



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Nova, L. C., Parra, C. O., y Quijano, L. (2024). Gestión estratégica de marketing en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1599-1619. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.45>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. Especial 12, 2024, 1599-1619
julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gestión estratégica de marketing en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, Colombia

Nova Santos, Luis Carlos*
Parra Penagos, Carlos Orlando**
Quijano Brand, Leonardo***

Resumen

El presente documento de investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica de marketing en el sector hotelero en la provincia de Sugamuxi. Para lograr este propósito, se emplea una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas en profundidad y cuestionarios estructurados. Esta metodología permitirá identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector, así como analizar las estrategias de gestión y marketing que han sido implementadas o no por las empresas hoteleras. Con los resultados del diagnóstico y de la investigación en curso, se evidencia que la gestión estratégica de marketing presenta una situación crítica que amerita una pronta atención por parte de los gerentes. Para ello necesitan una base analítica a partir de la cual definirán herramientas y acciones concretas para orientar de manera más efectiva sus esfuerzos estratégicos y de marketing, impulsando así su crecimiento y competitividad en un entorno cada vez más desafiante. Se concluye que existe un potencial significativo para mejorar la gestión del marketing en este sector.

Palabras clave: Gestión estratégica; marketing estratégico; sector hotelero; diagnóstico.

Recibido: 10.10.24

Aceptado: 27.11.24

- * Este artículo es resultado de la investigación doctoral titulada: Modelo de Gestión Estratégica para la Promoción del Sector Hotelero de la Provincia de Sugamuxi, del Doctorado en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez (Objetivo Específico 1), así como de la Investigación Institucional SGI-3820 del Grupo de Investigación GESTOR de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Sogamoso
- ** Magíster en Marketing Digital y Comercio Electrónico, magíster en Administración; Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. luis.nova01@uptc.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0978-1320>
- *** Doctor en Administración; Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. carlosorlando.parra@uptc.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8175-5805>
- **** Magíster en Dirección; Administrador de Empresas. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. leonardo.quijano@uptc.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9306-3929>

Strategic marketing management in the hotel sector in Sugamuxi province.

Abstract

The present research document aims to diagnose the current situation of strategic marketing management in the hotel sector in the Province of Sugamuxi. To achieve this purpose, a mixed methodology is employed, combining qualitative and quantitative approaches, including in-depth interviews and structured questionnaires. This methodology will allow for the identification of the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats within the sector, as well as an analysis of the management and marketing strategies that have been implemented or not by hotel companies. With the results of the diagnosis and the ongoing research, it is evident that strategic marketing management presents a critical situation that deserves prompt attention from managers. To do this, they need an analytical base from which they will define concrete tools and actions to more effectively guide their strategic and marketing efforts, thus boosting their growth and competitiveness in an increasingly challenging environment. It is concluded that there is significant potential to improve marketing management in this sector.

Keywords: Strategic management, strategic marketing, hotel sector, diagnosis.

1. Introducción

El sector turístico en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en un motor importante para la economía del país. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 golpeó fuertemente al sector, especialmente al segmento hotelero, generando una caída histórica en indicadores clave como la ocupación y los ingresos. A pesar de la difícil situación generada por la pandemia, el sector hotelero de Colombia ha mostrado signos de recuperación. En 2021, la ocupación hotelera a nivel nacional alcanzó el 40,8%, 10,9 puntos porcentuales por encima de 2020, con destinos como San Andrés, Cartagena y la región Caribe registrando las mayores ocupaciones. Los ingresos hoteleros

también se recuperaron, con un aumento del 100,2% en 2021 en comparación con 2020 (Mihai & Toma, 2020: 433-438; Flensburg, 2023: 26-44).

En el primer trimestre de 2023, el alojamiento turístico del país cerró con un destacado crecimiento, con los ingresos reales aumentando 8,7%, el personal ocupado 14,8% y los salarios reales 0,8% frente al mismo periodo de 2022. Regiones como Cartagena, Antioquia y el Eje Cafetero registraron los mejores resultados en ingresos. Sin embargo, el sector aún enfrenta desafíos importantes, como la necesidad de mejorar la promoción y el marketing, fortalecer la seguridad, promover la sostenibilidad ambiental y mejorar la articulación interinstitucional. Estos retos son particularmente relevantes para la Provincia de Sugamuxi en el

departamento de Boyacá, donde se han identificado problemas como la falta de promoción turística, instalaciones y servicios hoteleros desactualizados, personal sin la formación adecuada y una fuerte competencia de otros destinos (Rodríguez & Granados, 2017: 193-205).

Para impulsar el desarrollo del sector hotelero en la provincia de Sugamuxi, se han puesto en marcha iniciativas como la "Marca Provincia Sugamuxi" y el "Clúster Turismo Sugamuxi - Boyacá", buscando fortalecer la competitividad a través de la articulación de actores y la implementación de acciones para mejorar la calidad de los servicios. Adicionalmente, la administración departamental ha enfatizado en la planificación turística, el diseño de productos, la promoción digital y el desarrollo de programas de capacitación y mejoramiento de infraestructura (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2023; Red Cluster Colombia, 2023).

En este contexto, es fundamental que las empresas hoteleras de la provincia de Sugamuxi desarrollen estrategias alineadas con las perspectivas de crecimiento del sector, aprovechando las oportunidades generadas por las iniciativas públicas y privadas para impulsar su desarrollo, lograr una mejora en las prácticas administrativas y, como resultado, se promuevan buenas prácticas de marketing y promoción, contribuyendo significativamente a su crecimiento sostenido (David, 2003; Martínez & Vargas, 2013: 7-12). Por ende, la planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para que los gerentes de hoteles definan un rumbo claro y alcanzable para sus establecimientos (Kaplan & Norton, 2005; Elbanna, 2016: 210-220).

Así mismo, se hace posible desarrollar estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Por esto, los gerentes deben crear estrategias de marketing que se adapten a las características del hotel que están gerenciando, el público objetivo y las condiciones del mercado. Estas estrategias pueden incluir acciones como la creación de paquetes turísticos, la implementación de campañas de marketing digital, la participación en ferias y eventos del sector, y la mejora de la experiencia del cliente (Porter, 1987; Ander-Egg, 2007: 101; Ansoff, McDonnell, & Carrión, 1997).

Es de resaltar que la Planeación Estratégica también ayuda a los gerentes a optimizar el uso de los recursos disponibles, tales como el personal, el presupuesto y las instalaciones (Rini & Kusumawardhani, 2023). Esto se logra a través de una asignación eficiente de los recursos a las actividades que generen mayor impacto en el logro de los objetivos. Como consecuencia, al implementar una planeación estratégica efectiva, los hoteles de la provincia de Sugamuxi pueden diferenciarse de sus competidores y fortalecer su posición en el mercado. Esto se traduce en un aumento de las reservas, una mayor rentabilidad y una mejor reputación para los establecimientos.

2. Gestión estratégica: fundamentos teóricos

Lo anterior se enmarca en el conocimiento de los elementos principales de la gestión estratégica, de los cuales se encuentran cuatro principales, siendo estos (Kaplan & Norton, 2008; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998; Nova & Duque, 2015: 165-199):

- Visión: que debe ser clara, inspiradora y compartida por todos los colaboradores. Debe responder a la pregunta "¿Qué queremos ser en el futuro?".
- Misión: La misión del hotel debe definir su propósito y diferenciarlo de la competencia. Debe responder a la pregunta "¿Qué hacemos y para quién?".
- Valores: Los valores del hotel son los principios que guían su comportamiento y toma de decisiones. Deben ser compartidos por todos los colaboradores y reflejarse en la cultura organizacional (Esparza & García, 2011: 295-313).
- Objetivos: Los objetivos del hotel deben ser SMART y estar alineados con la visión, la misión y los valores. Deben traducirse en planes de acción concretos con responsables, plazos y recursos asignados.
- Ahora bien, hay tres elementos operativos que son esenciales para la implementación efectiva de la Planeación Estratégica en los hoteles de la provincia de Sugamuxi, siendo estos:
- Direccionamiento estratégico: El cual implica la definición de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.
- Diagnóstico estratégico: Que corresponde a un análisis profundo de la situación actual del hotel, tanto interna como externa.
- El estratega: Que es conocido como Director Estratégico, y juega un papel fundamental en el éxito de la Planeación Estratégica de cada uno de los hoteles de la provincia de Sugamuxi.

Del mismo modo, es importante analizar que el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi tiene un gran

potencial para el desarrollo del turismo, pero para aprovecharlo al máximo, es necesario contar con estrategias de marketing digital efectivas en el marco de una estructura planeada y bien realizada. Por esta razón, a continuación, se presentan los elementos fundamentales para la construcción de un Plan Estratégico de Marketing Digital adaptado a las necesidades específicas del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi (Sainz de Vicuña, 2018; Bhatia, 2017; Chaffey y Smith, 2017; Kingsnorth, 2016; Chaffey y Ellis-Chadwick, 2015 y Pérez & Torres, 2015).

1. Análisis de la situación interna, externa y digital: Este análisis es un elemento fundamental para comprender el contexto en el que opera el hotel. El análisis interno se centra en la evaluación de los recursos y capacidades del hotel, tales como su infraestructura, personal, tecnología, procesos y situación financiera (Bilgihan & Ricci, 2023). Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades internas que pueden influir en la capacidad del hotel para alcanzar sus objetivos. El análisis externo, por otro lado, se enfoca en examinar los factores externos que pueden afectar al hotel, como la competencia, las tendencias del mercado y las condiciones económicas, sociales, políticas y legales. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el entorno. Además, el análisis digital se concentra en la presencia en línea del hotel, evaluando su sitio web, redes sociales, reputación en línea y visibilidad en motores de búsqueda. Esta dimensión es crucial para comprender cómo el hotel se

posiciona en el ámbito digital y cómo puede mejorar su alcance y efectividad en este canal (Ervasi & Unuvar, 2012: 71).

2. Determinación de la Propuesta Única de Valor (USP). Es un elemento clave en la estrategia de marketing, ya que define lo que distingue al hotel de sus competidores. Esta propuesta debe ser clara, concisa y persuasiva, y debe resaltar los aspectos únicos y beneficiosos que el hotel ofrece a su público objetivo. Una USP efectiva no solo atrae a clientes potenciales, sino que también refuerza la lealtad de los clientes existentes al enfatizar el valor y la experiencia única que el hotel proporciona (Kim & Oh, 2004:65-71).
3. Establecimiento de objetivos y KPI's: El establecimiento de objetivos claros y específicos es esencial para el éxito del plan de marketing. Estos objetivos deben estar alineados con la visión estratégica del hotel y deben ser medibles a través de Indicadores Clave de Desempeño (KPI's). Los KPI permiten monitorear el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y facilitan la toma de decisiones basada en datos, permitiendo realizar ajustes en la estrategia según sea necesario.
4. Formulación de estrategias: La cual implica el diseño de un conjunto de acciones enfocadas y coherentes con los objetivos establecidos. Las estrategias deben considerar el uso de diversos canales digitales, incluyendo el sitio web, redes sociales, email marketing y publicidad en línea. Es crucial que las estrategias sean claras y estén alineadas con la propuesta de valor del hotel, para garantizar una comunicación efectiva y coherente con el público objetivo, ya que, según Barbera et al, (2019), las estrategias facilitan el juego de los actores.
5. Establecimiento de tácticas y planes: Las tácticas son las acciones específicas que se implementarán para llevar a cabo las estrategias. Estas acciones deben estar detalladamente planificadas, asignadas a responsables específicos y alineadas con los recursos disponibles. Un plan táctico bien definido es esencial para la ejecución efectiva de la estrategia de marketing.
6. Elaboración de cronograma y calendario: Estos son fundamentales para la gestión del tiempo y la organización de las actividades del Plan Estratégico de Marketing Digital. Estos instrumentos deben incluir fechas específicas para la ejecución de cada actividad, así como hitos importantes y fechas de revisión para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.
7. Elaboración del presupuesto: Esta es una parte crucial del Plan Estratégico de Marketing Digital, ya que proporciona una estimación de los recursos financieros necesarios para implementar las actividades planificadas. Un presupuesto realista y bien fundamentado asegura que se disponga de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y permite una gestión eficaz de los costos (Jones, 2008: 529-540).
8. Establecimiento de mecanismos de control: Estos son esenciales para evaluar el desempeño del Plan Estratégico de Marketing Digital y asegurar su alineación con

los objetivos establecidos. Estos mecanismos incluyen la revisión regular de los KPI, la monitorización de los resultados de las tácticas implementadas y la identificación de áreas de mejora. A través de estos controles, se pueden realizar ajustes proactivos para optimizar el rendimiento y el retorno de la inversión del plan de marketing (Tokhtamysh, 2023).

3. Consideraciones metodológicas

Se utiliza una metodología de investigación mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Específicamente, se emplea un diseño exploratorio secuencial, donde en una primera fase se recolectarán y analizarán datos cualitativos, para luego, en una segunda fase, recolectar y analizar datos cuantitativos que permitan profundizar en los hallazgos iniciales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Con relación a la fase cualitativa, se utiliza un diseño narrativo para recopilar información a través de entrevistas en profundidad con gerentes y directivos de empresas hoteleras de la Provincia de Sugamuxi. Estas entrevistas permitirán obtener un panorama general de la situación actual del sector, identificar los principales retos y oportunidades en términos de gestión estratégica y marketing, y explorar las estrategias de promoción implementadas por las empresas. La información recolectada en esta fase servirá para diseñar los instrumentos cuantitativos de la siguiente etapa.

Con relación a la fase cuantitativa, se emplea un diseño transversal descriptivo, es decir que busca solo describir el hecho o fenómeno a

investigar con el objetivo de poder mostrar su comportamiento o estructura (Gallardo et al, 2024). Se aplica un cuestionario estructurado a una muestra representativa de 327 usuarios de hoteles de la provincia, con el fin de recabar información específica sobre sus percepciones acerca de la calidad de los servicios y las actividades de marketing realizadas por los hoteles.

4. Gestión estratégica de marketing en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi, Colombia: Resultados

Para el año 2024, el sector hotelero de la Provincia de Sugamuxi se conforma por 327 empresas hoteleras que presentan una diversa clasificación de negocios, entre los cuales se incluyen aparta-hoteles, apartamentos turísticos, campamentos, casas turísticas, centros vacacionales, fincas turísticas (alojamiento rural), glampings, hostales, hoteles y otros tipos de viviendas turísticas, así como refugios. Estas empresas están ubicadas en los municipios de Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Monguí, Nobsa, Pesca, Sogamoso, Tibasosa, Tópaga, Tota y Mongua (Datos Abiertos Colombia, s.f.).

Para cumplir con las actividades metodológicas propuestas, se realiza un muestreo de conveniencia para aplicar los instrumentos de recolección de información diseñados.

Para esto, se establecieron algunos criterios de selección e inclusión, con el fin de asegurar que los participantes elegidos fueran representativos y pudieran reflejar la aplicación de elementos de gestión estratégica (Tabla 1).

Tabla 1
Empresas seleccionadas como objeto de estudio

RNT	Estado	Municipio	Nombre Comercial	Habitaciones	Camas	Empleados
1537	Activo	Sogamoso	Hotel Sogamoso Real	21	50	10
1831	Activo	Sogamoso	Hotel Tobacá	31	60	6
3659	Activo	Cuítiva	Hotel Termales El Batán	31	64	24
4486	Activo	Tibasosa	Hotel Hacienda Suescun	16	50	6
4912	Activo	Sogamoso	Hotel Sol Internacional	31	52	5
6950	Activo	Sogamoso	Nuevo Hotel Bochica	22	32	5
10248	Activo	Cuítiva	Hotel Refugio Rancho Tota	26	60	5
13397	Activo	Nobsa	San Luis De Ucuenga	12	36	5
15365	Activo	Nobsa	Hotel Nobsa Colonial	15	31	5
16270	Activo	Aquitania	Hotel Refugio Pozo Azul	17	49	5
29369	Activo	Sogamoso	Hotel Yanuba De La Once	23	40	5
35670	Activo	Tibasosa	Hotel Boutique Bella Tierra	9	14	8
37381	Activo	Monguí	Monguí Plaza Hotel	14	39	5
38185	Activo	Nobsa	Complejo Turístico Puntalarga S.a.s	28	85	6
41235	Activo	Iza	Hotel La Casona Nuñez	15	40	5
41285	Activo	Tibasosa	Hotel Alta Vista	21	32	5
42045	Activo	Sogamoso	Hotel H53	32	74	5
48523	Activo	Aquitania	Hotel Refugio Santa Inés	32	53	5
53772	Activo	Cuítiva	Big Day Hotels	30	100	5
94025	Activo	Cuítiva	Hotel El Camino Real	19	40	5
95650	Activo	Nobsa	Casa De Eventos Villa Claudia	14	42	5
103896	Activo	Sogamoso	Hotel Prestigio Jc	24	52	5
122771	Activo	Cuítiva	Rocamonti Hotel	12	30	5
165045	Activo	Iza	Hotel Maxiruma Villa Tamauka	15	38	5

Primero, se seleccionaron únicamente hoteles con un número mínimo de 5 empleados, lo que sugiere

una estructura organizacional y operativa capaz de facilitar la implementación de estrategias de gestión y marketing para

adoptar cambios estratégicos (Roper & Hodari, 2015, pp.1-12).

A continuación, se incluyeron solo aquellas empresas que posean un número significativo de habitaciones y camas, ya que un volumen adecuado de oferta permite evaluar la aplicabilidad del modelo de gestión estratégica en un contexto donde la demanda y la competitividad son factores relevantes.

Finalmente, se filtraron las empresas que contaran con un Registro Nacional de Turismo activo, asegurando que las entidades seleccionadas operen dentro de un marco legal y formal, debido a que las empresas informales no poseen estructuras de gestión necesarias para aplicar un modelo estratégico, lo cual podría distorsionar los resultados de la investigación.

De esta manera el muestreo por conveniencia se complementa con otras estrategias de recolección de datos, como entrevistas en profundidad y análisis documental, permitiendo triangular la información y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado, validando los datos y proporcionando un contexto más amplio para identificar patrones y tendencias en el sector hotelero analizado.

5. Resultados de la Entrevista Semiestructurada a responsables de los Hoteles

La entrevista aplicada relaciona preguntas en cuatro categorías principales sobre las que se buscaba recolectar información (Diagnóstico

Estratégico, Desempeño de la planeación estratégica, Utilización de herramientas digitales de marketing, Presupuesto para temas estratégicos y de marketing.

Con base en las respuestas obtenidas se realiza una nube de palabras a partir de las entrevistas realizadas, siendo esta una técnica metodológica valiosa que proporciona una representación visual clara de los temas emergentes, permitiendo identificar rápidamente los conceptos clave y patrones en las respuestas. Asimismo, es útil para facilitar un análisis más eficiente al sintetizar grandes volúmenes de datos textuales, capturando el sentimiento general expresado por los entrevistados y mejorando la comunicación de hallazgos. Además, se integra bien en un enfoque metodológico mixto, enriqueciendo el análisis y validando los resultados al combinar datos cualitativos y cuantitativos.

• Diagnóstico Estratégico

En relación con el Diagnóstico Estratégico (Ilustración 1), se evidencia que los gerentes de los hoteles reconocen que llevan a cabo análisis de sus competidores de manera empírica. Además, tienen un entendimiento básico del segmento de mercado al que están dirigidos sus servicios. Esta relación entre el segmento y la competencia les permite formular algunas estrategias rudimentarias y medianamente efectivas.

Ilustración 1 Diagnóstico estratégico



Asimismo, los gerentes identifican sus fortalezas y debilidades como empresas hoteleras. Sin embargo, es importante destacar que este proceso no está documentado en la mayoría de los hoteles entrevistados; en su lugar, se realiza de manera informal y carece de un marco teórico sólido que respalde la importancia de llevar a cabo esta actividad.

La falta de un enfoque sistemático y documentado limita su capacidad para desarrollar estrategias efectivas y adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio (Sierra & Peñalver, 2020). Por lo tanto, se hace necesario que los equipos directivos de estos hoteles reconozcan la necesidad de formalizar su diagnóstico estratégico

para mejorar su gestión y competitividad en el mercado (Claver-Cortés, Molina-Azorín, & Pereira-Moliner, 2007:6-20; Bernstein, 2014).

• Desempeño de la planeación estratégica

Respecto al desempeño en la planeación estratégica, los gerentes entrevistados indican que poseen conocimientos básicos sobre los elementos fundamentales, como la misión, visión y valores, los cuales están documentados y visibles en sus empresas. Sin embargo, se ha identificado que estos planes carecen de una documentación efectiva y de un entendimiento profundo sobre

en acciones concretas que impulsen el crecimiento real de las organizaciones analizadas (Ilustración 2).



Las herramientas de marketing digital (Ilustración 3) más utilizadas por las empresas hoteleras de la Provincia de Sugamuxi son principalmente las redes sociales, como Facebook e Instagram, junto con algunas cuentas empresariales en WhatsApp Business. Además, se han creado sitios web muy básicos que no fomentan la interacción, limitándose en su mayoría a permitir la programación de reservas.

Ilustración 3

Herramientas de marketing digital



También se utilizan plataformas como Booking y TripAdvisor para gestionar las reservas. Sin embargo, la mayoría de los hoteles entrevistados señala una falta de conocimientos en la configuración de sus cuentas digitales y en el diseño de contenido de calidad, lo que les impide enfocar adecuadamente sus esfuerzos de marketing y es una evidencia tangible del desaprovechamiento publicitario del sector en esta región (Oliynyk, 2019; Tsviliy, Gurova & Kuklina, 2021).

Por lo tanto, es fundamental que estos hoteles reciban capacitación adicional para comprender mejor la dinámica entre la planificación estratégica y el marketing digital estratégico. Este sector enfrenta una carencia notable de personal y equipos de trabajo con las competencias necesarias para desarrollar actividades esenciales que son cruciales para el éxito y la competitividad de las organizaciones hoteleras (López et al, 2020: 1293-1314). Sin una formación adecuada, los hoteles no podrán aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el marketing

digital, lo que limitará su capacidad para atraer y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo (Hermayanto, 2023).

- **Presupuesto para temas estratégicos y de marketing**

La situación del sector hotelero en la provincia de Sugamuxi en cuanto a la asignación presupuestal para temas estratégicos y de marketing es preocupante. Hasta ahora, muchos hoteles han comenzado a asignar recursos para estas áreas, pero la inversión sigue siendo escasa y no está estructurada. La mayoría de los gerentes mencionan que no existen presupuestos específicos para actividades estratégicas y de marketing, lo que indica una falta de planificación a mediano y largo plazo. En lugar de contar con un enfoque organizado, la asignación de presupuesto depende de las propuestas que reciben, lo que limita su capacidad para implementar estrategias efectivas y coherentes.

Ilustración 4 Estratégicos y de marketing



Además, esta falta de claridad en la asignación presupuestal refleja una carencia de conocimiento sobre la importancia del marketing digital y su impacto en el crecimiento del negocio. Muchos gerentes reconocen que no tienen una comprensión sólida de cómo redistribuir el presupuesto para maximizar su efectividad, especialmente en áreas como la promoción de actividades turísticas locales y el fortalecimiento de su presencia en redes sociales. Sin una inversión adecuada y un enfoque estratégico claro, los hoteles corren el riesgo de perder oportunidades valiosas para atraer visitantes y mejorar su competitividad en un mercado cada vez más dinámico.

Por lo tanto, es esencial que las empresas hoteleras en la Provincia reconsideren su enfoque hacia la asignación presupuestal. La implementación de un plan financiero bien estructurado que contemple inversiones específicas en marketing digital y actividades estratégicas no solo mejorará su visibilidad, sino que también

permitirá un crecimiento sostenible a largo plazo. Además, es crucial proporcionar capacitación al personal sobre la gestión del presupuesto y las herramientas digitales disponibles, lo que les permitirá tomar decisiones informadas y efectivas en el futuro.

6. Resultados de encuesta a visitantes o clientes del sector hotelero de la provincia de Sugamuxi.

A continuación, se presentan los parámetros relacionados para la aplicación del cuestionario a los usuarios de los hoteles seleccionados en la muestra, siguiendo los criterios establecidos en el diseño metodológico.

La fórmula utilizada es:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

(Ecuación 1)

Dónde: n = tamaño de la muestra;
 N = tamaño de la población; Z = valor Z correspondiente al nivel de confianza;

p = proporción estimada; E = margen de error. La población tomada es de 12,015 viajeros, receptores promedio de hoteles en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Sogamoso (13 municipios de la Provincia de Sugamuxi)¹

Para un nivel de confianza del 90%, el valor Z correspondiente es aproximadamente 1.645 (se obtiene de la tabla Z), un margen de Error de 10% o 0.10 y una proporción estimada (P) de 0.5. Debido a que no se tiene información previa, el tamaño de la muestra es de 68.

Se aplica el instrumento de recolección de información diseñado como *Encuesta a Visitantes o Clientes del Sector Hotelero de la Provincia de Sugamuxi (Google Forms)* a 75 personas, encontrando los siguientes resultados:

- **Utilización de servicios hoteleros en la provincia de Sugamuxi**

El promedio de noches que permanecen los clientes en un hotel de la provincia de Sugamuxi es de 3 noches (42.7%), lo que sugiere que los visitantes suelen buscar una experiencia breve, pero significativa, ya sea para disfrutar de la belleza natural de la región, explorar la cultura local o asistir a eventos especiales que han sido programados por las alcaldías de los municipios aledaños. La preferencia por utilizar los servicios de hotel es mayormente con amigos (36%), seguida de la familia (32%) y, en menor medida, con la pareja (24%), lo que refleja las diversas dinámicas sociales que influyen en la elección de alojamiento. Esta tendencia sugiere que los hoteles deben adaptar sus ofertas para atraer a

diferentes grupos, creando ambientes y actividades que fomenten la interacción y el disfrute compartido.

Además, la alta proporción de reservas realizadas con amigos representa una oportunidad para los hoteles de diseñar paquetes especiales, como escapadas grupales o eventos temáticos, que enriquezcan la experiencia del cliente y maximicen su satisfacción durante la estadía.

- **Percepción de calidad de servicios hoteleros en la provincia de Sugamuxi**

La calidad percibida de los servicios de los hoteles de la provincia de Sugamuxi no alcanza niveles excelentes, algo que indica que existen áreas clave que requieren atención y mejora. En particular, el estado de la lencería y la infraestructura de las habitaciones son aspectos gestionables que pueden impactar significativamente la experiencia del huésped.

Para elevar notablemente la satisfacción del cliente se hace necesario mejorar la calidad de la lencería, asegurando que esté limpia, en buen estado y sea confortable, así como realizar actualizaciones en la infraestructura, como la pintura, el mobiliario y los electrodomésticos. Así mismo, implementar un programa de mantenimiento regular y capacitación del personal para garantizar estándares de calidad consistentes también puede contribuir a mejorar la percepción general del servicio, así como su reputación y el fomento de la lealtad de los clientes para así atraer nuevas reservas.

Aunque la atención al cliente se percibe en su mayoría como buena, aún

1 Fuente: https://public.tableau.com/app/profile/situr.boyaca/viz/Oferta_Alojamiento/Oferta_Alojamiento

existen aspectos que requieren mejora, especialmente en áreas clave como la eficiencia, la rapidez y la empatía.

Buscando optimizar la experiencia del huésped, se hace necesario revisar y fortalecer los procesos de atención al cliente, asegurando que el personal esté capacitado para responder de manera ágil a las necesidades y solicitudes de los clientes. Implementar un sistema de retroalimentación puede proporcionar información valiosa sobre las áreas específicas donde se puede mejorar. Además, fomentar una cultura de empatía entre el personal ayudará a crear conexiones más significativas con los huéspedes, lo que puede traducirse en una experiencia más personalizada y satisfactoria. Al abordar estos aspectos, el hotel no solo elevará la calidad de su servicio, sino que también podrá diferenciarse en un mercado competitivo, generando lealtad y recomendaciones positivas por parte de sus clientes.

En cuanto a la calidad de las

instalaciones, se percibe una buena perspectiva; sin embargo, igualmente hay elementos por mejorar. Asimismo, se percibe que la relación calidad-precio es favorable, lo que indica que los huéspedes consideran que los servicios y las instalaciones ofrecidos justifican el costo de su estadía. Esta percepción positiva puede contribuir a la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad, así como a atraer nuevas reservas a través de recomendaciones.

Realizando un análisis lexicométrico de las respuestas cualitativas de los encuestados (Gráfico 1) (Reyes-Sosa et al, 2024: 26), se puede apreciar que lo que más les gusta a los huéspedes de la Provincia de Sugamuxi son el servicio, la limpieza en las habitaciones, las instalaciones y su ubicación, lo que permite apreciar vistas espectaculares de la naturaleza y las características propias de esta región.

Gráfico 1
Análisis lexicográfico de respuestas de lo que gusta a los clientes



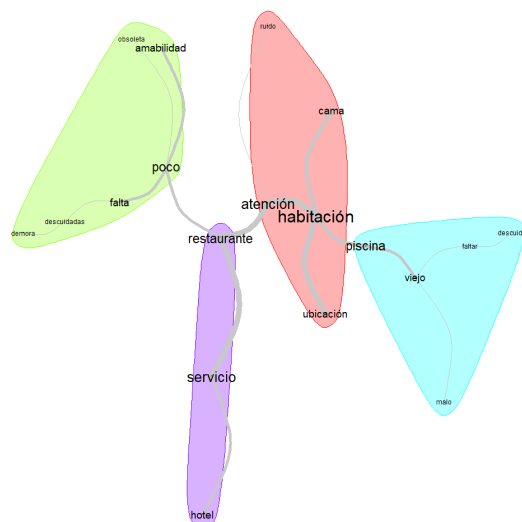
Sin embargo, también es importante considerar que la percepción positiva sobre estos aspectos debe ser respaldada por una experiencia consistente. La calidad del servicio y la limpieza son fundamentales para mantener la satisfacción del cliente; cualquier descuido en estas áreas puede llevar a una disminución en la percepción general del hotel. Además, las instalaciones deben estar bien mantenidas y actualizadas para asegurar que cumplan con las expectativas de los huéspedes. La ubicación, aunque es un atractivo significativo, también debe ser complementada con servicios que maximicen la experiencia del visitante.

Estos elementos pueden ser destacados en la propuesta única de venta (USP) del hotel, lo que permitirá diferenciarse de la competencia y atraer a más clientes. Por lo tanto, al desarrollar

la USP, el hotel debe asegurarse de que estos elementos no solo se promocionen como características deseables, sino que también se mantengan como estándares operativos. Esto garantizará que los huéspedes no solo elijan el hotel por su propuesta atractiva, sino que también regresen debido a una experiencia positiva y memorable.

De otro lado, lo que menos gusta a los huéspedes de la provincia de Sugamuxi es el descuido en la atención (Gráfico 2), especialmente en relación con la amabilidad del personal, lo cual es percibido como una falta de interés y compromiso hacia los clientes. Esta percepción negativa puede afectar la experiencia general del huésped, ya que la atención al cliente es fundamental para crear un ambiente acogedor y satisfactorio.

Gráfico 2 Análisis lexicográfico de respuestas de lo que no gusta a los clientes



Además, hay quejas sobre las instalaciones, que son vistas como descuidadas y con evidente falta de mantenimiento. Los huéspedes han mencionado problemas como mobiliario desgastado, áreas comunes poco limpias y equipos que no funcionan adecuadamente. Este deterioro puede generar una impresión desfavorable de los hoteles y disminuir la percepción de calidad en los servicios ofrecidos.

Finalmente, algunos huéspedes expresan su insatisfacción con el servicio de restaurante, indicando que no cumple con sus expectativas. Estas deficiencias pueden llevar a una experiencia gastronómica decepcionante, lo que contribuye a una percepción general negativa del hotel.

- **Percepción de las actividades de marketing de los hoteles de la provincia de Sugamuxi.**

Se ha podido evidenciar que el reconocimiento de los hoteles de la provincia en canales digitales es muy bajo, lo que indica que la mayoría de los huéspedes eligen su hospedaje en esta región a través de la boca a boca, principalmente por recomendaciones de amigos y familiares o la búsqueda general en la web. Esta dependencia limita el crecimiento del sector en un mercado cada vez más digitalizado.

Sin una presencia sólida en línea, los hoteles pierden oportunidades para atraer nuevos clientes y promocionar ofertas especiales. Por lo que se hace necesario desarrollar una estrategia de marketing digital efectiva que incluya la gestión activa de redes sociales y la optimización de sitios web. Esto no solo mejorará su visibilidad, sino que también

fortalecerá su reputación y atraerá a más huéspedes.

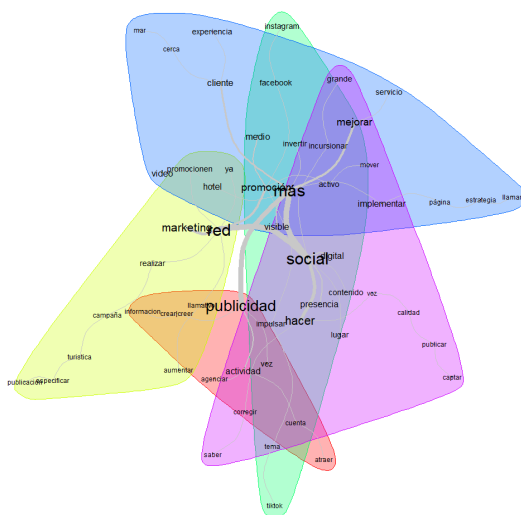
De la misma manera, se percibe que la publicidad de los hoteles de la provincia no es efectiva y hay muchos elementos por mejorar. La baja visibilidad en canales digitales limita la atracción de nuevos clientes, lo que genera una dependencia excesiva del boca a boca. Por ende, la falta de estrategias de marketing digital, como la optimización de sitios web y el uso de redes sociales, impide que los hoteles se destaquen frente a la competencia. Sin mejoras en estas áreas, corren el riesgo de quedar rezagados en un mercado donde las experiencias positivas y las recomendaciones digitales son cruciales para el éxito.

Asimismo, se logró identificar la falta de utilización de estrategias de email marketing, lo que limita aún más la capacidad de los hoteles para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales. Esta falta de comunicación directa impide que los hoteles informen sobre promociones, eventos especiales o novedades, lo que podría aumentar la lealtad del cliente y fomentar reservas repetidas en caso de realizarse (Gombeski et al, 2007: 97-115).

Con relación a la información publicitaria de los hoteles, esta no representa utilidad para los huéspedes, ya que en su mayoría no es reconocida o no ha sido vista (62.7%). La falta de visibilidad y relevancia en las campañas publicitarias en la actualidad limita la capacidad de los hoteles para comunicar efectivamente sus ofertas y servicios.

Finalmente, se solicitó a los clientes una recomendación para mejorar las actividades de marketing del hotel (Gráfico 3). En este sentido, los huéspedes sugieren implementar actividades de marketing más agresivas.

especiales y colaboraciones para aumentar la visibilidad de los hoteles.



marketing en el sector hotelero de la provincia de Sugamuxi revela una situación crítica que requiere atención inmediata. En primer lugar, se observa que la asignación presupuestal para actividades estratégicas y de marketing es insuficiente y, en muchos casos, inexistente. La mayoría de los gerentes entrevistados indican que hasta ahora han comenzado a destinar recursos a estas áreas, pero la falta de un presupuesto claro y estructurado limita su capacidad para implementar estrategias efectivas. Esto se traduce en una dependencia de propuestas externas y una falta de planificación a largo plazo, lo que impide un enfoque proactivo en la promoción de sus servicios.

La gestión estratégica de

reconocen la importancia del marketing digital, su implementación es rudimentaria. La mayoría utiliza herramientas básicas como redes sociales y sitios web simples, sin aprovechar plenamente las oportunidades que ofrecen plataformas más avanzadas o estrategias de contenido. Esto se agrava por la falta de conocimientos sobre cómo optimizar sus cuentas digitales y crear contenido atractivo, lo que resulta en una presencia online débil y poco efectiva. Sin un enfoque estratégico claro y una inversión adecuada en marketing digital, los hoteles en la provincia corren el riesgo de perder relevancia en un mercado cada vez más competitivo.

Por otro lado, es evidente que existe un potencial significativo para mejorar la gestión del marketing en este sector. La capacitación del personal en áreas como marketing digital, gestión de redes sociales y análisis de datos podría transformar la forma en que estos hoteles interactúan con sus clientes y promueven sus servicios. Asimismo, la creación de un plan estratégico bien documentado que contemple la asignación adecuada de recursos para actividades de marketing podría facilitar un crecimiento sostenible y una mayor competitividad.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (2007). *La planificación estratégica*. Lumen.
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J., & Carrión, M. A. S. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2 ed.): Addison-Wesley Iberoamericana.
- Barbera, N. Chirinos, Y. Y Posada, M. (2019). La planificación del Desarrollo sostenible desde los sistemas complejos adaptativos en Colombia. En Chirinos, Y. Ramirez, A. Barbera, N. y Rojas D. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una Vision desde Latinoamerica*. Vol.V. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: https://doi.org/10.47212/tendencias_v_2019_3
- Bernstein, J. S. (2014). Planning strategy and applying the strategic marketing process. En *Standing Room Only* (pp. 93–124). Palgrave Macmillan US.
- Bhatia, P. (2017). *Fundamentals of Digital Marketing*. Pearson India Education Services.
- Bilgihan, A., & Ricci, P. (2024). The new era of hotel marketing: integrating cutting-edge technologies with core marketing principles. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 15(1), 123–137. <https://doi.org/10.1108/jhtt-04-2023-0095>
- Cámara de Comercio de Sogamoso. (2023). *Marca Provincia Sugamuxi*. <https://sugamuxi.sogamoso.org/>
- Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2015). *Digital Marketing*: Pearson Education.
- Chaffey, D. y Smith, P. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. Taylor & Francis.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 6-20. <https://doi.org/10.1108/09596110710724125>.
- Datos Abiertos Colombia. (s.f.). Base de prestadores de servicios turísticos - SITUR. <https://www.datos.gov.co/es/Comercio-Industria-y-Turismo/Base-de-Prestadores-de-Servicios-Turisticos-SITUR-/j8bh-xk3n/data>

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.025>
- Erbasi, A., & Unuvar, S. (2012). The levels of using strategic management tools and satisfaction with them: A case of five-star hotels in turkey. *International journal of business and management*, 7(20). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p71>
- Esparza, J. L., & García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos De Administración*, 24(42). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.ceft>
- Flensburg, K. I. (2023). El sector turístico en el contexto de transición energética. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana De Estudios Socioambientales*, (33), 26–44. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.33.2023.5451>
- Gallardo, R., Materan, S. y Landino, M. (2024). Reflexiones sobre el liderazgo resonante en función al desempeño laboral en las organizaciones. *Revista Temario Científico*, 4(1). <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.124.52>
- Gombeski, W. R., Jr, Taylor, J., Piccirilli, A., Cundiff, L., & Britt, J. (2007). Effectively executing a comprehensive marketing communication strategy. *Health Marketing Quarterly*, 24(3–4), 97–115. <https://doi.org/10.1080/07359680802119090>
- Hermayanto, R. (2023). Effective marketing strategies in business: Trends and best practices in the digital age. *Jurnal Ad ministrare*, 10(1), 61. <https://doi.org/10.26858/ja.v10i1.45101>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Jones, T. A. (2008). Improving hotel budgetary practice—A positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 529–540. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.027>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The office of strategy management*. New York. <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/05-071.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The Execution Premium.
- Kim, B., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 65–71. <https://doi.org/10.1108/09596110410516589>.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page.
- López-Gamero, M. D., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2023). Human resource management as an internal antecedent of environmental management: a joint analysis with competitive consequences in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(6), 1293–1314. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1841216>
- Martínez, A. M., & Vargas, A. (2013).

- Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español. *Tourism & Management Studies*, 9(2). <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743879002.pdf>
- Mihai, D., & Toma, S. (2020). The International Tourism and the COVID-19 Pandemic—Present and Perspectives. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 433-438. <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p433-438.html>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la Estrategia*. Editorial Garnica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.
- Nova, L. C., & Duque, E. J. (2015). Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en pymes colombianas, una perspectiva teórica. *Criterio Libre*, 13(23), 165-199. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2015v13n23.111>
- Oliynyk, A. (2019). The use of marketing tools for effective marketing strategy development and implementation. *Problems of Innovation and Investment Development*, 19, 4–16. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.19.2019.1>
- Pérez, O., & Torres, M. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato*. [Tesis. Magister en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Departamento de Investigación y Posgrados]. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_60c992e-24893130252bb8e0fc11dc8f
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental.
- Red Cluster Colombia. (2023). Iniciativa Clúster Turismo Sugamuxi - Boyacá. https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f/143/show-initiatives
- Reyes-Sosa, H., Zamudio-Elizalde, P. D., Álvarez-Montero, F. J., & Monge Olivarrías, C. H. (2024). EVOCATION e IRAMUTEQ 7: análisis lexicográfico y de contenido en la Teoría de las Representaciones Sociales. *Cultura Y Representaciones Sociales*, 18(36), 26. Recuperado a partir de <https://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/12765>
- Rini, G. P., & Kusumawardhani, A. (2024). Orchestrating firm-specific resource integration to achieve customer service performance: an investigation in the hotel context. *International Journal of Innovation Science*, 16(3), 445–462. <https://doi.org/10.1108/ijis-07-2022-0118>
- Rodríguez, D. C., & Granados, P. N. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2). <https://doi.org/10.18359/rfce.3073>
- Roper, A., & Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.001>
- Sainz De Vicuña, J. M. S. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC Editorial.
- Sierra, J. L., Carrillo, J. D., & Peñalver, G. (2020). *Gestión de la innovación como estrategia competitiva en el sector hotelero: caso departamento de La Guajira*. Grupo de Investigación Investigadores del Futuro (INFU). <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/entities/publication/4002c86c->

[94f0-4825-81a3-1d4f77d4e12a](https://doi.org/10.38188/2534-94f0-4825-81a3-1d4f77d4e12a)

Tsviliy, S., Gurova, D., & Kuklina, T. (2021). Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*, 6(2), 30–41. [https://doi.org/10.38188/2534-](https://doi.org/10.38188/2534-94f0-4825-81a3-1d4f77d4e12a)

[9228.21.2.05](https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-15)

Тохтамиш, Т. (2023). The Power Of The Marketing Plan: The Key To Success In Today's Business. *Економічний простір*, (185), 82-86. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-15>