calidad y competitividad:** La colaboración y el intercambio de conocimientos y experiencias podrían llevar a una mejora en la calidad y competitividad de los servicios hoteleros.
- **Aumento de la visibilidad y promoción**: La estrategia de clúster podría permitir una promoción y marketing más efectivos, aumentando la visibilidad de los hoteles y atractivos turísticos de Ocaña.
- **Desarrollo de productos y servicios innovadores**: La colaboración entre los actores del sector podría fomentar la creación de productos y servicios innovadores y atractivos.
- **Mejora de la infraestructura y servicios básicos**: La estrategia de clúster podría facilitar la mejora de la infraestructura y servicios básicos, como el acceso a Internet, transporte y seguridad.
- **Fortalecimiento de la oferta turística:** La estrategia de clúster podría ayudar a fortalecer la oferta turística de Ocaña, al combinar la, hotelería con otros atractivos y servicios.
- **Aumento de la sostenibilidad y responsabilidad ambiental**: La colaboración y el intercambio de conocimientos podrían fomentar prácticas sostenibles y responsables en el sector hotelero.
- **Acceso a recursos y financiamiento**: La estrategia de clúster podría permitir el acceso a recursos y financiamiento para mejorar la infraestructura y servicios.
- **Desarrollo de habilidades y capacitación**: La colaboración y el intercambio de conocimientos podrían fomentar el desarrollo de habilidades y capacitación para los empleados y propietarios de hoteles.
- **Mejora de la experiencia del huésped:** La estrategia de clúster podría llevar a una mejora en la experiencia del huésped, al ofrecer servicios y productos de alta calidad y innovadores.

- **Aumento de la satisfacción y lealtad del cliente**: La mejora en la calidad y experiencia del huésped podría llevar a un aumento en la satisfacción y lealtad del cliente.

Los principales desafíos que enfrenta el sector hotelero en Ocaña son:

- **Competencia desleal.** La llamada "industria sin chimeneas" impacta especialmente a los pequeños hoteles formales, ya que tienen que competir con establecimientos informales que no pagan impuestos.
- **Desarrollo sostenible.** La necesidad de implementar prácticas sostenibles y responsables en la industria hotelera es un desafío que requiere inversión y compromiso por parte de los dueños de hoteles.
- **Capacidad hotelera.** La capacidad hotelera de Ocaña y su región es un desafío que requiere estudio y planificación para atender la demanda de huéspedes de manera eficiente [3].
- **Situación de las empresas.** La situación de las empresas hoteleras en Ocaña y algunos municipios es un desafío que requiere atención y apoyo por parte de las autoridades y organizaciones relacionadas con el turismo.

Existen oportunidades de mejora y crecimiento para los hoteles en la región, como la mejora de la experiencia del cliente, la incorporación de tecnologías emergentes y el desarrollo de programas de fidelización.

Hay algunas oportunidades de mejora y áreas de crecimiento para los hoteles en la región de Ocaña:

- **Desarrollo de productos turísticos locales**. Los hoteles pueden ofrecer paquetes que incluyan experiencias y actividades locales, como tours por la ciudad, visitas a atractivos cercanos y degustaciones de comida típica.
- **Inversión en tecnología**. Los hoteles pueden invertir en sistemas de reservas en línea, pagos electrónicos y herramientas de gestión para mejorar la eficiencia y la experiencia del huésped.
- **Sostenibilidad y responsabilidad ambiental**. Los hoteles pueden implementar prácticas sostenibles, como el uso de energías renovables y la reducción de residuos, para atraer a huéspedes que buscan hoteles con conciencia ambiental.
- **Capacitación y formación de personal.** Los hoteles pueden invertir en la capacitación de su personal para mejorar la calidad del servicio y ofrecer una experiencia única a los huéspedes.
- **Alianzas y colaboraciones.** Los hoteles pueden establecer alianzas con otros negocios locales, como restaurantes y agencias de viajes, para ofrecer paquetes y promociones atractivas.
- **Marketing digital.** Los hoteles pueden utilizar las redes sociales y otras plataformas digitales para promocionar sus servicios y atraer a nuevos huéspedes.
- **Infraestructura y renovación.** Los hoteles pueden invertir en la renovación y mejora de sus instalaciones para ofrecer comodidades y servicios de alta calidad.
- **Servicios personalizados.** Los hoteles pueden ofrecer servicios personalizados, como paquetes de bienestar y experiencias exclusivas, para atraer a huéspedes que buscan una experiencia única.
- **Accesibilidad e inclusión**. Los hoteles pueden mejorar la accesibilidad y la inclusión para atraer a huéspedes con discapacidades y ofrecer una experiencia más inclusiva.

- **Calidad y consistencia**. Los hoteles pueden enfocarse en mantener altos estándares de calidad y consistencia en sus servicios para atraer a huéspedes repetidos y recomendaciones.

Es fundamental destacar que la implementación de una instrucción de una estrategia de clúster en el sector hotelero de Ocaña será un paso clave para impulsar el desarrollo económico y turístico de la región.

Algunas sugerencias adicionales para la implementación de una estrategia de clúster en el sector hotelero de Ocaña:

- **Involucrar a todos los actores**: Es importante involucrar a todos los actores del sector hotelero, incluyendo hoteles, agencias de viajes, proveedores de servicios turísticos y autoridades locales.
- **Definir objetivos claros**: Establecer objetivos claros y medibles para la estrategia de clúster, como aumentar la ocupación hotelera o mejorar la calidad de los servicios.
- **Crear un plan de acción**: Desarrollar un plan de acción detallado que incluya tareas, responsables y plazos.
- **Establecer indicadores de éxito**: Definir indicadores de éxito para medir el progreso y el impacto de la estrategia de clúster.
- **Fomentar la colaboración**: Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los actores del sector.
- **Apoyar la innovación**: Apoyar la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos.

- **Fortalecer la promoción:** Fortalecer la promoción y el marketing del destino turístico de Ocaña.
- **Aprovechar las tecnologías**: Aprovechar las tecnologías de información y comunicación para mejorar la eficiencia y el servicio al cliente.
- **Capacitar y formar:** Capacitar y formar a los empleados y propietarios de hoteles para mejorar la calidad del servicio y la competitividad.
- **Evaluar y ajustar:** Evaluar y ajustar la estrategia de clúster periódicamente para asegurarse de que se estén alcanzando los objetivos y adaptarse a los cambios en el mercado.

4.2 Analizar los elementos constitutivos de los clústeres empresariales como estrategia para la optimización de la competitividad del sector hotelero en Ocaña, norte de Santander.

Un clúster empresarial es una concentración geográfica de empresas e instituciones relacionadas entre sí, que comparten conocimientos, recursos y habilidades para mejorar su competitividad. Para analizar los elementos constitutivos de los clústeres empresariales en el sector hotelero en Ocaña, Norte de Santander, podemos considerar los siguientes aspectos:

- **Concentración geográfica**: La proximidad física de los hoteles y otros negocios relacionados con el turismo en Ocaña facilita la colaboración y el intercambio de recursos.
- **Especialización**: La mayoría de los hoteles en Ocaña ofrecen servicios similares, lo que permite una especialización en el sector y un enfoque en la calidad y la innovación.

- **Redes de colaboración**: Las relaciones entre los hoteles, los proveedores de servicios turísticos y las instituciones locales pueden fomentar la cooperación y el intercambio de información.
- **Instituciones de apoyo:** La presencia de instituciones como la Cámara de Comercio de Ocaña y la Oficina de Turismo de Norte de Santander puede brindar apoyo a los hoteles en áreas como capacitación, promoción y gestión de proyectos.
- **Infraestructura y equipamiento**: La disponibilidad de infraestructura y equipamiento adecuados, como tecnología de información y comunicaciones, es fundamental para la eficiencia y competitividad de los hoteles.
- **Capital humano**: La calidad y capacitación del personal en los hoteles y otros negocios relacionados con el turismo es crucial para brindar servicios de alta calidad y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Innovación y diferenciación**: La capacidad de los hoteles para innovar y diferenciarse a través de servicios y productos únicos puede ser un factor clave para atraer y retener clientes.
- **Gestión sostenible:** La adopción de prácticas sostenibles y responsables en los hoteles puede mejorar su imagen y atractivo para los clientes conscientes del medio ambiente.

Al analizar estos elementos, podemos identificar oportunidades para optimizar la competitividad del sector hotelero en Ocaña, como:

- Fortalecer las redes de colaboración y cooperación entre los hoteles y otros actores locales.
- Invertir en capacitación y desarrollo de habilidades para el personal.
- Implementar prácticas sostenibles y responsables en los hoteles.

- Fomentar la innovación y diferenciación en los servicios y productos ofrecidos.
- Mejorar la infraestructura y equipamiento de los hoteles.
- Promover la región y sus atractivos turísticos de manera efectiva.

4.3 Proponer un plan de acción, describiendo los pasos a seguir para la propuesta de una estrategia clúster en el sector hotelero del municipio en Ocaña, Norte de Santander.

A continuación, se presenta un plan de acción para proponer una estrategia clúster en el sector hotelero del municipio de Ocaña, Norte de Santander:

Tabla 8

Plan de acción

Pasos	Definición
Paso 1: Análisis de la situación actual	• Identificar los hoteles y otros negocios relacionados con el turismo en Ocaña. • Analizar la oferta y demanda de servicios turísticos en la región. • Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector hotelero en Ocaña.
Paso 2: Definición de la estrategia clúster	• Determinar los objetivos y metas de la estrategia clúster. • Identificar los actores clave que participarán en la estrategia (hoteles, proveedores de servicios turísticos, instituciones locales, etc.). • Definir las áreas de enfoque para la estrategia clúster (por ejemplo, mejora de la calidad de los servicios, promoción y marketing, desarrollo de productos turísticos, etc.).
Paso 3: Creación de un comité directivo	• Establecer un comité directivo que represente a los actores clave del sector hotelero en Ocaña. • Definir las funciones y responsabilidades del comité directivo. • Establecer un calendario de reuniones y objetivos para el comité directivo.

Tabla 8. Continuación

Paso 4: Desarrollo de un plan de acción	• Crear un plan de acción que describa las actividades y proyectos que se llevarán a cabo para lograr los objetivos de la estrategia clúster. • Identificar los recursos y presupuesto necesarios para implementar el plan de acción. • Establecer indicadores de éxito y un sistema de monitoreo y evaluación.
Paso 5: Implementación y seguimiento	• Implementar el plan de acción y los proyectos definidos en la estrategia clúster. • Realizar un seguimiento y evaluación continua del progreso y los resultados. • Ajustar y modificar el plan de acción según sea necesario.
Paso 6: Promoción y difusión	Promocionar la estrategia clúster y sus beneficios entre los actores clave y la comunidad en general.

Nota. Autor del proyecto

4.3.1 Plan de comunicación y marketing para difundir la estrategia clúster y sus logros.

El plan de comunicación y marketing para difundir la estrategia clúster y sus logros puede incluir las siguientes acciones:

- Identificar el público objetivo: determinar quiénes son los principales interesados en la estrategia clúster y sus logros, como pueden ser los socios, los empleados, los clientes, los inversores, los medios de comunicación, etc.
- Crear un mensaje claro y conciso: desarrollar un mensaje que explique de manera clara y concisa la estrategia clúster y sus logros, y que sea fácil de entender para el público objetivo.
- Seleccionar los canales de comunicación adecuados: elegir los canales de comunicación más efectivos para llegar al público objetivo, como pueden ser el correo electrónico, las redes sociales, el sitio web, los medios de comunicación, etc.

- Desarrollar materiales de comunicación: crear materiales de comunicación como presentaciones, informes, folletos, videos, etc. que expliquen la estrategia clúster y sus logros.
- Establecer un calendario de comunicación: planificar un calendario de comunicación para asegurarse de que se mantenga una comunicación regular y constante con el público objetivo.
- Monitorear y evaluar: monitorear y evaluar el impacto de la comunicación y marketing para asegurarse de que se estén alcanzando los objetivos y hacer ajustes según sea necesario.

Algunos ejemplos de acciones de marketing y comunicación que se pueden implementar para difundir la estrategia clúster y sus logros son:

- Crear un sitio web o sección en el sitio web actual para presentar la estrategia clúster y sus logros.
- Desarrollar un boletín informativo o newsletter para mantener informados a los interesados sobre los avances y logros de la estrategia clúster.
- Utilizar las redes sociales para compartir información y actualizaciones sobre la estrategia clúster y sus logros.
- Crear un video o presentación para explicar la estrategia clúster y sus logros de manera visual y atractiva.
- Organizar eventos o conferencias para presentar la estrategia clúster y sus logros a un público más amplio.
- Desarrollar un informe anual o de progreso para presentar los logros y avances de la estrategia clúster.

El marketing para hoteles no es algo de hoy, los hoteles siempre han puesto en práctica diferentes técnicas para conseguir darse a conocer y aumentar su volumen de negocio. Sin embargo, conforme pasa el tiempo y las nuevas tecnologías se imponen, los hoteles deben adaptar las estrategias de marketing que adoptan para no perder oportunidades de negocio. Vamos a detallar algunas de ellas:

Aprovechar las posibilidades del Mobile marketing. En esta era de Internet y teléfonos smartphone, pocas cosas son más importantes que tener una página web y un motor de reservas adaptados a los móviles. Los usuarios realizan cada vez más consultas y reservas utilizando los dispositivos móviles y tablets y los hoteles no pueden darse el lujo de perder estos clientes potenciales. De hecho, según un reciente estudio de Google, el 39% de los usuarios utiliza dispositivos móviles para planificar su viaje.

Por otra parte, los alojamientos también pueden publicitar sus servicios a través de anuncios diseñados especialmente para ser vistos en el móvil.

Optimizar la página web para la búsqueda local (local SEO). La optimización del posicionamiento en los buscadores, conocido como SEO, es esencial para conseguir que la página web de nuestro hotel sea fácilmente accesible en Internet. Pero, además, es muy importante optimizar la web para que aparezca en los resultados de las búsquedas locales y obtener así clientes potenciales cercanos, precisamente porque cada vez hay más teléfonos Smartphone y la búsqueda de hoteles locales va en aumento.

Por eso, es esencial optimizar el perfil del establecimiento en los directorios locales y principales motores de búsqueda. Además, para lanzar un mensaje coherente y aumentar la credibilidad de nuestro alojamiento, debemos intentar usar siempre la misma información.

Incentivar a los clientes para que dejen comentarios. Está más que demostrado que los comentarios positivos que escriben los clientes sobre el hotel tienen un gran efecto sobre el negocio: logran incrementar las tasas de clic y mejoran la conversión. Por eso, los hoteles deben dedicar un apartado de la página web a mostrarlos e incentivar a los clientes para que, una vez hayan dejado el establecimiento, publiquen algún comentario en las páginas web de opiniones, como TripAdvisor. Además, los comentarios de clientes en páginas como Google Plus Local también ayudan a validarlo como un negocio de confianza.

Tener una buena presencia en las redes sociales. Aunque cueste creerlo, todavía hay hoteles reticentes a estar presentes en las redes sociales, o lo hacen de una manera muy residual. Si tu hotel es uno de ellos, debe subirse cuanto antes al carro para no perder oportunidades de negocio. El tiempo que los usuarios pasan en Facebook, Twitter y otras redes sociales como Google+ o LinkedIn no deja de ir en aumento. La imagen que proyectemos en ellas puede ayudarnos a diferenciarnos de la competencia y a fidelizar al cliente.

Fidelizar a los clientes a través de campañas de email marketing. Fidelizar a los clientes que ya se han alojado en nuestro establecimiento debe ser uno de los principales objetivos de nuestras campañas de email marketing. Podemos informar sobre los nuevos servicios e instalaciones del hotel y ofrecer descuentos o promociones si reservan a través de la

página web. Estas son dos de las acciones principales que podemos llevar a cabo para conseguir mantener el interés de nuestros clientes y motivarlos a repetir su estancia en nuestro alojamiento. (Hotelerum, 2010)

Capítulo 5. Conclusión

El sector hotelero en Ocaña, Norte de Santander, presenta una oferta variada que busca satisfacer las necesidades de los visitantes. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del sector hotelero en Ocaña, Norte de Santander, para evaluar su situación actual.

El análisis de los clústeres empresariales en el sector hotelero de Ocaña permite identificar oportunidades de optimización de la competitividad a través de la colaboración, innovación y especialización.

Se propone un plan de acción para implementar una estrategia de clúster en el sector hotelero de Ocaña, que incluye: Diagnóstico inicial, Planificación (definición de objetivos, análisis de competencia y oportunidades), Implementación (creación de red de colaboración, capacitación y promoción del destino), Seguimiento y evaluación (monitoreo, evaluación y ajustes) Este plan busca fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector hotelero en Ocaña.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda realizar un diagnóstico exhaustivo del sector hotelero en Ocaña, Norte de Santander, considerando factores como: Capacidad y calidad de los servicios, Infraestructura y equipamiento, Oferta y demanda turística, Competitividad y precios Normativa y regulación vigente. Esto permitirá conocer la situación actual y identificar oportunidades de mejora.

Se recomienda analizar los siguientes elementos constitutivos de los clústeres empresariales para optimizar la competitividad del sector hotelero en Ocaña: Colaboración y cooperación entre empresas, Especialización y diferenciación de servicios, Innovación y tecnología, Infraestructura y logística común, Promoción y marketing conjunto, Esto permitirá identificar oportunidades de mejora y fortalecer la competitividad del sector hotelero en Ocaña.

Se recomienda desarrollar un plan de acción que incluya: Diagnóstico del sector hotelero en Ocaña, Identificación de actores clave y fortalezas, Definición de objetivos y estrategias, Creación de una red de colaboración, Implementación de programas de capacitación y promoción, Monitoreo y evaluación continua. Esto permitirá implementar una estrategia de clúster efectiva y sostenible en el sector hotelero de Ocaña.

Referencias

Alcaldia de Ocaña. (2020). Historia. Obtenido de https://www.ocana-nortedesantander.gov.co/

Álvarez, J. (2007). Metodología de la investigación. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

América Retail. (2013). Ferreterías se unen para competir contra retailers. Obtenido de https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/ferreterias-se-unen-para-competir-contra-retailers/

Cajasan. (2019). esarrollo de clubes de producto como una estrategia de fortalecimiento del Clúster de Turismo de Santander. Obtenido de https://clustersantander.ccbserver.com/proyectos-estrategicos/en-funcionamiento/desarrollo-de-clubes-de-producto-como-una-estrategia-de-fortalecimiento-del-cluster-de-turismo-de-santander-/

Capanegra, C. A. (2010). El desarrollo turístico como estrategia política del Estado: de la política en turismo a la política turística. . Argentina 1900-1975. : Aportes y transferencias.

Carranza Poveda, M. P. (2019). Identificación de factores para generar competitividad turística a través de la creación de un micro cluster de turismo en sibaté. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/4890/Trabajo%20de%20grado.%20Identificaci%C3%B3n%20de%20Factores%20para%20Generar%20Competitividad%20Tur%C3%ADstica%20a%20trav%C3%A9s%2

Chandler, A. (2003). Strategy and Structure. MIT Press.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.

El Congreso de Colombia . (2012). Ley 1558, , Articulo 52 Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.

Obtenido de https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-de-recursos-fisicos/leyes/ley-1558-de-2012-4.aspx#:~:text=El%20turismo%20conforme%20al%20art%C3%ADculo,identidad%20cultural%20de%20las%20comunidades.

Ferraz, J. (2004). Competitividad Empresarial. . XYZ.

Forbes. (2022). 500.000 empresas y 2,7 millones de empleos: así van el clúster en Colombia. Obtenido de https://forbes.co/2022/07/06/economia-y-finanzas/500-000-empresas-y-27-millones-de-empleos-asi-van-los-cluster-en-colombia

Funcion Publica. (1971). Decreto 410, En ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido,. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102

Funcion Publica. (1996). Ley 300, "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones". Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8634

Hotelerum. (2010). Estrategias Eficaces de Marketing para los Hoteles de Hoy. Recuperado el 6 de mayo de 2018, de https://www.hotelerum.com/5-estrategias-de-marketing-para-hoteles/

Ibáñez, N., & Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/709/70916426004.pdf

Innpulsa Colombia. (2018). Iniciativas clúster en Colombia. Obtenido de Instrumentos de desarrollo económico.competitividad.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf

Marshall, A. (1963). Principios de Economía. Madrid: Aguilar.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2021). Resolución 700, Por la cual se implementa la Tarjeta de Registro de Alojamiento. Obtenido de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?dt=S&i=115199

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). Iniciativas clúster con empresas de servicios podrán aumentar su productividad, diversificar su oferta e incrementar sus ventas internacionales. Obtenido de https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/iniciativas-cluster-con-empresas-de-servicios

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2024). Normativa para la atención de la emergencia del COVID-19, Decretos para la atención de la emergencia del COVID-19. Obtenido de https://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/covid.html

Ministerio de Salud y Protección Social . (2020). Resolución 1285, Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en los servicios y actividades de alojamiento en hoteles (CIIU 5511);. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/resolucion_minsaludps_1285_2020.htm

Ministerio del interior. (2012). Decreto 019, Por el Cual sí Dictan Normas párrafo suprimir o reformar regulaciones,. Obtenido de https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2019/08/Decreto-ley-019-de-2012.pdf

Mintzberg, H. (. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. . California : California Management Review.

Pacheco, M., & Vergel, D. (2013). Reflexión sobre el consumo turístico y las agencias de viaje en Ocaña. Obtenido de https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2020/1973

Porter. (2009). El Clusters. Obtenido de https://www.academia.edu/2918006/Clusters

Porter, M. (2006). El análisis de las cinco fuerzas competitivas. México: Pearson.

Porter, M. (2002). Competitive Advantage. Free Press.

Ramos, J. (2020). Estrategias de investigación cualitativa. AKAL.

Red Clúster Colombia. (30 de Marzo de 2017). Desempeño y gestión de los clústeres en Colombia. Obtenido de https://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Desempen-o-y--Gestio-n-de-los-clu-sters-en-Colombia-la-primera-versi-n-del-Sistema-de-Seguimiento--Medici-n-y-Evaluaci-n-de-iniciativas-cl-ster--I.C.--en-Colombia.pdf

Salazar, M. (1999). Industrial Clusters. ABC.

Sampieri, R. H. (2003). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana.

Trujillo, M. (2018). Creación de una libreta de los 13 sitios históricos del municipio de Ocaña, norte de Santander para la secretaría de educación cultura y turismo. [Tesis de pregrado, Universidad Francisco de Paula Santander, 0078-2020]. Obtenido de http://repositorio.ufpso.edu.co/handle/123456789/201

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a los representantes o gerentes de los hoteles registrados en la Cámara de Comercio del municipio de Ocaña, Norte de Santander.



Objetivo: Proponer una estrategia clúster para la mejora de la competitividad en el sector hotelero del municipio de Ocaña, norte de Santander.

Estimado(a) representante del hotel,

Agradecemos su participación en esta encuesta diseñada para recopilar información sobre la percepción y la viabilidad de implementar una estrategia clúster en el sector hotelero de Ocaña, Norte de Santander. Sus respuestas son de gran importancia para nuestro estudio y contribuirán a mejorar la competitividad del sector.

Por favor, responda las siguientes preguntas de manera honesta y precisa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente para fines de investigación.

Información General del Hotel:

Nombre del Hotel:

Ubicación:

Número de Estrellas:

Número de Habitaciones:

Numero de empleados

¿Cuántos años lleva operando el hotel?

Conocimiento sobre Estrategia Clúster:

¿Está familiarizado con el concepto de estrategia clúster?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿podría describir brevemente qué entiende por estrategia clúster?

Percepción sobre la Implementación de Estrategia Clúster:

¿Cree usted que la implementación de una estrategia clúster beneficiaría al sector hotelero de Ocaña?

Sí

No

No sabe

En caso afirmativo, ¿por qué?

En caso negativo, ¿cuáles cree que serían los principales obstáculos o desafíos para implementar una estrategia clúster en el sector?

Interés en Participar en una Estrategia Clúster:

¿Estaría interesado en participar en una iniciativa de estrategia clúster para el sector hotelero de Ocaña?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué aspectos o beneficios le motivarían a participar?

Desafíos y Oportunidades del Sector Hotelero:

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el sector hotelero en Ocaña?

¿Identifica alguna oportunidad de mejora o área de crecimiento para los hoteles en la región?

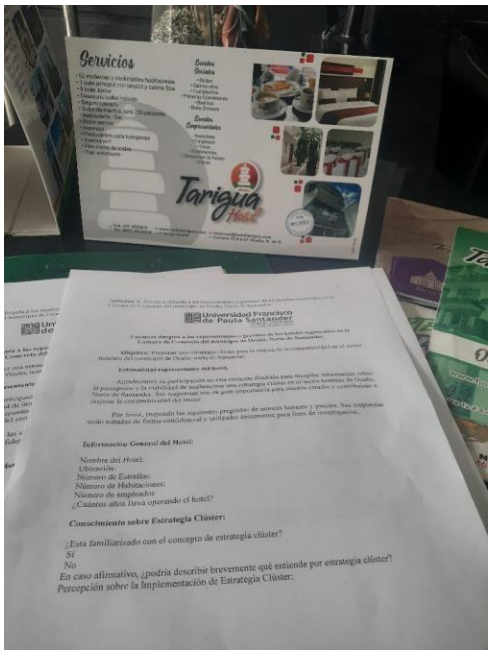
Observaciones Adicionales:

¿Hay algún otro comentario o sugerencia que le gustaría agregar respecto a la implementación de una estrategia clúster en el sector hotelero de Ocaña?

Por favor, tenga en cuenta que sus respuestas son anónimas y confidenciales. Le agradecemos nuevamente por su participación y colaboración en este estudio.

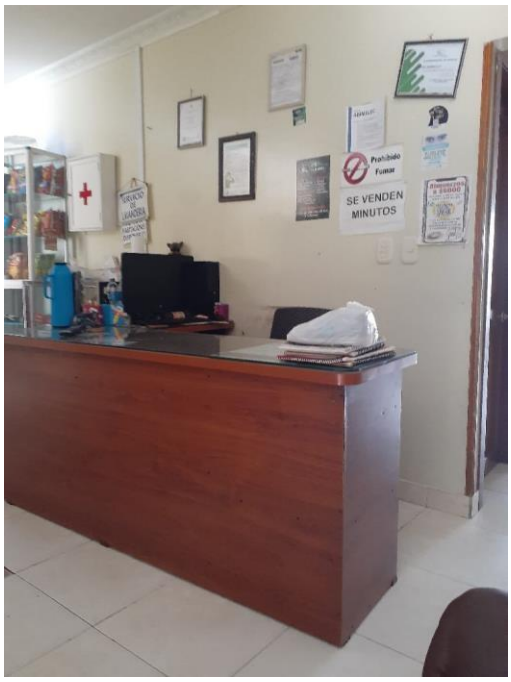
Apéndice B. Evidencias fotográficas





.




Prohibido
Fumar
SE VENDEN
MINUTOS

