

**ESTUDIO DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DE LOS HOTELES
AFILADOS A COTELCO EN SAN JUAN DE PASTO PRIMER SEMESTRE 2013**

**ASTRID JULIETH MUNOZ VALBUENA
MANUEL FELIPE SERRANO BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

**ESTUDIO DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LOS HOTELES
AFILADOS A COTELCO EN SAN JUAN DE PASTO PRIMER SEMESTRE 2013**

**ASTRID JULIETH MUNOZ VALBUENA
MANUEL FELIPE SERRANO BRAVO**

**Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al Título de Profesional
en Comercio Internacional y Mercadeo**

Asesor:

**LUIS ALBERTO ARCOS ARCOS
Economista, Esp. Gerencia de Mercadeo, Esp. Administración Pública.
Magister en Mercadeo Agroindustrial
Asesor metodológico y conceptual**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Esp. DIEGO DE LA ROSA SALAZAR

Esp. HECTOR RUBEN MUNOZ MARTINEZ

San Juan de Pasto, Mayo de 2013.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme cumplir este que más que una meta siempre fue mi sueño, por ser el gestor de una vida maravillosa llena de bendiciones.

A mi papa, por apoyarme y siempre estar ahí durante mi niñez.

A mi mama, por ser la persona más importante de mi vida, a ella le debo todo.

A mi familia, por ser el apoyo incondicional y la inspiración para ser profesional.

Al Magister Luis Alberto Arcos, asesor metodológico y conceptual por todas y cada una de las enseñanzas impartidas no solo en la parte académica.

A los jurados Esp. Héctor Muñoz y Esp. Diego De La Rosa Salazar, quienes con su conocimiento me orientaron en el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad de Nariño, en especial al Programa de Comercio Internacional y Mercadeo y a su director Dr. Guido Pantoja por su colaboración

A mis amigos, docentes y compañeros, quienes hicieron parte de este proyecto.

ASTRID JULIETH MUNOZ VALBUENA

A mi familia por su apoyo incondicional ante las adversidades, al Doctor Luis Alberto Arcos por sus valiosos aportes a lo largo del desarrollo de este trabajo, a los Profesores Diego de La Rosa y Hector Muñoz, quienes contribuyeron al fortalecimiento de esta investigación, por último a mi compañera de Trabajo de Grado, Julieth Muñoz Valbuena, por su conocimiento, apoyo e invaluable amistad.

MANUEL FELIPE SERRANO BRAVO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo:

A Dios ese ser omnipotente con su infinita grandeza hace de mi cada día una mejor persona, a mi madre, Martha Nelly Valbuena por su eterno amor y sacrificio para sacarme adelante, a mi padre Luis Javier Acosta quien durante mi niñez forjo ese amor por la educación y con su ejemplo de que cada día se puede ser mejor, a mis hermanos: Jackeline, Erlinton y Hanner, por su inmenso afecto y palabras de ánimo. A mi esposo Mahmoud Soldoust por su comprensión y por ser cómplice de mis sueños, A mis sobrinos David, Dayanna, Daniela por ser mis pequeños motores, A mi maestro, jefe, amigo Luis Alberto Arcos por todas las enseñanzas de vida, A mis angeles y mejores amigos Cristobal Cajigas y Patricia Delgado, con quienes comparti los mejores momentos de mi carrera a mis amigas Nancy Delgado, Yina Ruiz, Jenny Pantoja por su apoyo y colaboración, a mi compañero de tesis y mas aun mi amigo Felipe Serrano Bravo por acompañarme en esta jornada.

Astrid Julieth Muñoz Valbuena

A Dios, a mi familia

Manuel Felipe Serrano Bravo

RESUMEN

La presente investigación está encaminada a realizar un estudio sobre la calidad del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto. Para esto, se pretende establecer el nivel de servicio al cliente, examinar las estrategias utilizadas en la gestión del servicio al cliente, sus estrategias y averiguar si existe una relación entre las prácticas de la gestión del servicio al cliente y la fidelización de los mismos, mediante técnicas de mercadeo para recolección de información primaria, tales como la aplicación de encuestas y entrevistas y el análisis de información secundaria obtenida en artículos relacionados con la industria hotelera, así como la información de la Oficina de Turismo del Departamento de Nariño y de la Ciudad de San Juan de Pasto, COTELCO, CorpoCarnaval, etc., se realizará el análisis de la información obtenida mediante diferentes métodos.

Con una muestra de seis (6) hoteles, que se encuentran afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto (Hotel Agualongo, Hotel Cuellar's, Hotel El Dorado, Hotel Fernando Plaza, Loft Hotel y Hotel Don Saul), el estudio incluirá un Plan de Mejoramiento frente a los hallazgos encontrados en el desarrollo del trabajo de investigación, convirtiéndose de esta manera en una importante herramienta para el Sector Hotelero en la Ciudad de Pasto, en procura de aumentar los ingresos y la satisfacción del cliente

La implementación del Plan de mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios de los hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño, le permitirá a COTELCO, procesar y analizar información pertinente, interna y externa a través de un análisis del macro ambiente, que incluye el entorno económico, político, legal, social, cultural, geográfico, tecnológico y competitivo, desarrollo y análisis de las matrices: MEFE, MEFI, M.P.C, con el fin de evaluar la situación presente de Los Hoteleros agremiados, así como su nivel de competitividad.

La implementación del Plan de Mejoramiento en los hoteles afiliados a COTELCO de la ciudad de Pasto aumentará la satisfacción de los hoteleros afiliados, incrementando el número de afiliados y fortaleciendo el posicionamiento del gremio.

ABSTRACT

The present study aims to conduct a study on the quality of customer service in hotels COTELCO members in the city of Pasto. For this, is to establish the level of customer service, examine the strategies used in the management of customer service, their strategies and find out if there is a relationship between management practices of customer service and loyalty to the same, using marketing techniques for primary data collection, such as the use of surveys and interviews and secondary data analysis related articles obtained in the hospitality industry, as well as information from the Tourist Office of the Department of Nariño and the City San Juan de Pasto, COTELCO, Corpocarnaval, etc., will be the analysis of the information obtained by different methods

With a sample of six (6) hotels, which are affiliated to COTELCO in the city of Pasto (Hotel Agualongo, Hotel Cuellar's, Hotel El Dorado, Hotel Fernando Plaza, Loft Hotel and Vincent Suites Aparthotel), the study includes a plan Improvement compared to the findings in the development of the research, thus becoming an important tool for the Hotel Sector in the city of Pasto, in an attempt to increase revenue and customer satisfaction

The implementation of the Improvement Plan of the quality in services, will allow to the COTELCO - Nariño Chapter, to process and to analyze pertinent information, it interns and external through an analysis of the outside environment that includes the economic, political, legal, social, cultural, geographical, technological and competitive environment, develop and analysis of the wombs: MEFE, MEFI, M.P.C Quantitative womb of the strategic planeación; with the purpose of evaluating the present situation of the Asociation, as well as their level of competitiveness with the purpose of to advance and to decide of the hotel toward the future.

The improvement plan in COTELCO's will increases the hotels industry, incrising the number and positioning the Asociation

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1.1 Título del Trabajo de Grado.....	19
1.1.2 Tema.....	19
1.2 AREA Y LINEA DE INVESTIGACION.....	19
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	19
1.3.1 Planteamiento del problema.....	19
1.3.1.1 Descripción de la situación actual.....	19
1.3.1.2. Diagnóstico Del Problema.....	20
2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	21
3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	22
4. OBJETIVOS.....	23
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
5. JUSTIFICACION.....	24
5.1 MARCO DE REFERENCIA.....	24
5.1.1 Marco Teórico:.....	24
5.1.2 Marco conceptual.....	48
5.1.3 Marco temporal.....	53
5.1.4 Marco espacial.....	53
5.1.5 Marco legal.....	54
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	64
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	64
6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	64
6.2.1 Método De Incidentes Críticos.....	65

6.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN ...	67
6.3.2	Tratamiento de la información:.....	69
7.	RESEÑA HISTORICA	72
7.1	HISTORIA	72
7.2	ASPECTOS HISTORICOS DEL TURISMO	73
7.3	DEFINICIÓN DEL TURISMO	74
7.4	CONTEXTO MUNDIAL DEL TURISMO	78
7.5	INDICADORES MUNDIALES.....	79
7.6	TENDENCIAS MUNDIALES.	84
7.7	CONTEXTO NACIONAL DEL TURISMO	86
7.8	INDICADORES NACIONALES.....	90
7.9	EL TURISMO EN NARIÑO.....	95
7.10	ACTIVIDADES DE TURISMO EN NARIÑO.....	96
7.11	TURISMO SOCIAL.....	96
7.12	TURISMO CULTURAL.....	98
7.13	TURISMO RELIGIOSO	100
7.14	TURISMO RURAL Y ECOTURISMO	101
7.15	GASTRONOMÍA Y ARTESANÍAS.....	103
7.16	TURISMO DE SALUD - BELLEZA	106
7.17	INDICADORES Y PROBLEMÁTICAS DEL TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	108
7.18	APOYO EN EL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	116
8.	COTELCO.....	120
8.1	MISIÓN	120
8.2	VISIÓN	120
8.3	COTELCO Capítulo Nariño	120
9.	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	122
9.1	ENTORNO GEOGRÁFICO	122
9.2	ENTORNO NATURAL.....	124

9.3	ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL	124
9.4	ENTORNO ECONÓMICO	125
9.5	LA ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	135
9.6	ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO.....	137
9.7	ENTORNO LEGAL.....	139
9.8	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	139
9.9	ENTORNO COMPETITIVO.....	141
9.9.1	Fuerzas De Michael Porter:	144
9.10	ANALISIS FACTORES EXTERNOS	150
9.10.1	Síntesis de los factores del entorno social:.....	151
9.10.2	Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico:	154
9.10.3	Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo	155
10.	ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE INTERNO - DIAGNOSTICO GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL	157
10.1	ANALISIS ENCUESTAS AL CLIENTE EXTERNO – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.....	165
11.	ANALISIS ENCUESTAS AL CLIENTE EXTERNO - SERVQUAL.....	172
12..	ANÁLISIS ENTREVISTA A GERENTES	188
12.1	ÍTEM: ESTRATEGIAS DE SERVICIO	188
	CONCLUSIONES	209
	RECOMENDACIONES	210
	BIBLIOGRAFÍA	211
	NETGRAFÍA.....	212
	ANEXOS.....	216

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio	44
Cuadro 1. Muestreo estratificado proporcional.	70
Cuadro 2. Llegadas de turistas internacionales.	80
Cuadro 3 . Llegadas de turistas, América Latina.	81
Cuadro 4. Posiciones en el mundo y Latinoamérica, 2011.	82
Cuadro 5. Contribución del turismo al crecimiento económico.....	90
Cuadro 6. Llegada de viajeros extranjeros a Colombia según ciudad de destino.	91
Cuadro 7. Llegada de viajeros por país de origen y número de llegadas.....	92
Cuadro 8. Lista de atractivos turísticos en Nariño.....	107
Cuadro 9. Llegada de viajeros y salidas de pasajeros.....	110
Cuadro 10. Estadísticas de pasajeros transportados en Aeropuertos	111
Cuadro 11. Disponibilidad hotelera- hoteles Cotelco Pasto	121
Cuadro 12. Indicadores Generales.....	125
Cuadro 13. Producto Interno Bruto (PIB).....	125
Cuadro 14. Pasto. Principales indicadores del mercado laboral Promedio 2010 – 2011.....	129
Cuadro 15. Pasto. Población desocupada cesante, según ramas de actividad económica	130
Cuadro 16. Pasto. Población ocupada, según ramas de actividad económica	131
Cuadro 17. Colombia. Movilización nacional de pasajeros, por aeropuertos ..	133
Cuadro 18. Ocupacion hotelera.....	144
Cuadro 19. Matriz del perfil competitivo.....	147
Cuadro 20. Matriz MEFI	149
Cuadro 21. Matriz de evaluación factores externos (MEFE).....	156

Cuadro 22.	Resumen del grado de motivación organizacional de cada variable de los clientes internos de los Hoteles afiliados a Cotelco en la Ciudad de Pasto	164
Cuadro 23.	DIMENSION DE CALIDAD: Elementos Tangibles	173
Cuadro 24.	DIMENSIÓN DE CALIDAD: Empatía	174
Cuadro 25.	DIMENSIÓN DE CALIDAD: Confianza	176
Cuadro 26.	DIMENSIÓN DE CALIDAD: Capacidad de Respuesta.....	177
Cuadro 27.	DIMENSIÓN DE CALIDAD: Seguridad	179
Cuadro 28.	PRECIO Y UBICACIÓN	180
Cuadro 29.	Consolidado percepcion	181
Cuadro 30.	Consolidado expectativa	183
Cuadro 31.	Consolidado brechas	185
Cuadro 32.	Plan de mejoramiento – estudio financiero	203
Cuadro 33.	Estudio financiero	206

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.....	43
Grafico 2. Como medir la satisfacción del cliente.	65
Grafico 3. Como medir la satisfacción del cliente, HAYES, Bob E.....	67
Grafico 4. Llegada de viajeros extranjeros a puntos de control del DAS.....	91
Grafico 5. Llegada de viajeros por región de origen.	92
Grafico 6. Variación de llegada de viajeros por país de origen	93
Grafico 7. Llegada de viajeros extranjeros por motivo de viaje.....	93
Grafico 8. Doing Business Colombia (Bogotá 2010).....	109
Grafico 9. Llegada de Viajeros por puntos de control DAS	110
Gráfico 10. Nariño. Valor agregado del PIB, según ramas de actividad económica 2010.....	126
Gráfico 11. Pasto y total nacional. Variación del IPC 2001 -2011	127
Gráfico 12. Pasto. Distribución de ocupados, según posición ocupacional Promedio 2011.....	132
Grafico 13. Matricula y cobertura desde el año 2006 2011.....	137
Grafico 14. Motivación Organizacional	157
Grafica 15. Relación con los compañeros	158
Grafico 16. Acensos	159
Grafico 17. Estabilidad laboral.....	159
Grafico 18. Capacitacion ofrecida.....	160
Grafico 19.	160
Grafico 20. Evaluacion de desempeño	161
Grafico 21. Incentivos.....	162
Grafico 22. Discusiones	162
Grafico 23. Herramientas de trabajo.....	163
Grafico 24. Genero de los clientes	165
Grafico 25. Edades de los clientes	166

Grafico 26.	Procedencia.....	167
Grafico 27.	Dias de estancia	168
Grafico 28.	Primera vez que visita el Hotel?.....	169
Grafico 29.	Medio por el cual se enteró del Hotel	170
Grafico 30.	Motivo de la estancia	171
Grafica 31.	Calificacion Promedio Factores Críticos.....	187
Grafica 32.	El hotel tiene estrategias de servicio?.....	188
Grafica 33.	Las estrategias se orientan de manera integral o privilegian una atención en especial?	189
Grafica 34.	Considera importante la recepción del cliente por parte del botones o por parte del personal del área de recepción.	189
Grafica 35.	En caso de existir una queja cual es el procedimiento que tiene el hotel para poderla solucionar.	190
Grafica 36.	Existe autonomía en los empleados para poder solucionar un problema con alguno de los clientes.	191
Grafica 37.	Cuanto tiempo demora en dar respuesta a una queja de un cliente.	191
Grafica 38.	De manera inmediata, se debe investigar, el gerente debe asumir de manera personalizada la solución del problema.....	192
Grafica 39.	Que medidas se toman en los casos que las personas cometan algún error en el servicio a los huéspedes.....	192
Grafica 40.	Existe un programa de servicio al cliente?	194
Grafica 41.	Este ha sido socializado con todas las personas que involucra el servicio?.....	194
Grafica 42.	Se tiene la disponibilidad de atender las sugerencias del cliente interno y externo?	195
Grafica 43.	El programa que desarrolla el hotel en calidad de servicio al cliente ha sido calculado en términos de costos particularmente o se involucra en costos generales?	195
Grafica 44.	Se ha realizado por parte del hotel auditoria del programa o de las estrategias?	196

Grafica 45.	Como medida gerencial si el programa no cumple los objetivos propuestos por la dirección se actúa inmediatamente sobre el cambiándolo o re direccionándolo?	197
Grafica 46.	Que lo hace a usted diferente con respecto a sus competidores? .	198
Grafica 47.	Como considera que los clientes perciben el ambiente del hotel:	199
Grafica 48.	La vigilancia del servicio es permanente?	199
Grafica 49	Cuál de las áreas de su hotel considera usted que es la mas importante?	200
Grafica 50.	Cuál es su formación?	200
Grafica 51.	El personal que se desempeña en las diferentes áreas tiene formación específica en cada una de ellas o experiencia?	201
Grafica 52.	La capacitación del personal de las diferentes áreas del hotel es permanente (plan de capacitación) o se hace de manera eventual?	201

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE DE LOS HOTELES AFILADOS A COTELCO DE SAN JUAN DE PASTO	217
ANEXO B. ENCUESTA CLIENTE INTERNO DE LOS HOTELES AFILIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE PASTO.....	219
ANEXO C. HOTELES AFILIADOS A PASTO	222
ANEXO D. COMPONENTES DE LA POLÍTICA Y ACTIVIDADES DE INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS.....	223
ANEXO E . ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES AFILIADOS A COTELCO SAN JUAN DE PASTO.....	225

INTRODUCCIÓN

Con el fin de tener éxito en el mercado no es suficiente el atraer a nuevos clientes, los viajeros son cada vez más sensibles a los precios, menos leales a la marca y más exigentes, es por esto que las organizaciones deben concentrarse en retener a los clientes existentes aplicando políticas eficaces de satisfacción y lealtad del cliente. La satisfacción del cliente en la industria hotelera está en gran parte relacionada a la calidad del servicio, es así como un enfoque de gestión orientada a la satisfacción del cliente puede mejorar la lealtad del mismo, aumentando así la buena imagen del Hotel y por último, reflejarse en un aumento de los ingresos.

La gestión del servicio al cliente es una estrategia de negocios diseñada principalmente para procurar una reducción de costos y aumento de la rentabilidad mediante la consolidación de la lealtad del cliente, por medio de la introducción de procesos y procedimientos fiables que permitan una interacción directa con el cliente, enfocándose en mantener y aumentar la satisfacción, superando sus expectativas. Es así como actualmente uno de los mayores desafíos para la industria hotelera es de establecer mecanismos que permitan proporcionar y mantener la satisfacción del cliente, convirtiéndose este en un punto de partida para definir los objetivos de las organizaciones del sector.

Con la intensa competencia entre los hoteles en la Ciudad de Pasto, se hace necesario que a partir del análisis de la información obtenida de fuentes primarias y secundarias se aplicarán métodos estadísticos e informáticos mediante el Software SPSS, con los resultados obtenidos se formulará un Plan de mejoramiento del servicio al cliente, del que se desprenden la formulación de recomendaciones y/o sugerencias para procurar resolver los problemas encontrados, posicionar el gremio de hoteleros de la ciudad de Pasto, el cual se encuentra frente a un evidente crecimiento.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Título del Trabajo de Grado. Estudio de la Calidad de la Prestación de Servicio al Cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en San Juan de Pasto durante el primer semestre de 2013.

1.1.2 Tema. La presente investigación centra su estudio en el campo temático de: “CALIDAD DE LA PRESTACION DE SERVICIO AL CLIENTE”.

1.2 AREA Y LINEA DE INVESTIGACION

El estudio abarca el área de investigación administrativa y la línea de investigación en desarrollo empresarial, porque se realizará un estudio de la calidad de la prestación del servicio al cliente de los hoteles afiliados a Cotelco capítulo Nariño, teniendo en cuenta su situación, las condiciones del medio y la proyección de la región, lo cual ayudará a la dirección ejecutiva tanto de COTELCO capítulo Nariño como de sus hoteles afiliados para el mejoramiento conjunto en cuanto a la prestación del servicio al cliente, desarrollo y competitividad en el medio, además será un punto de partida para futuros estudios de igual o diferente índole.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Planteamiento del problema

1.3.1.1 Descripción de la situación actual. La demanda de turistas en la ciudad de Pasto ha ido incrementando de manera progresiva en los últimos años, actividades relacionadas con los negocios, turismo religioso y los Carnavales de Negros y Blancos, una de las principales fiestas del Suroccidente colombiano, los cuales fueron declarados Patrimonio Oral e Intangible de la humanidad por la Unesco en el año 2009 atraen turistas de todo Colombia y el exterior, por lo tanto, en virtud de lo anterior el sector hotelero debe preocuparse por proporcionar mayores y mejores servicios a sus clientes con el propósito que este incremento se convierta en sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior y reconociendo la importancia que la adecuada gestión del servicio al cliente tiene en el sector hotelero en la Ciudad de Pasto y

que en la actualidad no existe ningún estudio que permita evidenciar cual es la situación actual de la prestación del servicio al cliente en el sector hotelero en Pasto, este estudio intentara realizar un análisis amplio de la gestión del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, generando de esta manera información actualizada y objetiva que será de gran importancia para el sector.

1.3.1.2.Diagnóstico Del Problema. La atención al cliente se definió por Humberto Serna Gómez (2006) como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos...”, la cual es esencialmente intangible y no resulta en otra cosa que brindar bienestar y satisfacción del cliente. En otras palabras, la atención al cliente es un servicio que busca adquirir nuevos clientes, proporcionar satisfacción y procurar fidelización frente a un producto o servicio. Como los tiempos cambian, también lo hacen los clientes y sus expectativas, para nuestro caso, los turistas, viajeros y huéspedes cada vez son más exigentes y es en este punto donde los Hoteles deben prestar mucha atención a sus programas y estrategias de atención al cliente, analizando cuál es su relación con la satisfacción del mismo.

La necesidad de satisfacer al cliente para el éxito en cualquier empresa es muy evidente. Los ingresos de todas las empresas comerciales se derivan en gran parte por los pagos recibidos por los productos y servicios ofrecidos a sus clientes externos, es así como los clientes son la única razón de la existencia de establecimientos comerciales. Para la satisfacción del cliente, es necesario establecer y mantener ciertas características importantes como la calidad, precios justos, contar con buenas habilidades para el manejo de clientes, entrega eficiente y oportuna de servicios y prestar principal atención a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.

La mejor manera para saber el nivel de satisfacción de los clientes es la aplicación de encuestas de satisfacción, estructuradas con preguntas que brinden la mayor cantidad de información importante posible, aplicadas de manera frecuente y analizando de manera consciente y objetiva sus respuestas, con el fin de tomar acciones correctivas oportunas para el mejoramiento de la prestación del servicio y por ende de un mayor nivel de satisfacción de los clientes y huéspedes.

En lo referente a los hoteles en la Ciudad de Pasto, COTELCO Capítulo Nariño es la entidad encargada de agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en el Departamento, ante esto la posición de COTELCO es de procurar que sus afiliados mantengan altos niveles de satisfacción en la prestación de los servicios, y al no existir estudios que puedan evidenciar información al respecto las conclusiones, resultados y planes de mejoramiento presentados en este trabajo se convertirán en una útil herramienta y fuente de consulta para los grupos de interés.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado de la calidad de prestación del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a Asociación Colombiana de hoteles, COTELCO en la Ciudad de Pasto en el primer semestre de 2013?

3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el nivel de servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de servicio al cliente utilizadas en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre los servicios de atención al cliente y la satisfacción del cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto?
- ✓ ¿Qué acciones correctivas se han tomado para mejorar la prestación del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto?
- ✓ ¿Cuál es la viabilidad financiera de un estudio de la calidad en la prestación del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto?

4 .OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio del estado de la calidad prestación del servicio al cliente en os Hoteles afiliados a COTELCO en la ciudad de Pasto en el primer semestre de 2013.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar el nivel de servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.
- ✓ Examinar las estrategias de servicio al cliente utilizadas en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.
- ✓ Examinar la relación entre los servicios de atención al cliente y la satisfacción del cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.
- ✓ Plantear estrategias de mejoramiento a los problemas claves encontrados en la prestación de los servicios en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.
- ✓ Determinar segmentos de mercado de los hoteles afiliados a Cotelco en la ciudad de Pasto.
- ✓ Estructurar el estudio financiero para la aplicación del plan de mejoramiento en los hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.

5. JUSTIFICACION

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realiza debido a la falta de estudios que permitan evaluar objetivamente cual es el estado actual de la prestación de los servicios en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto; Se pretende analizar las información relevante obtenida principalmente de fuentes primarias y secundarias disponibles. Dicho análisis permitirá a los grupos de interés contar con una fuente de información actualizada en lo que respecta al nivel de atención al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, proporcionando información valiosa sobre las condiciones del mismo.

Para esto se aplicarán diferentes instrumentos técnicos y de investigación de mercados para la recolección y análisis de datos, lo anterior con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, observando detenidamente cuáles son los principales factores que afectan el normal desarrollo de la adecuada prestación del servicio al cliente, reconociendo sus debilidades y oportunidades de mejora realizando de esta manera un importante aporte al sector en procura de mejorar la prestación del servicio al cliente.

Por último, y teniendo en cuenta que actualmente uno de los mayores desafíos para la industria hotelera es de establecer mecanismos que permitan proporcionar y mantener la satisfacción del cliente, el diagnóstico de la situación actual del sector referente a este aspecto y la posterior presentación del plan de acción se convierten en un importante punto de partida para definir los objetivos de las organizaciones del sector.

5.1 MARCO DE REFERENCIA

5.1.1 Marco Teórico:

Servicio al cliente. En primera instancia, servicio es un concepto que es abordado desde diferentes puntos de vista; se podría afirmar que cada autor tiene su propio concepto al respecto: seguramente todos ellos válidos. No obstante, resulta necesario reconocer el concepto desde la teoría de la Gerencia del Servicio. “El servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta”¹.

¹ Karl Albrecht , Rom Zanke, Gerencia del servicio, Legis

Características del servicio al cliente. En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que, entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- ✓ Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- ✓ Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- ✓ Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- ✓ Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- ✓ La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- ✓ El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- ✓ El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente

Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- ✓ Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- ✓ Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- ✓ Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- ✓ Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- ✓ Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- ✓ Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- ✓ Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios. (p. 20)

Momento de verdad. Una de esas prestaciones corresponde al concepto de servicio al cliente que constituye generalmente uno de los primeros momentos de verdad en la relación que él establece con la empresa. El momento de verdad es “aquel preciso instante en que el cliente establece contacto con la empresa, y de

acuerdo con la calidad de esa experiencia, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio e incluso del producto”². Ese primer contacto se puede generar en cualquier momento y por diferentes medios: el cliente visita a la empresa, el cliente llama a la empresa, el cliente es visitado por personal de la empresa, el cliente ingresa a la página web de la empresa.

La empresa debe anticipar la ocurrencia de los momentos de verdad y asegurar que, independientemente del instante y del medio, el cliente potencial quede satisfecho con el contacto, pues así tendrá mucha más probabilidad de convertirlo en cliente real; o en el caso de que ya lo sea, generar con él relaciones de largo plazo.

El buen servicio al cliente constituye hoy en día uno de los elementos que permiten mantener la fidelidad del cliente para con la empresa: los clientes se han vuelto muy exigentes, poco controversiales y cuando no tienen una buena experiencia con el servicio que se les ha brindado, simplemente se van para el competidor. Solo unos pocos se quejan o reclaman, en Cuando la organización desea orientarse hacia la satisfacción del cliente y generar ventaja competitiva, a partir de la gerencia del servicio que le presta, surge este concepto establecido por Albrecht que se convierte en la columna vertebral del modelo.

El triángulo del servicio. Es una imagen que refuerza la interacción que debe existir en la empresa de tres elementos fundamentales para el éxito del modelo de servicio: La estrategia del servicio, los sistemas y la gente. La estrategia del servicio es la promesa de servicio que la empresa le hace el cliente; debe ser tan particular que se convierta en elemento diferenciador de la oferta de la empresa, que genere valor agregado para el cliente y que, además, alinee los esfuerzos del talento humano de la organización (dedicación oficial corporativa) para el cumplimiento de dicha promesa.

El segundo elemento (los sistemas) debe ser diseñado por la empresa de manera amable para el cliente, de tal forma que para él sea sencillo, fácil y agradable la utilización de sus servicios. Cuatro son los sistemas que debe diseñar la empresa: gerencial, reglas y regulaciones, técnico, y social. Una adecuada interrelación entre estos cuatro sistemas (centrados en el cliente) propiciará la generación de ventaja competitiva para la empresa.

En cuanto a la gente, se refiere al personal de la organización que se interrelaciona con el cliente (todos en la organización prestan un servicio a alguien). En este caso se debe tener en cuenta, fundamentalmente, tres elementos: el aspecto educativo de la gerencia del servicio, el perfil de la gente, y la generación de un conjunto de valores compartidos alrededor del servicio. En el

² ALBRECHT, Karl. La cultura del servicio. Legis Editores.

primero elemento se debe tener en cuenta que es necesario desarrollar procesos educativos y de capacitación con el fin de generar transformación en la cultura organizacional y entendimiento y asimilación de la filosofía y las herramientas de la gerencia del servicio; con el segundo, se genera un perfil actitudinal en la organización de tal forma que realmente el talento humano se convierta en factor diferenciador de la empresa; y el tercero presenta la necesidad de que se genere en la organización un conjunto de principios y valores que contribuyan significativamente para que el personal de la organización asimile el modelo de servicio y lo viva con el cliente.

El sistema de servicio. Corresponde al conjunto de elementos físicos y procedimentales que son puestos a disposición del talento humano de la organización para que éstos les presten los servicios a sus clientes. Es necesario entender que los servicios también se producen, solo que su resultado es algo intangible que queda finalmente incorporado como una experiencia del cliente.

El sistema del servicio debe estar enfocado hacia el cliente y está constituido por todos los procedimientos que la empresa desarrolla para prestar los diferentes servicios a sus clientes. Siendo así, es recomendable que éste esté constituido por un conjunto de actividades, un soporte físico, unos formatos y registros que se derivan del procedimiento, unos responsables de la ejecución de las actividades y un ejercicio de autoridad para el procedimiento.

El sistema del servicio es el resultado de un encadenamiento que se genera a partir de la estrategia del servicio (diseñada en el triángulo del servicio) que define negocio; después se propone el paquete de servicios, que es el conjunto de productos, servicios y experiencias que se ofrecen al cliente (define la oferta), enmarcados en dos categorías: el paquete de servicios principales, que es el centro de mesa de la oferta y que obedece al ejercicio del objeto social de la empresa, y el paquete de servicios secundarios, que le agrega valor a la oferta y que está constituido por una serie de servicios de valor agregado, que generan ventaja diferenciadora en los mercados.

Después de estos dos eslabones surge el sistema del servicio, que es el encargado de producir el paquete de servicios, de tal forma que la empresa pueda cumplirle la promesa realizada al cliente en la estrategia del servicio.

Es importante entonces medir la satisfacción del cliente, entendiendo que ésta “evalúa el desempeño desde el punto de vista del cliente y, brinda una plataforma para la alineación estratégica de los recursos organizacionales, con el fin de entregar lo que es más importante para sus clientes”

Enfoque Kaizen. Así mismo se puede hacer alusión al Enfoque kaizen, que aplicado en las empresas puede dar como resultado el mejoramiento de

estrategias para reducir o eliminar la insatisfacción del cliente. Kaizen proporciona herramientas y enmarco para efectuar cambios en las organizaciones así como también ayuda a encontrar las causas de la insatisfacción del cliente brindando además sistemas y actitudes para el mejoramiento.

“el kaizen convierte el servicio al cliente en un proceso natural y continuo”³

La definición de kaizen: “es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de producto y de proceso diseñados para aumentar la satisfacción del cliente”⁴

1. La calidad excelente es más rentable que la baja calidad.
2. El servicio no es un producto, es un proceso interactivo: el servicio es un proceso en el cual interactúan los individuos que hacen parte del proceso de mejoramiento de calidad del servicio y son ellos quienes brindan la posibilidad de hacerlo mejor al cliente.
3. El servicio excelente comienza por arriba: los directivos de las empresas son quienes deben tener una verdadera interiorización de los cambios que se harán en la compañía, así mismo esto se verá reflejado en los demás empleados.
4. El servicio no es un añadido: los clientes no solo adquieren servicios y productos, sino que también esperan conseguir con su compra servicios conexos e implícitos en lo que están comprando.
5. Para lograr un servicio excelente es necesario pasar del marketing transaccional al marketing relacional: hay que tener en cuenta que se está vendiendo a personas, antes que ver la venta como tal, así mismo, es de recalcar que el cliente al que se hace una buena venta y que se le dio un buen trato en el momento será el cliente del día de mañana y el mismo que puede ayudar a traer clientes nuevos.
6. El servicio es importante en todos los sectores: entre mejor sea el servicio que la empresa preste mayor ventaja competitiva va a tener frente a su competencia.
7. El servicio es responsabilidad de todos: la calidad del servicio depende de todos los miembros de la organización, esto es también porque cada uno debe generar las mejores respuestas hacia el cliente para su satisfacción.

³ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 11

⁴ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 15

8. Las empresas de servicios no son fábricas: esto es debido a que no produce un producto tangible sino que brindar un bienestar al cliente.

9. La mayoría de los errores que se cometen en el área de calidad son culpa de los sistemas y procesos, no de las personas: esto es debido a que las decisiones estratégicas retoman en la cúpula de la compañía sin tener en cuenta las necesidades y opiniones de los clientes y por esto se hace necesario re adjudicar estrategias a las áreas para el mejoramiento de servicio al cliente.

10. Servir es vender: un buen servicio da lugar a una buena venta, luego se puede dar servicio post venta, pero del servicio durante la 6 venta sin que esta e haga de manera inmediata depende la compra que un cliente quiera hacer en el negocio y la fidelización del mismo.

Procesos de servicio al cliente. Para poder determinar cuáles son los procesos en los que el cliente forma parte se hace necesario tener en cuenta la “ruta del servicio que es la cadena que integra todos los procesos y acciones que concluyen con la satisfacción de las necesidades del cliente”⁵

El cliente es quien percibe y da una concepción propia de lo que es el servicio por lo tanto, este determina si es o no satisfecho con lo que la empresa le proporciona.

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez, la calidad de percepción que tiene el cliente en los puntos de contacto depende de los detalles que encuentra y que el empleado puede crear por el producto, la relación interpersonal y las condiciones o ambiente.

La satisfacción del cliente en cuanto al producto que desea adquirir no solo se resume al producto como tal sino a otras características tales como vida útil, cantidad ofrecida, empaque, estado del producto, etc. En cuanto a la relación interpersonal, es de suma importancia que las personas que atiende al cliente sea capaz de satisfacer sus necesidades y de mantener la relación de una forma confiable sin caer en excesos que indispongan a cliente. Las condiciones o ambiente físico, se relaciona básicamente al lugar en el que es entregado el producto, detalles tales como limpieza, decoración, entre otros.

“Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como un mayor número de clientes. El servicio al cliente es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa”⁶

⁵ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

⁶ Revista decisión, número 16, Pág. 33

Para que el cliente pueda darse una idea real de lo que es el servicio al cliente en la empresa se deben tener en cuenta los momentos de verdad que son aquellos momentos en los que el cliente tiene relación directa con la empresa.

Lo primero que debe hacerse es identificar los momentos de verdad “La empresa que quiere incorporar la calidad en el servicio debe tener la capacidad de identificar y formalizar LA RUTA DEL CLIENTE SATISFECHO, esto es, los procesos y acciones que conducen al resultado final que es la plena satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente por los productos, la atención personal y las condiciones o ambiente físico.

Tales procesos y acciones permitirán conocer los MOMENTOS DEL SERVICIO que son específicos en cada empresa. Por ejemplo, hay diferencias por sus “detalles propios” en los productos de un supermercado frente a los de un hospital o de una empresa de seguros, un restaurante o una empresa de aviación; por tanto es necesario conocer cuáles son los momentos del servicio en el producto que podrán constituirse en el elemento diferencial de cada empresa frente a otra ya sea dentro del mismo sector o frente a otros. Igual sucede con la atención personal y las condiciones o ambiente físico”⁷

“La excelencia por el servicio al cliente se alcanza a partir de la identificación de los elementos que influyen en la satisfacción del cliente como son:

La Calidad del Producto. Se entiende por producto todo aquello “que hace” la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Estos difieren según los objetivos de la organización. La excelencia en la calidad del producto (lo que hace la organización), la atención personal y las condiciones físicas se logra a través de tres elementos básicos como son:

El Momento de la Verdad. Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del servicio. Esta primera impresión se conoce como el momento de la verdad. En la relación entre el cliente y el hombre de la organización existen muchos puntos individuales de contacto, por lo cual puede afirmarse que los “detalles”, percibidos por el cliente influyen en el momento de verdad percibido.

La Actitud del empleado. El servicio al cliente depende de la disponibilidad y capacidad del empleado por hacer bien su trabajo, atender al cliente y crearle las mejores condiciones en el servicio. Por esta razón el servicio al cliente exige una transformación en el sistema cultural que oriente la actitud del empleado a la calidad del servicio.

⁷ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

Aspectos administrativos y de organización. La dinámica de la organización se enmarca en la estructura vigente y en consecuencia en marco normativo que la regula, los manuales de funciones, procedimientos y las relaciones de poder que la caracterizan. La calidad en el servicio necesita de las condiciones administrativas y de organización que fortalezcan la actitud del empleado para que por su trabajo produzca momentos de verdad satisfactorios al cliente.

La Calidad de la Atención Personal. Las relaciones que establecen el cliente y el hombre de la organización se establecen sobre relaciones cordiales, amables, de apoyo con excelente comunicación personal y disposición de atención

La Calidad de las Condiciones. Se relaciona con la tecnología, el ambiente físico y otros elementos que influyen en la percepción del individuo en la satisfacción de sus necesidades”⁸

Herramientas del proceso al cliente. Existen herramientas claves para poder hacer un seguimiento adecuado al servicio al cliente, tales como: determinar las necesidades del consumidor, hacer una revisión a los ciclos del servicio, encuestas a los clientes, evaluación de la calidad del servicio, y hacer por ultimo un análisis de recompensas.

Cuando se habla de las necesidades del consumidor se hace necesario preguntarse como empresa lo siguiente:

- ✓ Quienes son mis clientes?
- ✓ Que busquen las personas que voy a tratar? (determinar las necesidades básicas de las personas).
- ✓ Que servicios brinda en este momento el área de atención al cliente? (que existe).
- ✓ Que servicios fallan al momento de atender a los clientes? (falencias).
- ✓ Como contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? (importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa).
- ✓ Como puedo mejorar? (diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención).

⁸ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

“El servicio al cliente se caracteriza por la multiplicidad y simultaneidad de detalles que el cliente que compra percibe en su relación con los empleados de la empresa o entidad de servicio en la cual espera satisfacer sus necesidades. En la construcción de estos detalles se involucran todas las personas de la empresa, quienes con su trabajo aportan para que el cliente alcance su satisfacción.”⁹

El análisis de los ciclos del servicio sirve básicamente para determinar las tendencias temporales de las necesidades de la atención al cliente, así mismo, las necesidades del cliente. “cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención al cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios”¹⁰

Un punto fundamental para acceder a información exacta del cliente y de sus necesidades es la encuesta, así el cliente puede expresar su opinión, dar a conocer sus preferencias, dudas o quejas de forma directa. Para esto siempre debe haber una persona responsable de controlar la información. “cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender a los clientes”¹¹

Cuando se hace la evaluación del comportamiento de atención, se deben tener en cuenta las reglas que deben cumplir las personas que atienden tales como: mostrar atención, presentación adecuada, atención personal y amable, tener a mano la información adecuada, y tener una expresión oral y corporal buena.

Los principios kaizen¹²

1. Concentrarse en los clientes: las actividades deben estar dirigidas al logro de la satisfacción del cliente.
2. Realizar mejoras continuamente: cada vez que se implementa una mejora se debe tener en cuenta que todos los pasos deberán ser mejorados una vez sean implementados y aceptados por los miembros de la organización.
3. Reconocer abiertamente los problemas.
4. Promover la apertura: esto permitirá una viabilidad de la comunicación y liderazgo.
5. Crear equipos de trabajo.

⁹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; “La excelencia en el servicio al cliente” Revista de la Universidad del Rosario. Volumen 92

¹⁰ Revista decisión, número 16, Pág. 34

¹¹ Ibid

¹² Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 16

6. Manejar los proyectos a través de equipos Inter funcionales: todos los equipos deben tener conocimiento de todas las áreas por que los objetivos son generales.
7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones: la realización de los empleados dentro de la empresa da lugar a resultados esperados.
8. Desarrollar la autodisciplina: la autodisciplina en el empleado está ligado a la lealtad y el comportamiento auto controlado, cualidades que dan lugar a trabajar de forma armónica con clientes y demás empleados.
9. Mantener informados a todos los empleados: la información siempre clara hacia los empleados da mayor credibilidad y una actitud clara frente a los procesos de la organización.
10. Desarrollar a todos los empleados: el desarrollo de los empleados da lugar a habilidades y oportunidades en la forma de suministrar la información deseada.

La idea central del enfoque kaizen es llevar la idea y la práctica del servicio al cliente a todos los lugares de la compañía, logrando con esto un mejoramiento continuo de la calidad del servicio, así mismo, se encuentran varios elementos de satisfacción del cliente tales como: el producto, la venta, el posventa, la ubicación, el tiempo., y la cultura. Estos elementos deben desarrollarse de forma simultánea para ofrecer un servicio al cliente excelente.

“la base de un excelente servicio al cliente no solo se construye a partir de estos seis elementos de satisfacción, sino también de los procesos internos orientados a la gente, una investigación de mercado sólida y un presupuesto adecuado sostenible”¹³

El desarrollo, visto desde el enfoque kaizen, es una suma entre comunicación + entrenamiento + motivación + empowerment: esta ecuación, genera autonomía en el empleado quien es capaz de responder a las necesidades del cliente aun si no hace parte de las funciones que su cargo requiere. El desarrollo no es más que fomentar el uso responsable de iniciativas y juicios personales para decidir cual es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente.

Motivación de los empleados. La motivación del trabajador es un factor de mucha importancia debido a que si este está motivado la atención que ofrecerá al cliente será mucho mejor. El ánimo, la disposición de prestar atención y las competencias entre los empleados provienen de dos factores tales como el trabajo y la motivación.

¹³ Wellington, Patricia, como brindar un servicio integral al cliente, Pág. 78

El trabajo ya que se debe dar valor al trabajo personalizado, en donde se puede hacer uso del sistema de recompensas, y la motivación en donde se debe hacer uso de incentivos, etc.

La retroalimentación entre clientes y trabajadores da lugar al mejoramiento de los procesos de atención al cliente.

La empresa debe tener en cuenta el concepto básico de lo que vale un cliente para darle la importancia que este merece, debido a que este es quien hace que la empresa siga en funcionamiento, así mismo se debe tener claro que la inversión en los clientes debe hacerse, tanto en los existentes como en la búsqueda de nuevos.

Hay que tener en cuenta que el trato personalizado al cliente es la mejor manera de lograr fidelización.

“Uno de los objetivos básicos de toda organización es lograr fidelizar a sus clientes, pues esto hace que adquieran, con mayor facilidad, un nuevo producto o servicio y que refieran a la empresa con otros potenciales clientes”¹⁴

Uno de los puntos a tener en cuenta a parte de programas que sean beneficiosos para el cliente a modo económico, es estar dispuesto a estar atento de lo que el cliente quiere que se sepa de el en la empresa, al cliente hay que hacerlo sentir centro de atención y la parte más importante de la empresa, esto dará lugar a clientes fieles.

“los buenos vendedores, una apropiada atención en el punto de venta y un contacto agradable con el producto, son las bases para lograr que un cliente no solo realice una recompra, sino que además de fe de la empresa y se fidelice.

Cualquier momento es clave para lograr que el cliente se una o se aleje de una marca”¹⁵

Si una empresa tiene un excelente servicio al cliente, logra una ventaja competitiva importante frente a su competencia. Las empresas pequeñas deben tener un excelente servicio al cliente para fidelizar a sus clientes y así poder competir con las grandes empresas que aunque tienen en cuenta al cliente por su tamaño no pueden hacer caso a todo lo que los clientes quieren.

“Los clientes fieles no son precisamente los más rentables; ni los clientes más rentables son los más fieles”¹⁶

¹⁴ Revista decisión, número 17, Pág. 38

¹⁵ Revista decisión, número 17, Pág. 39

“La voz del cliente debe orientar los esfuerzos por mejorar el servicio”¹⁷ a veces las empresas cometen el error de invertir esfuerzos y recursos en el mejoramiento de procesos que no dan lugar a satisfacer las necesidades del cliente, ni la calidad del servicio lo que hace que se haga mucho más difícil establecer estrategias válidas para el mejoramiento continuo de las empresas.

Es importante plantear como organización preguntas¹⁸ tales como: es escuchado realmente el cliente? la información que se recopila sirve para orientar las decisiones de la empresa?, se hace uso de diferentes enfoques para aprender acerca de la calidad del servicio?, es compartida la información que se recopila acerca del servicio al cliente a toda la organización?, esta información recogida sirve para crear conciencia y motivación a las personas para que la calidad sea mejor?.

Esto hace parte de la necesidad de flexibilizar aspectos organizacionales y administrativos de la empresa, debido a que si se logra flexibilizar se va a lograr una estructura que no sea restrictiva con el servicio.

Estrategia de servicio al cliente “Una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor autentico: les da a los clientes más por los costos en los que incurren. La estrategia se concentra en las pocas dimensiones del desempeño que hacen del servicio algo valioso, hasta esencial, para los clientes. Bien sea el precio alto o bajo, los clientes perciben que están recibiendo valor por lo que pagan”¹⁹ las estrategias impuestas en las empresas para el servicio al cliente deben ser coherentes con todas las variables que afectan a la organización. Así puede esta realizarse de forma exacta. Las estrategias deben plantearse para impulsar a la organización a superar a la competencia, es de ahí de donde cabe destacar que una buena estrategia de servicio al cliente da lugar a un crecimiento y a un reconocimiento dentro del sector para la empresa. “La implantación de la tecnología del Servicio al cliente para propiciar una Cultura orientada a la excelencia implica sensibilizar a los empleados en la identificación del concepto, su importancia en la dinámica de la empresa por la satisfacción de los clientes Esta sensibilización se logra mediante un seminario taller que tiene los siguientes componentes: El concepto del servicio al cliente, los elementos del servicio, (el producto, la atención personal, las condiciones). Como se alcanza el servicio al cliente (el momento de la verdad, la actitud de los empleados, los aspectos organizacionales y administrativos). La Ruta del cliente satisfecho en la cuál se identifica la relación entre las áreas de la organización (el cliente interno y su relación con el cliente externo, la importancia del trabajo en equipo). La

¹⁶ Juana Alejandra Sabogal, Revista decisión, Octubre 2007

¹⁷ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, página 69

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, página 77

organización (importancia e impacto en la sociedad colombiana, aspectos que influyen en la creación de momentos de verdad para la excelencia). El Empleado y el servicio (actitud positiva hacia el servicio, autoestima, conocimiento, comunicación).

Por otro lado con se hace necesario conformar un grupo de base con empleados para que actúen como multiplicadores, hay que definir los valores para el servicio que apoyen la estrategia de comunicación. Además se debe fortalecer el seguimiento a los resultados alcanzados por los momentos de verdad percibidos por el cliente y en forma permanente ejecutar acciones que faciliten y propicien la excelencia dentro de un mejoramiento permanente.

Con el propósito de evaluar logros en el Servicio al Cliente se hace indispensable construir indicadores que proporcionen en forma oportuna información sobre “los momentos de verdad” percibidos por los clientes. Sobre esta percepción mensurable y cuantificada se toman decisiones que se reflejan en acciones que deben ejecutar el (los) empleado(s) involucrado(s) fortaleciendo sus conductas y comportamientos laborales ó en su defecto a corregirlas, de tal forma que estas se orienten siempre a la excelencia en el servicio”²⁰.

Como identificar la estrategia de servicio?²¹ Es necesario contestar lo siguiente:

Cuales atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestros mercados objetivo?

En cuales atributos importantes del servicio es más débil la competencia? Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicio?

Poder contestar estas preguntas dan lugar a poder determinar que necesidades del cliente son una oportunidad para nuestra empresa debido a que no están siendo satisfechas por la competencia, así mismo, se debe tener en cuenta las expectativas de la gerencia, esto es que aunque se trate de satisfacer al cliente para lograr su fidelización, las estrategias sean acordes con los parámetros de la compañía.

A la hora de definir la estrategia la empresa debe saber en qué tiene fortalezas y debilidades para poder cumplir a cabalidad con lo que se está proponiendo, aunque vea que hay oportunidades en el mercado hay que ser consciente de que se puede y que no se puede hacer según las propias capacidades. “identificar la

²⁰ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

²¹ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, página 80

estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en lo que la empresa sobresale”²²

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez existen “OBJETIVOS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION CULTURAL HACIA EL SERVICIO tales como:

1. Identificar los Rasgos de la Cultura Corporativa que caracteriza la empresa con el Propósito de describirla e identificar los factores que influyen en la creación de sistemas compartidos por la conciencia colectiva.
2. Identificar los momentos de verdad que caracterizan la operación de la organización y en los que se encuentran involucrados aspectos tales como la calidad del producto que se ofrece, la atención personal y las condiciones en las que se presta el servicio.
3. Evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes que compran y los colaboradores (cliente interno), frente a los momentos de verdad que se presentan en los procesos de interacción entre unos y otros.
4. Definir estrategias de Intervención a partir de la sensibilización y capacitación de los empleados acerca del servicio
5. Ejecutar Programas de formación que en forma permanente permitan transformar los significados de la organización y generen nuevos significados centrados en la calidad del servicio.
6. Hacer seguimiento a las transformaciones culturales propuestas por el servicio al Cliente evaluando los logros alcanzados, proponiendo y ejecutando acciones de fortalecimiento.

Así mismo se establecen ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LA TRANSFORMACION DE LA CULTURA HACIA EL SERVICIO

1. Diseñando instrumentos que permitan hacer la descripción y diagnóstico de la cultura que tiene la organización, así como de los momentos de verdad que caracterizan la operación de la empresa y el nivel de satisfacción percibido por los clientes.
2. Modificando mediante intervenciones efectivas aquellos elementos de cultura que puedan ser contrarios a los requerimientos de una cultura de servicio.
3. Creando actitudes y comportamientos que sean compartidos por los individuos.

²² Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, página 80

4. Haciendo seguimiento a los logros alcanzados y definiendo estrategias de Intervención que permitan fortalecer permanentemente el proceso.
5. Formando Multiplicadores internos y legitimando las acciones que puedan ejecutar para mejorar el proceso y alcanzar la excelencia en el servicio.
6. Definiendo valores que actúen para propiciar la cohesión en los comportamientos de los empleados centrados en la excelencia del servicio.”²³

Hay que ser muy cauteloso cuando se hace implementación de estrategias que dependen de las necesidades y gustos del cliente, ya que este es variable y así mismo son variables sus conductas, gustos y necesidades, lo que en un plazo incurrirá en que la empresa deba modificar la estrategia de tal modo que siga en el mejor proceso de atención y servicio al cliente.

Pasos para identificar una estrategia de servicio²⁴ Hay que tener en cuenta que la estrategia de servicio debe ser impregnada en toda la organización y los empleados deben tenerla clara y hacerla parte de sus objetivos. Determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

Determinar los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores.

Determinar las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa. Evaluar las capacidades y las carencias, las fortalezas y las debilidades en materia de recursos, la reputación del servicio, la filosofía y la razón de ser.

Desarrollar una estrategia de servicio encaminada a satisfacer las necesidades más importantes y constantes de los clientes, explotar las vulnerabilidades de los competidores, de conformidad con las capacidades y el potencial de nuestra empresa.

Existen 5 dimensiones²⁵ que se utilizan como criterios para juzgar la calidad del servicio. Están dan lugar a entender las expectativas de los clientes.

²³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

²⁴ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 84

²⁵ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 93

- ✓ **Confiabilidad:** capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
- ✓ **Cosas tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- ✓ **Prontitud de respuesta:** la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno.
- ✓ **Seguridad:** los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.
- ✓ **Empatía:** la atención personalizada que se presta a los clientes.

Estas características que se tiene en cuenta para juzgar la calidad del servicio son importantes pero la que más se tiene en cuenta a la hora de saber si el cliente está de acuerdo con la empresa y le gusta el servicio que se le brinda es la confianza que este tenga hacia la empresa. La confiabilidad se logra cuando se es minucioso y cuidadoso con el servicio, es decir que se debe hacer revisión sobre los procesos para poder determinar los procesos que están bien y no incurrir en errores frente al cliente si es que se presentan, para que se puedan corregir. Otra característica que debe tenerse en cuenta en servicio al cliente es la equidad, todos los clientes tienen igual importancia, no importa su tamaño o su capacidad de compra. La estrategia de servicio al cliente puede ser aplicada en la empresa si esta cuenta con una estructura adecuada que de lugar al mejoramiento sostenido, esto es debido a que la estructura no es la misma para todas las empresas y así mismo las estrategias deben estar acordes con lo mismo.

El personal que se requiera para servicio al cliente de la empresa debe ser el más idóneo y el que se encuentre más capacitado para dar al cliente la información solicitada, así mismo estos deben estar en capacidad de y de identificar y desarrollar destrezas y conocimientos y con esto orientar mediante el aprendizaje continuo la estrategia que se implementa en la organización.

“una condición para prestar un servicio extraordinario es crear en la organización la actitud mental de estar facultado”²⁶ Esto hace que el empleado se sienta parte de la organización, con responsabilidades propias de su desempeño y considerara que la retribución será justa.

Hay que tener en cuenta el trabajo en equipo como pilar fundamental del servicio al cliente, es decir, de la comunicación que tengan los empleados entre si ,podrán resolver los problemas de los clientes y dar un mejor resultado hacia la empresa,

²⁶ Berry, Leonard, un buen servicio ya no basta!, pagina 93

así mismo, los procesos del trabajo serán más flexibles y mucho mejores para el logro de los objetivos comunes.

Integrar una estrategia de servicio al cliente basándose en el enfoque Kaizen, requiere de varios aspectos tales como:

El cambio debe darse desde adentro, es decir, desde la organización y debe proyectarse en el trato a los clientes.

El cambio debe darse progresivamente y no abruptamente por que puede generar rechazos y las estrategias podrían llegar a no ponerse en marcha.

Los proyectos deben ser asignados a grupos de trabajo en donde cada individuo tenga sus propias responsabilidades, así mismo, toda intención de cambio propuesta por los miembros de los equipos deben estar apoyadas por un director administrativo quien es el líder.

No se puede pretender hacer cambios en todos los frentes de la empresa en un solo paso. Se debe hacer de forma adecuada para no cometer errores y para que el cambio siga su proceso de mejoramiento.

Metodología Para Una Intervención En La Creación De Una Cultura De Servicio Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez “Una Metodología debe basarse en la participación activa y continua de los agentes involucrados en el proceso. Por esto, es muy importante la alianza permanente entre consultores (internos ó externos) que lideran el proceso, los empleados de la organización en todos los niveles y los directivos. Esta alianza exige la participación simultánea de estos agentes en todos los eventos, talleres y actividades propuestas. Por otro lado es fundamental establecer canales de comunicación formales garantizando que la información referida al proceso llega oportunamente a todos los niveles de la organización. Esta metodología de comunicación e involucramiento permanente de los agentes del proceso debe darse en las acciones concretas que se manifiestan en:

1. La descripción de los rasgos de Cultura Corporativa por la aplicación de instrumentos que permitan recopilar información al respecto mediante encuestas, entrevistas en profundidad o sesiones de grupo con las personas de la organización de todos los niveles.

2. El Diagnóstico de las percepciones que hay en empleados, clientes y proveedores acerca de los momentos de la verdad que se presentan en los diferentes contactos que se presentan entre ellos en la operación de la organización.

3.La participación en Seminarios, Talleres, y Cursos por los cuáles se busca desarrollar habilidades y propiciar actitudes que motiven y preparen al empleado para involucrarse en la cultura de excelencia en el servicio. En estos deben participar todos los miembros de la organización; es fundamental que en ella intervengan los niveles directivos de la empresa. Estas actividades deben “hacerse a la medida de la organización”, no es conveniente proponer actividades teóricas con contenidos genéricos, estos deben ser aplicados en la realidad y dinámica propia de cada organización utilizando para ello el mismo lenguaje, valores y símbolos compartidos por los miembros de la organización.

3.La participación de los miembros de la organización en la construcción de los valores sobre los que se fundamenta la Cultura de Servicio y los que deben definidos por consenso, aprendidos y compartidos por todos los individuos.

5.La participación directa de los empleados en la definición de métodos de seguimiento que permitan conocer el comportamiento y desempeño de los empleados en el servicio, proponiendo acciones de intervención por parte de los multiplicadores entrenados para el proceso de transformación Cultural.

6.La creación de un grupo de Multiplicadores conformado por personas de todas las áreas de la empresa y legítimamente reconocido para que pueda ser el soporte en el seguimiento de los resultados en el servicio y para que actúe como capacitador permanente de los compañeros ya sea que cumplan o no con los estándares de calidad exigidos por el servicio.

7.El apoyo permanente que en todas las fases del proceso debe dar la alta dirección de la empresa y los consultores internos ó externos. El uso continuo de canales formales de comunicación como carteleras, periódicos, boletines, conferencias ocasionales, avances sobre resultados, reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación que permitan a todos los miembros de la organización estar al día en la información relativa al proceso sus éxitos, debilidades e inconvenientes”²⁷

Cuando se tratan de establecer teorías acerca del servicio al cliente, siempre se llega a la conclusión que el cliente es el activo fundamental de la empresa y que se debe tener en cuenta para las estrategias aplicables en la organización, así mismo, toda estrategia debe partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes y no de las necesidades que se asumen como empresa que deben suplir.

Cuando el cliente presenta una serie de necesidades las empresas deben aprovechar y entrar al mercado dando a sus clientes lo que están pidiendo y no ofrecer lo que la empresa cree que debe dar, así mismo las empresas como entes dentro del entorno están para satisfacer las necesidades de los individuos en el

²⁷ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; ELEMENTOS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

mercado, teniendo en cuenta que cada vez es más difícil y el mercado cada día está más competido, por eso la diferencia en las estrategias dirigidas al cliente son las que logran que el cliente sea leal con la marca.

El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización como un valor y una característica primordial que logre que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización, aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender a dudas de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente.

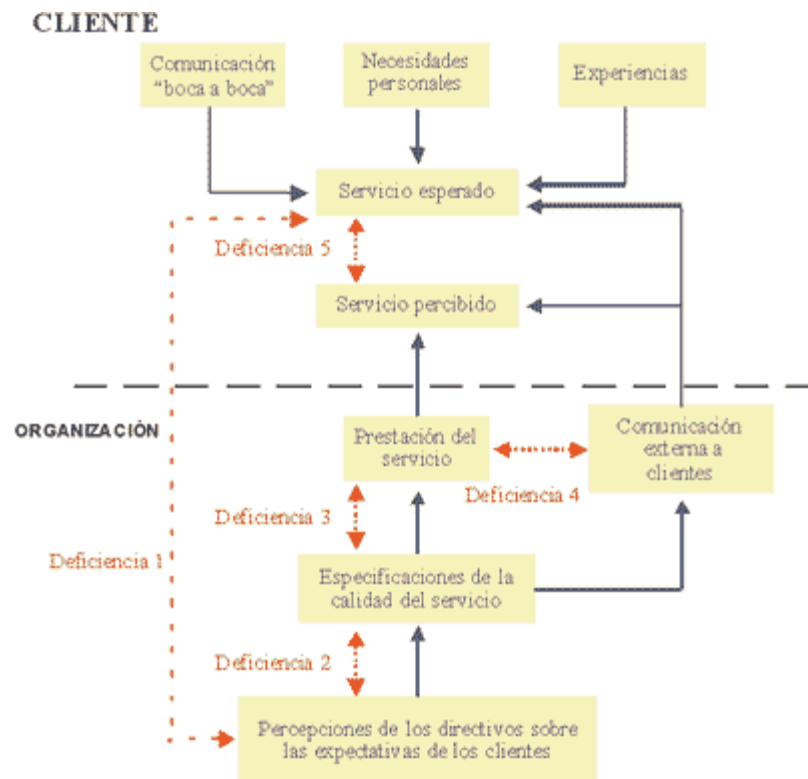
El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio²⁸ fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

²⁸ Disponible en internet www.servqualwikipedia.com

Grafico 1. Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la **diferencia entre las expectativas y percepciones** de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos **factores clave que condicionan las expectativas** de los usuarios:

- ✓ Comunicación "boca a boca", u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- ✓ Necesidades personales.
- ✓ Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- ✓ Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3. Identifica las **cinco dimensiones** relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Las **dimensiones** del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo:

Cuadro 1: Dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
Empatía	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones:

- ✓ En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- ✓ En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- ✓ Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, agrupados de la siguiente manera:

- ✓ Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- ✓ Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- ✓ Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.
- ✓ Seguridad: Items del 14 al 17.
- ✓ Empatía: Items del 18 al 22.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- ✓ **Deficiencia 1:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.
- ✓ **Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- ✓ **Deficiencia 3:** Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- ✓ **Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización

proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no represente inicialmente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

MPC(Matriz De Perfil Competitivo): Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Pasos para desarrollar la MPC. Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.

Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fortaleza menor = 3
Fortaleza mayor = 4

1. Determinar los competidores más importantes.
2. Factores claves para su organización.
3. Ponderar de 0.0 a 1.0
4. Asignar valor por F o D a cada competidor (modelo anterior).
5. Determinar la importancia de la competencia según puntaje obtenido.

MEFI (Matriz De Evaluación De Factores Internos). Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRÍTICO) y máximo cuatro (EXCELENTE) con un promedio de 2.5, el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

Pasos:

- ° Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- ° Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- ° Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- ° Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- ° Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.

MEFE (Matriz De Evaluación De Factores Externos). Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca en las oportunidades y amenazas económicas, sociales, políticas, geográficas/ambientales, tecnológicas y competitivas, permitiendo a los estrategas resumir y evaluar esta información.

Pasos: Son los mismos que los de la matriz interna, sólo que un RTP muy por encima de 2.5 indica que la empresa este respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el RTP está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayores amenazas que oportunidades.

Al clasificar sería:

Oportunidad Mayor =4
Oportunidad Menor =3

Amenazas Menor = 2
Amenaza mayor = 1.

Matriz Interna – Externa. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y.²⁹

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

5.1.2 Marco conceptual

- **Atención Al Cliente:** Demostración de cortesía, satisfacer un deseo o mandato, aplicar el entendimiento a algo, cuidar de una persona o cosa.

²⁹ David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. p. 206

- **Amabilidad:** Comportamiento de las personas a la hora de atender a los compradores o clientes de determinada organización; dicho comportamiento va ligado con la atención y cordialidad al hacer el contacto interpersonal.
- **Calidad De Atención:** Es la satisfacción que perciben los clientes internos a la hora de adquirir un bien o servicio.
- **Capacitación:** Es instruir a las personas en un tema de conocimiento específico, que les permita desarrollar sus labores con excelente calidad.
- **Cliente Interno:** Hace referencia a los colaboradores de la organización, quienes trabajan en pro de un objetivo común.
- **Cliente Externo:** Es la persona o grupo de personas que hacen uso de un producto o servicio con el fin de satisfacer necesidades específicas.
- **Compensaciones:** También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.
- **Comunicación Organizacional:** Una definición de la comunicación organizacional efectiva es aquella en la que convergen, de modo organizado, todos los esfuerzos tendientes a percibir, razonar, medir, valorar, tanto a los compañeros de trabajo como a nuestros clientes; para obtener un provecho recíproco. De ahí la importancia de aquellos responsables de la administración de la organización para integrar los objetivos, tanto de los empleados como de los directivos. Para ello, cada miembro se hará responsable de sus propias contribuciones al esfuerzo común.

Definición y Concepto de Estrategia. La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejora la eficacia de la gestión.³⁰ El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

³⁰ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. p. 4.

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Una estrategia es la descripción de las acciones de los agentes a un nivel grueso de detalle, corresponden a abstracciones de los posibles comportamientos de los agentes y hacen más simple entender, especificar e implementar agentes inteligentes.

Las estrategias no adicionan habilidades a los agentes, simplemente ayudan a diseñar, analizar y organizar mejor las destrezas que los agentes ya posee. Se puede usar las estrategias para describir agentes que no tienen un plan específico, es decir, que no representan ni describen simbólicamente el conjunto de acciones a seguir; por lo tanto puede haber estrategias que no correspondan a un plan.

Plan de Acción. Explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento, es decir, son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación, elaborado por un gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsables de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.

Competitividad. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Matriz. Tabla utilizada para analizar dos o más conjuntos o tipos de información (tales como el número de usuarios, tipo de cliente, ya sean nuevos aceptantes o visitas subsecuentes). Puede utilizarse también una tabla para comparar los procesos o actividades con un conjunto de criterios que reflejen las prioridades de la organización, los recursos y las limitaciones a fin de ayudar a los administradores a fijar prioridades sobre las áreas que deben mejorarse.

Gremio. Asociación profesional de ámbito local, con el fin de defender intereses de sus asociados. Se constituye como una corporación pública que

busca impulsar la formación técnica y profesional de sus miembros proporcionándoles respaldo en aras de un mejoramiento continuo y competitivo de sus actividades.

Diagnóstico Empresarial. Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado como el presente y futuro de la organización, relacionándolo con su entorno.

Principios Corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión.

El direccionamiento estratégico. Responde a la interrogante ¿Dónde queremos estar? Está integrada por la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente del futuro. La misión viene a ser la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

¿Qué es la planeación estratégica? La planeación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias; es por ello que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).³¹

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la

³¹ SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994

resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Evaluación Del Desempeño: La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

- **Frustración:** Es aquella situación que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- ✓ Desorganización del comportamiento
- ✓ Agresividad
- ✓ Reacciones emocionales
- ✓ Alineación y apatía.

- **Gerencia Del Talento Humano:** Conjunto de procesos necesarios para la determinación y cubrimiento de las vacantes de la empresa que conllevan a la satisfacción integral de cada uno de los actores principales de la organización: colaboradores, cliente externo y socios.

- **Herramientas E Instrumentos De Trabajo:** Son los elementos y equipos necesarios para el desarrollo óptimo de determinado trabajo o labor. Ejemplo: Computadores, escritorios, cajas, etc.

- **Incentivos:** ACCIONES que toman las compañías para mejorar sus resultados. Consiste en premiar, generalmente mediante remuneración económica o mediante el efecto de reconocimiento; premiando una acción o servicio.

- **Información:** Dar a conocer las características de los productos, servicios y puntos de exhibición.

- **Logro:** Conseguir lo que se pretende. Ganancia, lucro, éxito.

- **Mercadeo:** Es el proceso por el cual se investigan las necesidades y deseos del cliente y se formulan estrategias para satisfacerlas.

- **Momentos De Verdad:** Instante en que el cliente entre en contacto con el producto, servicio o negocio.

- **Motivación:** La palabra motivación viene de motivo y esta a su vez viene de la raíz moveré, que quiere decir motor.

Como el motivo de la vida de los seres humanos es diferente en cada uno, es difícil alcanzar un grado de motivación igual en todos los niveles. La motivación podríamos decir es el grado de interés y entusiasmo que le pone a las cosas y a la vida misma; por eso aquí cabe la frase que dice: “El que no sabe para dónde va, puede llegar a donde no quiere”.

Aprender a motivarse es aprender a sacar provecho de las dificultades y alcanzar ese grado de optimismo y de valor llamado entusiasmo. Hay personas a las que solo la motiva el dinero, viven por él y para él, llegando a convertirse en esclavos absolutos de este, cuando en realidad el dinero es un medio para conseguir un fin.

- Motivación, es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

✓ **Orientación Al Cliente Interno Y Externo:** Es demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad de “Atención al Cliente”, que tiene más que ver con la interacción con un cliente real y concreto.

Otorgarle la más alta calidad a la satisfacción al cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua. Tener claro que se deben mejorar las expectativas del cliente.

5.1.3 Marco temporal. Para el desarrollo del presente trabajo de se tendrá en cuenta tomará información estadística de los años 2011 y 2012 obtenida en las diferentes fuentes secundarias utilizadas. La estructuración del estudio de la calidad de la prestación del servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en San Juan de pasto se realizará iniciando el periodo A del año 2013 durante los meses de Enero a Abril de 2013.

5.1.4 Marco espacial. Este estudio se refiere al estado actual de la calidad de la prestación del servicio al cliente de los hoteles afiliados a COTELCO y otros Hoteles que no se encuentran afiliados, pero que debido a su relevancia se

tendrán en cuenta en el presente estudio en la Ciudad de Pasto, dentro del presente estudio se analizarán las estrategias empleadas en lo referente al servicio al cliente y se evaluará el impacto que tiene la relación entre servicios de atención al cliente y satisfacción del mismo con el fin de establecer el nivel del servicio de los establecimientos y plantear planes de mejoramiento ante los hallazgos encontrados.

5.1.5 Marco legal. Ley General de Turismo, Ley 300 de 1996³². Esta ley reconoce, como ya lo había hecho el decreto 2700 de 1968, el papel que juega el turismo como industria fundamental para el desarrollo del país. Dentro de los principales aportes de la Ley General de Turismo, al proceso del desarrollo turístico en el ámbito regional, se pueden mencionar:

Formulación de la política y planeación del turismo, en armonía con las regiones y entidades territoriales.

Establece programas de asistencia técnica y asesoría a las entidades territoriales.

Determina que las entidades territoriales trabajarán de maneras coordinadas y sujetas a las normas y directrices de la política nacional turística, para garantizar coherencia.

Para armonizar la política nacional de turismo con las regionales, se suscribirán convenios para la ejecución de los planes y programas.

Corresponde a los departamentos, a las regiones, al Distrito Capital de Bogotá, a los distritos y municipios y a las comunidades indígenas, la elaboración de planes sectoriales de desarrollo turístico en su respectiva jurisdicción, con fundamento en esta ley.

Los concejos distritales y/o municipales, determinarán las zonas de desarrollo turístico prioritario - ZDTP, cuyos efectos son:

Afectación del uso del suelo. El uso turístico primará sobre cualquier otro uso que no sea compatible con la actividad turística.

Apoyo local en la dotación a esas áreas de servicios públicos e infraestructura básica de acuerdo con los planes maestros distritales o municipales.

Los concejos distritales y/o municipales podrán establecer exenciones sobre los tributos de su competencia en las ZDTP.

³² <http://www.col.ops-oms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/PARTICIPACION/PL30096.htm>

Ley 1101 de 2006 – Reforma a la ley 300 de 1996 Esta ley es el primer ajuste de la ley 300 de 1996. La evolución y desarrollo alcanzados permiten identificar nuevas necesidades y retos que demandan una legislación ajustada a los mismos. Los siguientes, son los apartes más importantes de esta reforma:

Ampliación de los sectores aportantes de la contribución parafiscal para el turismo y creación del impuesto al turismo pagado por los extranjeros que ingresen a Colombia en transporte aéreo internacional.

La Ley 300 de 1996 plantea un aporte parafiscal equivalente al 2.5 por mil de las ventas netas de hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Con la Ley 1101 de 2006, este aporte se calcula sobre los ingresos netos operacionales y se amplía la base de los aportantes, no sólo al resto de prestadores de servicios turísticos (con excepción de los guías de turismo) sino a beneficiarios de la actividad turística. En total son 21 sectores los gravados con esta contribución.

Define otros recursos que se destinarán para la promoción y la competitividad del sector: recursos de la explotación de los activos de la Corporación Nacional de Turismo, explotación de marcas, recursos provenientes del presupuesto general de la Nación y de PROEXPORT, entre los más significativos.

Define la destinación de los recursos así: para promoción nacional, promoción internacional, competitividad y prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, por los turistas.

Crea el Banco de Proyectos Turísticos, a través del cual las entidades territoriales podrán inscribir, los proyectos de promoción que requieran cofinanciación. Estos proyectos deben seguir el proceso establecido por el Fondo de Promoción Turística y su aprobación o no, corresponderá al Comité Directivo del Fondo.

CONPES No. 3397 Política Sectorial de Turismo - 2005³³. Aprobado en noviembre del año 2005, recoge un análisis del estado del sector en ese momento y propone lineamientos de una política integral para el desarrollo del sector turismo y las estrategias a implementar para lograr ese fin. Las 6 estrategias son:

- ✓ Fortalecimiento institucional necesario para el desarrollo de la actividad.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones de seguridad para los viajeros.
- ✓ Establecimiento de una campaña agresiva y sostenida de promoción y mercadeo.
- ✓ Preparación de la oferta turística.

³³ <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3397.pdf>.

- ✓ Formación del recurso humano y sensibilización turística.
- ✓ Consolidación de un sistema de información turística que permita formular políticas de gobierno y el uso de tecnologías de la información y la comunicación.

Dada la priorización de necesidades, las restricciones presupuestales, y buscando que exista compromiso por parte de las regiones en el desarrollo de esta política, la asignación de recursos del presupuesto nacional para el desarrollo turístico se hará sólo en las regiones que cumplan los siguientes requisitos establecidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Contar con niveles mínimos de institucionalidad.

Poseer plan de desarrollo del sector integrado al plan regional de desarrollo y a los planes de ordenamiento territorial.

Poseer niveles mínimos de calidad en la oferta.

Estar en capacidad y tener la voluntad de destinar recursos para cofinanciar proyectos de promoción y de competitividad turística.

El Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014³⁴, “Prosperidad para Todos.³⁵”

Las metas que proyecta el Plan Nacional de Desarrollo apuntan a fortalecer y posicionar a Colombia como un destino de clase mundial; en tal sentido se espera generar un aumento de 1`506.00016, en el número de visitantes extranjeros, y un aumento en los ingresos de divisas por turismo de US 1.329 millones de dólares. El Gobierno Nacional ha diseñado lineamientos estratégicos para promover el turismo a mayor escala y volverlo competitivo, como:

1. Fortalecimiento de la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional.
2. Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos y promover la formalización.
3. Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.
4. Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo.

³⁴ El turismo como motor de desarrollo - <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=655>

³⁵ Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 – Dirección Nacional de Planeación DNP, <http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx> 16 Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 – Dirección Nacional de Planeación DNP

5. Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional.

6. Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados. Los productos turísticos hacia los cuales Colombia dirigirá sus esfuerzos de oferta son: turismo de naturaleza, cultural, de aventura, de sol y playa, náuticos, de congresos, eventos e incentivos, y de salud y bienestar.

El Plan Nacional de Desarrollo 2010- 2014, Prosperidad para Todos, contiene importantes políticas para fortalecer el crecimiento del turismo en Colombia. Señala que el turismo es un motor para el desarrollo regional, teniendo en cuenta que Colombia en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente en el sector. Como consecuencia se han fortalecido los procesos regionales en la promoción, organización y capacitación en turismo, tal es el caso de Nariño que ha pasado de un aislamiento en el sector, a ser reconocido como un destino referenciado. Adicionalmente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha adelantado documentos relevantes para el fortalecimiento turístico del país, que benefician a Nariño. La formulación de políticas especializadas como soporte a la mejora de procesos regionales y empresariales, establece en el presente importantes aportes para impulsar el turismo, entre ellos se puede citar:

El Plan Sectorial de Turismo, cuyo objetivo fundamental es “consolidar los procesos regionales de turismo de tal manera que se disponga de una oferta de productos y destinos altamente competitivos (de clase mundial) para los mercados nacionales e internacionales.” El país se concentrará en cuatro productos para convertirlos en competitivos a nivel mundial: ecoturismo, turismo cultural, turismo de salud y turismo de congresos y convenciones; sin descuidar otras estrategias de diversificación tales como: sol y playa, etnoturismo, agroturismo, historia y cultura, turismo de aventura y ferias. Política de turismo cultural, identidad y desarrollo competitivo del patrimonio colombiano para el mundo. Resalta la potencialidad del turismo para articular procesos de identificación, valoración, competitividad, sostenibilidad y difusión del patrimonio cultural. Esta es una herramienta de transformación social, ya que consolida los lazos que le son comunes a un pueblo, en pro del progreso, garantizando la permanencia de valores, la identidad y las tradiciones, proporcionando no sólo beneficio económico sino la sostenibilidad del patrimonio. Política de turismo y artesanía Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano: busca integrar como propuesta de desarrollo conjunto sostenible y responsable, las cadenas productivas de los sectores turismo y artesanías, procurando la salvaguardia y la difusión de las tradiciones artesanales y, por ende, el beneficio económico, social y cultural de las comunidades y destinos. En Colombia el sector artesanal vincula a más de 350.000 mil personas que se dedican a oficios artesanales y representa el 15 % del empleo de la industria manufacturera. En el mapa artesanal, Nariño es el núcleo principal con un 14% de

los artesanos del país, siendo este sector relevante en la generación de empleo, e ingresos para segmentos especiales de la población. En tal sentido “las cadenas de valor de los sectores de turismo y artesanías deben encontrar estrategias comunes que complementen e integren las ofertas artesanales y turísticas, facilitando y diferenciando su comercialización respectiva”; así se busca que las artesanías se conviertan en un componente prioritario en los planes de promoción y mercadeo del turismo, en el ámbito nacional e internacional.

Política de ecoturismo “Fortalecer y diversificar la actividad eco turística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible, en razón del cual ésta debe propender por el uso racional de los recursos, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores residentes en las regiones y el permanente esfuerzo para proporcionar una oferta competitiva de servicios, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.” Política de turismo social Esta política busca: “Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, otorgando prioridad a aquellos segmentos de población con menores posibilidades de disfrute del mismo, tales como las personas con discapacidad, las personas mayores, jóvenes y de escasos recursos económicos.” Política de mercadeo y promoción turística de Colombia “Lograr la eficacia en las acciones de promoción y mercadeo de los destinos y productos turísticos de Colombia, de manera que logre generar un crecimiento del número de viajeros nacionales e internacionales, posicionando al país como un destino competitivo.”

Los documentos que ha realizado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se vuelven relevantes para Nariño, teniendo en cuenta que es a través de la investigación y el conocimiento universal y nacional de donde se toman las bases fundamentales para fortalecer el destino Nariño; a su vez el Viceministerio de Turismo ha elaborado otros documentos valiosos para promocionar al departamento, tales como: avistamiento de ballenas, guía turística del departamento de Nariño, señalización turística, guía de turismo de naturaleza, entre otros, herramientas importantes que van dando visibilidad y operatividad al desarrollo turístico de Nariño³⁶. Es importante resaltar que PROEXPORT adelantó en los años 2010 y 2011 la “alineación para la promoción del plan exportable para Nariño”, en donde se identificó al departamento como un destino de “Naturaleza, Cultura y Aventura”.

Plan estratégico para el desarrollo turístico de Nariño³⁷ En el año 2004 se inició un programa de fortalecimiento del sector y, en este marco, se convocaron diversos actores del quehacer turístico de la región con el fin de que,

³⁶ Oficina departamental de turismo, Gobernación de Nariño.

³⁷ Plan estratégico para el desarrollo turístico de Nariño, 2004 – 2020, Gobernación de Nariño, secretaría de planeación departamental 2004.

conjuntamente, formularan las orientaciones que permitirían obtener un mejor aprovechamiento de las incontables riquezas naturales, culturales, geográficas y humanas y, de este modo, potenciar nuestro entorno hacia el mundo externo. Como consecuencia de lo anterior, la Secretaría de Planeación Departamental invitó a los actores decisores del sector turístico para construir concertadamente el plan turístico, con un enfoque estratégico soportado en una visión prospectiva, donde se identifican las líneas, las políticas, los programas y proyectos que se deberían implementar para lograr que en el año 2020 Nariño se constituya en un destino turístico con ventajas comparativas y competitivas.

Como misión se planteó: dinamizar el turismo en el departamento de Nariño a través de la unión de esfuerzos, difundiendo la identidad cultural y motivando a conocer este destino, con el propósito de fortalecer la economía, garantizar la sustentabilidad y mejorar la calidad de vida de nuestra región. Como visión se estableció que Nariño sería un destino turístico, competitivo y diferenciado, con amplio reconocimiento nacional e internacional, adecuada infraestructura para nuestros visitantes, atendido por las personas más amables y cultas del país, con fuerte sentido de asociatividad de los actores y alto empoderamiento de la comunidad, ofreciendo siempre una mirada innovadora para vivir el turismo. Teniendo en cuenta lo anterior se planteó la necesidad de fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos nariñenses, con el fin de aportar al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la región. Para lograrlo se requiere generar una alianza institucional que proyecte el turismo nariñense, identifique y priorice la oferta turística real del departamento, y ponga en marcha el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico. Para lograr lo anterior, los actores identificaron variables claves que hacen posible dinamizar el sector desde la perspectiva regional.

Asociatividad: Unión de actores, propósitos y recursos, para desarrollar un trabajo interdependiente y alcanzar un fin común.

Formación en turismo: Preparación básica e integral para desarrollar y fortalecer actitudes y aptitudes pertinentes a este sector económico.

Inversión: Recursos privados y públicos destinados a promover y desarrollar el Turismo.

Infraestructura: Conjunto de bienes construidos o existentes y servicios derivados que permiten cubrir necesidades.

Seguridad: Garantizar medidas de protección que permitan al turista percibir un ambiente de confianza y tranquilidad.

Promoción: Promover la oferta de recursos naturales, culturales, arquitectónicos y comerciales de la región.

Los esfuerzos institucionales y coordinados apuntaron a avanzar hacia el logro de las siguientes metas:

- ✓ Destino turístico competitivo.
- ✓ Infraestructura de buena calidad.
- ✓ Seguridad para los viajeros.
- ✓ Fuerza empresarial eficiente.
- ✓ Conocimiento de los mercados y promoción de productos prioritarios.
- ✓ Formación, capacitación y cultura del turismo.
- ✓ Información oportuna (toma de decisiones).
- ✓ Cooperación Internacional.
- ✓ Financiación e incentivos.

Para ello se tenían previstas las siguientes estrategias:

- ✓ Coordinación y cooperación público–privada.
- ✓ Promoción de la oferta turística en los mercados accesibles y de mayor rentabilidad.
- ✓ Desarrollo de las zonas francas turísticas.
- ✓ Impulso y consolidación de nuevos productos turísticos.
- ✓ Desarrollo del turismo sostenible.
- ✓ Fomento de la calidad y rentabilidad.
- ✓ Promoción del turismo doméstico.
- ✓ Diagnosticar la superestructura turística regional.
- ✓ Definir el producto y la imagen turística.
- ✓ Definir zonas turísticas prioritarias y jerarquizar las que motiven inversiones en programas y proyectos

Como entidades responsables de su desarrollo se registraron: instituciones públicas y privadas, departamento, municipios, gremios, universidades, comunidad, cooperación nacional e internacional. Con el propósito de incentivar la creatividad y sentido de pertenencia de la juventud, la Gobernación de Nariño – Oficina de Turismo (2005 -2006) convocó a la comunidad para que participe del proceso y diseñe la imagen corporativa del turismo en el departamento.

De este modo se crearon: logos, slogan, marca-región, iconografía complementaria, unificación de los principales atractivos turísticos del departamento y piezas promocionales para identificar la región. Emprende Camino...Conoce Nariño, fue el eslogan ganador, entre 100 instituciones del departamento. Se elaboró el primer catálogo promocional incluyendo la imagen corporativa e iconografía, con la descripción de los principales productos turísticos (sol y playa, etnoturismo, turismo religioso, parques naturales y volcanes, historia y cultura y ecoturismo). También se diseñaron afiches, folletos, plegables... alusivos al potencial turístico de Nariño. En el año 2007 se publicaron los libros “Nariño

Rutas Turísticas Subregionales” (que incluye las rutas: Circunvalar de Volcán Galeras, Ruta de los Páramos y Volcanes, la Minera y del Paisaje, la Ruta del Sol y del Veraneo, la de la Costa Pacífica Nariñense y la ruta del Café los Puentes y la Historia Republicana) y “Nariño Ruta del Arte y Arquitectura Religiosa, Patrimonio Cultural Inmueble”, publicaciones que informan sobre las ciudades y poblaciones, sus costumbres, cultura, arte y arquitectura, artesanías, gastronomía y sobre los paisajes y puntos de especial interés para los turistas.

Se diseñaron y publicaron otros textos de importancia para la promoción del turismo en Nariño, tales como: “Ruta de los Artesanos, Ruta de los Pintores, Ruta de las Mujeres Artesanas, Guía Eco turística de Nariño, Ruta de los Pintores, además, dos videos promocionales de Nariño, uno de ellos traducido al inglés y francés”; así mismo, se diseñaron y publicaron los mapas turísticos de Nariño y de Pasto. Todo este material ha permitido empezar a visibilizar positivamente el departamento, teniendo en cuenta que han sido realizados con alta calidad y estética, mostrando a través de las mejores fotografías una imagen positiva de Nariño. Por primera vez en el departamento se presentan proyectos al Fondo de Promoción Turística de Colombia, para participar en ANATO de una manera más amplia y organizada y con el apoyo de varias Instituciones. Se organizaron veladas culturales, gastronómicas, artesanales y se desarrolló un plan de medios nacional. También se logró la elaboración de multimedia, tarifarios, capacitaciones y costeo de paquetes turísticos a operadores nariñenses. La participación consecutiva en ANATO, otras ferias nacionales e internacionales y la realización de importantes proyectos para la región, (“Promoción y comercialización del destino Nariño”, “actualización del inventario turístico”, “Promoción y posicionamiento turístico de Nariño como destino de eventos culturales y deportivos”, “más Nariñenses viajando por Nariño, I y II etapa... Cimentación de una Cultura Turística”, “Viajes de Familiarización”, “Estudio para la implementación de señalización turística en Pasto, la Cocha y las Lajas”, “Estructuración de la oferta turística con agencias mayoristas”, “Promoción del destino Nariño, en el marco del III, Encuentro Internacional de Culturas Andinas”, “Adecuaciones al teleférico de Las Lajas”, otros proyectos presentados por los municipios, con el apoyo de la Gobernación de Nariño, en Buesaco, la Cruz y Pasto), han logrado posicionar cada día más el destino, siendo conscientes de que es necesario trabajar intensamente y mejorar las estrategias para fortalecer turísticamente el departamento de Nariño.

Conociendo las estrategias manejadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para fortalecer el turismo doméstico y lograr cimentar “cultura turística”, la Gobernación de Nariño a través de la Oficina de Turismo, con el apoyo del Fondo de Promoción, desarrolló el proyecto, “Mas nariñenses viajando por Nariño...cimentación de una cultura turística”, en 30 municipios del departamento, realizando 90 talleres de sensibilización, medio ambiente y producto turístico, así como 90 recorridos y salidas turísticas entre los municipios, para promocionar el turismo rural sostenible con identidad y crear las bases de una cultura turística.

Otros resultados apuntaron a la publicación del brochure y paquetes turísticos de 20 municipios; lanzamiento y publicación del texto, con la nueva oferta de turismo rural sostenible con identidad, que incluye información turística de 30 municipios, realización de 30 videos promocionales de los diferentes municipios, creación y desarrollo de la I, II y III, Feria de Integración Nariño Biodiverso, en donde las regiones tuvieron la oportunidad de mostrar y vender sus productos culturales, turísticos, gastronómicos y artesanales. Para cimentar y afianzar la cultura turística se trabajó cada día con la organización de más de 200 salidas promocionales y recorridos turísticos, dando a conocer a propios y visitantes las fortalezas que tiene Nariño; ello permitió avanzar en la valoración, fortalecimiento y creación del sentido de pertenencia, admiración y respeto por nuestro potencial turístico. El Fondo de Promoción Turística, certificó a Nariño como el mejor destino en todos los viajes de familiarización realizados por agentes, en el año 2010. Se han suscrito diversos acuerdos binacionales de turismo con el vecino país del Ecuador; de igual manera, quedó plasmado un proyecto de "Turismo Binacional", para promocionar a Ecuador y Nariño, como un solo destino, se desarrolló la nueva marca y slogan binacional de turismo: "Colombia-Ecuador 2 países, un solo destino". La Gobernación de Nariño organizó el I, II, y III, ENCUENTRO INTERNACIONAL DE CULTURAS ANDINAS, con la participación de más de 12 países invitados. Este encuentro se convirtió en una oportunidad para dar a conocer a Nariño a nivel internacional, claro está que el Carnaval de Negros y Blancos, declarado por la UNESCO como Patrimonio Cultural e Inmaterial de la Humanidad, es otro referente mundial para conocer esta región.

Una publicación reciente dirigida a promocionar el Departamento de Nariño es un libro en edición de lujo, titulado: "NARIÑO....TURISMO Y CULTURA", que recopila lo mejor del potencial turístico y, a la vez, presenta las memorias del Tercer Encuentro de Culturas Andinas.

Ley 1558 de 2012. "Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones".

Resolución 0593 de 2012. Por la cual se establecen los mecanismos de designación y elección de unos representantes ante el Comité de Capacitación y Formación Turística.

Resolución 5033 de 2012. Por la cual se establecen las normas para el otorgamiento de la Medalla al Mérito Turístico.

Resolución 0161 de 2012. Por la cual se establecen los requisitos de inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los Arrendadores de Vehículos para Turismo y se deroga la Resolución 0460 de 2010.

Decreto 2125 de 2012. Administración inmuebles antigua Corporación Nacional

de Turismo – CNT

Decreto 2251 de 2012 “Por el cual se reglamentan los artículos 9 de la Ley 1101 de 2006 y 21 de la Ley 1558 de 2012” – Contratación de la Administración del Fondo Nacional de Turismo.

Decreto 2503 de 2012. Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 22 de la Ley 1558 de 2012. "Reglamentación de la administración y venta de bienes con vocación turística extintos e incautados".

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente proceso investigativo propuesto, se caracteriza por ser una investigación aplicada de campo, con base en encuestas y entrevistas, cuya información será Cualitativa y al mismo tiempo descriptiva y explicativa, porque, describirá una serie de hechos, para lograr alcanzar cada uno de los objetivos específicos y así mismo, los hechos u observaciones serán analizados para encontrar las razones o causas que fundamenten la argumentación de cada capítulo.

Finalmente esta investigación tiende a proponer una alternativa de sistema de diagnosticar las condiciones del servicio al cliente en las que se encuentra cada uno de los hoteles afiliados a COTELCO de la ciudad de Pasto, punto de referencia que permitirá el planteamiento estratégico necesario, para sostener activa y creciente a este sector, que al mismo tiempo dinamice las actividades comerciales fundamentalmente en la ciudad.

6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados, se prevé que serán utilizados los métodos básicos: inductivo, deductivo, descriptivo y sintético indistintamente, ajustándose a la necesidad que cada ítem requiera o se disponga de información, para utilizar el método que sea conveniente.

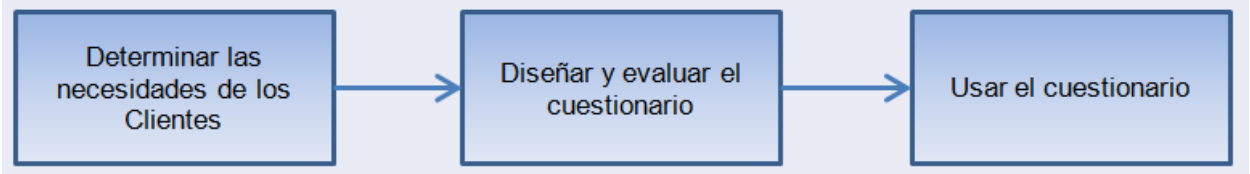
El método inductivo en esta investigación permitirá, desde las entrevistas y encuestas personales, lograr generalizar comportamientos o aptitudes entre los actores de la actividad turística

El estudio amerita utilizar los métodos analítico y sintético, por cuanto proporcionará profundidad a cada capítulo, mostrando los investigadores el nivel de manejo, tanto de técnicas, construcción de nuevas ideas, que contribuya al desarrollo del presente trabajo.

Para realizar la medición y evaluación del servicio al cliente en los Hoteles objetos de estudio, se aplicará el "*Modelo general para la formulación y uso de cuestionarios*"³⁸, planteado por Bob E. Hayes, el cual consta de 3 pasos específicos, los cuales se encuentran directamente relacionados con las opiniones de los clientes:

³⁸ Como medir la satisfacción del cliente, HAYES, Bob E., Segunda edición, 1999. Pág. 6.

Grafico 2. Como medir la satisfacción del cliente.



Fuente: Como medir la satisfacción del cliente, HAYES, Bob E., Segunda edición, 1999. Pág. 6.

Para llevar a cabo el primer paso, y siendo conscientes de la gran importancia que tiene la identificación y análisis de las necesidades de los clientes al momento de la elaboración del cuestionario para poder evaluar el servicio y satisfacción del cliente, se recurrirá al “*Método de incidentes críticos*”

6.2.1 Método De Incidentes Críticos. El método de incidentes críticos se basa en un conjunto de procedimientos que se encargan de analizar y clasificar las observaciones de la conducta humana, se introdujo en las ciencias sociales por Flanagan (1954) hace más de 50 años. Inicialmente Flanagan llevó a cabo una serie de estudios enfocados en la diferenciación de las conductas laborales eficaces e ineficaces. Chell (1998) proporcionó la siguiente descripción del método de incidentes críticos:

“El método de incidentes críticos se basa en una entrevista de carácter cualitativa, procedimiento que facilita la investigación de los sucesos importantes (eventos, incidentes, procesos, o problemas) identificados por el demandado, la forma en que se gestionan, y los resultados en términos de los efectos percibidos. El objetivo es lograr la comprensión de los hechos desde la perspectiva del individuo, teniendo en cuenta los aspectos cognitivo, afectivo y elementos de comportamiento. (P. 56)”

El enfoque de Incidentes Críticos llevado hacia la determinación de las necesidades del cliente se desarrolló entre otros por Bob E. Hayes (1999)³⁹ se centra en la obtención de información de los clientes acerca de los servicios y bienes que encontrado en hechos pasados, es decir, en servicios ya prestados. En este método se puede determinar cuáles son las decisiones del cliente, el cual permite la elaboración de cuestionarios más acertados que permitan la medición de la satisfacción del cliente.

El método de incidentes críticos ha sido resaltado por ciertos investigadores por ofrecer una serie de beneficios. En primer lugar, los datos recogidos son desde la

³⁹ *Ibidem*, Pág. 16

perspectiva del entrevistado y en sus propias palabras (Edvardsson, 1992). El método de incidentes críticos por lo tanto proporciona una importante fuente de datos al permitir a los entrevistados determinar qué incidentes son los más relevantes para ellos teniendo en cuenta el tema que se está investigando. De este modo, se obtienen tantas respuestas como sean posibles dentro de un marco general de investigación (Gabbott y Hogg, 1996).

En segundo lugar, este tipo de investigación es de carácter inductivo (Edvardsson, 1992). Por lo tanto, el método de incidentes críticos es especialmente útil cuando el tema objeto de investigación ha sido escasamente documentado (Grove y Fisk, 1997), actuando de esta manera como método de exploración para aumentar el conocimiento acerca de un fenómeno poco conocido.

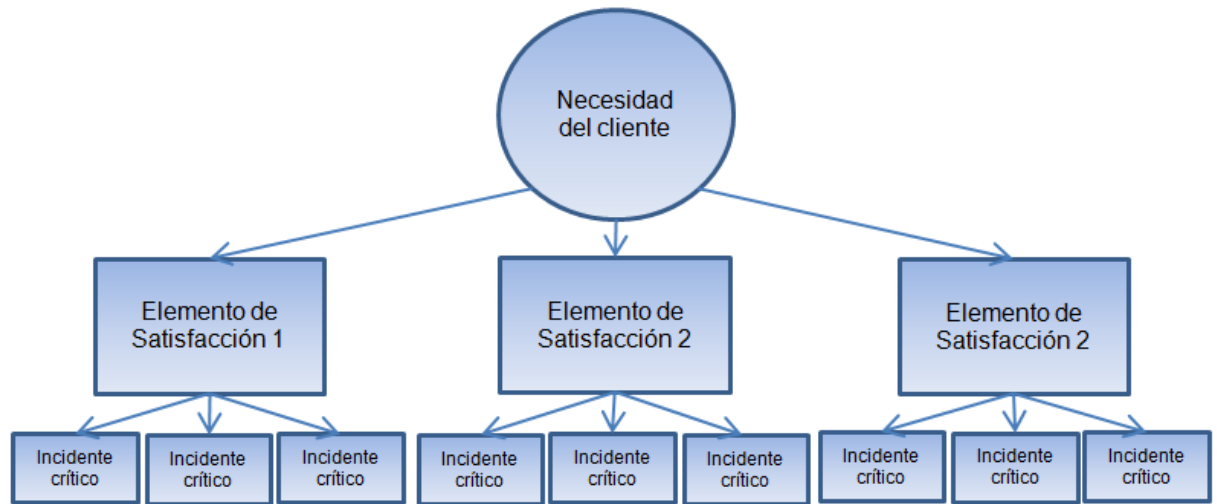
En lo que respecta al área de servicios, los incidentes críticos permiten evidenciar tanto los aspectos positivos como los negativos que son percibidos por los clientes en cuanto a la calidad de la prestación del servicio. Según Hayes, un incidente crítico presenta dos características fundamentales, la primera indica que el incidente debe ser específico, y la segunda manifiesta que el incidente debe ser en sí mismo una descripción del comportamiento del proveedor del servicio, el cual deberá contener un adjetivo específico.⁴⁰

Para la generación de incidentes críticos, Según Hayes (1999, Pág. 18), “...el número recomendado de clientes que deben ser entrevistados varía entre 10 y 20 personas. En esta investigación se realizarán 10 encuestas en cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, en donde se requerirá a cada entrevistado que describa 5 casos positivos y 5 casos negativos referentes al servicio recibido en el pasado.

Para la clasificación de los incidentes se tendrá en cuenta la relación jerárquica entre los incidentes críticos, los elementos de satisfacción (Término descriptivo específico) y las necesidades del cliente descrita por Hayes (1999, Pág. 21):

⁴⁰ *Ibíd*em, Pág. 17.

Grafico 3. Como medir la satisfacción del cliente, HAYES, Bob E.



Fuente: Como medir la satisfacción del cliente, HAYES, Bob E., Segunda edición, 1999. Pág. 21.

Posterior a la clasificación de los incidentes críticos en elementos de satisfacción, se procederá a clasificar los elementos de satisfacción en las “5 dimensiones de la calidad en el servicio (*tangibles, seguridad, responsabilidad, empatía y confiabilidad*)” para determinar de esta manera las necesidades del cliente.

Para finalizar el método de incidentes críticos, se realizará un acuerdo entre dos jueces, en donde el primero clasificará los incidentes críticos dentro de los elementos de satisfacción y estos a su vez serán agrupados en una dimensión de servicio o una necesidad del cliente según sea el caso; posteriormente el segundo juez asignará los incidentes críticos en las dimensiones del servicio directamente, lo anterior con el fin de validar el proceso de clasificación.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes de información:

Fuentes Primarias. El estudio de la calidad de la prestación de servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en San Juan de Pasto, se desarrollará mediante la obtención directa de información mediante encuestas a los usuarios de los servicios de los Hoteles objeto de estudio, al personal interno de cada establecimiento, entrevistas a sus directivos y observación.

Fuentes Secundarias. El estudio de la prestación de servicio al cliente en los Hoteles afiliados a COTELCO en San Juan de Pasto, se realizará mediante la utilización de fuentes secundarias tales como:

- ✓ Publicaciones de entidades de carácter público o privado tales como: Banco de la República, DANE, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, CORPOCARNAVAL, Subsecretaría de Turismo de Pasto, Oficina Departamental de Turismo de Nariño, COTELCO.
- ✓ Periódicos y revistas a nivel regional y nacional.
- ✓ Libros
- ✓ Boletines
- ✓ Periódicos y Revistas
- ✓ Tesis
- ✓ Informes
- ✓ Base de datos e informes de Cotelco Capitulo Nariño
- ✓ Documentos en general

Fuente de información terciaria:

- ✓ Páginas de Internet

La Entrevista y la encuesta: Basaremos el desarrollo de la entrevista y la encuesta en un cuestionario previo, a través del cual obtendremos la información necesaria que nos permita la identificación de características y el contraste de estas con la realidad; para ello hemos desarrollado un formato previo, determinado en el anexos A y B.

La Observación: Proceso mediante el cual se percibirán ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos, generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Método de conocimiento por el cual se obtendrá información de carácter primario y secundario.

Análisis: Identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad para establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen el objeto de la presente investigación.

Síntesis: Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puedan relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

6.3.2 Tratamiento de la información:

Procesamiento De Datos. Para el desarrollo de la monografía, se destaca la utilización de las técnicas para recopilar información; posteriormente, para la sistematización de datos y para la presentación de la información obtenida mediante las diferentes actividades, se utilizarán programas ofimáticos como Word y programas de análisis estadístico con el SPSS y las herramientas que estos programas ofrecen como gráficas estadísticas y tablas.

La documentación escrita recopilará los informes y resultados de las actividades desarrolladas. Toda la información estará registrada en una base de datos elaborada en Microsoft Excel. La información final de la monografía se presentará compilado en un documento escrito elaborado según normas ICONTEC y empastado.

Técnicas estadísticas. La información obtenida a través de las fuentes primarias, serán tabuladas de acuerdo a las técnicas estadísticas que nos permitan obtener resultados representativos de toda la muestra.

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación.

La medición de la información cuantitativa debe aportar datos teniendo en cuenta la confiabilidad la validez y la representatividad. La confiabilidad es la consistencia de puntajes en mediciones sucesivas, es la ausencia de errores de medición, la validez es el grado en que las mediciones empíricas, representa la dimensión conceptual que se supone medir.

Por último el concepto de representatividad, o generalidad, tiene que ver con el grado en que los resultados, a partir de la muestra, pueden ser atribuidos a la población en general.

Para determinar la muestra poblacional, debemos tener en cuenta:

Universo: Total de elementos objeto de estudio.

El Universo de la investigación es de tipo finito, los clientes externos e internos de los hoteles afiliados a Cotelco capítulo Nariño.

Muestra: Grupo o subconjuntos de elementos representativos del universo.

N =Población: 3530 clientes de los hoteles afiliados a Cotelco de la ciudad de Pasto

Z = Nivel de confianza: (1.96) 95%
 P = Probabilidad de ocurrencia: 0,5
 q = Probabilidad de fracaso: 0,5
 e = Error permitido en la muestra: 5%

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

$$n = \frac{3530 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(3530 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3530 * 3,8416 * 0,25}{3529 * 0,0025 + 3,8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{3390,212}{8,822 + 0,9604} = \frac{3390,212}{9,782} = 346$$

oteles afiliados
 en la ciudad de
 ó el siguiente

Cuadro 1. Muestreo estratificado proporcional.

Población	Número de clientes promedio mensual	Porcentaje	Cientes encuestar
Hotel Agualongo	930	26,35%	91,17= 91
Hotel Cuellar	998	28,27%	97,81=98
Hotel Fernando Plaza	432	12,24%	42,35=42
Hotel Loft Hotel	224	6,34%	21,93=22
Don Saul	601	17.1%	59,16=59
Hotel el Dorado	345	9,7%	33,56=34
Total	3530	100%	346

Fuente: Informe Cotelco Pasto.

Presentación de la Información. La información se presentará mediante cuadros, gráficas, tablas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del tipo de información que se maneja. Así podemos ilustrar la información con gráficos pastel, barras horizontales y verticales, pictogramas, etc.

Para los clientes externos, se desarrolló un formato de encuesta (Ver Anexo A), para medir la satisfacción del servicio, con preguntas de tipo cerrado, abiertas, y por calificación, que servirá para desarrollar el diagnóstico interno.

Para los clientes externos, se desarrolló un formato de encuesta (Ver Anexo B), para medir el grado de motivación , con preguntas de tipo cerrado, abiertas, y por calificación, que servirá para desarrollar el diagnóstico interno.

Se diseñó un formato de entrevista (Ver Anexo C) para los directores o gerentes de los hoteles afiliados a COTELCO Capitulo Nariño, para analizar la gestión que se ha venido adelantando, las dificultades y proyecciones de los hoteles afiliados a COTELCO Capitulo Nariño..

Tabulación Y Análisis De Las Encuestas: Con la finalidad de obtener información básica para el desarrollo de la Matriz EFI, EFE.

7. RESEÑA HISTORICA

7.1 HISTORIA

La región donde actualmente se encuentra ubicado el Departamento de Nariño y parte de la provincia del Carchi de la República del Ecuador, fueron territorios ocupados por organizaciones indígenas como: Los Pastos, los Quillacingas, los Sindaguas, los Awá, los Iscuandés, los Telembies, los Tumas, los Tabiles, los Abad, los Chinchas, los Chapanchicas y los Pichilimbies. Estas comunidades soportaron una doble conquista, la primera por parte del imperio Inca que tuvo influencia en estos territorios, ya que la expansión del tawantinsuyo alcanzo a llegar hasta estas regiones, con menor impacto que en otras zonas, pero encontrándose rasgos culturales que verifican su presencia en la región de los Pastos. La Segunda, tal vez el suceso más trágico y vil de la historia cultural y ancestral del continente suramericano, fue la llegada de los españoles, que pregonando una ideología religiosa católica, bajo el mando de un Rey cometió los actos más inhumanos y sanguinarios en contra de los moradores de estas tierras, quienes vivían en armonía gracias a sus dioses: "Inti" el sol y la "Pachamama" la madre tierra, los que les deparaban su sustento y razón de vida.

Los primeros exploradores españoles que llegaron al territorio de los Pastos fueron: Juan de Ampudia y Pedro de Añasco al Valle del Sibundoy, y Diego de Tapia llego a Ipiales en el año 1535, los tres en busca del creado mito de "El Dorado" cumpliendo órdenes del Gobernador de Quito, Sebastián de Belalcázar. Posteriormente, se fueron poblando las zonas aledañas. En 1831 paso a formar parte del Departamento del Cauca y por medio de la Ley de Primera de 1904 fue creado el Departamento de Nariño nombre dado en honor del precursor de la independencia Colombiana, Antonio Nariño.

San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz: Nombre del valle de sorprendente belleza en cuyo cuenco se levanta la ciudad de Pasto. Atures, se llamó este valle en el pasado remoto. a la llegada de los conquistadores españoles.

El municipio de Pasto, como aparece actualmente se creó en 1.927 mediante ordenanza No. 14 emanada de la Asamblea de Nariño, por la cual se suprime la provincia de Pasto⁴¹.

⁴¹ www.pastogov.co

San Juan de Pasto. Trasladada a su actual emplazamiento por el explorador y conquistador español Lorenzo de Aldana en 1539 la ciudad inicialmente fue llamada con el nombre de Villaviciosa de la Concepción cuando Sebastián de Belalcázar en 1537 la fundo en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. Ya situada en el Valle de Atriz, en Valladolid (España) el día 17 de junio de 1559, le fueron concedidos a Pasto el escudo de armas, en dos cédulas reales distintas firmadas por la princesa Doña Juana, hermana del rey Don Felipe II y el cual consta de un castillo de plata y a los lados cuatro leones de oro, debajo de dicho castillo sale un río de aguas azules y blancas que atraviesa entre árboles verdes, un campo amarillo y suelo verde y el nombre de ciudad como San Juan de Pasto que sigue siendo el oficial.

Durante las guerras de la independencia adoptó la causa realista bajo el liderazgo de Agustín Agualongo de origen indígena por lo cual, una vez obtenida la independencia de España y sumado a su situación geográfica, se mantuvo aislada configurándose una actitud conservadora, tradicionalista y de ensimismamiento cultural con respecto al resto del país.

En el siglo XIX, durante una de las guerras civiles que caracterizaron esa época de la historia colombiana, la ciudad fue por seis meses capital provisional de la República por decisión de un caudillo conservador, el General Leonardo Canal, quien pretendió enfrentar desde esta ciudad convertida en cuartel y símbolo de la resistencia contra los liberales radicales, al caudillo liberal Tomás Cipriano de Mosquera.

En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital

7.2 ASPECTOS HISTORICOS DEL TURISMO

Históricamente, el hombre tiene la necesidad de desplazarse de un lugar a otro, producto de diferentes motivaciones y elementos que facilitan los viajes, por ejemplo, los grandes descubrimientos geográficos que cumplían las corrientes comerciales a finales del siglo XV y el turismo de masas en la segunda mitad del siglo XX que originó nuevas condiciones sociales: las revoluciones en el transporte, las comunicaciones y la propia sociedad. Con el desarrollo del capitalismo en Europa se produjo una transformación económica y social, y el surgimiento de una clase media numerosa y próspera, unido a la aparición y generalización del pasaporte, surgimiento de la diligencia a finales del siglo XVII, estableciéndose las primeras líneas regulares con itinerarios fijos. Más adelante en el siglo XIX, Thomas Cook es el pionero en realizar un viaje organizado en grupo, el primer agente de viajes y padre del turismo. De igual manera, Cesar Ritz

es el padre de la hotelería moderna y Auguste Escofier, creador del principio de la productividad turística.

Desde 1950, cuando el turismo internacional llegó a ser accesible al público en general, la actividad turística ha crecido a una tasa media anual del 7.2%, pasando desde 25 millones a 625.2 millones en 1998 (OMT, 1999). El turismo ha demostrado la capacidad para transformar y liderar países, como es el caso de Cuba, Jamaica, en general, la mayoría del Caribe insular y del Pacífico insular; o regiones, como es el caso del Estado de Quintana Roo, México, donde esta actividad genera más del 85% del PIB estatal⁴².

7.3 DEFINICIÓN DEL TURISMO

Entender el origen del turismo, es un ejercicio en el que sólo se podría plantear desde focos concretos en el momento que empieza a ser estudiado. La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar) que significa movimiento circular o vuelta al punto de partida y por ende es una actividad que tiene diversas formas y manifestaciones a lo largo de la historia. La OMT señala que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos.

Autores como Neil Leiper y John Hunt coinciden en que definir al turismo no es una tarea sencilla, pues el término ha venido evolucionando y adaptándose a los cambios que ha sufrido la actividad a lo largo de los años. A través de las definiciones podemos distinguir tres etapas del desarrollo del turismo, la primera durante la primera mitad del siglo XX donde el turismo empieza a ser estudiado como fenómeno social principalmente por la escuela alemana; la segunda, cuando surge el turismo de masas con el desarrollo de la aviación comercial después de la Segunda Guerra Mundial; y la tercera etapa, el turismo moderno con el nacimiento de la Organización Mundial de Turismo, en la década de los setentas, que influye en la alineación de las políticas turísticas nacionales y el reconocimiento de la importancia de su contribución en la economía⁴³.

Se puede inferir que el turismo es la ciencia, el arte y la actividad de ir a traer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer sus necesidades y deseos. Todos los

⁴² ARNAIZ BURNE, Stella Maris. Las Megatendencias del Turismo Internacional en un mundo globalizado. [online] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/90208883/Las-Megatendencias-Del-Turismo-Internacional-en-Un-Mundo-Globalizado>.

⁴³ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Turismo, México [online]. Disponible en: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm#_ftn3 [Actualización 20 de abril de 2006].

países progresistas del mundo están interesados en el turismo. No obstante lo que se ha hecho en estos países para que el turismo sea un segmento viable y creciente de la economía varía muchísimo: desde una pequeña posición hasta las plantas turísticas perfectamente organizadas y muy productivas, aun cuando los beneficios económicos se reconocen desde hace tiempo, las tensiones sobre un probable impacto social positivo o negativo depende de cómo se clasifique y administre⁴⁴.

Varios autores coinciden en que la actividad turística se ha consolidado como una de las mayores expresiones del proceso de globalización (Daltabuit Godás, 1999; Monreal González, 2002; Tresserras, 2005). Al mismo tiempo, consideran el fenómeno de la globalización, en toda su complejidad, desde una visión negativa (Monreal González, 2002; Melgar Bao, 1999) y como una amenaza en donde “las presiones económicas y la tendencia a regularizar todos los aspectos de la vida representa un factor de riesgo indudable por ejemplo, para el patrimonio” (Tresserras y Matamala Mellín, 2005)⁴⁵.

El estudio del turismo puede incluir tres conjuntos de temas: primero, el estudio de las motivaciones y experiencias de las personas que salen de su hábitat usual (la demanda del turismo); segundo, el estudio de los establecimientos, agencias e instituciones que se organizan para atender a los viajeros (la oferta de los bienes y servicios turísticos); y tercero, el estudio de los impactos que los viajeros, los establecimientos y los servicios, causan en los espacios, economías y en el patrimonio cultural y natural de los lugares de destino (Mathieson y Wall 1982: 1).

El turismo se puede clasificar de acuerdo a distintas características o motivaciones según el lugar de residencia. Se pueden contar con el turismo interno o nacional y el turismo externo o internacional. El turismo nacional es el turismo doméstico que se da cuando los residentes de un país se trasladan en áreas dentro de propio país. Una las características que tiene este turismo es que no existe dificultad por el idioma, moneda, costumbres y no es sensible a las fluctuaciones monetarias. El turismo internacional sucede cuando los residentes de un país se desplazan a otro. Cumple con requisitos migratorios, hay dificultades en el idioma, moneda y hay una repercusión en la balanza de pago, este último quiere decir que el turismo genera divisas, el turista extranjero que ingresa al país utiliza los servicios que va consumir estrictamente relacionados con los servicios turísticos y otros no turísticos. Esto va a generar cierto efecto multiplicador por lo cual no solamente pagará hotelería sino que puede comprar otros productos⁴⁶.

⁴⁴ MCINTOSH, Robert W.; GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J. R. Brent. Turismo, planeación, administración y perspectivas. Edición en Español México, 1999.

⁴⁵ TOSELLI, Claudia. Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. Revista Pasos. [online]. Disponible en <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf> [citado en diciembre de 2006].

⁴⁶ MADURO, Sherrie. Turismo Nacional. Universidad Católica Santa María la Antigua, Panamá. [online]. Disponible en: <http://www.usma.ac.pa/biblioteca/Profesores/SherrieMaduro/Profesora%20Sherrie%20Maduro%20D.pdf>

El turismo internacional tiene la peculiaridad de ser un comercio en el cual, por una parte, es el consumidor que cruza las fronteras para consumir los bienes y servicios en el destino deseado; y por otra parte, la empresa proveedora de servicios, (alojamiento, alquiler de automóviles, venta de inmuebles, seguros, etc.) se instala en el país de destino para atender a los viajeros provenientes de otros países. Actualmente el turismo internacional generalmente ingresa en países ya desarrollados con más tecnología y recursos económicos e instala en otro país de residencia servicios turísticos, donde son administrados por ellos mismos, con lo cual pasa utilizar solamente servicios de poco valor como mano de obra en el país de residencia; por esta razón no se debe idealizar al turismo internacional, se tiene que trabajar de manera planificada a fin de no caer en la dependencia, de lo contrario los países emisores pasan a ser sólo proveedores de servicios. Cuando se habla de turismo, se entiende como una herramienta de crecimiento y desarrollo para las comunidades, pero si no se desarrolla y planifica y el crecimiento de este sector se da de manera espontánea, se observará impactos negativos, que pueden medirse en aspectos económicos, sociales y ambientales.

Algunas declaraciones históricas.

Dada la situación del movimiento del turismo, se encuentra con la necesidad de regularlo, proceso que se inicia en 1925 y en 1946 al nacimiento de la OMT a partir de la cual se multiplica las reuniones, congresos y convenciones que genera numerosas declaraciones, documentos, cartas e informes relacionados con el turismo entre los que se destacan⁴⁷:

- ✓ Convención del 4 de julio de 1954 sobre facilidades aduaneras para el turismo, con su protocolo asociado.
- ✓ Convención de París de 1962 sólo responsabilidad de los hoteleros.
- ✓ Declaración de Manila sobre turismo mundial, aprobada por la conferencia mundial de turismo del 10 de octubre de 1980.
- ✓ Carta del turismo y código del turista, aprobados por la asamblea General de la organización mundial del turismo, 1985.
- ✓ Declaración de La Haya sobre el turismo, 1989.
- ✓ Declaración de Osaka sobre turismo, 1994.
- ✓ Declaración de Estocolmo contra la explotación sexual comercial de los niños, 1996.
- ✓ Declaración de Montreal por una consideración humanista y social del turismo, 1996.
- ✓ Declaración de Manila sobre los efectos sociales del turismo, 1997.
- ✓ Código ético mundial para el turismo, 1999.
- ✓ Declaración de Quebec sobre ecoturismo, 2002.
- ✓ Declaración de Davos sobre cambio climático y Turismo, 2007.

⁴⁷ MIRALBELL IZARD, Oriol. Gestión pública del turismo. Barcelona, 2010. p. 271.

- ✓ Conferencia internacional sobre turismo, religiones y diálogo en las culturas. (España, 2007).
- ✓ V conferencia internacional de la OMT sobre estadísticas del turismo, “El turismo, motor de creación de ocupación”. (Indonesia, 2009).

Organizaciones internacionales.

Los organismos promotores del turismo se encargan del desarrollo de la promoción turística en el mundo, a través de sucursales en los distintos países y/o continentes, y así de esta manera hacer cumplir una serie de leyes, convenios, para poder mantener uniformidad, control de todo lo que se hace o no se hace en los distintos países; entre ellos se encuentran⁴⁸:

WTO - OMT: World Tourism Organization. Organización Mundial del Turismo. Su sede está en Madrid.

IATA: International Air Transport Association. Asociación Internacional del Transporte Aéreo.

ICAO – OACI: International Civil Aviation Organization. Organización Internacional de Aviación Civil.

CHRIE - Consejo Internacional de la Educación Institucional en Hostelería y Restauración. Red de educación hostelera sin ánimo de lucro.

ATLAS –Association for Tourism and Leisure Education. Asociación para la Formación en Turismo y Ocio. Proporciona un foro para promover el intercambio de profesionales, estudiantes e investigaciones entre países.

ICCA - International Congress & Conventions Association.

UFI - Unión de Ferias Internacionales.

BITS - Oficina Internacional de Turismo Social. Tiene como finalidad el desarrollo del turismo social en el ámbito internacional.

CTCC - Centre for Tourism and Cultural Change. Organización de investigación y desarrollo dedicada al avance en la comprensión de las relaciones entre turismo y cultura.

COTAL - Confederación de Organizaciones Turísticas de América Latina.

⁴⁸ COLLADO, José. Portal de turismo y hotelería. [online] Disponible en: <http://www.poraqui.net/directorio/organizaciones-y-asociaciones-organizaciones-internacionales.php> [Actualización 8 de septiembre de 2011].

OECD - OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. Tiene un departamento de turismo.

WTTC, WorldTravel and Tourism Council: Organización internacional de ejecutivos de la industria de viajes la promoción de los viajes y el turismo en todo el mundo.

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

7.4 CONTEXTO MUNDIAL DEL TURISMO

A lo largo del año 2011, la industria del turismo de todo el mundo se enfrentaba con un gran número de desafíos, dirigida por las crisis económicas mundiales, la crisis de crédito y el aumento del desempleo. Rara vez en la historia del turismo reflejada en la industria, tuvo que lidiar con tantas cuestiones diferentes al mismo tiempo, afirmó el secretario General interino de la OMT, Taleb Rifai en su asistencia junto a los Ministros de turismo a la 93ª reunión del Consejo Ejecutivo de la OMT. Además, plantea que:

“A pesar de la inestabilidad de la economía mundial, el turismo internacional sigue siendo uno de los pocos sectores que registran crecimiento”... “Las oportunidades económicas del turismo son numerosas y llegan a millones de personas, pero nuestro sector puede ofrecer mucho más si trabajamos juntos para reducir las barreras que siguen obstaculizando el crecimiento del turismo”

Por lo que se describe una importante necesidad al aporte al sector turístico, la infraestructura y su administración en el mundo. Siendo el turismo indispensable económica y socialmente el mismo G20 en su reunión anual en los Cabos (México) reconoció la importancia y el impulso que da el turismo como motor de crecimiento y desarrollo⁴⁹:

“Reconocemos el papel de los viajes y el turismo como instrumento para la generación de empleos, el crecimiento y el desarrollo económicos y, si bien admitimos el derecho soberano de cada Estado de controlar la entrada de los ciudadanos extranjeros, trabajaremos para desarrollar iniciativas que faciliten los viajes para apoyar la creación de empleos, el trabajo de calidad, el abatimiento de la pobreza y el crecimiento global”

En Latinoamérica el turismo hace un aporte primordial a su economía, reflejado en el PIB e incluye la probabilidad de generar empleos. Se debe a que su riqueza

⁴⁹ OMT. PR No.:PR12040. Londres, 2012. [Online]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-06-21/el-g20-reconoce-por-primera-vez-que-los-viajes-y-el-turismo-son-un-motor-de> [citado en 20 de junio 2012].

cultural y constante desarrollo son lugares de gran interés para muchos que van para conocer, divertirse o para sus finanzas. Los negocios y la prestación de servicios, la adquisición de bienes, etc., juegan un papel crucial y un apoyo para afrontar las crisis que se presenta en el mundo y que afectan de alguna forma a nuestra región pero también las regiones históricas, los monumentos, las etnias, las tradiciones y actos culturales aportan una gran atracción para los visitantes.

Los gobiernos latinoamericanos han mostrado su interés por acciones cooperativas en turismo en el ámbito de los esquemas subregionales, si bien los resultados concretos sean escasos. Como ha sido mencionado, una característica del turismo internacional es la gran proporción que los viajeros de países vecinos y de la propia región representan en el turismo receptor de cada país. Por ejemplo, cerca del 90% del turismo receptor de Europa se origina en los mismos países europeos; el 79% del turismo receptor en Asia/ Pacífico es proveniente de la misma región y 74,5% del turismo receptor en las Américas se origina en los países americanos, incluyendo los Estados Unidos y Canadá (datos de la OMT)⁵⁰.

7.5 INDICADORES MUNDIALES

Los destinos en todo el mundo registraron un total de 600 millones de llegadas. Las llegadas turísticas internacionales en todo el mundo disminuyó en 7% entre enero y agosto del 2009, pero la tasa de disminución se alivió en los últimos meses de 2011.

El turismo mundial creció en 2011 un 4,4%, alcanzando la cifra de los 980 millones de llegadas de turistas internacionales frente a los 939 millones de turistas internacionales en 2010, con un mayor crecimiento en los países avanzados (+5,0 por ciento) frente a las economías más emergentes (+3,8 por ciento).

Igualmente en 2011 para Europa, el comportamiento del turismo fue mejor de lo esperado con un crecimiento del 6% y alcanzando los 503 millones de llegadas.

En América, el turismo creció un 5 por ciento respecto a los datos del 2010, alcanzando los 156 millones de turistas. El mayor crecimiento se ha producido en América del sur (10%), frente a América del norte (3%) o a América central y el Caribe (4%).

En Asia y el pacífico en 2011 recibieron 216 millones de turistas internacionales, con el mayor crecimiento en Asia meridional y el suroeste asiático (9% en ambos casos).

⁵⁰ OTTI. United States Travel and Tourism Industry, 2010. [online]. Disponible en: <http://tinet.ita.doc.gov/tinews/archive/tinews2012/20120605.html> [citado en 5 junio de 2012]

En África, son 50 millones de llegadas internacionales, con un comportamiento muy diferente según las regiones.

Los ingresos por turismo internacional en 2011 tuvieron un comportamiento acorde al crecimiento de las llegadas de turistas en todo el mundo. En concreto, entre los países por ingresos del turismo, Estados Unidos creció un 12 % y España un 9%. Por otro lado los países que mayor gasto turístico generaron en 2011 fueron las economías emergentes: China (38%), Rusia (21%), Brasil (32%) e India (32%)⁵¹.

Cuadro 2. Llegadas de turistas internacionales.

Posición mundial	País	Continente	Llegadas de turistas internacionales en 2010 (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2009 (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2008 (en millones)	Llegadas de turistas internacionales en 2007 (en millones)
1	Francia	Europa	76,3	76,8	79,2	80,9
2	España	Europa	60,1	55,2	57,9	56,0
3	Estados Unidos	América	59,7	55,1	57,2	58,7
4	China	Asia	55,7	50,9	53,0	54,7
5	Italia	Europa	53,6	43,2	42,7	43,7
6	Reino Unido	Europa	28,1	28,2	30,1	30,9
7	Turquía	Asia	27,0	25,5	25,0	22,2
8	Alemania	Europa	26,9	24,2	24,9	24,4
9	Malasia	Asia	24,6	23,6	22,1	21,0
10	México	América	22,4	21,5	22,6	21,4
Total mundial			940	882	917	904

Fuente: Estadísticas de la Organización Mundial del Turismo OMT.

Entre los principales destinos turísticos en 2010 se encuentra Estados Unidos en América con 59,7 millones y China en el continente Asiático con 55,7 millones. La región más afectada fue Europa con una caída del 5,6%, sin embargo Francia continúa siendo el país más visitado del mundo. La disminución en el flujo de turistas internacionales obedeció principalmente los efectos de la recesión económica de 2008-2009, cuyos efectos se comenzaron a sentir en el turismo desde junio de 2008 y que se agravó todavía más en algunas regiones debido al brote de la gripe A (H1N1) de 2009. En 2010 el número de llegadas de turistas se recuperó y subió para 940 millones, superando el récord que se había alcanzado en 2008.

⁵¹ El semanario. [online] Disponible en: <http://elsemanarioinforma.blogspot.com/2012/01/el-turismo-internacional-alcanzara-la.html> [citado en 16 de enero de 2012]

En América latina, durante varios años México ha sido el destino o más visitado por el turismo internacional (a nivel de turismo masivo). Brasil fue clasificado en el índice de competitividad en viajes de turismo de 2009 en la posición 45 a nivel mundial, pero entre los 133 países evaluados clasificó la posición 2 en el aspecto recursos naturales, y en la posición 14 en recursos culturales, a pesar de clasificar en el lugar 110 en infraestructura terrestre y como 130 en seguridad pública.

Cuadro 3 . Llegadas de turistas, América Latina.

País de América Latina	Llegadas turistas internl. 2008 (miles)	Ingresos turismo internl. 2008 (en millones USD)	Ingreso medio por llegada 2008 (USD/tur)	País de América Latina	Llegadas turistas internl. 2010 (miles)	Ingresos turismo internl. 2010 (en millones USD)
Argentina 3	4.665	4.633	993	Argentina 2	5.288	4.930
Bolivia	594	275	463	Bolivia	671	279
Brasil 2	5.050	5.785	1.146	Brasil 3	5.161	5.919
Chile 5	2.699	1.757	651	Chile 5	3.389	1.636
Colombia	1.222	1.844	1.509	Colombia	2.385	2.083
Costa Rica	2.089	2.250	1.077	Costa Rica	2.100	2.111
Cuba	2.316	2.267	979	Cuba	2.507	n/d
Ecuador	1.005	763	759	Ecuador	1.047	781
El Salvador 10	1.385	894	645	El Salvador 12	1.150	390
Guatemala	1.527	1.068	699	Guatemala	1.219	1.378
Honduras	899	621	690	Honduras	896	650
México 1	22.637	13.289	587	México 1	22.395	11.872
Nicaragua	858	276	322	Nicaragua	1.011	309
Panamá	1.293	1.408	1.089	Panamá	1.712	1.676
Paraguay	416	102	245	Paraguay	465	217
Perú	2.058	1.991	967	Perú	2.299	2.274
República Dominicana 4	3.980	4.176	1.049	República Dominicana 4	4.125	4.240
Uruguay	1.921	1.042	542	Uruguay	2.407	1.496
Venezuela	745	895	1.201	Venezuela	615	788

Fuente: Estadísticas del turismo internacional [online]. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/121976/estadsticas-de-turismo-a-nivel-mundial>

Se puede evidenciar cómo desde el 2008 algunas naciones han superado a otras en sus ingresos, como por ejemplo Argentina que para ese año tenía un ingreso de US\$ 4,633 millones y en el ingreso de turistas contaba con 4.665 en

comparación con Brasil que presentaba ingresos de US\$ 5.785 millones y con 5.050 turistas, siendo este último quien ocupó el segundo puesto a diferencia de Argentina que quedó en el tercer puesto, Pero para 2010 Argentina superó a Brasil aumentando sus ingresos a US\$ 4.930 millones y con un ingreso de turistas de 5.288.

Cuadro 4. Posiciones en el mundo y Latinoamérica, 2011.

País	Posición	Escala (1-7)		Rank. Lat.	Rank. Mund.
Suiza	1	5.68	México	1	43
Alemania	2	5.50	Costa Rica	2	44
Francia	3	5.41	Brasil	3	52
Austria	4	5.41	Panamá	4	56
Suecia	5	5.34	Chile	5	57
Estados Unidos	6	5.30	Uruguay	6	58
Reino Unido	7	5.29	Argentina	7	60
España	8	5.29	Perú	8	69
Canadá	9	5.29	República Dominicana	9	72
Singapur	10	5.23	Colombia	10	77
			Guatemala	11	86
			Ecuador	12	87
			Honduras	13	88
			El salvador	14	96
			Nicaragua	15	100
			Venezuela	16	106
			Bolivia	17	117
			Paraguay	18	123

Fuente: World Economic Forum. Reporte de Competitividad Turística 2011.

Según el reporte de competitividad turística para el año 2011 por parte del World Economic Forum, a nivel mundial sobre 139 países evaluados ubica a Suiza en el primer lugar de competitividad. En América Latina ubica a México en primer lugar y en el ranking mundial en el puesto 43.

Todo ello ha llevado a la competencia en la gestión turística entre las naciones que comprenden la región latinoamericana que se evidenció en los primeros meses del 2011 donde la OMT anunció que el turismo en Latinoamérica creció un 15% una favorabilidad no solamente gracias a las características de la región si no la globalización e internacionalización. Creando así una imagen positiva de la

región a la cual se necesita conocer y visitar para disfrutar de diferentes maneras sus potencialidades.

Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 5,7% en el mundo en los dos primeros meses de 2012, en comparación con el mismo periodo de 2011, tal como se indica en el primer número de mayo del *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. La demanda siguió siendo fuerte tanto en los destinos de economías avanzadas como en los emergentes y ello a pesar de las limitaciones económicas que atraviesan numerosos mercados emisores de Europa y Norteamérica⁵². Sin duda, el turismo internacional siguió mostrando un crecimiento sostenido aún con la variabilidad y condiciones económicas difíciles.

En Latinoamérica, se recibiría la visita de 58 millones de turistas hacia finales de 2011, frente a 24 millones recibidos en el 2010, según el informe “El turismo hacia el 2030”, elaborado por la OMT. La crisis en Estados Unidos y sobre todo la de Europa, ha hecho que muchas empresas del viejo continente, vean a la región como una gran potencia apuntalada en las tradicionales propuestas de sol, naturaleza, patrimonio o historia, donde pueden hacer negocios o captar nuevos clientes.

El buen crecimiento que ha tenido el turismo y el pronóstico de expertos, auspician un futuro de buena perspectiva para la Latinoamérica. Lo mismo dicen las previsiones de la OMT y del WTTC (World Travel & Tourism Council), que es vista como uno de los mercados más emergentes en los últimos años⁵³. Por otra parte, los viajes al extranjero de turistas con origen en Latinoamérica experimentaron en 2011 un crecimiento del 15 por ciento respecto al ejercicio anterior. Esta tendencia se mostró con mayor claridad y rotundidad en países como Brasil, Argentina, México y Chile, según datos aportados por la encuesta World Travel Monitor del IPK (International Tourism Consulting Group)⁵⁴.

⁵² OMT. El turismo internacional arranca con fuerza en 2012. PR No.: PRPR12028, Batumi (Georgia) con ocasión de la 54ª reunión de la Comisión de la OMT para Europa. [online]. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-05-14/el-turismo-internacional-arranca-con-fuerza-en-2012> [citado en 10 mayo de 2012].

⁵³ Pulso turístico. Documento online. Disponible en: <http://www.pulsoturistico.com.ar/2012/03/latinoamerica-el-nuevo-dorado-turistico/>. [citado en 21 de marzo de 2012].

⁵⁴ DOME CONSULTING, Reporte online. Disponible en: <http://blog.dome-consulting.com/actualidad-turistica/intensa-internacionalizacion-del-turismo-de-latinoamerica/> [citado en 19 de abril de 2012].

7.6 TENDENCIAS MUNDIALES⁵⁵.

Desde un punto de vista estratégico han sido reconocidas cinco “megatendencias” que están teniendo un gran impacto en el sector turístico en estos años:

La marca.

Los cambios en el modo de vida de los consumidores, junto con la saturación del mercado con hoteles de marcas líderes situados muy próximos, significa que los clientes exijan más calidad en sus estancias, por lo que la marca, por oposición a la ubicación, será el factor dominante en el futuro. Esto permite que los hoteles integrados en marcas de prestigio puedan incrementar sus tarifas hasta un 10%. Esta tendencia sólo se cumplirá si hay verdadera autenticidad en la propuesta. La marca por sí sola no será el factor determinante, si no va respaldada de una fuerte reputación online.

Mercados emergentes.

Tres son los mercados emergentes que destacan por encima de los demás en términos de oportunidades de crecimiento para el sector: China, India y los Estados del Golfo Pérsico. China e India se convertirán en 2020 en la 1ª y 3ª economías por PIB. El estudio refleja que entre India y China, un total de entre 1,4 y 3,6 millones de nuevas plazas hoteleras serán necesarias en dichos mercados, las cuales se crearán en los segmentos económico y medio. Con la crisis se confirma esta teoría, de hecho China, está emergiendo de la crisis fortalecida. Por otro lado los Estados del Golfo están invirtiendo fuertemente en infraestructuras turísticas, y mercados como Dubái, Qatar, Bahrein y Omán competirán por el turismo, tanto de negocios como de ocio y residencial, con los tradicionales destinos de Europa continental. Aunque estos mercados emergentes ofrecen oportunidades excepcionales para el crecimiento, el mayor mercado mundial por gasto de turista, los EE.UU., todavía verá frenado su recorrido. Las predicciones son que el gasto total en viajes y turismo en los EE.UU., tanto en el mercado interior como en el extranjero, se detraiga a expensa de una lenta recuperación interna o cambio de ciclo productivo.

Capital humano.

Con una tasa de rotación del 50%, el sector necesita mejorar mucho a la hora de atraer y retener a los trabajadores. El envejecimiento de la población en numerosas economías desarrolladas implica que, de manera creciente, los recursos humanos provendrán de países en desarrollo, por lo que el sector deberá

⁵⁵ “Megatendencias en el sector turístico y la crisis económica internacional” Documento online. Disponible en: <http://sercompetitivos.com/megatendencias-en-turismo/> [citado en 19 de julio de 2010].

adoptar nuevos estándares en la gestión de sus recursos humanos. Los hoteles del futuro serán un micro-cosmos de integración generacional, religiosa, nacional y cultural. La necesidad de optimizar costes, hará que las empresas turísticas repiensen su estrategia de recursos humanos produciéndose un gran movimiento hacia la gestión del conocimiento.

Tecnología.

El sector, históricamente situado en el cuartil inferior del sector servicios en materia de gasto tecnológico, es consciente de la necesidad de una mayor inversión en tecnología, especialmente en sistemas de gestión de clientes, para poder influir en el comportamiento del cliente. El sector aéreo ha marcado el camino puesto que los viajeros muestran una clara preferencia por sus programas de fidelización frente a los de las cadenas hoteleras y, a pesar de las inconveniencias derivadas de los horarios sobre todo de los vuelos baratos de las low-cost, eligen conscientemente volar con su aerolínea. Un factor clave para el éxito del sector será la inversión tecnológica en sistemas on-line, junto a una estructura de precios más transparente (garantizados) y a una mayor penetración del uso de Internet, llevará a reducir sensiblemente las comisiones de intermediación, actualmente en el 23% del ingreso por habitación. La aplicación consecuente de las herramientas de la web 2.0 y el desarrollo de redes sociales acabará implantándose sobre los caminos trillados del marketing tradicional. El sector turístico será uno de los más beneficiados de la capacidad de movilidad e interacción que permiten los desarrollos tecnológicos.

El modelo de negocio.

La crisis ha hecho mella en el sector turístico a nivel mundial. Tendrá que verse como una oportunidad sobre todo para destinos turísticos maduros, que tendrán que encontrar modelos de negocio abiertos, en red, participativos, sostenibles irán consolidándose como una consecuencia de que sólo los que cambien podrán enfrentar el futuro. Las preocupaciones por la seguridad se mantendrán como consecuencia del terrorismo, desastres naturales o pandemias, influyendo negativamente en los resultados. No obstante, el viajero del mañana asumirá un mayor control sobre su seguridad a través de un mayor uso de internet y, si nos fijamos en casos anteriores, los turistas regresan a los destinos afectados tan pronto como tienen la percepción de que el destino vuelve a ser seguro.

Buenas perspectivas, pero hay que cambiar.

La recuperación de la demanda global de viajes y turismo ofrecerá oportunidades sin precedentes para el crecimiento del sector aunque, especialmente en las economías emergentes que deberán tomar medidas para aprovechar las oportunidades disponibles.

7.7 CONTEXTO NACIONAL DEL TURISMO

En Colombia el turismo es regulado dentro de las funciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia que bajo la Carta Magna se encarga de regular, administrar, disponer, mejorar el sector y su actividad empresarial. Además, se cuenta con el FPT Fondo de Promoción Turística, para administrar los recursos de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo, los cuales, se destinarán a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector.

A pesar del conocimiento de la comunidad internacional de la historia de conflicto y su preocupante violencia que ha marcado y marca a la nación, Colombia es una región visitada frecuentemente por extranjeros por diversas razones, ello se debe a que el país cuenta geográfica y socialmente con particularidades que se ven atractivos a ojos de empresarios y curiosos, entre ello se encuentra la característica natural como es que sea la única nación del Sur de América que cuenta con acceso al océano pacífico y al mar caribe, cuenta también con una variable geografía y el clima representa una favorabilidad para cultivar una gran cantidad de alimentos que otras naciones no le es posible, dado esto se puede decir que también el país tiene una gran variedad de flora y fauna llamativas para investigadores. Esta posición geográfica le permite tener fácil acceso a los mercados norteamericano, europeo, latinoamericano, africano y asiático.

De acuerdo con el Estudio de Competitividad del Sector Turístico, se ha podido establecer que el turismo es para Colombia, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, una fuente de negocios e inversión tan buena como el petróleo y sus derivados pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus beneficios y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía. Sus múltiples atractivos permiten a Colombia la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados. Basados en las inmensas potencialidades que puede ofrecer nuestro país al viajero, al ser el único país de América que al mismo tiempo es caribe, pacífico, andino, llanero y amazónico, estamos mejorando la competitividad del turismo colombiano progresivamente.

Se estima que el mercado doméstico representa aproximadamente el 80% de la demanda turística del país y sus viajes se concentran estacionalmente en las 17 festividades patrias y religiosas nacionales que hay anualmente en el calendario laboral y en las temporadas vacacionales escolares de mediados y fin de año. Los desplazamientos se realizan principalmente por vía terrestre a centros de dispersión cercanos a las grandes ciudades y por vía aérea a otros destinos.

Los productos turísticos principales de Colombia son: sol y playa; historia y cultura; agroturismo; ecoturismo; deportes y aventura; ferias y fiestas y ciudades capitales.

En este último, se conjugan subproductos como compras, salud, congresos, convenciones e incentivos.

En Colombia, se continúa depositando la confianza en el sector del turismo. También es un país diverso culturalmente ya que presenta una demografía variable y reconocida como interés para el conocimiento de los extranjeros, también se frecuenta por sus festejos, rituales y actos cívicos que llaman la atención más allá de las fronteras; se destacan las manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros⁵⁶.

Tanto internacional, como nacionalmente el aporte del turismo es significativo. El impacto económico ha afectado la nación contribuyendo al PIB en promedio con 2,4 por ciento (1999-2004) , mientras que para el 2006 el país tuvo un ingreso de US\$ 1.455 millones gracias a éste sector y a la gestión política que ha ido evolucionando desde los años 90' desde la Ley General del Turismo hasta la destinación de mayores recursos gracias a la reforma de la ley 300 de Turismo en el 2006 contando con muchos más antecedentes que han aportado y adaptado al cambio, las necesidades y a las demandas, impulsando proyectos.

A pesar del aporte significativo, se ha visto la necesidad de seguir brindado oportunidades y abriendo puertas para el sector turístico para apoyar la economía e invertir en una ganancia importante para la nación, porque de ser dejado a un lado un gran pilar de la estructura económica se debilitaría causando más fragilidad ante la crisis que hoy se afronta, hay que seguir buscando maneras de crear confianza y oportunidades para que se visite e invierta en Colombia.

Para lograr atraer inversionistas y turistas, se realizan diferentes campañas de marketing, vitrinas turísticas, ruedas de negocios, exhibiciones, etc. Una de las más representativas es la campaña liderada por Proexport, titulada “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, está enfocada a la promoción de nuestro país como destino turístico por excelencia y una nueva alternativa vacacional dirigida al público tanto nacional como internacional.

La campaña se creó ante la gran cantidad de preguntas que surgían en las ferias internacionales sobre los riesgos existentes de visitar Colombia. De allí surgió la idea de enfrentar el problema del desconocimiento de Colombia y poner en el aspecto positivo la posible percepción negativa que puede tenerse de Colombia en el mundo. El objetivo de esta campaña es presentar a Colombia como una alternativa vacacional para los turistas internacionales, mostrando que el único

⁵⁶ SINIC. Sistema nacional de información cultural. Colombia Cultural. [online] Disponible en: <http://www.sinic.gov.co/sinic/colombiacultural/PaginaColCultural.aspx?AREID=3&SECID=8>

riesgo de venir a Colombia consiste en enamorarse de sus paisajes, de su gente, de su gastronomía, de sus ferias y fiestas, de sus artesanías, de sus colores y de todas las experiencias que el país le puede brindar a un turista. La base de la campaña son los nueve testimonios de los extranjeros que vinieron a Colombia y decidieron quedarse a vivir en nuestro país. Los testimonios fueron el material para diseñar un stand para la participación de Colombia en las ferias internacionales a lo largo del año 2008, el material impreso dirigido a la prensa, profesionales del sector y público en general y este portal web. En la actualidad, la campaña se está promocionando en quince países: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Ecuador, España, Italia, México, Perú, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela y el Caribe⁵⁷.

“Vive Colombia, viaja por ella”, es una campaña de promoción turística que buscaba aumentar la seguridad de las vías colombianas para incentivar el turismo doméstico, es decir, aquel que se realiza dentro del territorio nacional, y aumentar la tranquilidad de las personas que se desplazan por las carreteras. La campaña también buscaba mejorar el comercio interno de nuestro país. Vive Colombia funciona con caravanas turísticas, o sea, grupos de vehículos que se desplazan por rutas seguras, las cuales son protegidas por el ejército nacional y la Policía de Carreteras. Con este sistema se busca evitar los retenes y disturbios de grupos armados al margen de la ley que sufrían los turistas y transportadores colombianos en años anteriores.

Históricamente dentro del esfuerzo de posicionar a Colombia como destino turístico, es importante resaltar algunas experiencias exitosas que marcaron la pauta en este tema y constituyen referencias para las propuestas de esta política, tales como:

- Las campañas de la Corporación Nacional de Turismo, que para promover el turismo doméstico adelantó las siguientes: “Turista satisfecho trae más turistas” (1970), “Enamórese de su Colombia” (1975), “Por las rutas de Colombia” (1985), “Quédate en Colombia” (1986), “Vale turístico nacional” (1987), “Colombia: tu nuevo destino” (1991), “Colombia: para amarla hay que andarla” (1994), y para el mercado receptivo, con ocasión de la conmemoración de los 500 del descubrimiento de América, la campaña “Colombia, el país continente” (1992) y “Colombia: el mundo en un solo lugar” (1994). Igualmente la Corporación Nacional de Turismo- CNT realizó el diseño de las marcas turísticas nacionales “Colombia tiene otro color” (1976) inspirado en una mariposa tricolor y la famosa espiral tricolor “Sol muisca de Colombia para el mundo” (1991), que fue el ícono de toda la promoción turística nacional e internacional del país durante quince años.

⁵⁷ PROEXPORT. Vicepresidencia de turismo. [online] Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/prensa/campana-del-riesgo/>

- La concepción del nuevo modelo de promoción turística, basado en la cooperación sector público y privado del turismo, propuesto por la Ley 300 de 1996 y materializado en la creación del Fondo de Promoción Turística de Colombia.

- Los documentos realizados por el Ministerio de Desarrollo Económico, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Fondo de Promoción Turística de Colombia, como el “Estudio de competitividad del sector turístico” (1998), “Brechas de satisfacción en los destinos turísticos colombianos” (2000), “Preferencias de los colombianos a la hora de tomar vacaciones” (2003), “Encuesta de turismo a hogares” (2004) y el “Módulo de turismo en la gran encuesta nacional de hogares” (2007), así como los estudios de inteligencia de mercados extranjeros de turismo (2006-2007) de PROEXPORT, han marcado la pauta para conocer el comportamiento de la demanda y de los mercados turísticos, siendo sustento de muchas de las campañas y estrategias de mercadeo y promoción turística⁵⁸.

Por otra parte, Turismo Negocia 2012 es una macrorueda de negocios creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con el fin de impulsar este importante sector de la economía colombiana, el turismo. En este evento se encuentran empresas y entidades del gremio del turismo en Colombia con el fin de firmar acuerdos comerciales que fortalecerán la generación de empleo en las regiones y el crecimiento económico del sector turístico. Cabe destacar que Turismo Negocia ha permitido la generación de más de 1500 oportunidades de negocios y la creación de miles de puestos de trabajo asociados al turismo en las distintas regiones donde se realiza.

En la siguiente tabla se puede ver la contribución que ha hecho el turismo a la economía desde el año 1991 al año 2006:

⁵⁸ Viceministerio de Turismo. Política de mercadeo y promoción turística de Colombia. “Colombia Destino Turístico de Clase Mundial” 2009 [online]. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=195>

7.8 INDICADORES NACIONALES

Cuadro 5. Contribución del turismo al crecimiento económico.

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Var. PIB (1)	0,29%	2,31%	3,73%	3,28%	3,44%	0,48%	1,91%	-0,85%
Var. PIB de turismo (1)	1,50%	1,96%	0,14%	1,17%	3,75%	-6,89%	-6,67%	-0,73%
Contribución turismo crecimiento económic.	0,04%	0,05%	0,00%	0,03%	0,09%	-0,17%	-0,15%	-0,02%
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Var. PIB (1)	-5,52%	1,55%	0,17%	0,65%	2,57%	3,58%	3,45%	5,56%
Var. PIB de turismo (1)	-6,93%	1,76%	1,34%	0,74%	6,37%	4,46%	2,93%	6,46%
Contribución turismo crecient. económico	-0,15%	0,04%	0,03%	0,02%	0,13%	0,10%	0,06%	0,14%

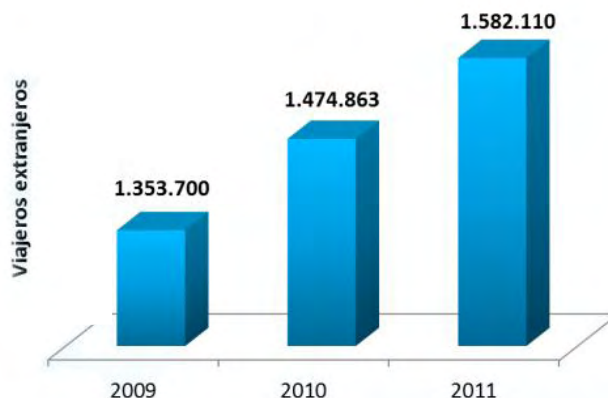
(1) Variaciones en términos per cápita a precios constantes.

Fuente: "Turismo y crecimiento económico, un análisis empírico de Colombia" 2009. (Datos del Banco Central de Colombia y del DANE). Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v18n1/v18n1a02.pdf>

Es notable que hasta el 2002 la contribución es negativa o baja y si se aprecia que para el año 2006 la economía Colombiana creció un 5,56% donde el 0,14% es el resultado de la contribución del sector turístico, siendo uno de los más altos en el año ya que incluso el año anterior en el 2006 el sector turístico aportó un 0,06% comparándolo con el año siguiente. En conclusión debido a las actividades, las políticas y el aumento de la demanda la contribución del turismo tiende a aumentar conforme aumenta el tiempo, pero esto puede variar si se descuida la manera en que se gestiona o no se busca unas maneras de buscar adaptaciones al cambio que trae los años siguientes.

Otro indicador para determinar el movimiento del turismo, nos proporciona el registro de llegada de viajeros del DAS:

**Grafico 4. Llegada de viajeros extranjeros a puntos de control del DAS.
Año 2009 - 2011**



Fuente: DAS. Cálculos OEE – MCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011.

Se registra en Colombia en el año 2011 por los puntos migratorios aéreos, marítimos y terrestres de control del DAS ingresaron 1.582.110 viajeros extranjeros, 107.247 más que los registrados en 2010.

Cuadro 6. Llegada de viajeros extranjeros a Colombia según ciudad de destino.

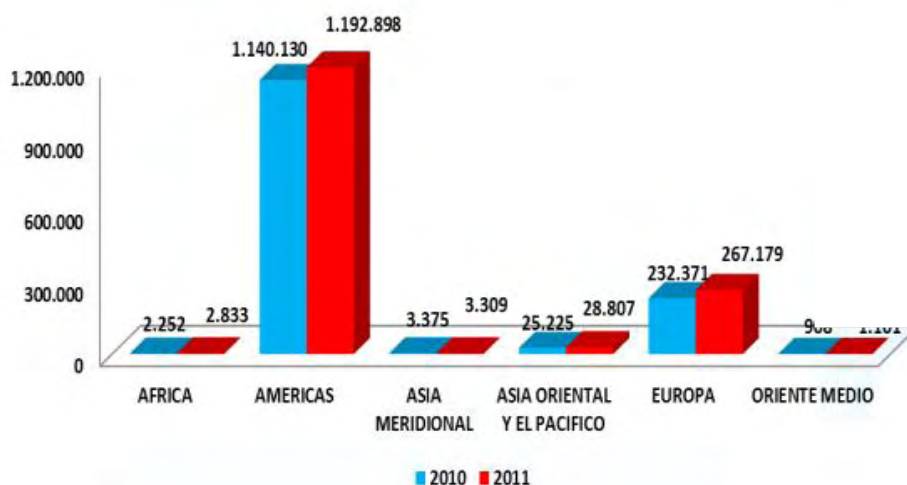
Ciudad Destino	2007	2008	2009	2010	Var. 2010/2009	Part. 2010	Ene-May 2010	Ene-May 2011
Total	1.195.440	1.222.966	1.353.760	1.474.884	8,9%	100,0%	554.720	642.718
Bogotá	616.772	627.056	692.826	754.960	9,0%	51,2%	287.048	342.126
Cartagena	133.172	141.367	155.264	169.100	8,9%	11,5%	69.036	81.645
Medellín	104.445	107.841	143.093	163.120	14,0%	11,1%	57.828	58.063
Cali	102.296	99.149	98.060	113.146	15,4%	7,7%	37.420	41.665
Barranquilla	48.882	48.020	50.872	52.647	3,5%	3,6%	20.060	22.909
San Andrés	59.308	58.009	47.550	48.633	2,3%	3,3%	22.424	23.076
Bucaramanga	17.564	24.738	23.009	23.961	4,1%	1,6%	8.080	9.995
Santa Marta	14.000	14.695	17.078	18.128	6,1%	1,2%	7.327	9.061
Cúcuta	17.695	22.342	15.928	16.509	3,6%	1,1%	6.388	10.504
Pereira	14.452	12.662	15.878	16.510	4,0%	1,1%	5.068	5.606
Resto	66.854	67.087	94.202	98.170	4,2%	6,7%	34.041	38.068

No se incluyen ingresos por puntos fronterizos

Fuentes: Viceministerio de Turismo. Proexpot. Bases DAS. Cálculos Observatorio Turístico de Bogotá IDT.
Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/08/boletin_05-2011.pdf

La ciudad de destino con mayor número de llegadas de viajeros extranjeros, es Bogotá con un total de 754.960 viajeros para el año 2010; seguida por la ciudad de Cartagena y Medellín. La llegada por puntos de control del DAS, se registra según la región de origen los siguientes viajeros:

**Grafico 5. Llegada de viajeros por región de origen.
2010 – 2011**



Fuente: DAS. Cálculos OEE – MCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011.

Los viajeros residentes en las Américas (75,4%) y Europa (16,9%) representaron el 92,3% del total de llegadas por puntos migratorios.

**Cuadro 7. Llegada de viajeros por país de origen y número de llegadas
2010 – 2011**

País residencia	Acumulado ene - dic 2010	Acumulado ene - dic 2011
Estados Unidos	357.460	328.661
Venezuela	187.618	215.005
Ecuador	116.358	101.509
Brasil	63.793	90.644
Argentina	77.495	86.365
España	76.484	83.758
México	64.886	75.010
Perú	74.093	71.484
Chile	42.976	53.731
Panamá	37.822	37.166
Otros países	375.878	438.777
Total	1.474.863	1.582.110

Fuente: DAS. Cálculos OEE – MCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011.

**Grafico 6. Variación de llegada de viajeros por país de origen
Enero – diciembre 2010 / 2011**



Fuente: DAS. Cálculos OEE – MCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011.

Los viajeros con país de residencia en Brasil (42,1%), Chile (25,0%) y México (15,6%) fueron los de mayor crecimiento, mientras que mercados tradicionales como Estados Unidos (-8,1%), Ecuador (-12,8%) y Perú (-3,5%) registraron un menor ingreso de viajeros. Según el motivo de viaje de los extranjeros, se registra:

Grafico 7. Llegada de viajeros extranjeros por motivo de viaje.



Fuente: DAS. Cálculos OEE – MCIT. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011.

Según el registro de la llegada de viajeros extranjeros a puntos de control del DAS, refleja un importante crecimiento de los viajeros que ingresaron al país en 2011 con motivos de negocios (46,7%), eventos (39,5%) y de trabajo (20,8%).

Según el DANE, en 2011 el principal motivo de viaje por parte de los viajeros residentes en Colombia que se hospedaron en hoteles fue ocio (47,2%) y negocios (41,7%). Precisamente, uno de los índices que genera seguridad en el ámbito de los negocios a realizarse en determinado país, es el Ease of Doing Business Index (Índice de Facilidad de hacer negocios), creado por el Banco Mundial, donde entre 183 países cataloga a Colombia como el quinto país en el mundo y primero en Latinoamérica que más protege a los inversionistas. El International Institute for Management Development (una de las más importantes escuelas de negocios del mundo), también clasifica a Colombia como segundo en Latinoamérica en términos de seguridad personal y adecuada protección de la propiedad privada.

Indicadores varios sobre el turismo en Colombia:

- ✓ Según los datos del DANE en el tercer trimestre de 2011 los servicios de hotelería y restaurante crecieron 3,8% con relación al mismo trimestre de 2010.
- ✓ Un importante crecimiento del ingreso de visitantes a los parques nacionales naturales en los meses de noviembre (41,7%) y diciembre (50,2%) de 2011. Durante el mismo año, 1% creció el ingreso de visitantes en relación con 2010. Los parques que más contribuyeron a este crecimiento fueron Old Providence (16,6%), Chingaza (11,5%), Corales del Rosario (8,4%) e Iguaque (5,5%).
- ✓ Durante en el primer trimestre del 2012, según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz Granados, se movilizó tanto a destinos nacionales como internacionales un total de 5 millones 667 mil pasajeros, con un porcentaje de crecimiento de 12.3%, con respecto al mismo período del año anterior.
- ✓ De un total de 1.474.863 viajeros en 2010 y 1.582.110 en 2011, en puntos de control del DAS, se encuentra una variación positiva entre las principales ciudades de destino de los viajeros como Bogotá (14,1%), Cúcuta (22,4%) y Santa Marta (12,7%).
- ✓ La salida de colombianos por puntos de control del DAS se incrementó 7,7% de 2010 a 2011, pasando de 2.341.652 personas en 2010 a 2.521.682 en 2011. En el mes de diciembre se registró un incremento de 8,1% frente al mismo período del año anterior.

- ✓ En los primeros nueve meses del año los ingresos de la cuenta viajes y transporte de la Balanza de Pagos presentó un incremento de 15,7% en relación con el mismo período de 2010. Los egresos por estos mismos conceptos registraron una variación positiva de 14,3%.
- ✓ En diciembre de 2011 se encontraban activos en el Registro Nacional de Turismo 14.732 prestadores de servicios turísticos, de los cuales 47,0% eran establecimientos de alojamiento turístico y 19,4% agencias de viajes.
- ✓ Según datos de Cotelco, en 2011 Bogotá (61,4%) registró el mayor porcentaje de ocupación, seguida por Cartagena (60,0%) y San Andrés (56,5%).
- ✓ Importante crecimiento de los ingresos de los hoteles en el mes de diciembre de 2011 (12,2%), 15,3 puntos porcentuales más que el mismo mes de 2010. En el total anual los ingresos crecieron 7,0%, lo que representó 2,7 puntos porcentuales más que el mismo período del año anterior⁵⁹.

7.9 EL TURISMO EN NARIÑO

En el caso de Nariño, cuenta con potencial turístico gracias a su posición geoestratégica por ser zona frontera con el Ecuador y tener tres ecosistemas: el Andino, el Pacífico y el Amazónico, donde posee una gran riqueza natural y cultural que se refleja en sus diferentes poblaciones. Para adentrarse en el análisis del departamento de Nariño en el sector del turismo, es importante rescatar las características que lo convierten en un lugar potencial para incentivar esta actividad socio económica, como también entender las derivaciones de su práctica.

Primero, se debe recordar que a diferencia de otros servicios, el turismo (viajes en la clasificación de balanza de pagos adoptada por la OMC) no es un tipo específico de servicio sino un conjunto heterogéneo de bienes y servicios consumidos por los visitantes en los destinos turísticos. Los bienes y servicios englobados más comúnmente son el alojamiento, los alimentos y las bebidas, servicios financieros y seguros, los servicios relacionados con el esparcimiento y el transporte, los regalos y los recuerdos. Por otra parte, el turismo como actividad económica, pero también como fenómeno y práctica social, integra formas singulares de actuación y relación que afectan al territorio y que condicionan al resto de las actividades y de las relaciones económicas y sociales, congraficando

⁵⁹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011 [online]. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=62703>

una nueva estructura territorial, social y económica (Hiernaux, 1996). Por su propia naturaleza, el turismo interviene en los componentes económicos, físicos y sociales del bien estar de los residentes de los destinos turísticos, que deben ajustarse a los cambios introducidos por la actividad turística en su región. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el preservar su identidad social y cultural como un valor fundamental, conjurando el peligro del folclorismo turístico, que implicaría la negación de su singularidad y la destrucción de sus recursos a medio plazo, o también el riesgo de la denominada, y menos visible, fusión de culturas, habitualmente con una clara ventaja para la cultura dominante: la del turista (Pizam y Mansfield, 2000). La experiencia acumulada con el turismo de masa durante las últimas cinco décadas conlleva a entender, que la relación entre el turismo y el crecimiento económico del país que es destino para los viajeros no es automática, o un resultado inevitable de las fuerzas del mercado. En muchos países, la expansión del turismo trajo beneficios para empresas y personas, sin generar empleos de calidad para la economía local y divisas netas para la economía nacional, además de contribuir negativamente para la contaminación de playas, ríos y tierras cultivables, y el aumento de la criminalidad⁶⁰. Conocer y reflexionar sobre las posibles consecuencias, es primordial a la hora de gestar un proceso en el sector turístico del departamento, así como inculcar el estudio sobre las fortalezas que posee.

7.10 ACTIVIDADES DE TURISMO EN NARIÑO

Existen varios tipos de turismo en el cual se puede trabajar a lo largo del territorio. La tipología es fundamental para conocer por una parte, las características y expectativas de los consumidores y por otra, para saber qué ofrecerles, pues ellos conforman segmentos del mercado muy específicos y que en muchos casos no conviene mezclar con otros que presentan comportamientos y motivaciones distintas⁶¹.

Entre los tipos de turismo que encierra el departamento, se distingue el turismo cultural, etnoturismo, turismo religioso, ecoturismo, turismo rural y otros que se han desarrollado actualmente, como el turismo en salud – belleza, el deportivo y artesanal.

7.11 TURISMO SOCIAL

El Turismo Social, es el que realiza una acción o conlleva al Estado, para un bien al público en función de proporcionar ventajas en aspectos económicos, sociales,

⁶⁰ VENTURA DIAS, Vivianne. El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México, Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo [online] Septiembre de 2011. Disponible en: http://www.latn.org.ar/wp-content/uploads/2011/09/138_FLA_SCCI_Ventura.pdf

⁶¹ QUESADA CASTRO, Renato. Elementos del Turismo. San José, Costa Rica, 2007. p.101

culturales, etc., que a su vez surge en lugares donde se puede realizar dichas actividades. En el más amplio sentido, se define como la actividad turística en pro de beneficiar a los escalones sociales más desprotegidos económicamente y no necesariamente a los que menos tienen, sino aquellos que en la sociedad tienen limitaciones para poder adquirir un servicio de viaje. Sectores como la infancia, la senectud, las personas con capacidades diferentes, las clases sociales más pobres, son quienes debieran estar beneficiados con una estructura de viajes accesible y que permita ampliar sus horizontes culturales a través del viajar. Países como Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Costa Rica y Cuba, por mencionar Latinoamérica, tienen ya desde hace muchos años programas que estimulan el turismo social mediante prestaciones, créditos y subsidios para que las empresas que brindan servicios de viaje puedan colaborar con la transportación, hospedaje, alimentación y recreación de estos grupos⁶².

Este sistema crea las condiciones necesarias que permiten el acceso al turismo a un gran sector de la población que carece de posibilidades financieras para disfrutar del turismo comercial, pero que también tiene necesidades humanas de recreación, descanso, diversión y de conocer otros ambientes, aunque sea en forma limitada. Es una forma de turismo modesto, más ligado a la naturaleza, a la protección del medio ambiente, es familiar, sin medios sofisticados, sin lujos, que tiene a la persona humana como su centro. Muchas veces administrado por asociaciones sin interés de lucro, sino como un servicio social⁶³.

El turismo social en Colombia surgió, siguiendo las tendencias mundiales, de una exigencia ética reivindicada por la clase trabajadora “cuya legitimidad se basa en un derecho, el derecho al turismo, que es una prolongación natural del derecho al trabajo, al descanso y a las vacaciones pagadas”.

En este contexto, el fortalecimiento del turismo social ha constituido una aspiración de los colombianos, para su ejercicio y disfrute como derecho a la recreación y al aprovechamiento del tiempo libre. En la década de los años 50, se crea en Colombia el modelo de las Cajas de Compensación Familiar, para el manejo del subsidio familiar, como prestación laboral para los trabajadores, reglamentado por el decreto legislativo 118 de 1957. A partir de la década de los 70, se manifiesta el interés por apoyar el turismo social, con el objetivo de incluir a los trabajadores y a los núcleos menos favorecidos de la población, para que tengan acceso a programas recreativos y turísticos.

Es así como en el año de 1974 se crea la Promotora de Turismo Social – Prosocial, para los empleados del sector público y esta entidad es liquidada posteriormente en el año 2001. El objeto principal era el de formular programas,

⁶² DE LOERA RIZO, José Manuel. Turismo social, alternativa real o justificación presupuestal. [online] Disponible en: <http://www.liderempresarial.com/num120/13.php>

⁶³ GÓMEZ CERDA, José. Turismo Social. [Online] Disponible en: <http://www.acmoti.com/TURISMO%20SOCIAL.%20Jose%20Gomez%20Cerde.htm>

promocionar, fomentar y financiar servicios de recreación y turismo social destinados a proporcionar bienestar social a los servidores públicos aportantes y sus familias, así como a los pensionados del sector público. También en esta época se profundiza el servicio de las Cajas de Compensación Familiar, supervisadas por el Estado, con el objeto de promover programas especiales a sus afiliados, entre estos los de recreación y turismo, prioritariamente a las clases trabajadoras.

En los años 80 del siglo XX, se adelantaron diferentes estudios y estrategias de desarrollo del turismo social, ejecutados por la Corporación Nacional de Turismo, CNT. A partir de los avances obtenidos por la gestión de la CNT, es en esta década cuando Colombia comienza a seguir con interés los avances obtenidos a nivel internacional en materia de turismo social⁶⁴.

Una noción un poco más operacional, indica que el turismo social tiene en cuenta el conjunto de planes, programas y demás acciones que buscan hacer efectivo el derecho a las vacaciones y acceso al turismo de todos los grupos de población, en particular los jóvenes, las familias, las personas con discapacidad, las personas con recursos limitados y las personas mayores. De igual forma, contempla el desarrollo integral de las comunidades receptoras en aras de obtener relaciones de calidad entre visitantes y colonos. En este sentido, este se congrafico en un turismo de carácter doméstico, que refleja las medidas de los gobiernos para favorecer el disfrute del tiempo libre de sus habitantes y goce de las oportunidades turísticas que brinda su territorio.

7.12 TURISMO CULTURAL

El Turismo Cultural, como su nombre bien lo menciona, tiene relación específica con todos los tipos de actividades culturales con que cuenta el país o región en que nos encontramos, con el turismo cultural es posible conocer un poco más de los factores que conforman la historia, el arte y costumbres del lugar donde nos encontramos. Cada vez son más las empresas dedicadas al turismo que presentan entre sus planes y rutas de viaje paradas en lugares de amplio interés cultural. Tiene por objeto, entre otros, el descubrimiento de monumentos y sitios. Se ejerce sobre estos últimos un efecto muy positivo en la medida en que contribuye - para satisfacer sus propios fines - a su mantenimiento y protección. Esta forma de turismo justifica, de hecho, los esfuerzos que dicho mantenimiento y la demanda de protección de la comunidad humana, debido a los beneficios socio-culturales y económicos que se otorgan a todas las poblaciones afectadas.

⁶⁴ Ministerio de Comercio, industria y turismo. Política de Turismo Social: Hacia un turismo accesible e incluyente para todos los colombianos, 2009. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=62>

Comprende la historia, arqueología, arquitectura, religión, filosofía, política, etnología, folclor y otros.

Encontramos también, como parte del etnoturismo una expresión cultural “La Ruta de los Chamanes” y el “Encuentro Internacional de Culturas Andinas”, un espacio ritualizado para la reflexión y el comportamiento, la integración de fronteras, la ciencia y el pensamiento; evento donde congrega a investigadores, académicos, autoridades indígenas, sabedores de medicinas alternativas y comunidad en general⁶⁵.

A estos se suma sin duda, el atractivo folclórico más importante: el “Carnaval de Negros y Blancos”, declarado Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en el 2009 por la UNESCO. Es una fiesta de gran esplendor artístico y artesanal, con una gran tradición ya ancestral incorporada a su idiosincrasia, con participación colectiva y popular donde predomina el juego, celebrado cada año en Pasto, Ipiales, Túquerres y demás poblaciones de la zona andina. Según el registro llevado por la policía turística en ocupación hotelera en la capital de Nariño en las festividades, se observa para del Carnaval de Negros y Blancos en 2010 (del primero al 8 de enero) un total de 10.205 personas hospedadas en 155 hoteles y para Semana Santa en 2010 un total de 4.198 personas hospedadas en 103 hoteles que reportan éstas cifras.⁶⁶

Podemos mirar entonces, que existe un desarrollo de las interacciones, el aprendizaje y las relaciones sociales entre los viajeros y la población local donde se trata de establecer relaciones sociales que ayudan a introducir a los viajeros a ricas experiencias sociales y culturales que no son accesibles a través del estado convencional o los mecanismos de mercado. Esto implica también el desarrollo de los mercados mundiales de productos y servicios de las empresas sociales que tienen un atractivo para los viajeros y el desplegar oportunidades para las comunidades. Los productos y servicios en el Departamento, son elementos que aún se encuentran en proceso de evolución y perfeccionamiento, como es el caso de las artesanías y guías turísticas personalizadas. No sin antes, ir desplegando constantemente, diferentes estrategias que permitan promocionar el potencial de las características de este turismo, que necesita de impulso y apoyo por parte de las diferentes entidades que proporcionan el adecuado manejo del mismo, a través de la capacitación de los ciudadanos que deseen participar. Recordemos que la campaña reconocida actualmente “Emprende camino... conoce Nariño”, hace parte del esfuerzo por organizar la promoción del turismo en el departamento. El propósito es incrementar la oferta y por consiguiente la demanda de todo lo relacionado con productos de eco y etno turismo, en calidad y variedad, para que tanto colombianos como extranjeros se motiven con la marca región. Es

⁶⁵ Fondo de promoción Turística de Colombia. Guía turística “Nariño, aquí empieza el sur”.

⁶⁶ Registro llevado por el GRUPO POLICIA DE TURISMO DENAR. *Datos suministrados sólo para efectos de la presente investigación.*

fundamental que los Nariñenses reconozcan las fortalezas de los productos y servicios que posee el departamento, a través de un mayor conocimiento y empoderamiento de la comunidad.

Es necesario recordar, que para darle continuidad al turismo social y cultural en el departamento, digno de ser admirado por los visitantes, se necesita primero fortalecer la percepción e instinto de conservación de la cultura por parte de sus habitantes. Uno de los problemas analizados en el Plan de Desarrollo Municipal, es la pérdida de valores, inequidad en la distribución de la riqueza y de las oportunidades de servicios sociales pertinentes, por lo que es necesario crear condiciones para el ejercicio de la ciudadanía que propicien la convivencia pacífica, justicia y seguridad.

7.13 TURISMO RELIGIOSO

En cuanto arquitectura, en la ciudad de Pasto existen edificaciones republicanas como el Teatro Imperial considerado actualmente como el recinto cultural más representativo de Nariño. Además, San Juan de Pasto es conocida como “Ciudad Teológica” y cuenta con hermosos templos de variada arquitectura.

Entre los 10 templos destacados, se encuentra San Juan Bautista, La catedral, Cristo Rey, La Merced, Santiago, San Felipe Neri, San Sebastián, Fátima, San Andrés y San Agustín. Son 3 los santuarios de relevancia en el departamento, el Santuario Maridiaz, Santuario de las Lajas y Santuario de Nuestra Señora de la Playa; además de varias capillas y la basílica de Nuestra Señora del Rosario.

Por otra parte la Semana Santa en Pasto ha tenido un carácter místico sacro, en donde el pueblo se integra con fe y devoción para participar en los rituales propuestos por la iglesia. La antesala a la festividad de comunión espiritual comienza con la procesión del domingo de Ramos en la que cada párroco acuerda con sus feligreses el recorrido y el ritual eucarístico. La imponente arquitectura religiosa de más de 56 templos y capillas de Pasto recibe a miles de feligreses durante la celebración de Semana Santa⁶⁷.

Desde la época colonial hasta el presente, el espíritu religioso extendió su manto sobre la ciudad de San Juan de Pasto y el fértil territorio de Nariño. Su mística devoción generó un número significativo de monumentos y reliquias de arte religioso. En la arquitectura de sus templos se conjugan varios estilos: colonial, neogótico y posmodernista. La majestuosidad de la arquitectura se complementa con hermosos altares y púlpitos adornados con hojillas de oro y plata. Es famosa

⁶⁷ PROEXPORT. Turismo religioso en Pasto. [online] Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso/ruta-del-sur-occidente/pasto>

la imaginería tallada en madera y policromada con gran sentido artístico. Los frescos, los retablos, los vitrales de vivos colores y las hermosas pinturas de reconocidos autores del siglo pasado, armonizan con las edificaciones religiosas en las que sobresale la albañilería de finos detalles; en ellos se palpa el alma del artesano nariñense. Esto tiene como objeto valorar, proteger, y recuperar parte del patrimonio cultural depositario de nuestra memoria; como también ponerlo al servicio del desarrollo turístico en pro de mejorar las condiciones de vida de los nariñenses⁶⁸.

7.14 TURISMO RURAL Y ECOTURISMO

Aún no existe un criterio general para definir con precisión en qué consiste el turismo rural y cuál es la particularidad que lo identifique y sirva como orientación para definir sus diferentes formas y estrategias y métodos para su desarrollo. En varios países interesados en el tema, se asemeja el turismo rural con el ecoturismo o se presenta en una de sus formas como modalidad de turismo alternativo que es aquel que se aparta del turismo masivo cuyos procesos consisten en Tours organizados para visitar muchos países en poco tiempo o reunirse en un solo sitio (resorts). El turismo rural utilizará esta delimitación cuando la cultura rural es componente clave del producto ofrecido. El rasgo distintivo de los productos del turismo rural es el contacto personalizado, prestándose a los visitantes la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y en la mayoría posible, de participar de las actividades regionales y actividades vida del de la población local⁶⁹.

El turismo rural no es una práctica homogénea, porque contiene diferentes modalidades turismo de establecimientos agropecuarios, donde los participantes pueden participar activamente por ejemplo, cursos de agricultura orgánica (agroturismo), otros como los establecimientos con servicios de piscinas, juegos y comida típica para pasar un día de campo, establecimientos como los spa o lugares con tratamientos con aguas termales y lugares que facilitan prácticas deportivas⁷⁰.

El ecoturismo es definido por la Sociedad Internacional de Turismo como viajes responsables hacia áreas naturales con cuidado del ambiente y sostenimiento del bienestar de los habitantes locales, a menudo elogiado como la solución y también

⁶⁸ OFICINA DE TURISMO, Pasto. Ruta del arte y la arquitectura Religiosa. [Online] Eduardo Zúñiga Erazo. Disponible en: <http://www.turismonarino.gov.co>

⁶⁹ BOULLON, Roberto C.; BOULLÓN, Diego R. Turismo rural – un enfoque global. México, 2008.

⁷⁰ ELÍAS PASTOR, Luis Vicente. Otras formas de turismo. México, 2009.

como la panacea para un fomento sostenible en las comunidades que tienen pocos recursos.

Este tipo de turismo son connaturales a la Región Ambiental que conforma la geografía de Nariño, ya que en ella se presentan accidentes geográficos de gran magnitud, como la Cordillera de los Andes con sus extensas vertientes; el Nudo de los Pastos; la Hoz de Minamá; la Cadena Volcánica; Valles en Altiplanos y las Cuencas Amazónica y Pacífica que incluye su gran llanura; dentro de un contexto histórico y étnico, que se remonta a tiempos inmemoriales⁷¹.

Las actividades ecoturísticas asociadas a la conservación se desarrollan en muchas zonas de influencia de ecosistemas estratégicos de páramos y humedales teniendo en cuenta la diversidad de paisajes, ecosistemas y especies de flora y de fauna como son el Humedal Ramsar Laguna de la Cocha, Laguna verde del volcán Azufral, Laguna de Cumbal, Laguna Negra, Telpis y Mejía, Represa de río bobo, Cascadas de Tajumbina, Laguna del Silencio. Las playas y vados de ríos de la llanura aluvial, son visitados por los bañistas; el río San Juan, el río Bobo, el río El Encano son sitios predilectos para la pesca deportiva. Las caminatas y senderismo por áreas de bosque de las reservas de la sociedad civil liderado por grupos comunitarios ubicados en la zona de amortiguamiento del área de conservación de los parques nacionales con servicios de guía ecoturística, alojamiento en posadas campesinas, charlas ecológicas, actividades lúdicas y restaurantes, son atractivos para la recreación del fin de semana. La presencia de los Parques Naturales Nacionales Sanquianga, Galeras Doña Juana, Santuario de flora Isla la Corota en la laguna de La Cocha, por su importancia biológica y cultural para la región son activos ambientales del departamento de Nariño. Las biorregiones del Pacífico, Mira-Mataje, Medio y Bajo Patía, Macizo Colombiano, Valle Interandino del Patía, Complejo Volcánico Suroccidental, cuenca Alta del río Putumayo, Cuenca del río Telembí y afluentes del piedemonte andino, ofertan su potencial natural y su posición geoestratégica como escenarios para la oferta turística y mercados verdes, en donde se vienen adelantando actividades de protección, preservación y manejo de los recursos naturales a nivel local y regional (COMPES 3303).

El PABN identifica al menos 73 sitios eco turísticos, los planes de ordenación y manejo de las cuencas formulados, los POT, EOT y oficinas de turismo del departamento y municipios registran otros más, dada la amplia oferta temática asociada a la zona rural, agroturismo, turismo de aventura, paisajismo, recreación, salud, etc.

La Gobernación de Nariño mediante la Oficina de Turismo, nos ofrece una amplia gama de recorridos turísticos guiados en el departamento, dignos de provecho y admiración, entre ellos: la Ruta Circunvalar al Volcán Galeras, Ruta minera y del

⁷¹ Gobernación de Nariño, comité de turismo. Guía turística "Más Nariñenses viajando por Nariño", 2010.

paisaje, reservas naturales, Ruta del sol y del verano, Ruta a la Costa Pacífica Nariñense y la Ruta del café los puentes y la historia republicana. En éste último, se ofrecen actividades recreativas en regiones circundantes, como Parapente, Canopy y Montañismo, siendo uno de los primeros pasos para fomentar el turismo deportivo.

7.15 GASTRONOMÍA Y ARTESANÍAS

Es bien sabido que las expresiones tanto gastronómicas y artesanales de cada región, conforman uno de los pilares del intercambio cultural y atractivo turístico; por esta razón, se resalta la particularidad de estos componentes que grafican entre las diversas actividades en el departamento de Nariño.

Los platos típicos del territorio nariñense, se basan en la fertilidad de la tierra y la laboriosidad de sus antepasados; representan parte de la historia del departamento desde su colonización⁷². “Como la gastronomía de la región Andina es muy similar, se la generaliza; sin embargo, en algunos casos se reseña por su diferenciación. El cuy, los sancochos en especial el de gallina, son los platos más comunes; se destaca la “Cultura del Maíz”, ya que de él se derivan múltiples productos traídos desde el ancestro, tales como sopas, tostados, añejos para empanadas, tamales, envueltos, chichas y champús. A su vez, la gastronomía nariñense se enriquece con la cocina de la Costa”.⁷³ También forman parte de la lista, el frito pastuso, el cerdo horneado, poleada; los dulces de chilacúan, brevas y de mora; quimbolitos, empanadas de añejo, el hervido, helado de paila, hojaldras, pambazas y allulla (pan de trigo), etc.

En el año 2007, se realizó el "Primer Festival Gastronómico Sabores de Nariño", por primera vez en Bogotá. Este evento se llevó a cabo con el fin de mostrar las atracciones culinarias, artesanales, turísticas y culturales Nariño, reconociendo al mismo tiempo que se trata de un territorio en el que confluyen una diversidad de ecosistemas montañosos y costeros. Gracias a un esfuerzo conjunto entre la Gobernación de Nariño y WWF Colombia, un grupo de mujeres de la Asociación de Concheros de Nariño (Asconar) hizo parte de este certamen para compartir la piangua (*Anadara tuberculosa*) en sus diferentes presentaciones y todo el proceso de fortalecimiento del sector pianguero gracias a la puesta en marcha de los acuerdos pactados en el Conversatorio de Acción Ciudadana, realizado en Tumaco en 2003. Se realizaron actividades complementarias a la muestra culinaria, por medio de una programación artesanal, académica, turística y cultural que incluyó una presentación del Carnaval de Blancos y Negros de Pasto junto

⁷² Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Nariño, 2010. Disponible en: http://narino.cafedecolombia.com/narino/el_departamento/la_cultura_de_narino/gastronomia/

⁷³ SANSÓN GUERRERO, Leonado. Comité de turismo. Guía turística “Más Nariñenses viajando por Nariño”, 2010.

con el lanzamiento de la marca "Todo aquí todo en Nariño" y la campaña "Emprende camino conoce Nariño", pensadas ambas como estrategias para el fortalecimiento de la identidad regional y la promoción de visitantes al departamento. Así mismo, se presentó al público el libro "De la tulpa a la mesa", una compilación de recetas de la cocina andina de Nariño.

"Sabores de Nariño" fue organizado por la Gobernación de Nariño, la Oficina Delegada de ese departamento en Bogotá, la Oficina de Política Social y Turismo, la Cámara de Comercio de Pasto junto con varias empresas del sector de alimentos de esta zona del país⁷⁴.

Existen establecimientos que ofrecen esta variedad gastronómica, tanto formales como informales. Según el anuario estadístico de las Cámaras de Comercio de Nariño 2010⁷⁵, para la ciudad de Pasto se registra un total de 14.952 establecimientos y por subsector económico de "Hoteles y Restaurantes" se cuenta con 1.528 establecimientos que representan 10,2% del total, ubicándose en el segundo puesto de mayor participación.

En cuanto al servicio ofrecido en hostelería, en varios municipios, más que todo los influenciados por el turismo alternativo (rural, ecoturismo), presentan instalaciones improvisadas que no dan soporte a la imagen y calidad deseada para el turismo en el departamento.

Artesanías.

Para la tradición artesanal, cuyos orígenes son indígenas, vale la pena mencionar el trabajo y la técnica que han conservado los artesanos de Nariño, que logran trabajar una gran variedad de elementos y entre las más reconocidas están el mopa-mopa o barniz de Pasto. Esta técnica, se transformó en el periodo colonial. Durante los siglos XVI y XVII, los estilos en vigor en Europa se difundieron mediante la ilustración grabada en estampas, el desenvolvimiento de los oficios en las colonias y específicamente el barniz de Pasto, al parecer integró imágenes y decoraciones vigentes en Europa. La llegada del Laboratorio Colombiano de Diseño de Artesanías de Colombia a la ciudad de Pasto en 1996, marcó una nueva dinámica en los procesos de diseño y organización para los artesanos⁷⁶.

⁷⁴ WWF, Colombia. "Del manglar a la mesa capitalina". [online] Disponible en: http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/noticias/?121768/Del-manglar-a-la-mesa-capitalina. [citado en 12 de octubre de 2007).

⁷⁵ Bases de establecimientos de comercio de Registro Mercantil, Cámaras de Comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco.

⁷⁶ BARRERA JURADO, Gloria Stella; QUIÑONES AGUILAR, Ana Cielo. "Conspirando con los artesanos. Crítica y propuesta al diseño en las artes". Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

Podemos mencionar también otras artesanías como los trabajos en madera, talla en piedra, cuero repujado, paja toquilla, talla en miniaturas, obras en tamo; la orfebrería de Barbacoas, Tumaco y Sotomayor; los sombreros y tantos otros objetos elaborados en paja toquilla en Sandoná, La Florida, Ancuya, Linares y La Unión. En Sandoná los sombreros que se exportan desde los años 50', conocidos como el sombrero Panameño y otra artesanía utilitaria. También los productos de cuero en Belén y Pasto; de fique en El Tambo y Chachagüí; de tetera en Ricaurte; de paja de páramo en Túquerres y Berruecos; de lana en Cumbal, Guachucal, Carlosama, Aldana y El Contadero; de cerámica, arcilla, madera, barniz y tamo, en Pasto. Son realmente admirables y constituyen un atractivo turístico de gran significación⁷⁷. Para citar algunos ejemplos del posicionamiento de algunas piezas artesanales más exclusivas y algunas de las más costosas del país, está la 'Copa Ceremonial', fabricada en el departamento de Nariño, puede alcanzar los 3.430.000 pesos. Esta pieza se fabrica con base en el árbol mopa-mopa, en su decoración contiene imágenes precolombinas, instrumentos musicales y animales de la fauna colombiana.

En los últimos años, el panorama de abandono del sector de las Artesanías de Colombia, ha cambiado, mostrándose un leve aumento en el apoyo hacia este, debido entre otros factores, a una gran demanda de mano de obra, que se ubica con una participación de un 15% en la ocupación en el sector manufacturero con 350.000 personas aproximadamente, lo que ha favorecido las políticas de empleo nacionales, generación de nuevos puestos de trabajo a los artesanos colombianos. Los principales problemas que enfrenta el sector artesanal en son: El desconocimiento de la importancia socioeconómica y cultural del sector artesanal, deficiencias de calidad y falta de innovación del producto; baja capacidad de respuesta a pedidos de volumen, debilidades en la organización para la producción y la comercialización; abundancia de productos industriales similares a menor precio y altos costos de producción. Entre el total de artesanos, los cuales se ubican en su mayoría en las regiones de la costa atlántica y eje cafetero, y en los departamentos de Nariño, Boyacá, Putumayo, Santander y Tolima, encontrando también un grupo importante y representativo en el Distrito Capital.

Artesanías de Colombia, con el concurso de las regiones, adelantó el Censo Económico Nacional del Sector Artesanal, para contar con cifras estadísticas que permitan cuantificar el sector y formular políticas, registrando 58.821 personas que, en promedio, destinan más del 70% de su actividad a la producción de artesanías. Esta labor se desarrolló a través de un sistema de barrido y cubrió los municipios identificados como núcleos artesanales y en ellos a la población reconocida como artesana vinculada a la producción y comercialización. Entre los datos más relevantes que resultaron de esta investigación se destacan: La mayor

⁷⁷ OFICINA DE TURISMO, Pasto. Eduardo Zúñiga Erazo, Presentación Ruta de los Artesanos [online]. Disponible en: <http://www.turismonarino.gov.co>.

concentración de población artesanal se encuentra ubicada en los departamentos de Nariño (14,34%), Sucre (10,06%), Córdoba (9,34%), Boyacá (8,43%), Cesar (6,95%), Atlántico (6,52%) y Tolima (5,15%). Tradicionalmente, la artesanía se transmite de generación en generación y sólo una minoría recibe formación académica. El 48,32% aprende en el hogar; el 14,39% en talleres particulares como aprendiz y el 7,32% en cursos de capacitación en oficios. La producción artesanal utiliza tecnología tradicional. El 24,41% de la producción se realiza totalmente a mano; El 57,10% utiliza herramientas simples. En lo que respecta a niveles y grados de organización, el 82,38% de los artesanos no ha participado en ningún tipo de organización, y que sólo el 12,81% pertenece a organizaciones gremiales, comunitarias y para la producción y comercialización. La mayor parte de la producción artesanal se vende en los talleres o viviendas. Un 0,30% se vende en plaza de mercado y únicamente el 11,58% vende en otros sitios; el 0,03% de los artesanos participa en ferias artesanales y el 0,01% en forma ambulante. De igual manera, el 85,16% de la producción se vende en los municipios de origen, el 8,18% en otros municipios, y solamente el 3,45% en otros departamentos, lo que explica las grandes debilidades existentes en los procesos de comercialización⁷⁸.

7.16 TURISMO DE SALUD - BELLEZA

El turismo de salud es una actividad del sector, mediante la cual, hoy en día, muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para someterse a tratamientos médicos y, al mismo tiempo, conocer los atractivos turísticos de las naciones visitadas. En este sentido y sin importar que varias instituciones de Colombia aún estén en proceso de acreditación internacional, el potencial es muy amplio. Por la calidad de los profesionales de la medicina, de un buen número de instituciones de salud y el inmenso inventario de lugares de interés, naturales y arquitectónicos, Colombia se proyecta como uno de los principales destinos en Latinoamérica en el producto de turismo de salud.

El turismo de salud en Colombia ha sido calificado como de clase mundial y está llamado a ser en muy poco tiempo un renglón de la economía generador considerable de divisas. Y aunque no hay cifras exactas, en materia de cirugías plásticas, por ejemplo, se estima que al mes cerca de veinte extranjeros venidos del exterior se someten a procedimientos como liposucción, rinoplastia y mamoplastia. Muchos de estos pacientes llegan de Estados Unidos, España, Panamá y México. De la totalidad de turistas que ingresaron al país en el año 2008, cerca del 2.2% lo hizo con el fin de someterse a tratamientos médicos relacionados con cirugías estéticas, bariátricas y de diseño de sonrisa. Dentro del

⁷⁸ ARTESANIAS DE COLOMBIA. Caracterización del sector artesanal. [online] Disponible en: <http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidold=81> [citado en 3 de junio de 2012].

dicho porcentaje, la gran mayoría de personas son colombianos residentes en el exterior, quienes una vez intervenidos, se convierten en las mejores referencias de la calidad de los profesionales de la salud nacionales. En el departamento de Nariño, se cuenta con infraestructura para los servicios de salud – belleza, como en los spa, estética corporal y facial, cirugía plástica, cirugía láser, entre otros.

A continuación, se resumen atractivos turísticos por cada zona del departamento de Nariño:

Cuadro 8. Lista de atractivos turísticos en Nariño

MUNICIPIO	NOMBRE DE LOS ATRACTIVOS		
PASTO	ZONA CENTRO	EL TAMBO	Las cochas
	Volcán galeras		Templo del Señor de los Milagros
	Santuario de Flora y Fauna Galeras	LA FLORIDA	La chorrera negra de la Floresta
	Laguna de la cocha		Chorrera del Güilte - la Floresta
	Laguna coba negra		Cueva de los Ermitaños - El Motilón
	Santuario de la flora isla de la corota		Sitios arqueológicos de Matituy y Tunja
	Represa del río bobo		Escultura Simón Bolívar y los lanceros
	Centro ambiental chimayoy	NARIÑO	Parque de Fauna y flora de Pradera alto
	Cerro y mirador morasurco		Aguas termales de Pradera alto
	Cruz de san Fernando		La cascada de Yunguillo
	Iglesia Santiago		La Laguna del silencio
	Capilla del santo sepulcro		ZONA SUR
	Templo de la merced	IPIALES	Puente de Rumichaca
	Templo de cristo rey		Cascada Humeadora
	Catedral de San Juan de Pasto		Santuario de las Lajas
	Museo de la historia de Nariño		Artesanías
	Museo Alonso Zambrano	CUMBAL	Nevado de Cumbal
	Museo Arqueológico		Laguna de Cumbal
	Museo Juan Lorenzo Lucero		Nevado de Chiles
	Museo del oro del Banco de la República		Aguas termales de Chiles
	Museo Mary Díaz		ZONA SUR OCCIDENTAL
	Carnavales de negros y blancos	TUQUER	Volcán Azufral

	Comida típica	RES	Laguna Verde
CHACHA GUI	Centro ambiental de la guadua	ANCUYA	Templo del Señor de la Columna
	Centro recreacional comfamiliar		Santuario de N. S. de Visitación
	Pista de parapente		Puente río Guaitara
CONSAC A	Monumento Batalla de Bomboná	LA CRUZ	Templete de la coronación C.
	Río Azufral		Balneario El medicinal
	La casa de Bolívar		ZONA NORTE
SANDON A	Cascada de Belén	LA CRUZ	Cerro de Tajumbina
	Basílica de N.S. del Rosario		Termales de Tajumbina
	Las tulpas - Sitio natural		Volcán Doña Juana
	Fiestas Patronales		Panorámica de la Estancia

MUNICIPIO	NOMBRE DE LOS ATRACTIVOS		
LA UNIÓN	Monolito El Cacique	BARBACOAS	Río Telembi
	Monumento de Sucre		Cascada de las Vegas
	Quebrada la Fragua		Isla del morro
SAN PABLO	Santuario de la Virgen de la Playa	TUMACO	Cabo Manglares
	Represa del río Mayo		Playa de Bocagrande
	Puente Colonial		Playas de Chontal
POLICARPA	La hoz de Minama		Playas de Congal
	Río Patía		Balneario de la playa
	ZONA COSTA PACIFICA		Estero de el Bajito
PIEDRANCH A	Reserva natural la planada		EsPriella
RICAURTE	La chorrera o cascada del amor		Riberas Río Mira
	Iglesia del Señor de Cuayker		Artesanías
	Río San Miguel		Comida típica

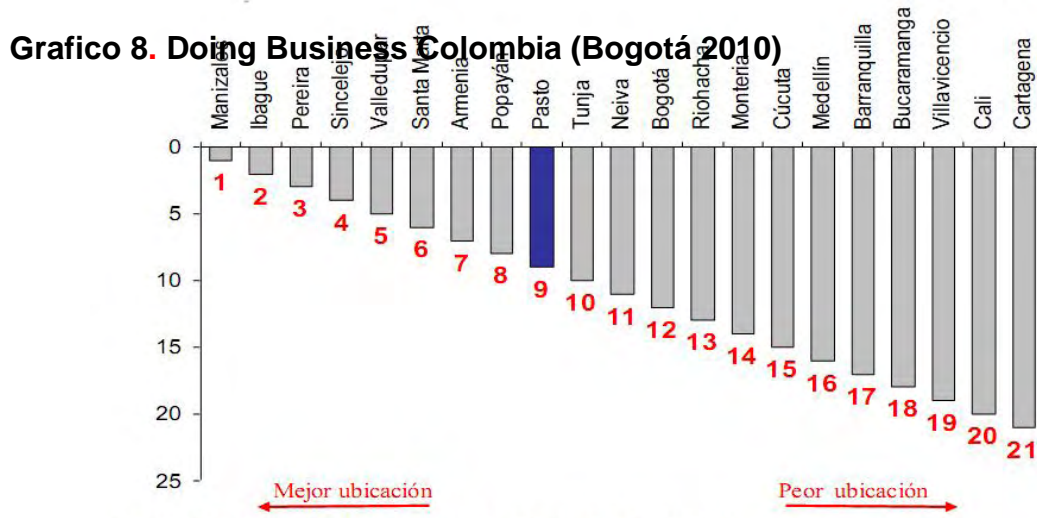
Fuente: Plan de desarrollo turístico de Nariño – Guía Turística, empresarial y hotelera 2010.

7.17 INDICADORES Y PROBLEMÁTICAS DEL TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

Se puede observar, que el departamento cuenta con múltiples posibilidades para fortalecer el sector turismo, ya que cuenta con elementos que complementan cada lugar, conformando así las fortalezas que buscarán atraer oportunidades de inversión. Por otra parte es primordial analizar que durante los últimos años se ha

concientizado sobre el papel fundamental de la promoción del turismo; sin embargo, se puede inferir que no es el la única herramienta donde se deben invertir esfuerzos.

Un indicador llamativo dentro del país, para el departamento de Nariño concretamente en la capital, San Juan de Pasto, es el Doing Business o facilidad para hacer negocios (Bogotá 2010), el cual posee un nivel atractivo, ubicándose en el puesto número nueve entre 21 ciudades.



Fuente: Banco Mundial, Doing Business en Colombia, Bogotá 2010

Este indicador, puede ser beneficioso ya que puede presentarse como una oportunidad para hacer negocios y especializar a la ciudad para eventos relacionados.

Otro indicador, según el reporte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, muestra que en el 2011 se encontraban activos en el Registro Nacional de Turismo 14.732 prestadores de servicios turísticos, de los cuales 47,0% eran establecimientos de alojamiento turístico y 19,4% agencias de viajes. Bogotá concentra el 20,1% de la oferta con 2.963 prestadores de servicios turísticos, seguida por los departamentos de Antioquia con 1.586 (10,8%) y Bolívar con 1.023 (6,9%). Nariño concentra a 301 prestadores de servicios turísticos (2%), un número aún estático en comparación con el resto de ciudades del país. A pesar de que el subsector económico de Hoteles y Restaurantes en el departamento sea uno de los más representativos, en los últimos años presenta una disminución en la generación de empleo, por lo que la tendencia de este sector se mantiene estática:

Los subsectores económicos que registraron una disminución en el número de empleos entre el año 2009 – 2010 fueron: Suministro de Electricidad, Gas y Agua (-61,1%), Pesca (-22,0%), Servicios de Intermediación Financiera (-11,0%), Comercio y Reparación de Vehículos (-3,8%), *Hoteles y Restaurantes* (-2,4%) y Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (- 1,7%).El análisis entre el año 2010 – 2011, indica que se presenta disminución de empleo en el subsector económico *Hoteles y Restaurantes* del -13,5%⁷⁹.

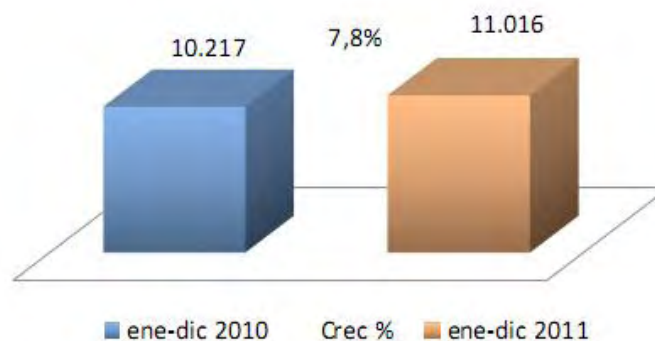
En otro indicador, relacionado con el movimiento de los viajeros, visitantes y salidas de los mismos, se observa a continuación la llegada de viajeros tanto por puntos de control del DAS, como visitantes a Parques Nacionales Naturales y salidas de pasajeros desde el Terminal de Transporte, se registra:

Cuadro 9. Llegada de viajeros y salidas de pasajeros.

	Acumulado 2010	Acumulado 2011
Llegada de Viajeros por puntos de control DAS (Nariño)	10.217	11.016
Visitantes Parques Nacionales Naturales (Nariño)	30.472	24.995
Salidas pasajeros terminal de transporte	3.914.861	4.009.220

Fuentes: DAS; Parques nacionales; Terminales de transporte.

Grafico 9. Llegada de Viajeros por puntos de control DAS



Fuente: Das. Cálculos OEE. MCIT

Esto nos enseña un constante incremento del número de viajeros y salidas de pasajeros del terminal de transporte. Sin embargo, presente una disminución de

⁷⁹ Cámaras de Comercio de Pasto, Anuarios estadísticos años 2009-2010-2011.

visitantes a los lugares que corresponden a Parques Nacionales Naturales (Nariño).

Las llegadas de viajeros extranjeros por puntos de control migratorio, creció en un 7,8%, pasando de 10.217 en 2010 a 11.016 viajeros en 2011.

La oficina de turismo de la Gobernación de Nariño, con la colaboración de los datos suministrados por la Aerocivil, registran los siguientes movimientos de pasajeros en los aeropuertos:

Cuadro 10. Estadísticas de pasajeros transportados en Aeropuertos

	2011	2012
Aeropuerto Antonio Nariño	118.241	47.502 (Acumulado mayo)
Aeropuerto San Luis Ipiales	3.258	1.151 (Acumulado Abril)
Tumaco	30.206	9.920 (Acumulado Abril)

Fuente: Datos suministrados por la oficina de turismo y Aerocivil.

El aeropuerto Antonio Nariño, tiene mayor movimiento de pasajeros, seguido por el Aeropuerto de Tumaco. A pesar de ello, pueden tener variables en sus viajes programados. Debido a factores externos, como el clima y algunas deficiencias en infraestructura. El aeropuerto de Pasto, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular. Los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga. El puerto de Tumaco prácticamente permanece inactivo y la comunicación con la capital de Nariño se ve interrumpida frecuentemente por causas naturales o por problemas de orden público.

Sobre el transporte terrestre, suele ser afectado por las condiciones precarias actuales de las vías. El deterioro de las vías del departamento de Nariño son notorias. En el campo vial, de 6.383 Kilómetros de carreteras únicamente se encuentran pavimentados 721 Km y 3.164 km que están afirmados (2009). En general, la red vial del departamento está en regular o mal estado, registrándose las situaciones más críticas en las subregiones norte y occidente y en el caso de la vía Junín – Barbacoas, en la costa Pacífica⁸⁰.

"De un gran total de vías y caminos de 4.442 km, más del 85% están destapadas y deterioradas, especialmente en época de invierno afectando fundamentalmente a los habitantes del campo, indígenas, afrocolombianos y pequeños y medianos

⁸⁰OBANDO, Arturo. Disponible en: http://arturobando.blogspot.com/2009/01/narino-la-senda-estrecha_28.html

*productores. La densidad de carreteras en Nariño es de 91 mts por km², mientras que el promedio nacional es de 120 mts por cada km²*⁸¹.

Varios son los factores, sobre los cuales se presentan debilidades, y para esto, en la Consultoría del Plan de Desarrollo Turístico 2012⁸², se exponen aspectos relevantes sobre los cuales poner en marcha las soluciones y proyectos en pro del desarrollo turístico. Se observa por ejemplo, que la infraestructura es deficiente⁸³; no hay una adecuación correcta del transporte tanto por señalización turística como la reparación de vías; no se cuenta con un transporte especializado para turismo y el aeropuerto sufre variaciones en su funcionamiento, además la mayoría de los municipios no cuenta con un terminal terrestre y no hay continuidad en los procesos de los proyectos respectivos.

También hay escasa presencia y calidad de la policía turística, seguido por una escasa agenda de los consejos de seguridad. Esto va relacionado con la necesidad de capacitación que debe incorporarse en cada proceso, el cual necesita de una alimentación constante de información, conocimiento y sensibilización (ética en el manejo del turista, sostenibilidad medio ambiental, asociatividad, etc.), dirigida a todos los segmentos de la población y que debe crear un mejor manejo de las prácticas implícitas en el turismo y reducir el empirismo e informalidad.

Entre los factores exógenos, se encuentra un incremento de la inseguridad y percepción de la misma (amenazas, delincuencia, secuestros, etc.), así como la violencia armada, narcotráfico y reclutamiento. Aunque la Gobernación de Nariño asegura que la presencia de los grupos irregulares esta en el 71% de lo municipios del departamento, diferentes organizaciones sociales, organismos internacionales, entre otros, afirman que la presencia de los actores armados cubre la totalidad del territorio, en todos los municipios hay presencia de algún actor armado. Durante el primer trimestre de 2006, la cifra de personas desplazadas en el departamento ascendió a 3.367; donde los municipios de Los Andes, Tumaco; Pasto y Magüi reportan el mayor número de desplazados. Según el SUR (Sistema Único de Registro), los cuatro (4) municipios con mayor recepción de población desplazada son, Pasto con el 39.93% manteniendo el primer lugar, le sigue Tumaco con un 12.06%, Samaniego con 9.02% y Taminango con un 6.91%⁸⁴. Por otra parte, los cultivos ilícitos traen consigo

⁸¹ "Debate a la inseguridad e infraestructura de Nariño". Manuel Enríquez Rosero. 27 de abril de 2012.

⁸² Plan de desarrollo turístico de Nariño 2012, encabezado por el doctor Leonado Sansón Guerrero.

⁸³ Dentro del sector turismo, la infraestructura puede ser definida como el conjunto de bienes construidos y existentes que permiten cubrir necesidades del turista; tiene como principales elementos de análisis los referentes a: vías, comunicación e información y servicios públicos.

⁸⁴ PRADA PARDO, Gladys Celeide. Política Pública De Atención Al Desplazamiento Forzado En El Departamento De Nariño.[online] Disponile en: http://www.defensoria.org.co/pdf/informes/informe_6.pdf
http://www.codhes.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=141&Itemid=5

muchas consecuencias negativas para la región como violencia e inseguridad. A pesar de las continuas labores de erradicación y fumigación por parte de las autoridades, los cultivos no disminuyen tal vez sean la falta de empleo, falta de apoyo de el estado para asegurar la producción y posterior venta de las cosechas la causa principal que lleva a estas personas a sembrar la coca⁸⁵.

Otra de las problemáticas que influyen en el potencial Ecoturismo y Turismo rural, es que existen complicaciones en el medio ambiente por el cambio climático, la quema y tala, desastres naturales y contaminación; no hay un manejo estricto de recursos económicos tanto por el sector privado como público; actualmente se ve creciente la monopolización de tierras, sobre todo por manos extranjeras y existe una baja integración e iniciativas, para la inversión, innovación y tecnología. Un ejemplo de problemas ambientales, se manifiesta en el municipio de Ipiales, el mal uso que se hace de los recursos naturales como: relieve, agua, suelos, flora y fauna, ha provocado el deterioro progresivo de las cuencas. El recurso agua es cada día más escaso y de baja calidad, es insuficiente para abastecer las necesidades de consumo humano, para la demanda requerida por la agricultura y la cría de animales; dándose un desequilibrio crítico entre el uso desproporcionado, las prácticas para conservarlo y el mejoramiento de su oferta. El río Blanco que procede del municipio de Cuaspud (Carlosama) y que surte al acueducto del municipio de Ipiales ha disminuido notoriamente su caudal, el mismo fenómeno ocurre con los ríos: Guáitara, que ha sido el depósito de aguas negras y basuras no solamente de Ipiales, sino de las poblaciones vecinas e inclusive de la provincia del Carchi en el Ecuador; El río Cultún, El Pún, quebradas como: El Boquerón, El Rosario, Santafé, Yaramal, La Orejuela, La Ruidosa, Chita, Cutuaquer, Yanalá, Totoral entre otras que son fuentes hídricas de las veredas que recorren. En el altiplano de Ipiales y en las regiones aledañas, lo mismo que en el macizo andino y en los valles de los ríos: Pun, Cultún y San Francisco, aquí la deforestación ha sido permanente, gran parte de la fauna ha desaparecido y lo que queda en los escasos bosques está en vía de extinción⁸⁶.

Por otra parte, se recalca las oportunidades con las que se cuenta, entre ellas, la ventaja sobre el patrimonio ambiental (ecosistemas), la inclusión en el plan nacional, los incentivos económicos, promoción de campañas para intercambio turístico, infraestructura en turismo de salud - belleza, entre otros.

Según los factores indicados, existe la necesidad de generar estrategias y soluciones que permitan el desarrollo de la región, con la necesidad de establecer propuestas que permitan el uso y manejo adecuado de los recursos. De esta manera, es fundamental el reconocimiento y actuación sobre la cadena productiva

⁸⁵ Blog Tapiz de Retazos. [online] Disponible en: <http://tapizderetazos.blogspot.com/2009/03/cultivos-ilicitos.html> [citado en 3 de marzo de 2009]

⁸⁶El Humedal en Ipiales. Aguas contaminadas. 2006. Disponible en: <http://www.ipitimes.com/problemasambientalesb.htm>

del turismo. El análisis sobre ella, ha sido más empleada para la producción de bienes. Sin embargo, el turismo no es un producto, pero un complejo conjunto de servicios turísticos que se complementan, y de bienes necesarios para la producción de los servicios. El concepto de cadenas de valor del Turismo abarca todos los bienes y servicios que entran en el suministro de productos turísticos a los viajeros, así como los servicios que les ayudan a planear y ejecutar sus viajes. Cabe señalar entonces, que el turismo es una actividad en la cual la calidad de la infraestructura local y nacional, el conocimiento y más aún, el acceso a las cadenas globales de comercialización y distribución son elementos críticos. La construcción de la imagen de un destino turístico es un proceso que consume tiempo y recursos⁸⁷.

Dentro de la cadena de valor, entre muchos conceptos, surge el llamado “desarrollo justo” de una actividad turística, la cual debería tener en cuenta la participación activa y directa de la población local en una relación de intercambio que garantice, a la vez, los niveles de calidad exigibles de los servicios ofrecidos y la distribución equitativa de sus márgenes de beneficio, en un proceso en el que no pueden mantenerse ajenos los canales de distribución (las agencias de viajes en sus diferentes formatos), en sus labores de prescripción. En la era de la globalización, obviamente, los productos y servicios turísticos deben cumplir con los exigibles niveles de calidad que se implementaron en el último tercio del pasado siglo. Deben ser de la misma forma escrupulosamente respetuosas con el sistema el entorno en el que operan dando respuesta a las exigencias de la opinión pública, pero ineludiblemente, entrando ya en el siglo XXI, estos procesos han de involucrarse en el desarrollo social de aquellos lugares turísticos que forman parte del producto que comercializan las empresas del sector (Gomis, 2007)⁸⁸.

El turismo en el Departamento de Nariño ha sido reconocido como una cadena productiva, sin embargo no actúa como tal, primero porque no existe un conocimiento y modelo preciso para la misma y hay falencias como las deficientes políticas que promocionen y promuevan el turismo, ausencia de planes que promocionen no solamente los atractivos turísticos ya reconocidos, sino también aquellos sitios que no han sido potencializados por la Industria Turística Regional. Las entidades que promueven y promocionan este sector han monopolizado el turismo restringiendo el desarrollo, minimizando el potencial de otros atractivos turísticos disgregados en todo el Departamento, contribuyendo así a la exclusión y al marginamiento de las riquezas turísticas naturales, culturales y humanas, trayendo como principal consecuencia la inequidad, plasmada en el bajo

⁸⁷ VENTURA DIAS, Vivianne. El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México, Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo [online] Septiembre de 2011. Disponible en: http://www.latn.org.ar/wp-content/uploads/2011/09/138_FLA_SCCI_Ventura.pdf

⁸⁸ GOMIS, Joan Miquel. Turismo justo, globalización y TIC. 2009.

desarrollo económico de sus comunidades. Por lo tanto existe la necesidad de generar soluciones que permitan el desarrollo de la región, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, que conlleven a establecer propuestas que permitan el uso y manejo adecuado de los recursos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades. Entre algunas de las soluciones está la dinamización de Cadena Productiva del Turismo⁸⁹.

Además de la participación y calidad, el desarrollo territorial con la práctica del turismo y su valorización, están ligadas con la capacidad de asumir la continuidad y sostenibilidad del mismo. La OMT (1996) define como turismo sostenible aquel que se orienta a satisfacer las necesidades de los turistas actuales, generando ingresos y bienestar social en el destino pero, a la vez, conservando los recursos y garantizando la continuidad de las ofertas y de las actividades a largo plazo.

Por otra parte, la sostenibilidad en el uso de los recursos o la preservación de los patrimonios naturales e históricos, eventualmente usados como recursos principales de la actividad turística, lo que en realidad constituye la condición básica para conseguir la estabilidad antes citada (Torres, 2003). En términos sintéticos, un destino turístico está constituido por un lugar de consumo con una determinada imagen de simbolismo social, donde los visitantes pueden disfrutar de servicios y adquirir productos materiales en el contexto de una concreta combinación de componentes que, de acuerdo con su mejor o peor organización, transmitirá una determinada percepción de calidad (Vera, 1997). Con esa visión, la articulación territorial del turismo presenta hondas conexiones con el resto de las actividades económicas, y no se limita a los procesos que transforman entornos y ambientes naturales y crean productos turísticos para satisfacer aquellas demandas de los visitantes. El turismo incide sobre el uso de la tierra, promueve conflictos con su uso original y modifica las características económicas y sociales de las áreas de destino.

En su artículo, Elías Mujica hace una reflexión sobre la relación entre imaginarios, turismo sostenible, conservación y puesta en valor del patrimonio cultural, así como su aporte al desarrollo de las comunidades receptoras. Desde esta perspectiva, indica que el papel del manejador o gestor del recurso turístico es fundamental en la construcción de imaginarios turísticos que apunten a la valoración social de dicho patrimonio, que conduzcan a la formación de valores en torno a su uso y conservación para las generaciones futuras y , a la vez, beneficie de manera directa a aquellas poblaciones que territorialmente están asociadas al mismo: “el patrimonio cultural tiene sentido en la medida en que la comunidad lo hace suyo, lo apropia, lo usufructúa en el buen sentido del término, tanto desde una perspectiva social como económica”⁹⁰.

⁸⁹ BOLAÑOS RIASCOS, Cristina; ZARUMA BENAVIDES, Ruth Stella; PANTOJA VILLARREAL María Inés. Propuesta para potencializar el turismo en el departamento de Nariño a través de una operadora de turismo [online]. 2007. Disponible en: <http://www.revistamemorias.com/articulos9/turismonarino.pdf>

⁹⁰ DE MYTTENAERE, Bernard; ROZO BELLÓN, Edna. Desarrollo territorial y turismo: una aproximación a partir de la valorización turística. Universidad externado de Colombia, 2008.

7.18 APOYO EN EL SECTOR TURÍSTICO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Desde años atrás, se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento para darle continuidad y sostenibilidad al sector.

Actualmente la principal entidad responsable de la actividad turística en general del departamento, es la Gobernación de Nariño, a través de la Oficina de Turismo. Cabe mencionar, que durante la maduración del turismo en Nariño, han participado varias organizaciones que respaldan este proceso, entre ellas COTELCO, ADEL Nariño, el Fondo Mixto de Promoción Turística y Cámaras de Comercio.

La Agenda de Ciencia y Tecnología constituye uno de los emprendimientos interinstitucionales. Si bien se ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional aún es limitada. Dentro del proceso, se recalca la necesidad de fortalecer la promoción e infraestructura y recordar que una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel de desarrollo científico - técnico.

Diferentes entidades incentivan al sector turismo en el departamento de Nariño, entre ellas las Universidades, que son gestores de diversos proyectos que han permitido hasta el día de hoy tratar de generar un turismo sostenible, al igual que el SENA quien ejerce el motor de formación para sus estudiantes y aprendices en este campo.

La oficina de turismo, nos indica que entre los proyectos ejecutados actualmente, se encuentra la “Promoción del departamento de Nariño en la vitrina turística ANATO”, el cual es un importante evento realizado anualmente fuera del departamento y tiene como fin, enseñar el potencial de la cadena productiva del turismo. También está la “Promoción del destino Nariño en el marco del III encuentro internacional de culturas andinas”, las adecuaciones al “Parque Cañon del Juanambú” y “Adecuaciones teleférico de las lajas”, entre otros, donde en su mayoría la fuente de financiación es generada por el Fondo de Promoción turística de Colombia (Ministerio de comercio, Industria y Turismo).

Por otra parte, se encuentra en desarrollo el proceso de integración entre Ecuador y Colombia, el cual constituye una política de estado para ambos países, en consecuencia existe la firme decisión de sus gobiernos de avanzar en su ejecución integral. Esto ha permitido el establecimiento de un clima de confianza mutua y de cooperación bilateral para fomentar el desarrollo sostenible de ambos países, particularmente, de las poblaciones fronterizas. En ese contexto, ambos gobiernos coinciden también en respaldar la labor de las instituciones territoriales

locales y coordinar con dichos organismos las acciones necesarias para elaborar un plan conjunto de desarrollo turístico que promueva el mejoramiento de las condiciones y de la calidad de vida de las poblaciones de ambos países. La estructura orgánica establece la creación del Comité Ejecutivo Binacional de Turismo y el Comité de Gestión Binacional de Turismo⁹¹.

Si bien, el departamento de Nariño cuenta con ventajas comparativas definidas, es necesario realizar un hincapié sobre el conocimiento de ellas y sus desempeños, de manera constante y retroalimentada. De esta forma, la valoración del territorio y sus atractivos tendrán un ejercicio más dinámico, que implique la determinación de una mejor gestión sobre los eslabones de la cadena productiva del turismo. Se necesita conocer a profundidad estos procesos, que bien liderados, generan a través del tiempo una serie de aprendizajes que fortalecerá el sector; así, actuaciones sobre él, tanto de organización, inversión y promoción ofrecerán un mejor soporte turístico, sea empresarial, formativo, de cobertura o de seguridad.

Hotelería. Un **hotel** es un establecimiento que ofrece alojamiento pagados sobre una base a corto plazo. La provisión de alojamiento básico, en tiempos pasados, consistentes únicamente en una habitación con una cama, un armario, una mesa pequeña y un aguamanil ha sido sustituido por habitaciones con instalaciones modernas, como baños privados y aire acondicionado o climatizador . Otras características comunes que se encuentran en las habitaciones del hotel son un teléfono , un reloj despertador, televisión, caja fuerte, mini-bar con aperitivos y bebidas, y menaje para preparar té y café. Las características de lujo incluyen albornoces y zapatillas, carta de almohadas , tocador doble lavabo y jacuzzi bañeras. Los hoteles más grandes podrán proporcionar medios adicionales huésped tales como piscina, gimnasio, centro de negocios, cuidado de niños, sala de conferencias y los servicios sociales de las funciones.

Las habitaciones del hotel son generalmente numeradas (o llamado en algunos hoteles pequeños y B & B) para que los huéspedes puedan identificar su habitación. Algunos hoteles ofrecen comidas como parte de un acuerdo de alojamiento y comida. En el Reino Unido, un hotel es requerido por la ley para servir alimentos y bebidas para todos los clientes dentro de ciertas horas indicadas. En Japón, los hoteles cápsula proporcionar una cantidad minimizada de espacio de la habitación y baño compartido⁹²

Historia de la Hotelería. Desde la prehistoria, el hombre ha tenido necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos, en este tiempo, se intercambiaba el hospedaje por mercancías.

⁹¹ Cámara de Comercio de Pasto. Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales. Actividades en curso, Plan Binacional de Turismo Fronterizo, 2012.

⁹² <http://en.wikipedia.org/wiki/Hotel&ei=QjYPUaf2D4Wm9ASS64DgAQ>

Siglos después, en los caminos fueron surgiendo una serie de posadas en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas.

Pero es a raíz de la Revolución Industrial, cuando los medios de transporte experimentan una vertiginosa evolución, que las personas empiezan a desplazarse masivamente de un lugar a otro.

En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos.

La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hostelería.⁹³

Hotelería en Colombia. Los hoteles tuvieron su origen con el comercio impulsados por motivos políticos y culturales que hacían necesaria la construcción de edificación con el objeto de hospedar a personas, con el objetivo de hospedar a los atletas que participaban en las olimpiadas.

En Colombia el primer hotel fue fundado en 1889, su nombre era América, ubicado en la ciudad de Honda, esto debido a que el río Magdalena constituía la principal vía de comunicación al interior del país. En 1904 en Girardot, puerto fluvial se constituyó el segundo hotel conocido como San Germán. En 1916 en Cali se fundó el hotel Méndez.

En Junio 17 de 1954 se realizó la fundación en el Hotel El Prado de Barranquilla de la ACOTEL Asociación Colombiana de Hoteles, hoy conocida como Asociación Hotelera de Colombia COTELCO. Entre los fundadores estaba el entonces

⁹³ www.OMT.com

Gerente del Hotel Tequendama John Sutherland quien convocó a varios de los más importantes hoteles del país. En Diciembre de 1963 se llevó a cabo la inauguración en Santa Marta del Hotel Irotama el cual se constituyó como el primer Hotel "Resort" del País. En 1971 se realiza la inauguración del Hotel Cali Intercontinental.

Hotelería en Pasto “Hacia 1927, antes de ubicarse definitivamente el barrio San ANDRES, EL HOTEL CENTRAL de las hermanas Josefina e Ines Ocana Betancurt, se había establecido en los portales frente al parque Narino- hoy ocupado por el casino y el café del parque, según lo que relata dona Victoria Enriquez de Astorquiza. Cerca de 1932, es cuando las hermanitas Ocana, adquieren la casa antigua de la calle 16, entre carreras 26 y 27, “ le cambiaron la fachada, pero conservaron los zaguanes”⁹⁴, y continua: “ De los primeros en la ciudad es el Hotel Central, de primera categoría. Allí se hospedaron personajes de la talla de Mariano Ospina Perez, Ricardo Nieto, Primitivo Crespo, monseñor Fabio Pueyo de Val, los gerentes del Banco de Bogota, de la Compañia Colombiana de Tabaco. Les gustaba tanto el ambiente que los comensales se quedaban a residir largo tiempo en el Hotel Central, porque lo consideraban como si fuera su casa. Allí servían desayuno, almuerzo y comida en la hermosa vajilla de porcelana y todo lo preparaban en casa, dado que las empleadas eran educadas y criadas allí, lo cual las hacia expertas en preparar el pan, embutidos, empanadas y otras delicias hogareñas”⁹⁵

“La casa del hotel Central constaba de 12 habitaciones amplias que incluía cada alcoba, cama, nochero, armario, butacas, mesas adornadas con carpetas bordadas a mano, borondas y nevados al uso almidonado con plancha de carbón”⁹⁶

Posterior a esto, se construyó el Hotel Pacifico en el año 1939 constituyéndose como uno de los hoteles más importantes de la región, luego el 9 de agosto de 1970⁹⁷ se inauguró el Hotel Morasurco. Para el año de 1971 se dio inicio a la construcción del Hotel Agualongo, el cual dio inicio a sus actividades en Abril de 1977 bajo la administración de la Caja de Compensación Familiar de Nariño COMFAMILIAR, por último, en el año de 1983 se dio la inauguración del Hotel Cuellar's Bolo Club.

⁹⁴ Entrevista a Do Victoria Enriquez de Astorquiza, grabación. Pasto, 2006.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Academia Narinense de Historia. Manual Historia de Pasto, Tomo 8, pg 79

⁹⁷ VALENCIA CARO, Jorge. Cronologia basica para una Historia del Turismo Colombiano. Bogota: s.n 2008. Pg. 291 y 294.

8. COTELCO

Es la Asociación Hotelera de Colombia, entidad sin ánimo de lucro, creada en 1954, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera.

El gremio forma parte y está en contacto permanente con las organizaciones internacionales de turismo y la hotelería mundial, trasladando eventos, experiencias y programas a sus hoteles afiliados. Pertenecen al Concejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo (OMT), a la Asociación Mundial de Hoteles y Restaurantes (IHRA) y a la Asociación Latinoamericana de Gremios de la Hotelería.

Cotelco es igualmente propietaria de la franquicia de formación en hotelería y turismo del Educational Institute de la American Lodging Association. Recientemente firmó un importante convenio de cooperación con la Asociación Hotelera de Madrid, España.

Actualmente el presidente de COTELCO es Jaime Alberto Cabal Sanclemente.

8.1 MISIÓN

Agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en Colombia, uniéndose esfuerzos que contribuyan a su competitividad y al desarrollo sostenible del sector turístico.

8.2 VISIÓN

Ser un gremio fuerte y moderno, proyectado a la industria del alojamiento y de la hospitalidad en general. Ser el gremio más representativo del sector turístico. Todo lo que haga debe generar imagen para el gremio, beneficios para los afiliados y recursos para fortalecer financieramente su operación y la de sus capítulos.

8.3 COTELCO Capítulo Nariño⁹⁸

Historia Un grupo de connotados empresarios de la industria de la hospitalidad en el Departamento de Nariño siguiendo la tendencia nacional de la asociatividad con

⁹⁸ Documentación COTELCO Nariño.

miras al fortalecimiento de la hotelería y el posicionamiento de destino comercial y turístico surgido en Colombia desde el año 1954 con la conformación de COTELCO, deciden constituirse a partir del año 1984 en la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO Capítulo Nariño, entidad a quien la Gobernación de Nariño reconoció su Personería Jurídica en septiembre de 1989.

Desde entonces representan y son el principal soporte para la actividad turística de la región, perseverando durante todo este tiempo en la actividad gremial turística mediante la transformación de las diferentes adversidades que los afectan en fortalezas, invirtiendo importantes recursos para mantener la competitividad tanto en sus infraestructuras como en la capacitación de todo su talento humano.

En reiteradas ocasiones han sido motivo de orgullo para la comunidad nariñense por la gran calidad en la realización de eventos políticos, sociales, culturales, deportivos, académicos y gremiales del orden local, regional, nacional e internacional, acontecimientos de grata y perdurable recordación para sus participantes como es el caso de la Asamblea Nacional de COTELCO de los años 1995 y 2008.

Afiliados: Actualmente los Hoteles que se encuentran afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto son:

- ✓ Hotel Agualongo
- ✓ Hotel Cuellar's
- ✓ Hotel El Dorado
- ✓ Hotel Fernando Plaza
- ✓ Loft Hotel
- ✓ Hotel don Saúl

Diponibilidad hotelera:

Cuadro 11. Disponibiliadad hotelera- hoteles Cotelco Pasto

Hoteles Cotelco	Habitaciones	Camas	estandar	superior	Junior	Suites
Hotel Cuellar's	53	84	36	8	7	2
Hotel Agualongo	56	119	34	14	8	4
Hotel Don Saul	39	80	30	13	5	3
Hotel Fernando Plaza	34	51	15	12	3	4
Hotel el Dorado	29	52	6	17	2	4
Loft Hotel	24	28	16	4	2	2

Fuente: la presente investigacion

9. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

9.1 ENTORNO GEOGRÁFICO⁹⁹

Nariño es un territorio de 34.772Km² y se encuentra localizado al sur occidente de la Republica de Colombia: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'0 8'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79°01' 34''.

Su superficie correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país. Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Km².

Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

División Administrativa:

Capital: San Juan de Pasto
Municipios: 64
Resguardos Indígenas: 67
Consejos Comunitarios: 56

El Departamento está conformado por varias subregiones:

Norte: agrupa a los municipios: Alban, Belén, Buesaco, Colon, Cumbitara, El Peñol, El Rosario, El Tablón de Gómez, El tambo, La Cruz, La unión, Leyva, Los Andes Sotomayor, Policarpa, San Bernardo, San Lorenzo, San pablo, San Pedro de Cartago y Taminango.

Centro Occidente: se conforma de los siguientes municipios: Ancuya, Consacá, Guatarilla, La Llanada, Linares, Providencia, Samaniego, Sandoná y Santacruz – Guachavez.

Sur: se integra por los municipios de: Alban, Contadero, Córdoba, Cuaspud Carlosama, Cumbal, Funes, Guachucal, Gualmatan, Iles, Imues, Ipiales, Ospina, Potosí, Puerres, pupiales, Sapuyes y Tuquerres.

Pacífica: está conformada por los municipios: Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magui-Payan, Mallamá, Mosquera, Olaya Herrera, Ricaurte, Roberto Payan, Santa Bárbara y Tumaco.

⁹⁹ Plan de Acción en Biodiversidad de Nariño 2006 – 2030 Corponariño, Alexander Con Humboldt, Edición febrero 2008. p.50, 51,54, 56

Centro Pasto: Pasto, Chachagui, La florida, Nariño, Tangua y Yacuanquer. Nariño

tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonia, los Andes y la Frontera Internacional de Colombia con Suramérica.

La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del Departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles(4.718 metros), Cumbal (4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

La extracción de oro en forma artesanal causa contaminación especialmente en los ríos Mira, Patía y Telembí; en el Nevado del Cumbal avanza la pérdida de la capa de hielo, causada por los campesinos de la región que lo extraen en bloques para venderlos en la cabecera municipal; la región del Pacífico viene siendo afectada por la irracional deforestación causada por los colonos, principalmente en las áreas aledañas a los ríos Mataje, Mira, Patía, Sanquianga, Satinga y Tapaje; en las partes altas de la Laguna de La Cocha y en el Volcán Galeras. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y regionales, se creó la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO), por medio de la ley 99 de 1993. A este problema se suma el efecto del calentamiento global y los fenómenos climáticos que deterioran el ecosistema, las formas de vida natural, vegetal y marítima, también creando en la vida humana consecuencias de desastres naturales, damnificación por las inundaciones, enfermedades respiratorias e infecciones crónicas por el ambiente contaminado.

Por otra parte la aceleración de la degradación ambiental, principalmente de los recursos suelos causado por el cultivo de ilícitos y por cultivos tradicionales y repetitivos; y el agua como causa de la tala indiscriminada, la contaminación de afluentes tóxicos, aguas negras y agroquímicos empleados en la producción agraria.

9.2 ENTORNO NATURAL

En el departamento de Nariño se diferencian tres provincias bio-geográficas: Chocó-bio geográfico, nor-andina y un sector de la Amazonía. La del Chocó se extiende desde el occidente de Panamá hasta la provincia del Oro en el Ecuador, y en el departamento de Nariño corresponde a la llanura pacífica y el pie de monte occidental de la cordillera Occidental. La nor-andina va desde la sierra nevada de Santa Marta, las serranías del Perijá, las cordilleras Central, Oriental y Occidental, los valles de los ríos Magdalena y Cauca, el Macizo Colombiano y el Valle de los Pastos. La Amazónica abarca el piedemonte Amazónico de la cordillera Centro Oriental. Aprovechar sosteniblemente el enorme potencial de la biodiversidad ha sido planteado dentro del primero de los cuatro objetivos generales que orientan la visión Colombia II Centenario: 2019: una economía que garantice un mayor nivel de bienestar. El territorio de Nariño es una región favorecida por la naturaleza para la práctica del turismo en todas sus modalidades. Desde la sierra hasta la costa, desde el norte hasta el sur. Nariño es una región tejida por ríos y lagunas; ocupada por montañas de fuego, por valles y praderas extensas donde las voces de la gente del guayco, de la costa, de la montaña y de la sabana fría se elevan para invitar al disfrute de este paisaje apacible y acogedor.

9.3 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Según el DANE, censo 2005 y proyecciones, Nariño tiene una población de 1`660.087 habitantes; cerca del 54% se ubican en zonas rurales, en condiciones precarias y con bajo índice de cobertura en servicios básicos, como se caracteriza el campo en Colombia. El continuo movimiento migratorio campo-ciudad, cuando es voluntario, generalmente está relacionado con la búsqueda de un mejor nivel de vida y mayores oportunidades de trabajo, de estudio y acceso a servicios de salud; sin embargo, el departamento presenta altos niveles de desplazamiento forzado, comenzando por el servicio militar obligatorio, puesto que los jóvenes una vez son reclutados, ya no regresan a las labores del campo. Nariño, que antes de la década de los 90, no registraba niveles significativos de violencia, ni participaba del conflicto armado, ha sido contaminada de una violencia que por tradición y estructura social no le pertenece, y la asistencia del Estado para contrarrestar esta situación no tiene proporción con el daño social, cultural, anímico y económico que padece la comunidad nariñense. La mayor parte del empleo en Nariño está caracterizado por la informalidad, tanto urbana como rural, ésta representa cerca del 74%. El sector oficial es otra fuente determinante de empleo con un 17%, y el sector privado contribuye tan solo con el 9% de la fuerza laboral.

Culturalmente, este “territorio de encuentros” goza de particularidades que contrastan con el resto del país, definitivamente es una región diferenciada. Esa constituye su mayor oportunidad, pero aún permanece en estado latente, entre

otras razones por la distancia histórica, geográfica, económica y cultural con el resto del país que parece no entender completamente las peculiaridades de su población, a la cual de alguna manera se la estigmatiza por su forma de ser, impactando con ello al conjunto de población, particularmente a las nuevas generaciones y, de paso, Colombia desaprovecha la riqueza de un país diverso y multicultural. La riqueza cultural de esta región va desde su gastronomía, sus apreciadas artesanías, manufacturas tradicionales de tejidos en guanga, los famosos sombreros sandoneños, conocidos en el mundo como sombrero panameño; hasta el arte musical, danza ancestral, teatro y poesía, que convergen en los carnavales de Pasto y la región andina que, junto a la música de marimba y ritmos del pacífico, son patrimonio cultural de la humanidad, reconocidos por la UNESCO.

9.4 ENTORNO ECONÓMICO

Indicadores económicos del departamento de Nariño.

Cuadro 12. Indicadores Generales

Variables e indicadores	Nariño	País
Extensión territorial (Km ²)	30.537	1.141.748
Número de Municipios (2008)	64 Municipios	1.102 Municipios
Población proyectada (2011) DANE	1.660.062	46.044.601

Fuente: Estudio de Competitividad de Nariño 2013, Cámara de Comercio de Pasto.

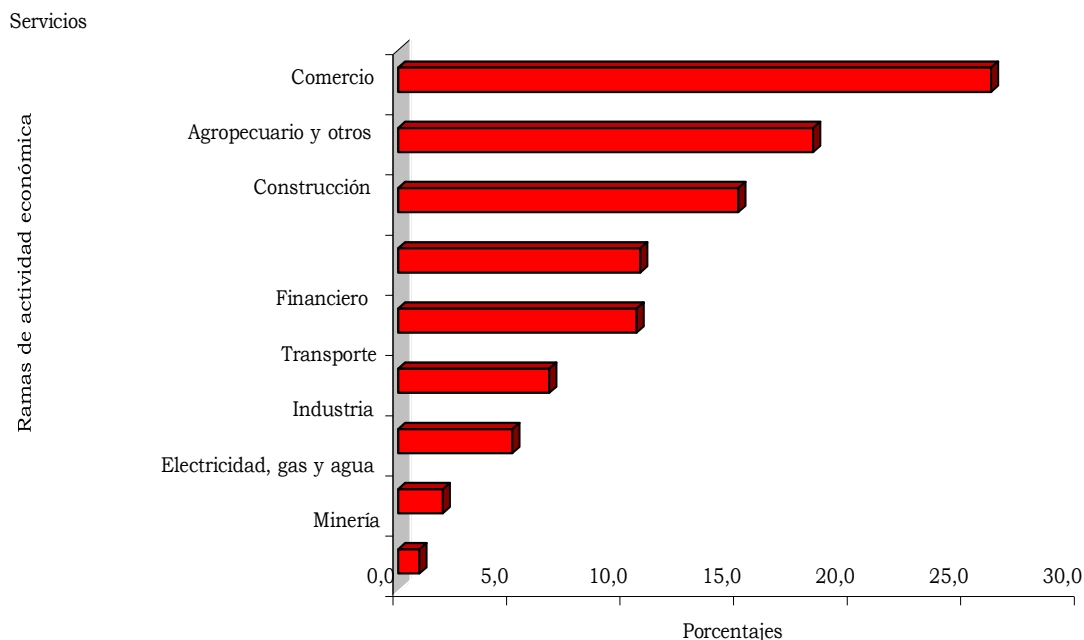
Producto Interno Bruto (PIB)

Cuadro 13. Producto Interno Bruto (PIB)

Variables e indicadores	Nariño	País
Variación del PIB departamental en el total nacional (2011)	1.51 %	100 %
Crecimiento Promedio PIB (%) 2000-2011	4.7 %	4.2 %
PIB per cápita, 2011	\$ 5.518.469 US\$ 2.988	\$ 13.372.404 US\$ 7.240

Fuente: Estudio de Competitividad de Nariño 2013, Cámara de Comercio de Pasto.

Gráfico 10. Nariño. Valor agregado del PIB, según ramas de actividad económica 2010



Fuente: DANE.

De otra parte, el PIB visto por subsectores económicos permite corroborar que los de mayor aporte al total fueron los del sector terciario. El de mayor valor fue el de comercio; seguido de administración pública; cultivo de otros productos agrícolas; educación de no mercado; construcción de edificaciones, y hoteles y restaurantes; estos seis justificaron 50,3% de la producción total del departamento de Nariño en 2010 (cuadro)

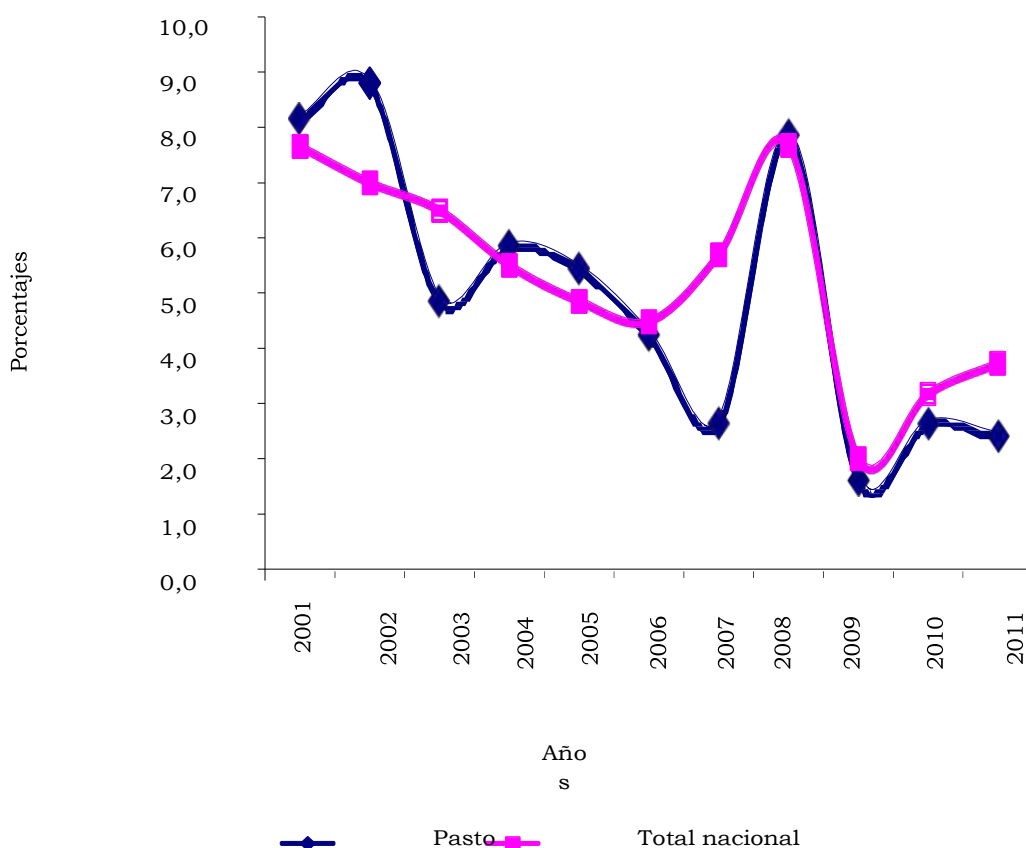
Índice de precios al consumidor (IPC)¹⁰⁰. En la ciudad de Pasto, la variación de precios de la cesta de productos de consumo registró un comportamiento descendente. Durante 2011, el IPC llegó a 2,4% frente a 2,6 de 2010, lo que implicó una disminución de 0,2 pp. Respecto al total nacional los resultados indicaron que pasó de 3,2% a 3,7%, con un incremento de 0,6

pp, lo cual coloca a la variación obtenida por el IPC en Pasto en dirección contraria al promedio de las 24 ciudades.

¹⁰⁰ www.DANE.gov.co

En los últimos once años, el desempeño del IPC local se caracterizó por registrar variaciones por debajo del nacional en la mayor parte del periodo, por lo que se obtuvo una tasa promedio de 5,0% frente a 5,3% nacional. Respecto a las otras 23 ciudades donde se calcula el IPC, la cifra obtenida por Pasto se situó como la más baja. Las ciudades que antecedieron a Pasto fueron: Riohacha (2,6%); San Andrés (2,7%); Armenia (3,0%); Quibdó (3,1%); Cali, Florencia y Bogotá D.C. (3,2%); Sincelejo (3,4%); Popayán (3,6%); Pereira (3,7%); Santa Marta (3,9%); Medellín (4,1%); Cartagena (4,2%); Tunja (4,3%); Ibagué y Villavicencio (4,4%); Montería (4,5%); Barranquilla (4,6%); Manizales (4,7%); Cúcuta y Valledupar (5,0%); Neiva (5,4%) y Bucaramanga (5,8%)

Gráfico 11. Pasto y total nacional. Variación del IPC 2001 -2011



Fuente: DANE.

Respecto a las otras 23 ciudades donde se calcula el IPC, la cifra obtenida por Pasto se situó como la más baja. Las ciudades que antecedieron a Pasto fueron: Riohacha (2,6%); San Andrés (2,7%); Armenia (3,0%); Quibdó (3,1%); Cali, Florencia y Bogotá D.C. (3,2%); Sincelejo (3,4%); Popayán (3,6%); Pereira (3,7%); Santa Marta (3,9%); Medellín (4,1%); Cartagena (4,2%); Tunja (4,3%); Ibagué y Villavicencio (4,4%); Montería (4,5%); Barranquilla (4,6%); Manizales (4,7%); Cúcuta y Valledupar (5,0%); Neiva (5,4%) y Bucaramanga (5,8%)

Villavicencio (4,4%); Montería (4,5%); Barranquilla (4,6%); Manizales (4,7%); Cúcuta y Valledupar (5,0%); Neiva (5,4%) y Bucaramanga (5,8%) (gráfico).

Al realizar una comparación de las tasas de desempleo por ciudades entre 2010 y 2011 se encontró que los mayores ascensos fueron para Sincelejo, Quibdó y Cali. Por su parte, las ciudades en donde más descendió la tasa de desocupación fueron: Pereira, Manizales, Pasto, Montería y San Andrés, entre otras.

Los otros indicadores del mercado laboral como la participación y ocupación obtuvieron cifras crecientes, mientras en subempleo fueron decrecientes en 2011. La tasa global de participación que representa la relación entre la fuerza laboral y la población en edad de trabajar indica que en Pasto llegó a 66,9% luego de haber estado en 66,7% en 2010. Esta cifra fue el resultado de un ascenso de 2,5% en la población económicamente activa frente al incremento en la población en edad de trabajar de 2,3%

Por su parte, la tasa de ocupación totalizó 57,8%, es decir 1,7 pp respecto a 2010, como consecuencia del incremento en el número de ocupados (5,4%) frente a la población en edad de trabajar (2,3%)

Cuadro 14. Pasto. Principales indicadores del mercado laboral Promedio 2010 – 2011

Concepto	2010	2011
Porcentajes		
% población en edad de trabajar	80,5	81,0
Tasa global de participación	66,7	66,9
Tasa de ocupación	56,1	57,8
Tasa de desempleo	15,9	13,5
T.D. Abierto	15,2	12,8
T.D. Oculto	0,7	0,7
Tasa de subempleo subjetivo	39,0	38,3
Insuficiencia de horas	13,8	12,9
Empleo inadecuado por competencias	15,4	19,3
Empleo inadecuado por ingresos	33,3	33,2
Tasa de subempleo objetivo	20,1	17,2
Insuficiencia de horas	7,8	6,8
Empleo inadecuado por competencias	7,7	7,7
Empleo inadecuado por ingresos	16,4	14,2
Población total	338	344
Población en edad de trabajar	272	279
Población económicamente activa	182	186
Ocupados	153	161
Desocupados	29	25
Abiertos	28	24
Ocultos	1	1
Inactivos	91	92
Subempleados subjetivos	71	71
Insuficiencia de horas	25	24
Empleo inadecuado por competencias	28	36
Empleo inadecuado por ingresos	61	62
Subempleados objetivos	37	32
Insuficiencia de horas	14	13
Empleo inadecuado por competencias	14	14
Empleo inadecuado por ingresos	30	26

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población, elaboradas con base en los resultados del Censo 2005. Por efecto del redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente.

Fuente: DANE.

Al observar el desempeño de la tasa global de participación y la tasa de ocupación entre 2001 y 2011 generaron tasas promedio de 65,5% y 54,8%, respectivamente. Respecto a la dinámica de la tasa de desocupación es de destacar que en 2011 la tasa descendente estuvo

acompañada por una tasa de ocupación y de participación en ascenso explicado, fundamentalmente, por el aumento en el nivel de ocupados (cuadro 8).

Cuadro 15. Pasto. Población desocupada cesante, según ramas de actividad económica

Promedio 2007 - 2011

Rama de actividad	En miles				
	2007	2008	2009	2010	2011
Total	20	21	27	27	23
Comercio, hoteles y restaurantes	6	7	9	9	7
Servicios comunales, sociales y Personales	6	5	7	7	6
Industria manufacturer	2	2	3	2	2
Transporte, almacenamiento y Comunicaciones	2	2	3	3	2
Construcción	2	2	3	3	2
Actividades inmobiliarias	1	1	2	1	1
Otras ramas ¹	1	1	0	1	1
Intermediación financier	0	0	0	0	0
No informa	0	0	0	0	0

¹Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua.

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005. Por efecto del redondeo en miles, los totales pueden diferir ligeramente.

Fuente: DANE.

Entre tanto, la ocupación pasó de 138 mil a 161 mil personas entre 2007 y 2011. Las actividades que mayor cantidad de personas han ocupado en el mercado laboral de la ciudad son: comercio y servicios (cuadro 2.3.4).

Entre 2010 y 2011, el incremento en el nivel de empleo fue causado por el crecimiento en el número de ocupados en: comercio y servicios (3 mil cada una), y actividades inmobiliarias y construcción (1 mil cada una). Vale la pena mencionar que comercio y servicios son las ramas de actividad económica más relevantes para el empleo local, ya que es donde se registra mayor oferta laboral.

Cuadro 16. Pasto. Población ocupada, según ramas de actividad económica

Promedio 2007 - 2011		En miles				
Rama de actividad	2007	2008	2009	2010	2011	
Total	138	140	144	153	161	
Comercio, hoteles y restaurantes	47	48	50	54	58	
Servicios comunales, sociales y personales	41	41	40	40	43	
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	16	14	17	18	19	
Industria	15	16	17	17	17	
manufacturera	7	9	10	10	11	
Actividades inmobiliarias	7	7	7	7	8	
Construcción	2	3	3	4	3	
Otras ramas ¹	2	2	2	2	2	
Otras ramas ¹	0	0	0	0	0	
Intermediación financiera						
No informa						

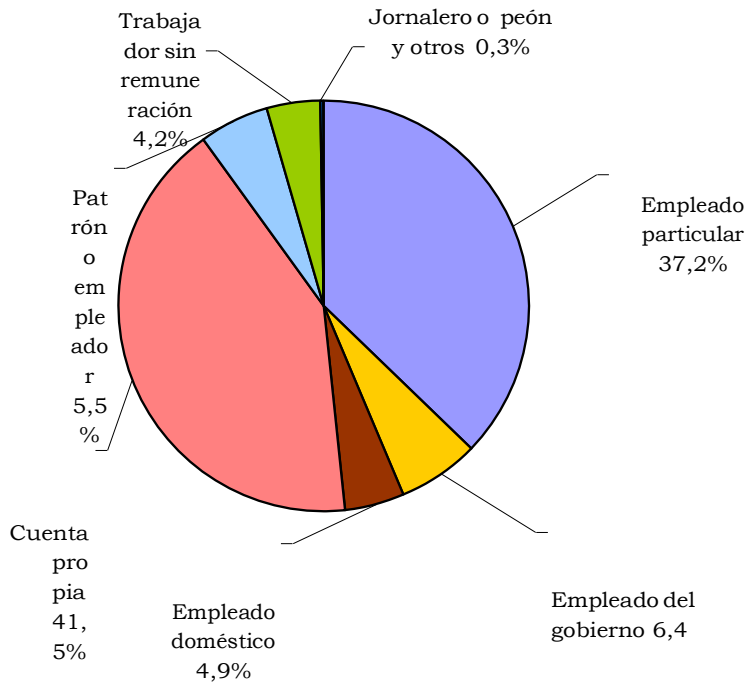
¹Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua.

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005. Por efecto del redondeo en miles, los totales pueden diferir ligeramente.

Fuente: DANE.

Por posición ocupacional, la composición de los ocupados no se modificó respecto de lo que se ha venido presentando. Las dos principales posiciones las ocuparon: trabajador por cuenta propia (41,5%) y obrero o empleado particular (37,2%); les siguieron: empleado del gobierno (6,4%), patrón o empleador (5,5%), empleado doméstico (4,9%), trabajador sin remuneración (4,2%) y otros (0,3%) (cuadro 9).

Gráfico 12. Pasto. Distribución de ocupados, según posición ocupacional Promedio 2011



Fuente: DANE.

Otro importante indicador laboral tiene que ver con la inactividad. Las personas que formaban parte de la población en edad de trabajar, pero no de la población económicamente activa en la ciudad de Pasto, mostraron un ascenso entre 2010 y 2011. La población inactiva distribuida entre estudiantes, amas de casa y otros (rentistas, jubilados, discapacitados, entre otros) se concentró principalmente en los dedicados a oficios del hogar y a las actividades escolares.

Durante los últimos cinco años el promedio de inactivos llegó a los 94 mil, donde en 2008 se obtuvo el nivel más alto y 2010 el más bajo.

Por posición ocupacional, la composición de los ocupados no se modificó respecto de lo que se ha venido presentando. Las dos principales posiciones las ocuparon: trabajador por cuenta propia (41,5%) y obrero o empleado particular (37,2%); les siguieron: empleado del gobierno (6,4%), patrón o empleador (5,5%), empleado doméstico (4,9%), trabajador sin remuneración (4,2%) y otros (0,3%) .

Cuadro 17. Colombia. Movilización nacional de pasajeros, por aeropuertos 2010 - 2011

Aeropuertos	2010 ^P		2011 ^P	
	Entrados	Salidos	Entrados	Salidos
Total	13.257.652	13.257.652	13.715.448	13.715.448
Bogotá, D.C.	5.161.302	5.080.947	5.350.601	5.291.882
Rionegro	1.236.730	1.224.398	1.296.268	1.290.585
Cali	1.210.389	1.216.703	1.163.123	1.169.994
Cartagena	807.911	818.816	870.514	879.593
Barranquilla	649.983	663.865	661.303	672.549
Bucaramanga	562.377	568.668	554.540	554.891
Otros	456.946	482.870	555.172	554.482
Medellín	460.076	456.761	434.597	439.501
Santa Marta	399.092	400.348	412.857	416.438
Cúcuta	371.826	384.482	376.519	377.750
San Andrés	356.310	349.900	366.388	359.053
Pereira	314.291	323.791	328.516	341.508
Montería	274.671	280.420	274.158	280.537
Valledupar	118.590	119.065	135.281	137.350
Neiva	119.792	123.332	128.148	131.667
Quibdó	113.012	116.314	123.731	128.565
Armenia	107.103	114.863	119.005	123.928
Pasto	101.782	107.557	111.076	114.543
Manizales	112.266	105.406	108.729	102.263
Barrancabermeja	71.055	71.901	93.054	95.086
Leticia	77.756	77.265	76.340	76.424

Arauca	38.731	39.459	46.372	46.582
Popayán	42.409	45.049	36.616	37.275
Villavicencio	38.453	29.770	32.802	33.984
Florencia-Capitolio	27.058	27.304	27.379	27.938
Riohacha	25.141	25.205	28.517	27.855
Ipiales	2.600	3.193	3.842	3.225

p: provisional.

Fuente: Aeronáutica Civil -DANE.

En el contexto nacional las cifras indican que el total de pasajeros que ingresaron a través de los diferentes aeropuertos llegó a los 13,7 millones, un incremento de 3,5%, inferior a los resultados locales. La participación de los pasajeros que ingresaron por los aeropuertos de Nariño, en el total nacional, se mantuvo en el nivel obtenido en 2010 (cuadro 10).

En lo referente a los pasajeros que salieron a través del aeropuerto de Pasto, las estadísticas indican que llegaron a 114.543, esto es un crecimiento de 6,5% frente a 2010. Para el caso del aeropuerto de Ipiales, los pasajeros que abandonaron la ciudad pasaron de 3.193 a 3.225 con un incremento de 1,0%. Entre tanto, la participación local en el total de viajeros que salieron desde los aeropuertos de Colombia se sostuvo en el mismo nivel de 2010 para ambas ciudades.

De otra parte, el transporte aéreo de carga registrado en Pasto e Ipiales indicó que al finalizar 2011 las toneladas que ingresaron llegaron a un total de 190 t frente a las 199 t en 2010, que arrojó una caída de 4,3% para el caso de la capital del departamento y de 9 t a 3 t con una reducción de 67,9% en Ipiales.

Las caídas registradas en Pasto e Ipiales contrastaron con el nivel obtenido en el total nacional que terminó en 5,6% durante 2011. Respecto a las otras ciudades, estos dos aeropuertos hicieron parte de los que obtuvieron dinámicas negativas. En lo concerniente con la participación en total, ambos aeropuertos locales mantuvieron el nivel obtenido en 2010.

Al mismo tiempo las toneladas que salieron por vía aérea desde Pasto llegaron a las 126 t, es decir 1 t menos que en 2010, lo que permitió obtener un reducción de 0,9%. Por su parte, en Ipiales la carga salida cayó en 75,2%, al pasar de 11 t a 3 t.

Finalmente, durante 2011 el total nacional de carga aérea salida creció en 5,6%, contrario a las cifras locales. Del total de aeropuertos a nivel nacional que registraron movimiento, los de Pasto e Ipiales fueron dos de los doce que registraron cifras negativas. En cuanto a la participación en el total, el porcentaje es similar al de 2010.

9.5 LA ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO¹⁰¹

Se sustenta en el sector primario, con un sistema tradicional de producción agropecuaria; ésta aporta el 24% al PIB de la región. Es, a su vez, el principal generador de empleo con un 51%. El 71% de la producción corresponde a cultivos de producción temporal. La papa, el maíz, el trigo, la cebada, las verduras y hortalizas son los productos que más se cultivan y tienen mayor demanda regional y nacional. Entre los cultivos permanentes, que representan un 38% del área sembrada, se destacan la caña de azúcar, la palma africana, el café, el coco y el plátano. La minería, la pesca, el cultivo hidro-biológico y recolección de crustáceos y moluscos son otros subsectores que aportan a la producción de este sector. La manufactura y la artesanía representan el 9% del PIB. La mayor parte de las empresas que operan en Nariño son de carácter micro-empresarial, éstas emplean por lo general menos de 10 personas en su labor de producción. El sector industrial está representado en fabricación de alimentos y bebidas que constituye más del 70% de este sub-sector; los otros productos de este carácter son confecciones, transporte, maderas, calzado y marroquinería. El sector de mayor aporte a la economía regional y, en consecuencia, mayor generador de empleo es el sector terciario. Caracterizado principalmente por el comercio, que tiene especial énfasis en el comercio de frontera; le siguen los servicios, entre los que se destaca los del turismo, servicios personales y bancarios; éstos aportan el 53% al PIB regional.

En la ciudad, la tasa de desocupación ha fluctuado entre 19,5% y 14,1%¹⁰², y tuvo su nivel más bajo en 2007. En 2010 la tasa de desempleo local llegó a 15,9. A pesar del descenso registrado, en 2011 la tasa de desocupación en Pasto fue una de las más altas a nivel nacional.

En 2010, los desocupados crecieron -1,3% frente a 4,7% de la fuerza laboral; mientras en 2009 los datos fueron 27,4% y 6,6%, respectivamente. Del total de población desocupada, los cesantes (91,7%), es decir los que se encontraban buscando empleo pero que ya habían trabajado, se mantuvieron relativamente estables entre 2009 y 2010. Por sectores económicos, el que explicó la mayor cantidad de personas desocupadas cesantes fue el comercio.

En cuanto a los ocupados, estos llegaron a 153 mil personas, lo que significó un aumento de 8.000 personas respecto a 2009. Los sectores que principalmente generaron empleo en la ciudad fueron: comercio (4.000) y transporte, inmobiliario, construcción y otras ramas (1.000 cada una). Entre los que no generaron puestos

¹⁰¹ Anuario estadístico, Nariño 2009 – 2010. Gobernación de Nariño. Secretaría de Planeación Departamental 2011

¹⁰² DANE - http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf 4 Copia textual del DANE - http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf 5 Copia textual del DANE - http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf

de trabajo se ubicaron: servicios, industria e intermediación financiera. Algunos indicadores que ubican a Nariño en el contexto nacional:

Sociedades constituidas en Colombia en el año 2010 por cada diez mil habitantes. Pasto 8%, Ibagué 10%, Cúcuta 12% y Bogotá 30%¹⁰³.

Informalidad en el empleo: Pasto 64,0% Cúcuta 67,8% Ibagué 61% y Bogotá 46,2%¹⁰⁴.

Desempleo: Pasto 13%, Cúcuta 14%, Ibagué 16,9% y Bogotá 8,3%¹⁰⁵.

Acceso a Internet: Pasto 6,2%, Cúcuta 7,4% Ibagué 9,2% y Bogotá 13,3%; (el 30% en Pasto accede a internet)¹⁰⁶.

Apertura exportadora: comparada entre el 2000 y 2010: Nariño 3%, Norte de Santander 4%, Tolima 3% y Bogotá 8%.

Sistema educativo del departamento de Nariño

“Para el año 2011 la población total proyectada para el departamento fue de 1.660.087 habitantes, con una tasa media de crecimiento exponencial anual del 12,38% por cada mil habitantes según censo DANE 2005 y proyecciones”.

Como se expuso anteriormente, por su contexto geográfico, económico y cultural, Nariño no cumple con las expectativas de escolaridad, según el informe de la Secretaría de Educación y Cultura Departamental de la Gobernación de Nariño. “En las gráficas siguientes, se muestran las tendencias, tanto en matrícula como en tasa de Cobertura Bruta desde el año 2006 hasta el 2011.

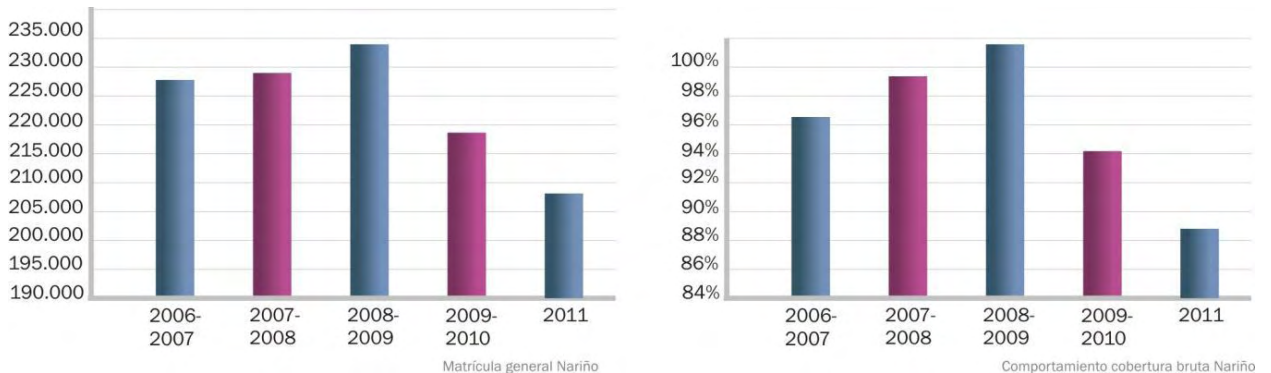
¹⁰³ Súper intendencia de Industria y Comercio

¹⁰⁴ DANE 2011

¹⁰⁵ DANE 2011

¹⁰⁶ Ministerio de la Tecnología y la Competitividad 2012

Grafico 13. Matricula y cobertura desde el año 2006 2011.



Fuente: Gobernación de Nariño - Secretaría de Educación y Cultura Departamental - Subsecretaría de Planeación Educativa.

9.6 ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO

Entidades territoriales y otras formas de ordenamiento del territorio La capital del departamento es la ciudad de San Juan de Pasto. Política y administrativamente Nariño se encuentra dividido en 64 municipios y cuenta con otros graficos de ordenamiento territorial como los resguardos indígenas, los territorios colectivos de comunidades afro-descendientes y de colonización; los parques nacionales naturales y las áreas protegidas de manejo ambiental. Territorios indígenas.

El departamento fue creado sobre antiguos territorios de las etnias Quillacingas, Pasto, Inkal Awá, Inga, Embera (Eperara Siapidara) y Cofán. Los Pastos eran una comunidad que se extendía desde el sur de la actual provincia del Carchi en Ecuador hasta la cuenca alta y media del río Guáitara en el municipio de Ancuyá. Actualmente los Pastos se ubican en la zona central del departamento, sobre el altiplano de Túquerres e Ipiales, en la cuenca alta del río Carchi-Guáitara y abarca los municipios de Cumbal, Guachucal, Túquerres, Cuaspud, Aldana, Ipiales, Córdoba, Potosí, Contadero y Pupiales. Por su parte, los territorios Awá, Eperara Siapidara e Inga se encuentran distribuidos desde la cuenca alta del río Telembí hasta la región norte de Ecuador (incluida); en las cuencas altas de los ríos Mira y Mataje (distritos Awá y Barbacoas), dentro de la provincia biogeográfica Chocó, al norte de la costa pacífica nariñense; en los municipios de El Charco y Olaya Herrera, y en el sector oriental del departamento (distrito de bosques andinos, oriental -municipio de Pasto-cuenca alta del río Guamuez- y distrito de Bosques andinos occidental y páramos de Nariño/Putumayo -municipio de Tablón de Gómez-). El territorio Cofán «se encuentra en la parte alta del río San Miguel, margen izquierda limitando con la cordillera, límite tradicional reconocido milenariamente, que encierra los cerros de Patascoy, Gavilán, Teta de Bruja, El Oso y El Tigre, sobre la margen oriental del Macizo Colombiano, en la cordillera de

los Andes. Incluye la cabecera de los ríos San Miguel, Chonta, Ranchería, Sapoyoco, Rumiayaco, Guacamayo, Gavián Verde y Churuyaco» (Pueblo Cofán, 2004).

Algunos de estos territorios han sido reconocidos como resguardos desde la Colonia y otros se han titulado a lo largo de la historia republicana y durante la segunda mitad del siglo XX. Se trata de graficos de ordenamiento territorial que pretenden la conservación del patrimonio cultural y el reconocimiento a la diversidad étnica. Sin embargo, no hay precisión sobre su extensión; algunas se presentan como áreas en posesión, otras como adquiridas por el Fondo Nacional Agrario y otras como terrenos baldíos, todas con diferencias significativas frente a los títulos coloniales y republicanos.

Territorios de comunidades afro descendientes .Son territorios constituidos en favor de comunidades afro descendientes, ubicadas en las zonas rurales ribereñas de la Cuenca del Pacífico. Esta grafico aparece a principios de la década de 1980, con la consolidación de organizaciones campesinas afro descendientes que reivindicaban su derecho al territorio. En la Constitución Política de Colombia se reconoció en forma explícita, el territorio de estas comunidades y, dos años más tarde, la ley 70 de 1993 desarrolló el artículo transitorio 55, que en su Capítulo III estableció los aspectos fundamentales relacionados con su titulación colectiva a nombre de los Consejos Comunitarios ubicados en las zonas norte, centro y sur y distribuidos en 10 municipios de la costa. Según el Ministerio del Interior y Justicia, para el 2003 existían en Nariño 46 territorios de comunidades afro descendientes, no obstante, de éstos sólo se registran los nombres de los Consejos Comunitarios y de los municipios que los conforman; por su parte el documento CONPES 3303 registra únicamente 27 títulos colectivos sobre 720.565 hectáreas y 61.519 personas (DNP, 2004). Otras graficos de Ordenamiento Territorial.

En Nariño existen múltiples áreas naturales protegidas. Estas son de diferente tipo, según su escala (nacional, regional y local o municipal), y según los actores sociales que las sustentan o gestionan (públicos o privados). Cuentan con registro en la UAESPNN o en la Red de Reservas de la Sociedad Civil. Estas abarcan un total de 129.713 hectáreas protegidas. Cabe señalar que el Departamento registra el mayor número de áreas protegidas por la sociedad civil, aunque la mayoría no cuentan con los correspondientes procesos legales de declaratoria (125 reservas, 8.716,02 ha). Ello evidencia el nivel de conocimiento que la comunidad tiene sobre la importancia de la conservación de los recursos naturales y su aprovechamiento para la actividad turística, la que en los últimos años ha tomado un auge muy importante, constituyéndose en un destino emergente.

9.7 ENTORNO LEGAL

deciden constituirse a partir del año 1984 en la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO Capítulo Nariño, entidad a quien la Gobernación de Nariño reconoció su Personería Jurídica en septiembre de 1989.

9.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento como la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. En este sentido la agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Sin embargo, hoy existen más iniciativas institucionales, gubernamentales, particulares y diferentes actores que preocupados por la falta de investigación, innovación, progreso tecnológico, ideas de negocio, lideran proyectos y programas de desarrollo regional como PARQUE SOFT que apoya a las ideas de negocio con enfoques tecnológico y científico, COLCIENCIAS, por parte de las UNIVERSIDADES PÚBLICA Y PRIVADAS se han preocupado por una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento. La investigación en la Universidad de Nariño ha tenido un desarrollo muy significativo en los últimos años, con la creación del sistema de Investigaciones, cuantitativamente el número de investigadores y de investigaciones realizadas muestran un crecimiento exponencial, mientras en 1998 antes de la creación del sistema, estaban en marcha 10 proyectos en los que trabajaban 15 investigadores, en el 2005 se pusieron en marcha 38 grupos con varios proyectos. Desde el punto de vista cualitativo hay que destacar la constitución de grupos de investigación, que reemplazan la anterior investigación individual, y la presencia en los grupos de estudiantes investigadores.¹⁰⁷

La universidad de Nariño de tiempos atrás hasta nuestros días ha sido líder en la región para emprender y desarrollar líneas de investigación, innovación y empresarismo que contribuyen al desarrollo social y económico del

¹⁰⁷ La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal Tamayo. Octubre 2005. pág. 16

Departamento y de sus habitantes, con aportes y proyecciones nacionales e internacionales.

Las áreas de investigación se reagrupan en las siguientes disciplinas (acuerdo 047 del consejo Directivo 1997): área de ciencias naturales y físico-matemáticas; área de la tecnología (Agronomía, Zootecnia e ingenierías); áreas de ciencias sociales y humanas. Además se financian proyectos donde los estudiantes pueden entrar a concursar mediante la convocatoria para el premio ALBERTO QUIJANO GUERRERO. La convocatoria tiene como objetivo crear una cultura investigativa y fomentar grupos de investigación en todos los estamentos. La Universidad también apoyó junto con el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología, con la gerencia de megaproyectos del Departamento, con la Cámara de Comercio de Pasto, organizaciones no gubernamentales y el sector Productivo en la conformación del Plan Regional de Ciencia y Tecnología de Departamento de Nariño, proceso del cual la Universidad de Nariño asumió el liderazgo y del que se desprenden varios proyectos regionales que resultaron como fruto de este trabajo interdisciplinario e interinstitucional¹⁰⁸.

Existe una unidad de emprendimiento llamado FONDO EMPRENDER que apoya iniciativas de negocio viables donde se incentiva a los estudiantes de universidades públicas y privadas a desarrollar proyectos innovadores y de negocio encaminados a impulsar la economía, iniciar así una cultura empresarial y de investigación, entre otras que buscan alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática y puedan apoyar con conocimientos y estudios al desarrollo y crecimiento de los hoteles.

La identificación de soluciones posibles requiere de una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan su actividad en el departamento.

En este sentido, y por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología-CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual

¹⁰⁸ La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal Tamayo. Octubre 2005. pág. 37

las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño¹⁰⁹.

Para lograr tal objetivo, se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, la posición geográfica, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos.

El departamento de Nariño posee una rica dotación de recursos naturales, gente trabajadora, una posición geográfica privilegiada, el diseño y ejecución de proyectos de ciencia, tecnología e innovación existentes aplicados son solo algunas de las fortalezas de nuestra región, que no han sido aprovechadas de manera adecuada y urgen de inmediata atención.

La identificación de soluciones posibles requiere una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo por visualizar el futuro del Departamento. En este sentido, la formulación de la Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación constituye un instrumento de análisis prospectivo con el cual se orienten las iniciativas de los diferentes actores comprometidos con el desarrollo de la región.

9.9 ENTORNO COMPETITIVO

Situación actual de la competitividad del Departamento de Nariño

La situación actual de competitividad del Departamento de Nariño según el estudio publicado en el mes de marzo de 2009, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el documento Serie Estudios y Perspectivas – Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2006, indica que Nariño aunque recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, aún continua clasificado en el grupo de baja competitividad, conjuntamente con los departamentos de Cesar, Sucre, La Guajira y Cauca, siendo los más rezagados Magdalena, Córdoba y Chocó¹¹⁰.

¹⁰⁹ Disponible en internet en: <http://www.codecytnarino.org>.

¹¹⁰ Comisión regional de competitividad Nariño, Cámara de Comercio

Desde el punto de vista de la competitividad, la economía nariñense se encuentra en el puesto 18 entre 23 departamentos, lo que está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión pública y privada, así como en ciencia y tecnología. El turismo en Nariño se convierte en un factor estratégico para dinamizar la economía y la oferta laboral. Pasto ciudad capital, tiene un índice elevado de informalidad con un 70.9%, sólo superado por Cúcuta, que tiene 74.0%, es de anotar que ambas ciudades son capitales de Departamentos de frontera. A su vez, Pasto tiene un 74% de personas en pobreza (ingresos 2010, según DNP) y el índice de desempleo en la ciudad de Pasto en el año 2011 es de 13%, según DANE 2011. Agenda de Productividad y Competitividad de Nariño La Comisión Regional de Competitividad de Nariño –CRCN-, es la institución o mecanismo diseñado para consolidar la construcción de acuerdos de alcance regional y en la cual se integran el sector público, privado y academia.

En los Planes Regionales de Competitividad (PRC) que son un instrumento de planeación de corto, mediano y largo plazo, Nariño tiene el reto de convertir su condición de departamento fronterizo y costero en una verdadera ventaja competitiva. Se registra como proyecto productivo el fortalecimiento del café especial y como proyecto de gestión, la innovación y desarrollo tecnológico para la agroindustria. Como objetivos estratégicos para el departamento se establecen los siguientes: Fomentar la cultura del emprendimiento y el empresarismo, la cultura de la productividad e innovación y la cultura de la negociación (Inserción a los mercados nacionales e internacionales). Como objetivos transversales se tiene: trabajar para alcanzar logros en lo relacionado con: Ciencia, tecnología, innovación en la investigación, educación pertinente, políticas públicas y fortalecimiento institucional y medio ambiente (industria de servicios). La Comisión Regional de Competitividad de Nariño, facilitó la estructuración y formulación de la Visión Competitiva de la Región.* Esta permitió identificar los objetivos estratégicos y transversales y priorizar los macro proyectos e iniciativas que le permitirán al Departamento de Nariño alcanzar esa visión mejorando los niveles de productividad y competitividad. Situación actual de la competitividad del departamento de Nariño La situación actual de competitividad del departamento de Nariño según el estudio publicado en marzo de 2009 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), indica que Nariño, aunque recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad.

Según el Consejo Privado de Competitividad, en su informe nacional 2008-2009, expone que la competitividad de un país tiene necesariamente una dimensión regional y que las empresas que operan dentro de cada región, dependen en una medida importante de las características del entorno. Un entorno favorable exige de las regiones: talento humano calificado, infraestructura física y tecnológica adecuada y la disponibilidad de recursos naturales, entre otros factores, y como se indicó anteriormente, el departamento de Nariño, presenta niveles bajos de competitividad en esos aspectos; pero, a pesar de ello, el Consejo Privado de

Competitividad contempla al Departamento de Nariño como un “Polo para el Desarrollo Local” (Fig. No. 4), en él entendido que es una región con una estructura productiva que atiende principalmente los mercados locales, fundamentado en un sector primario explotado de manera tradicional, basado en una estructura de tenencia de la tierra minifundista, por tener exportaciones reducidas concentradas en pocos productos de bajo valor agregado, como es la palma de aceite. La estructura económica de la mayoría de las regiones colombianas y en especial la del departamento de Nariño, gira en torno a productos basados en recursos naturales, no solo en su componente primario, sino también, en sus productos procesados; además, presenta una baja sofisticación en los procesos de transformación del café, que es un sector clave en la economía regional.

La situación de competitividad del Departamento de Nariño según el estudio publicado en marzo de 2009 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie “Estudios y Perspectivas - Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia 2006”, indicaba que Nariño aunque recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad, conjuntamente con los departamentos de Cesar, Sucre, La Guajira y Cauca, siendo los más rezagados Magdalena, Córdoba y Chocó. La publicación realizada en el mes de octubre de 2010, nos indica que “Nariño logra reubicarse en el grupo medio bajo luego de un periodo en bajo”¹¹¹

¹¹¹ www.ccpasto.org.co Plan Regional de Competitividad de Nariño

Cuadro 18. Ocupacion hotelera

Hotel		Ene	%	Feb	%	Mar	%	Abr	%	May	%	Jun	%
Agualongo	PAX	748	21	399	11	614	17	588	16	423	12	467	13
	HAB	492	29	358	21	512	30	450	27	404	24	403	24
Americana	PAX	394	32	251	20	331	27	383	31	255	21	329	27
	HAB	244	31	191	24	242	31	241	31	200	26	223	29
Cuellar's	PAX	760	33	914	40	1,010	44	693	30	985	43	939	41
	HAB	579	36	892	56	899	57	627	39	916	58	845	53
Don Saul	PAX	266	14	420	22	776	40	402	21	793	41	524	27
	HAB	238	20	305	26	447	38	292	25	482	41	340	29
El Dorado	PAX	493	32	307	20	614	39	538	34	585	38	521	33
	HAB	287	33	204	23	399	46	346	40	380	44	331	38
Fernando Plaza	PAX	352	23	260	17	465	30	504	33	486	32	512	33
	HAB	280	27	251	25	406	40	439	43	448	44	484	47
Galerias	PAX	285	25	253	22	370	32	262	23	320	28	397	35
	HAB	227	12	244	13	327	17	206	11	287	15	284	15
Loft Hotel	PAX	318	38	358	43	550	65	372	44	380	45	382	45
	HAB	300	42	344	48	506	70	355	49	368	51	361	50
Total	PAX	3,616	27	3,162	24	4,730	37	3,742	29	4,227	32	4,071	32
	HAB	2,647	29	2,789	30	3,738	41	2,956	33	3,485	38	3,271	36

Fuente Cotelco

9.9.1 Fuerzas De Michael Porter:

Rivalidad de la competencia actual. Cotelco capitulo Nariño específicamente la ciudad de Pasto es una asociación de carácter único en la región en la cual se encuentran afiliados los establecimientos hoteleros, por lo cual no percibe competencia directa. Sin embargo durante el desarrollo de la presente investigación se decide evaluar a los hoteles no afiliados a la entidad más representativos del sector en la ciudad como son: HOTEL MORASURCO, HOTEL GALERIAS.

HOTEL MORASURCO:

El **HOTEL MORASURCO**, patrimonio del Departamento de Nariño, es considerado un hotel tradicional de gran importancia en la ciudad, reconocido por su trayectoria, prestigio y destacado servicio a nivel nacional e internacional.

Hotel Galerías: La idea de fundar la Empresa Hotel Galerías nace en 1992 con la construcción del centro comercial del mismo nombre y cuando se desarrollaba el proyecto comercial. Siendo el Hotel un complemento a los servicios ofrecidos dentro del complejo comercial y con una idea moderna de agrupación de servicios. En el mes de febrero de 1994 se inaugura el Hotel y posteriormente se complementa con el Restaurante y Servicio de Eventos.

A la fecha el Hotel ha consolidado una posición en el medio hotelero logrando reconocimiento en diferentes regiones del país. Nuestra excelente cocina y servicio hotelero nos hace preferidos, razón por la cual nos encontramos ampliando las instalaciones de nuestros salones para brindar mayor capacidad y comodidad.

Barreras de Entrada:

Seguridad en la región. Nariño en los últimos años ha sido uno de los departamentos más azotados por la violencia, el conflicto armado, la presencia de diferentes grupos armados lo cual ha impedido de una forma el progreso social y desarrollo económico, la falta de inversión por parte del gobierno no ha sido suficiente, sumado a esto la incertidumbre y expectativas negativas que genera la reactivación del volcán galeras, pues deteriora el comercio, coloca en peligro algunas pequeñas empresas, se alejan capitales extranjeros, etc. Por eso es importante que agremiaciones, instituciones y el gobierno consolide políticas que contrarresten efectos negativos en pro del apoyo a las empresas, al comercio, a la industria generando un ambiente propicio de negocios, con una economía en crecimiento para brindar seguridad a los inversionistas y por parte del gobierno fortalezca su política de seguridad. Ese es un obstáculo o limitación para el óptimo desarrollo de gremios e instituciones con el despliegue de proyectos a favor de; micro, pequeñas y medianas empresas de nuestra región.

Baja inversión en el sector hotelero

Barreras Salida

Efecto social – gremial.

Infraestructura

Apoyo institucional. Cotelco nacional cuenta con el apoyo de instituciones tales como: SENA, MINCOMERCIO, FONTOUR COLOMBIA las cuales mediante la puesta en marcha de políticas y estrategias encaminadas a desarrollar el sector turístico y hotelero prestan un invaluable apoyo a Cotelco y sus afiliados en la ciudad de Pasto.

Convenios. Con el motivo de un beneficio mutuo, fortalecimiento de la institución y conseguir reconocimiento y posición en el mercado y en la sociedad. Consolidándose aún más las agremiaciones y no desaparecer con el tiempo.

CONVENIO COTELCO , MARCA PAIS COLOMBIA

Con el ánimo de ofrecer a los afiliados la posibilidad de vincularse, de manera integral, con la nueva estrategia de promoción internacional del país. Este Convenio permitirá a los hoteles asociados a COTELCO, el uso de la marca Colombia y sus lemas “LA RESPUESTA ES COLOMBIA” y “SOMOS PARTE DE LA RESPUESTA” en su página web, comunicaciones internas y externas, medios masivos, activaciones de marca, productos y empaques diferentes a material promocional (merchandising), presencia en página Web y Redes Sociales de Marca País y otros que se determinen entre las partes.

CONVENIO COTELCO DE LA CIUDAD DE PASTO – PROVEEDORES DE SERVICIOS E INSUMOS DEL SECTOR HOTELERO

A través de Alianzas Estratégicas Comerciales (PAEC), COTELCO ha suscrito una serie de convenios y acuerdos comerciales de manera estratégica con proveedores de servicios y de insumos para el hotelero.

Consolidación de convenios interinstitucionales con importantes empresas a nivel nacional con el objeto de mejorar las condiciones de negociación con economías de escala.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

COTELCO Capitulo Nariño no tiene una competencia directa como se lo explicó en las fuerzas de Michael Porter, sin embargo es necesario realizar la matriz de perfil competitivo para ver y analizar el nivel competitivo que tiene la Asociación con respecto a otros establecimientos de igual objeto social la cual se enfoca a la prestación de servicios hoteleros.

Cuadro 19. Matriz del perfil competitivo.

Factores claves de éxito	Ponderaciones	Hoteles COTELCO Pasto		Hotel MORASURCO		Hotel Galerias	
		CALIF	POND	CALIF	POND	CALIF	POND
Imagen Corporativa	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Posicionamiento en el Mercado	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Experiencia en el mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Portafolio de Servicios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Publicidad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Participación en el mercado (Número de huéspedes)	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Oficina de Atención al cliente	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
Infraestructura Física y Tecnológica	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Comodidad	0.14	2	0.28	2	0.50	2	0.50
SUMATORIA	1.00		2.67		3.25		3.15

Fuente. Esta investigación.

Calificación:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

Análisis y conclusiones de la matriz de perfil competitivo MPC

- Imagen corporativa. Variable fundamental para lograr el posicionamiento y crecimiento de una organización, puesto que muestra el perfil y la trayectoria que ha tenido una entidad dentro de la industria; refleja el compromiso del personal y proyecta los resultados del trabajo y la gestión realizada por sus directivas. Este factor es clave para el desarrollo y expansión porque se muestra el nombre y la trayectoria hacia la comunidad, proyectando el trabajo interno que adelantan las instituciones

- Posicionamiento en el mercado. Muestra el grado de aceptación y reconocimiento alcanzado por las agremiaciones dentro de la región nariñense, el posicionamiento se logra a partir de la construcción de imagen y del grado de

participación alcanzado en el mercado.

- **Experiencia en el mercado.** Los hoteles afiliados a COTELCO capitulo Nariño en la ciudad de Pasto cuentan con una gran trayectoria a nivel regional y nacional, experiencia suficiente.

- Portafolio de servicios. Es indiscutible la importancia del portafolio de servicios y de los beneficios ofrecidos a los afiliados, puesto que los empresarios no solo buscan representación si no variedad y calidad de servicios, en pro del crecimiento empresarial y desarrollo de la regional.

- Publicidad. Es determinante para crear imagen y lograr mayor posicionamiento, las regionales de COTELCO y COTELCO se benefician directamente de la publicidad y reconocimiento de los gremios a nivel nacional; cabe mencionar, que COTELCO capitulo Nariño no cuenta con agresivas estrategias de publicidad en relación a los escasos recursos económicos.

- Participación en el mercado (número de afiliados). a pesar de la trayectoria de las agremiaciones la participación en el mercado nariñense es baja en comparación al número de empresas registradas en Cámara de Comercio de Pasto; por su parte COTELCO Nariño tiene mayor reconocimiento, situación que se ve reflejada en el mayor número de afiliados y la cobertura de sus servicios.

- Infraestructura física y tecnológica: los recursos físicos son indispensables para lograr un óptimo funcionamiento de una organización; COTELCO capitulo Nariño cuenta con los recursos necesarios para su normal desempeño, sin embargo, una mayor dotación minimizaría algunos costos y proporcionaría mejores resultados en el desarrollo de las actividades.

b) Análisis y conclusiones de la matriz de perfil competitivo. Según los resultados obtenidos en el cálculo de la matriz del perfil competitivo, COTELCO Capitulo Nariño presenta un ponderado total de 3.25 y COTELCO Capitulo Nariño un total ponderado de 2.67, lo cual indica que hotel MORASURCO tiene mayor fortaleza en algunos de los factores de éxito evaluados.

Cabe destacar que para COTELCO capitulo Nariño los factores de éxito analizados constituyen fortalezas mayores y menores, siendo la imagen corporativa la mayor fortaleza con un ponderado de 0.60 y la fortaleza menor corresponde la infraestructura física y tecnológica con un ponderado de 0.30.

Asimismo presenta mayor fortaleza en cuanto a capacidad financiera, publicidad, infraestructura, participación y experiencia en el mercado; resultado del mayor tiempo que lleva el gremio en la región, del mayor número de afiliados y en relación a la excelente estructura y capacidad administrativa, que le ha permitido

crecer y desarrollarse en el mercado de forma exitosa.

Por su parte para COTELCO capitulo Nariño los factores de éxito analizados constituyen fortalezas y debilidades, siendo la imagen corporativa la mayor fortaleza con un ponderado de 0.60 y la debilidad menor la infraestructura física y tecnológica con un ponderado de 0.20. En consecuencia COTELCO debe implementar estrategias para incrementar el número de afiliados, mejorar el portafolio de servicios, ampliar la cobertura y estrategias de promoción y publicidad propios para lograr mayor posicionamiento y participación en el mercado.

Es de resaltar que tanto COTELCO como COTELCO capitulo Nariño poseen ventaja en cuanto a imagen corporativa, posicionamiento en el mercado y portafolio de servicios, quizá en relación a que son gremios creados hace más de 55 años y que tienen presencia a nivel nacional y regional.

Cuadro 20. Matriz MEFI

Factores	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
Fortalezas			
Portafolio de servicios	0,06	3	0,18
	0,07	4	0,28
Atención al cliente	0,06	4	0,24
Recurso humano calificado	0,06	4	0,24
Especialización en su actividad	0,05	3	0,15
Ubicación estratégica geográfica	0,06	3	0,18
Capacidad directive	0,06	4	0,24
Liquidez	0,06	4	0,24
Infraestructura tecnológica.	0,06	4	0,24
Debilidades			
Oficina de atención y servicio al cliente	0,05	2	0,1
Infraestructura física y medios de transporte	0,05	1	0,05
Sistema de motivación al cliente interno	0,05	2	0,1
Motivación salarial del personal	0,06	1	0,06
Individualismo empresarial	0,06	1	0,06
Falta de inversión	0,07	1	0,07
mefi Exploración de nuevos mercados	0,06	2	0,12
Insuficiencia de personal	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,67

9.10 ANALISIS FACTORES EXTERNOS

SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

Síntesis de los Factores del Entorno Económico

Estancamiento en el número de empleos para el subsector económico de Hoteles. El problema radica en que existe una detención en la generación de empleo relacionada con Hoteles y Restaurantes en los últimos años, que influyen en la actividad turística del departamento, a pesar de que este subsector económico sea uno de los más representativos. Entre el año 2009 – 2010 “Hoteles y Restaurantes” decreció en un -2,4% y el análisis entre el año 2010 – 2011, indica que se presenta disminución de empleo del -13,5% . Esto implica que no hay movimiento real del sector, se conserva una infraestructura y carece de innovación. Por lo tanto, se dificulta la demanda de personas capacitadas en turismo que puedan atender hoteles y restaurantes especializados, con afluencia de extranjeros y residentes en busca de calidad, atención y soporte. **AMENAZA MENOR**

Mercado potencial: el principal objetivo de la Asociación es el apoyo al sector hotelero. En nuestro medio las alternativas de crecimiento y desarrollo para dicho sector se ven limitadas por la falta, de recursos logísticos y una falta de actitud en materia de emprendimiento, sin embargo existe un mercado potencial que podría traducirse en el desarrollo de oportunidades de afiliación. Esta es una **OPORTUNIDAD MAYOR**, para que COTELCO busque llegar a estos hoteles.

Incremento en la actividad comercial: Se la considera como **OPORTUNIDAD MENOR**, debido a que en los últimos años se ha presentado un auge en el sector turístico en la ciudad de Pasto, aprovechando la situación como fronteriza del Ecuador, creando más movimiento de turistas.

TLC: Los hoteles afiliados a COTELCO; deben adaptarse a las nuevas tendencias de mercado y a la internacionalización de la economía es por eso que los Tratados de Libre Comercio se consideran **oportunidad Mayor**.

Tecnologías de Información y Comunicación TICS: se considera como una **OPORTUNIDAD MAYOR**, pues con esto los hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño han dado a conocer sus hoteles y servicios de alta calidad, en el caso de los huéspedes que han llegado desde el mercado: Ecuador, y de otras ciudades del país.

Síntesis de los Factores del Entorno Político

Para COTELCO – Capitulo Nariño se convierte en una **OPORTUNIDAD MAYOR**, pues es un factor clave para el desarrollo y fortalecimiento de toda la agremiación y da pie para que se busquen nuevas y mejores alternativas de expansión y competitividad. Con esta ley se halla un respaldo del gobierno en el afán y preocupación por apoyar a hoteles y promover un mercado y ambiente adecuado para generar altos rendimientos económicos, de empleo y estabilidad.

Política de Competitividad y Productividad: el gobierno lanzó una estrategia de productividad y competitividad con tres ejes: las exportaciones, la promoción de clusters o zonas especializadas que encadenan industrias para lograr la integración y el definitivo desarrollo en la región y el Fondo Nacional de Productividad quien dispondrá de recursos económicos para fomentar la competitividad empresarial, con lo anterior el gobierno otorga el sistema de la organización mundial del comercio.

Este aspecto se constituye en una **OPORTUNIDAD MENOR**, pues las empresas buscarán apoyo y respaldo a esta política, COTELCO – Capitulo Nariño entraría a jugar un papel importante en la asesoría adelantando gestiones de desarrollo para la región y que a la vez incremente su número de afiliados y por ende su crecimiento como agremiación.

9.10.1 Síntesis de los factores del entorno social:

Incremento de la inseguridad y percepción de la misma en el departamento de Nariño.

La problemática del sector turismo de Colombia ha sido el bajón que ha tenido debido a la inseguridad del país y al daño de imagen que ha sufrido respecto al resto del mundo.

Esto dificulta el desarrollo del turismo, ya que genera desconfianza en los viajeros.

Aunque la Gobernación de Nariño asegura que la presencia de los grupos irregulares está en el 71% de lo municipios del departamento, diferentes organizaciones sociales, organismos internacionales, entre otros, afirman que la presencia de los actores armados cubre la totalidad del territorio, en todos los municipios hay presencia de algún actor armado. Durante el primer trimestre de 2006, la cifra de personas desplazadas en el departamento ascendió a 3.367; donde los municipios de Los Andes, Tumaco; Pasto y Magüi reportan el mayor número de desplazados.

- Presencia de grupos armados y delincuencia común en el departamento.

- Actividad persistente del narcotráfico en diferentes regiones del departamento.

Situación actual de la región: este aspecto tiene un impacto negativo, pues las condiciones que vive Nariño no favorecen el desarrollo socioeconómico. La violencia que viven municipios como Tumaco, Samaniego y la mayoría que están decretados como zona roja por la presencia de grupos armados como paramilitares y guerrilla que se disputan el territorio ha generado desplazamiento masivo, los han expulsado de sus tierras y se han desplazado hacia la capital de Nariño, donde es el foco de recepción para las personas víctimas del trato inhumano. Aunque el gobierno departamental tiene programas para la atención al desplazado como: Unidad de Atención y Orientación a la Población Desplazada, no es suficiente la gestión y el cubrimiento a los cientos de personas que llegan diariamente a la capital, todas las instituciones tienen la obligación social de ayudar a subsanar este problema, pero ante la falta de recursos lo que crea es un caos social y una preocupación más no la solución eficaz a esta problemática.

Del conflicto resultan perjudicadas las personas más vulnerables; niños, hombres y mujeres humildes que ha padecido y han sido víctimas de las minas antipersonal, solo en el 2006 los **accidentes con minas** en el Departamento Sumándole a esto la **Inseguridad**, delincuencia común y homicidios, esta problemática representa una **AMENAZA MENOR** para COTELCO Capitulo Nariño.

Mentalidad tradicionalista por parte de los empresarios: este aspecto es importante de analizar pues la mentalidad de la mayoría de los empresarios de Nariño ha impedido el crecimiento y desarrollo de sus empresas, su posición negativa para asumir riesgos de inversión y el marcado egoísmo ante la asociatividad le han limitado aprovechar las oportunidades de mejores condiciones para la empresa.

COTELCO Capitulo Nariño debe promover una cultura de cambio hacia una mentalidad abierta y positiva donde se aprovechen los nuevos mercados y entren a competir con herramientas competitivas; este aspecto se constituye en una **AMENAZA MAYOR**, por el impacto que tiene las creencias erróneas y los pensamientos que frustran cualquier oportunidad ya sea de expansión o de creación.

Síntesis de los Factores del Entorno Cultural

Riqueza Cultural y Teológica: el Departamento de Nariño tiene una invaluable riqueza cultural como legado desde sus antepasados, de la

colonización de América y las expresiones socioculturales que se relacionan hasta hoy.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos, que demuestra también una riqueza histórica y artística de la región. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad de Pasto que dan fe de la cultura capitulo. Se considera una oportunidad menor.

Síntesis de los Factores del Entorno Geográfico

Zona Geográfica Estratégica: Nariño es uno de los puntos estratégicos de frontera, la estratégica localización geográfica por la vinculación de la región costera nariñense con Ecuador, que será consolidada con la conclusión a corto plazo de la carretera Tumaco-Esmeraldas, cerrando el anillo Tumaco-Esmeraldas-Quito-Pasto.

Se constituye así en una **OPORTUNIDAD MAYOR** para que COTELCO Capitulo Nariño busque nuevas formas de desarrollo, crecimiento y el reconocimiento en todo el Departamento.

Infraestructura vial

Dificultades para movilizarse en las rutas turísticas terrestres.

El problema radica en que el transporte terrestre, suele ser afectado por las condiciones precarias actuales de las vías. El deterioro de las vías del departamento de Nariño es notorio. En el campo vial, de 6.383 Kilómetros de carreteras únicamente se encuentran pavimentados 721 Km y 3.164 km que están afirmados (2009). De un gran total de vías y caminos de 4.442 km, más del 85% están destapadas y deterioradas, especialmente en época de invierno afectando fundamentalmente a habitantes del campo, a los indígenas, a los afrocolombianos y a los pequeños y medianos productores. Además, es importante subrayar que existe una escasa señalización turística. La señalización es generada por la demanda de información que debe ser atendida sin poner en peligro la seguridad vial de las carreteras, así como la necesaria movilidad territorial vigilando el impacto en el medio ambiente. Este equilibrio entre promoción, orientación y protección es difícil de alcanzar y hace que la situación actual de las carreteras sea en la mayoría de los casos muy deficiente.

- Deficiente gestión en la destinación de recursos para arreglo de vías.
- Afectación por desastres naturales, mal tiempo y bloqueo de vías.

- Escasa y nula señalización turística en los diferentes municipios del departamento de Nariño.
- Proyectos viales inconclusos y entrega tardía de los mismos. **AMENAZA MAYOR**

Ubicación Zona volcánica: el departamento de Nariño se encuentra ubicado en una zona altamente volcánica ejemplo de ello se muestra que su capital San Juan de Pasto está ubicada en cercanías al volcán Galeras, lo que se ha constituido como una **AMENAZA MAYOR**, pues con la actividad constante de este fenómeno tanto empresarios de la región como del interior del país se han visto afectados en la baja de actividad comercial y la incertidumbre hace que los empresarios no inviertan en la región por el riesgo que se corre.

Biodiversidad: la presencia de tres principales ecosistemas de América Latina: Pacífico, Andino y Amazónico, con las mayores densidades de biodiversidad de mundo en algunas especies de flora y fauna y con alto grado de endemismo; la franja costera nariñense hace parte del Chocó biogeográfico, ecosistema único en el mundo y de interés nacional e internacional. Este aspecto se considera como una **OPORTUNIDAD MENOR**

9.10.2 Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico:

Creación del Comité Departamental de Ciencia y Tecnología - CODECYT: en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan en el departamento, por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología- CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario capitulo en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño. Se considera una OPORTUNIDAD MAYOR.

Escaso Desarrollo científico tecnológico y de investigación: constituye una de las características que marcan el atraso y bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad.

Se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos. Instituciones como La Universidad de Nariño ha venido evolucionando y desarrollando grupos de investigación en todos los ámbitos de su academia para beneficio de la economía, cultura y tecnología de la región, apoyo a iniciativas empresariales desde el Fondo Emprender, Conciencias, entre otras han generado una mejor perceptiva y han impulsado el desarrollo económico, sin embargo todavía el nivel de investigación y desarrollo científico -tecnológico es bajo. Se considera este aspecto como AMENAZA MAYOR.

9.10.3 Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo

Competitividad del Departamento: se considera **AMENAZA MAYOR** ya que la débil situación en Nariño en cuestión de competitividad no ha variado sustancialmente desde el año 2000 ocupando una regular posición entre el resto de Departamentos en el escalafón nacional de competitividad

Escasa promoción turística para los Parques Nacionales Naturales.

El problema consiste en que hay escasas estrategias para promocionar continuamente a los Parques Nacionales Naturales destinados al turismo, donde se incluye el reconocimiento de la importancia de estos lugares, así como las políticas medio ambientales para su manejo. Durante los últimos años, se ha mantenido el número de visitantes con cifras positivas a excepción del año 2010 – 2011, donde presentó una disminución al pasar de 30.472 a 24.995 visitantes. Se requiere prevenir un abandono de los Parques Nacionales Naturales e incentivar la presencia turística con fines de conservación y conciencia ambiental.
AMENAZA MAYOR

Cuadro 21. Matriz de evaluación factores externos (MEFE).

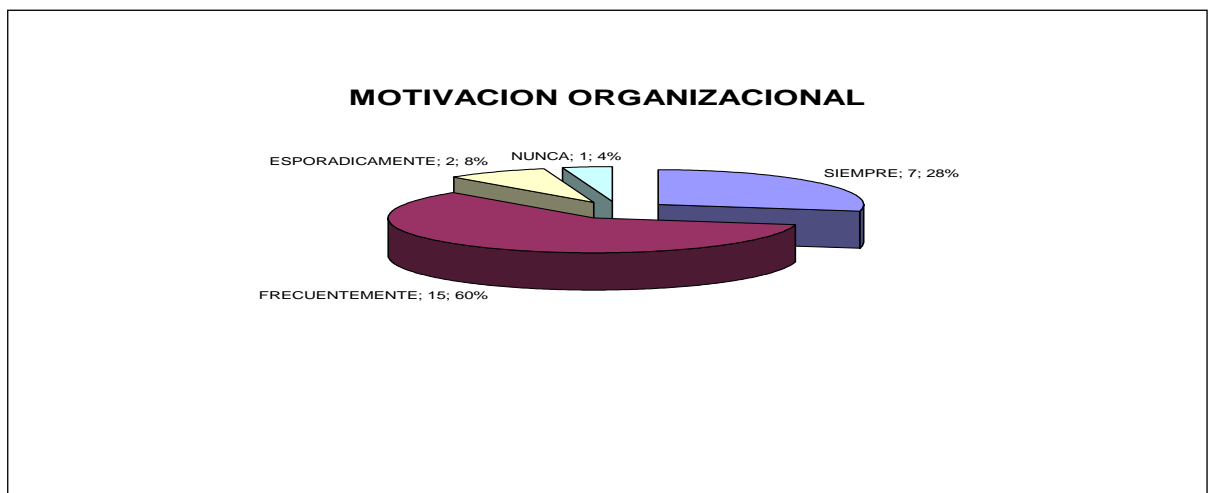
Factores	Ponderación	Clasificación	Total ponderado
Oportunidades			
Asociatividad	0,07	4	0,28
Representación gremial	0,06	4	0,24
Posición fronteriza.	0,06	4	0,24
Proexport, entidades de apoyo	0,06	4	0,24
Entidades de apoyo y capacitación empresarial.	0,07	4	0,28
Convenios alianzas	0,06	4	0,24
Prestamos financieros	0,06	4	0,24
Inversionistas.	0,06	4	0,24
Amenazas			
Estancamiento en el número de empleos del sector	0,06	1	0,06
Competitividad del departamento	0,06	2	0,12
Inseguridad	0,05	1	0,05
Infraestructura de transporte	0,06	2	0,12
	0,06	1	0,06
Total	1		2,77

10. ANALISIS ENCUESTAS CLIENTE INTERNO - DIAGNOSTICO GRADO DE MOTIVACION ORGANIZACIONAL

Debido a la importancia que en las últimas décadas ha tomado la motivación organizacional de los colaboradores para las empresas, por estar directamente relacionada con los resultados de crecimiento financiero y social; es importante conocer el grado de motivación organizacional que tienen los clientes internos de los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto y en que variable se debe enfatizar para optimizar la productividad y bienestar de cada uno de Estos.

* **MOTIVACION:** El 60% de los clientes internos de los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto se encuentran motivados frecuentemente en los hoteles y el 28% siempre están motivados.

Grafico 14. Motivación Organizacional



Fuente: La presente investigación.

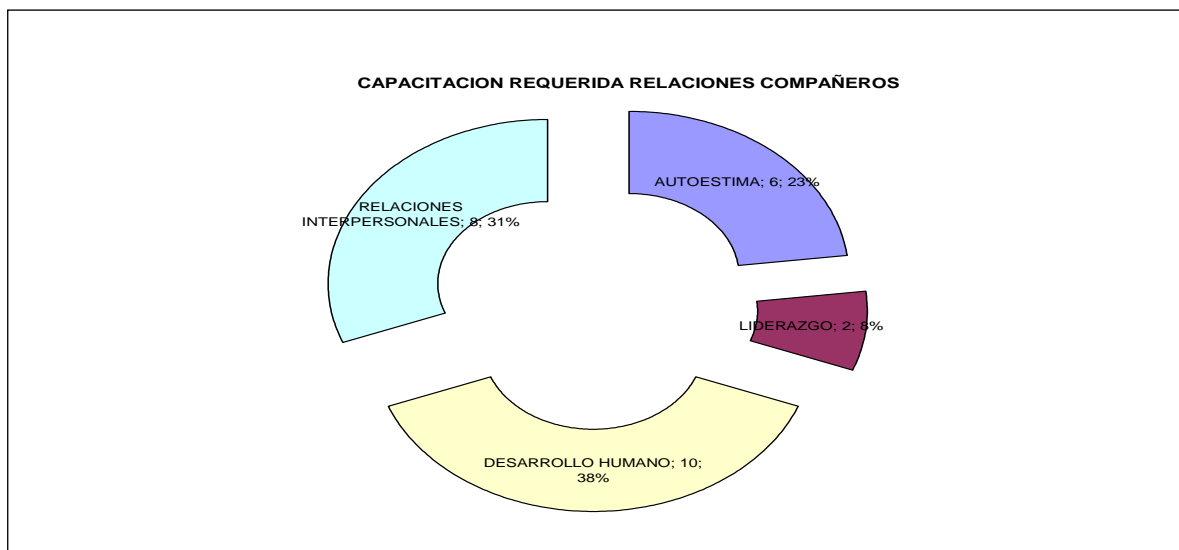
Es un buen indicio para que los cambios que se realicen al interior de la organización puedan ser asumidos por el personal.

* **RELACIONES INTERPERSONALES:** En los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto, las relaciones interpersonales son buenas (83%) debido a las buenas relaciones entre compañeros (92%) y jefes (73%); caracterizada por una frecuente y fluida comunicación entre las partes. Lo cual hace que la comunicación entre ellos sea mas fluida y efectiva y además los conflictos que se presenten sean funcionales y se los pueda capitalizar para generar dinámicas en las diferentes propuestas organizacionales y al mismo tiempo se conviertan en un

campo abonado para el desarrollo de actividades en equipo lo cual genera sinergias para el cumplimiento de metas propuestas.

Cabe resaltar que los colaboradores están interesados en recibir capacitación en temas como Desarrollo Humano (38%), Relaciones Interpersonales (31%) y Autoestima (23%), principalmente para mantener y mejorar sus relaciones.

Grafica 15. Relación con los compañeros



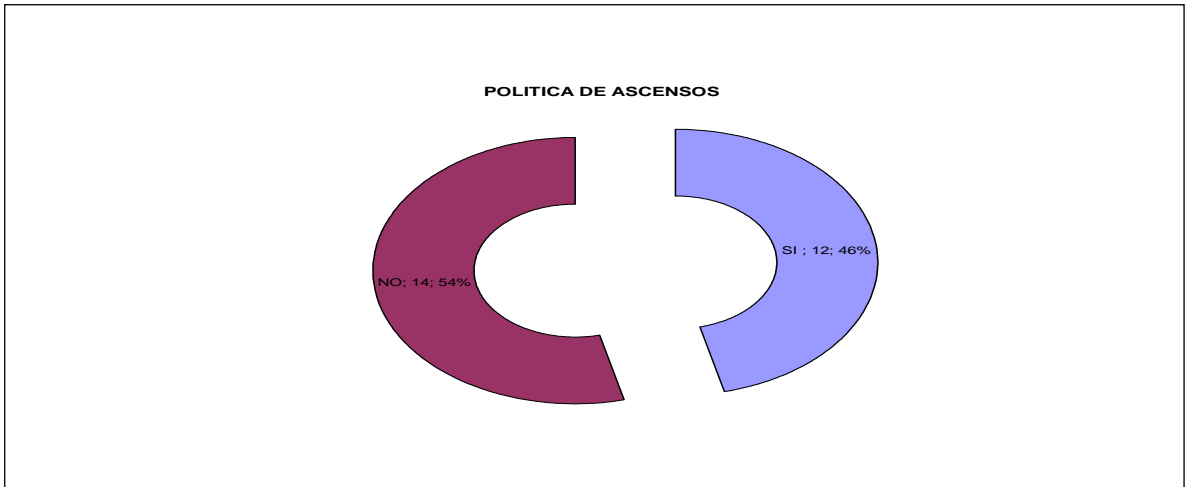
Por otra parte el trabajo se desarrolla en equipo (67%), en forma cordial, presentándose esporádicamente (54%) discusiones y conflictos entre ellos.

El grado de motivación organizacional generado por esta variable es del 83% entre los clientes internos.

* **EMPODERAMIENTO:** A pesar de que en su gran mayoría los clientes internos consideran que no existe una política de ascenso (54%), que esporádicamente (42%) participan en la elaboración de metas y que no conocen (69%) el manual de funciones, se encuentran muy y extremadamente motivados (49% y 8% respectivamente) en la empresa con su nivel de participación.

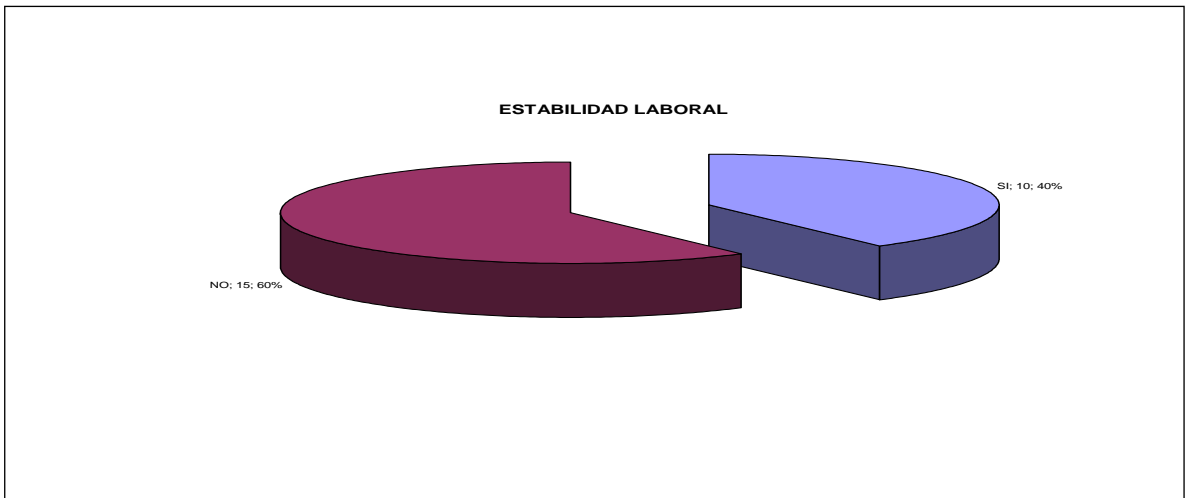
Es importante destacar que las reuniones les permite a los clientes internos mejorar la calidad de la atención prestada a los clientes externos (50%); por que se escuchan sugerencias y recomendaciones para corregir las falencias presentadas. Además, los clientes internos frecuentemente presentan sugerencias tendientes a optimizar dicha atención.

Grafico 16. Acensos



* **ESTABILIDAD LABORAL:** El 60% de los clientes internos no se sienten seguros con la continuidad laboral en los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto; generando un grado de desmotivación organizacional del 52%.

Grafico 17. Estabilidad laboral

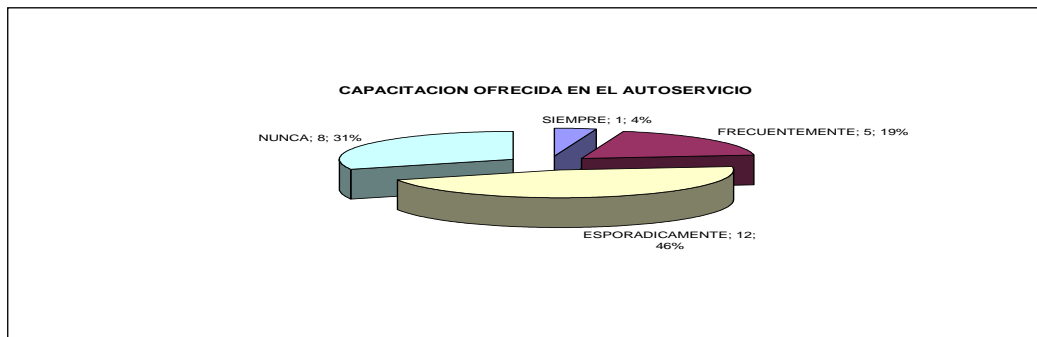


* **INDUCCION Y CAPACITACION:** Los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto no ofrecen capacitación continua (77%) a los colaboradores; cuando se ofrece capacitación ésta es de regular calidad (54%); además, el proceso de inducción recibido al ingresar a la empresa es incompleto (58%).

Determinándose que los clientes internos se encuentran poco motivados (61%) y nada motivados (8%), en esta variable.

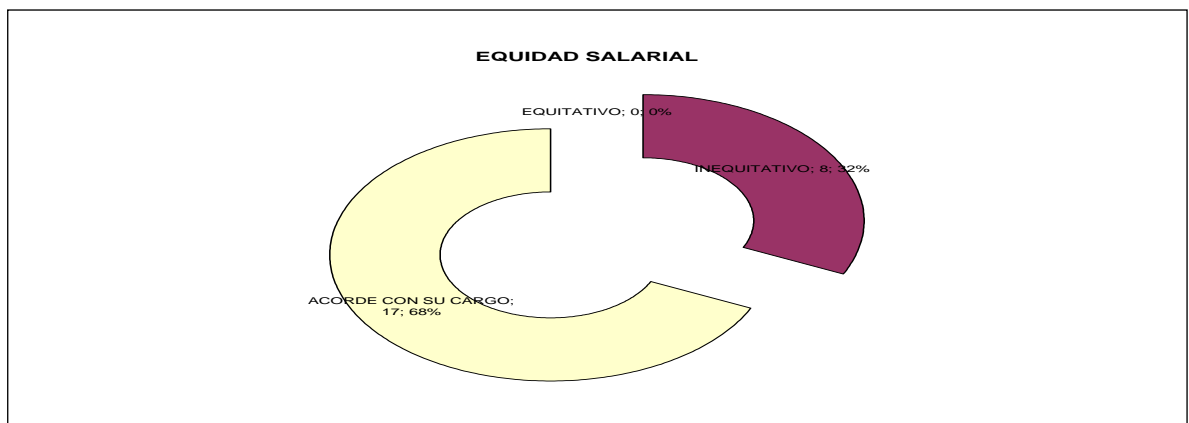
Cabe resaltar que a los empleados les interesa capacitarse y mejorar la atención al cliente externo en temas como: servicio al cliente (31%), y mercadeo (15%).

Grafico 18. Capacitacion ofrecida



* **COMPENSACIONES:** La asignación salarial en los hoteles afiliados a COTELCO Pasto para el 65% de los clientes internos es acorde con su cargo; mientras que para el 31% es inequitativo; sin embargo, el grado de motivación organizacional es poco (56%) y nada (4%) motivados con esta variable.

Grafico 19.



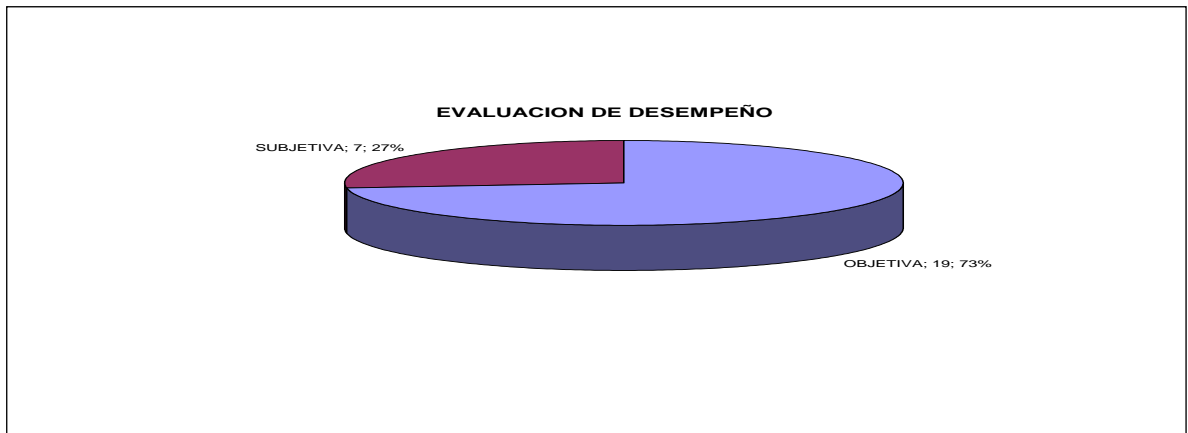
Fuente: la presente investigación

Además, para el 92% de los colaboradores el recibir el pago a tiempo SI los motiva para atender mejor al cliente externo.

* **EVALUACION DE DESEMPEÑO:** En los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto NO existe un formato de evaluación de desempeño prediseñado (85%), sin embargo esta se desarrolla en forma objetiva (73%); además, la gerencia no informa públicamente sobre los logros alcanzados (73%).

Los funcionarios se encuentran desmotivados con esta variable así: poco motivados (62%) y nada motivados (4%).

Gráfico 20. Evaluacion de desempeño

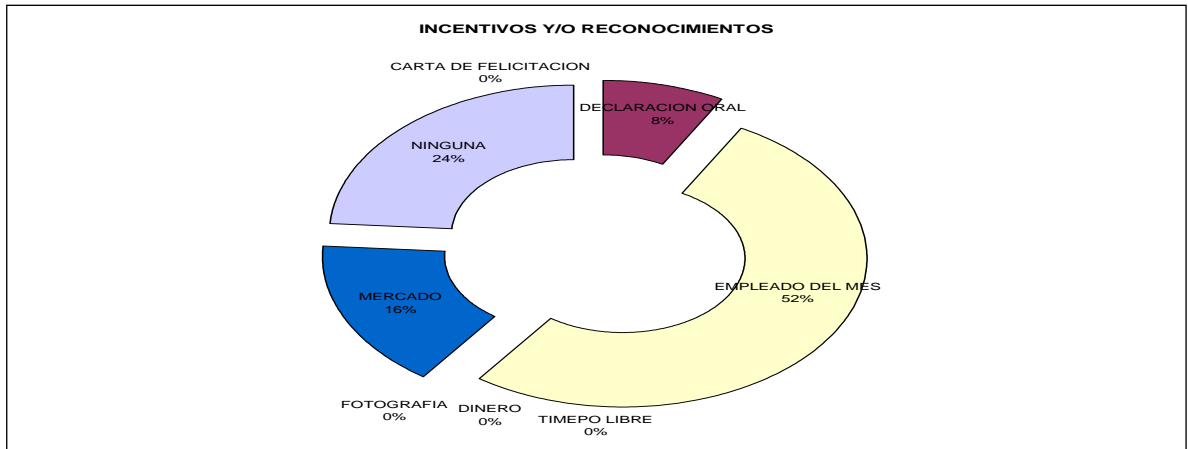


Fuente: la presente investigacion

* **INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS:** El grado de motivación organizacional causado por el tipo de bonificación, incentivo y/o reconocimiento es poco (41%) y nada (12%) para los clientes internos de la empresa.

El tipo de bonificación, reconocimiento y/o incentivo que predomina en la empresa es la mención del empleado del mes (52%); considerado que es equitativo el 46% e inequitativo el 42%, correspondiente a 11 personas.

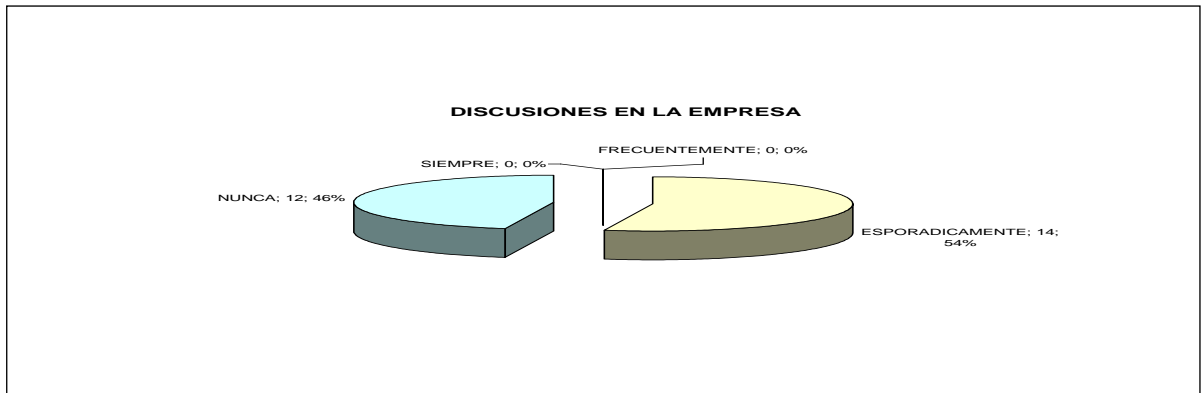
Grafico 21. Incentivos



Fuente. La presente investigación

* **NIVEL DE CONFLICTOS:** En los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto NO existe una política trazada para el manejo de conflictos (58%); además, las discusiones se presentan esporádicamente (54%).

Grafico 22. Discusiones

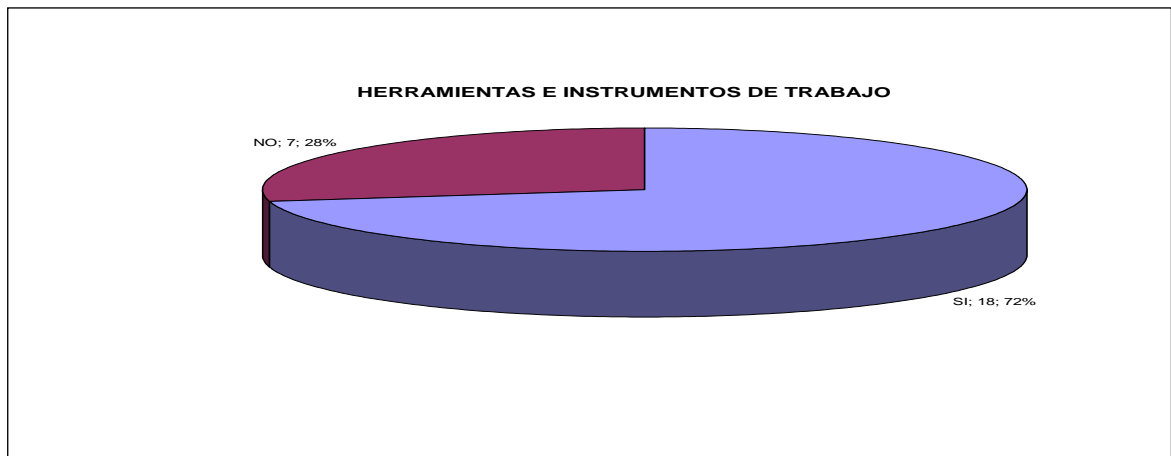


Los colaboradores de los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto sienten que siempre son aceptados por el grupo de trabajo (77%) y con frecuencia ofrecen alternativas para solucionar los problemas inherentes al desarrollo de sus funciones (50%).

Las intrigas para el 62% de los colaboradores de la empresa no repercuten negativamente sobre la calidad de atención prestada al cliente externo.

El grado de motivación organizacional por los conflictos presentados en la empresa es extremadamente motivante (64%); debido a que esporádicamente y nunca se presentan conflictos en la empresa.

Grafico 23. Herramientas de trabajo



* **LOGISTICA, HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO:** El grado de motivación organizacional en los hoteles de Cotelco Capitulo Narino, causado por esta variable oscila entre muy motivados (50%) y poco motivados el (50%); a pesar de que se afirma que la logistica e infraestructura es agradable para el desarrollo de su trabajo (85%) y que si cuentan con las herramientas y equipos necesarios (69%) para el desarrollo de este.

En el siguiente cuadro se describe el grado de motivación organizacional por cada variable que lo constituye.

Cuadro 22. Resumen del grado de motivación organizacional de cada variable de los clientes internos de los Hoteles afiliados a Cotelco en la Ciudad de Pasto

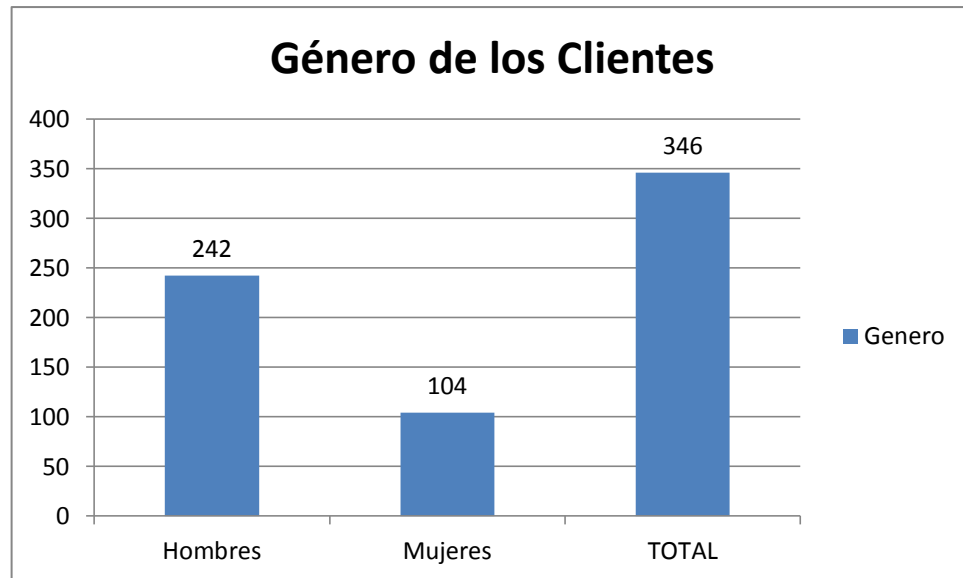
VARIABLE/ ESCALA DE MEDIDA	EXTREMADA -MENTE MOTIVADO %	MUY MOTIVADO %	POCO MOTIVADO %	NADA MOTIVADO %	GRADO DE IMPORTAN- CIA PARA C.I. (%)
Relaciones con los compañeros.	19	77	4	0	4
Relaciones con los jefes.	8	61	31	0	8
Capacitación e inducción.	4	27	61	8	15
Compensación	16	24	56	4	23
Estabilidad laboral	8	40	28	24	19
Logística, herramientas e instrumentos de trabajo.	8	42	46	4	4
Participación institucional.	8	59	25	8	4
Evaluación de desempeño.	4	30	62	4	4
Incentivos y/o reconocimiento	12	35	41	12	19

Para el cliente interno de los hoteles afiliados a Cotelco en San Juan de Pasto, tiene mayor valor motivacional la variable de compensación, seguida de la estabilidad laboral y la de los incentivos; variables en las cuales dichos funcionarios se encuentran poco y nada motivados, concluyendo que si hay desmotivación en la empresa.

LO CUAL POSIBILIT6A A LOS DIRECTIVOS PARA lograr compromisos y efectividad de las estrategias que se tengan que desarrollar en la organización en los diferentes cambios que ella involucra.

10.1 ANALISIS ENCUESTAS AL CLIENTE EXTERNO – ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

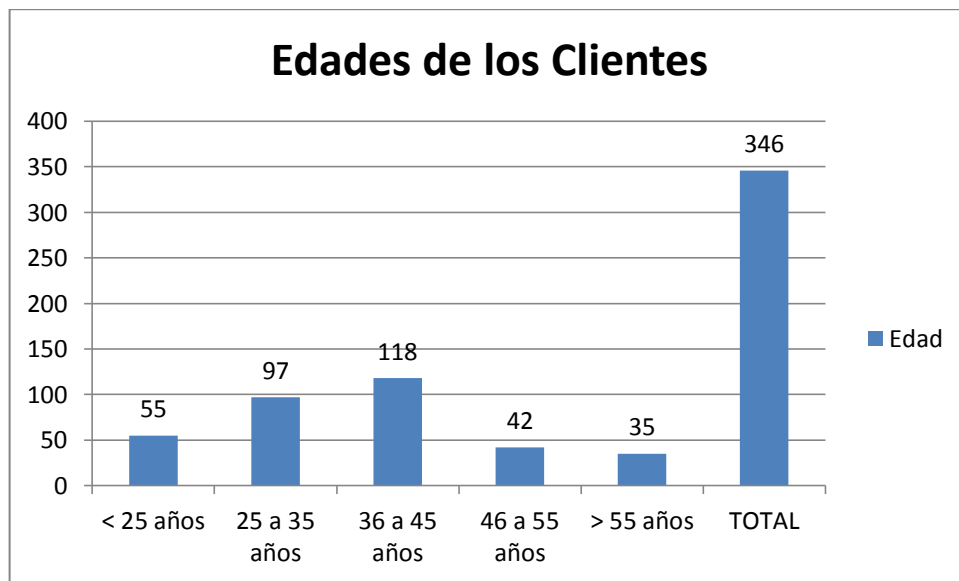
Grafico 24. Genero de los clientes



Fuente: Esta investigación.

Los resultados de la investigación mostraron que de los 346 clientes encuestados en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, el 70% fueron huéspedes de género masculino que equivale a 242 personas, 104 huéspedes fueron de genero femenino que equivale al 30% restante.

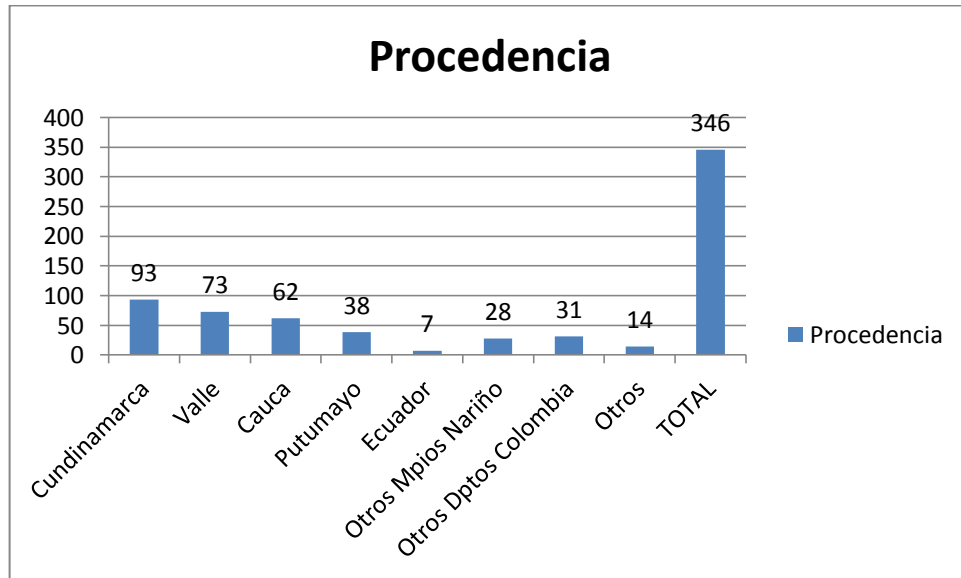
Grafico 25. Edades de los clientes



Fuente: Esta investigación.

Con respecto a las edades de los clientes, podemos evidenciar que el grupo etáreo más representativo fue el de las personas entre las edades de 36 a 45 años, con 118 huéspedes que equivale al 34% de la muestra, seguido por el grupo de personas entre 25 a 35 años con el 28%.

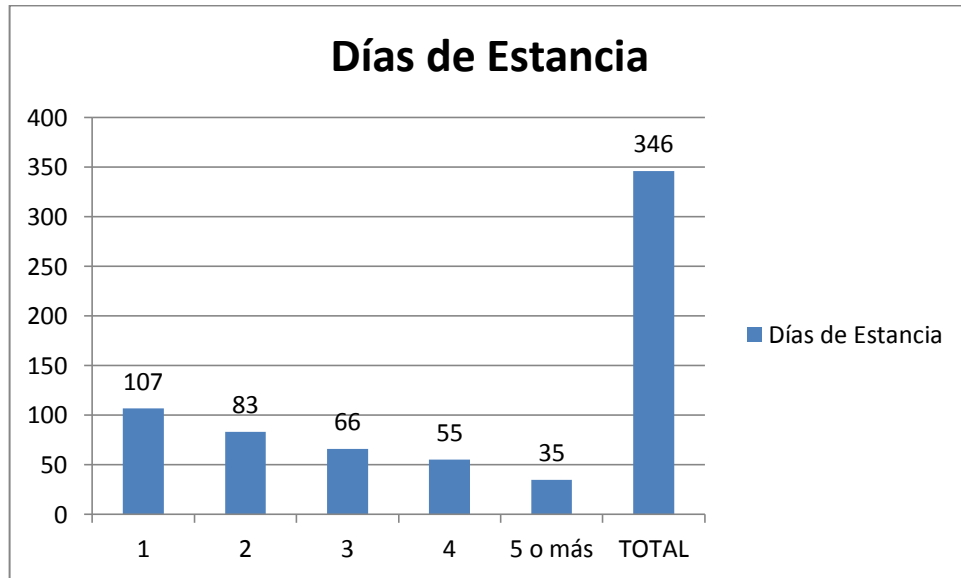
Grafico 26. Procedencia



Fuente: Esta investigación.

En lo que respecta a la procedencia de los huéspedes, la investigación evidenció que el Departamento de Cundinamarca y el Distrito Capital aportaron 93 huéspedes a la muestra total, que equivale al 27 %, seguido por huéspedes procedentes del Departamento del Valle con 73 huéspedes. Esto se relaciona directamente con la época en la que se desarrollan las encuestas.

Grafico 27. Dias de estancia

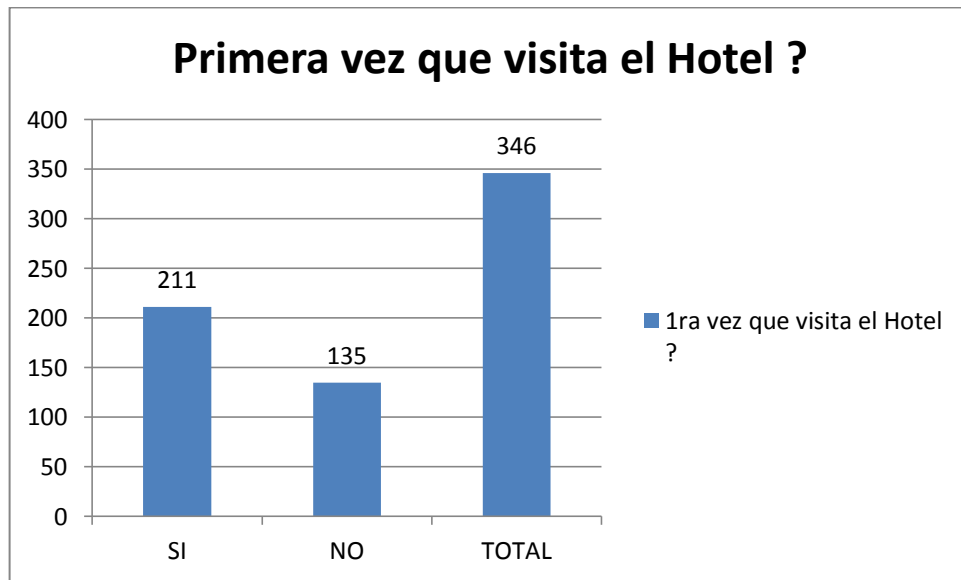


Fuente: Esta investigación.

Esta investigación evidenció que 107 de los huéspedes que se alojaron en los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto sólo lo realizaron durante un día, lo que equivale a un 31%. Seguido por 83 huéspedes que se alojaron por dos días, alcanzando un 24% de la muestra.

Habría que brindar unas posibilidades en primer lugar y en segundo lugar atacar ese segmento de paso(el cual no se va interesar por un buen servicio al cliente a menos de que este hospedándose por mas tiempo, los hoteles necesitarían apoyo de instituciones para lograr que los huéspedes visiten la ciudad de Pasto por mas tiempo.

Grafico 28. Primera vez que visita el Hotel?



Fuente: Esta investigación.

Del total de encuestados se observó que el 61% era la primera vez que asistía al hotel, que equivale a 211 huéspedes. Lo cual permite a ceceverar que si ellos en su estadia califican al hotel con un nivel de satisfacción bueno lo cual posibilita que se pueda a través de esto desarrollar estrategias tendientes a buscar una fidelización por parte de ellos o al menos una referenciacion positiva del hotel donde permaneció .

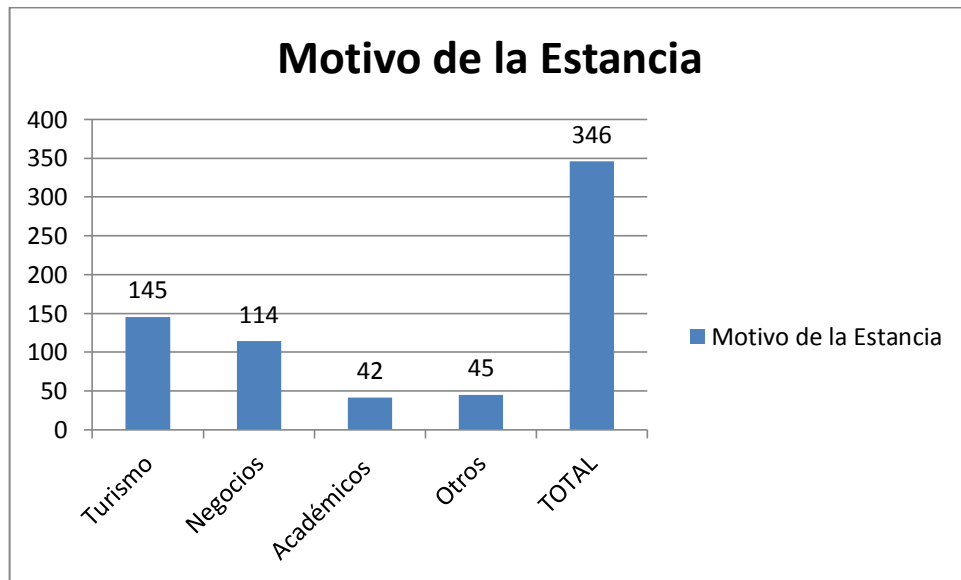
Grafico 29. Medio por el cual se enteró del Hotel



Fuente: Esta investigación.

En lo referente al medio por el cual el huésped se enteró del Hotel, la investigación evidenció que el 53% de la muestra fue referido por alguna otra persona, seguido por la búsqueda en internet del Hotel con 73 huéspedes que equivalen al 21% de los encuestados.

Grafico 30. Motivo de la estancia



Fuente: Esta investigación.

Con respecto al motivo de la estancia, los resultados de la encuesta muestran que el turismo fue la principal causa de la visita a los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, con 145 huéspedes y una representación del 42%. En segundo lugar se ubicó el motivo de viaje de Negocios, con 114 huéspedes que equivalen al 33%. Debido a que las encuestas se desarrollaron en el transcurso del periodo de Semana Santa, el turismo se incrementó en la ciudad y esto se vió reflejado en el motivo de visita a los Hoteles.

11. ANALISIS ENCUESTAS AL CLIENTE EXTERNO - SERVQUAL

Tal como lo establece el modelo SERVQUAL, la brecha 5 de la calidad nos permite establecer valores de carácter cuantitativo a la diferencia que existe entre la calidad esperada (Expectativas) y la percibida (Percepción) de un servicio determinado. Estos valores y la diferencia entre los dos nos brinda la información necesaria para determinar el nivel de satisfacción del cliente, y por lo tanto, la calidad del servicio que se ofrece.

Para el caso de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, la aplicación de la encuesta al cliente externo nos permitió obtener información primaria sobre las expectativas y percepciones de los huéspedes, se realizó el cálculo de las brechas, si el valor de la brecha es positivo, se puede concluir que las expectativas de los huéspedes fueron superadas, y mientras más alto sea el valor positivo de la brecha se puede concluir que se generó un factor de sorpresa en los huéspedes, superando muy por encima las expectativas que tenían antes de visitar el hotel.

Caso contrario, si la brecha presenta un valor negativo, se puede deducir que el huésped esperaba mejor calidad en el servicio que la que realmente recibió. Estos valores permiten identificar claramente las deficiencias del Hotel, por tal razón, se les debe prestar una mayor atención, con el fin de realizar los ajustes pertinentes e incrementar así los niveles de satisfacción de los huéspedes.

Con el fin de determinar los valores de las brechas entre la calidad esperada (Expectativas) y la recibida (Percepción) para cada uno de los ítems expuestos en la encuesta de satisfacción a los huéspedes de los Hoteles objeto de estudio, se realizó un análisis estadístico usando el Software SPSS, en el cual se calcularon los promedios de cada pregunta, los promedios de las brechas, con sus respectivas desviaciones estándar para cada ítem del cuestionario. Los promedios se utilizaron para calcular las brechas de cada pregunta, y posteriormente se agruparon las preguntas según su dimensión de calidad para calcular las brechas generales.

Con esta información, se procedió a realizar el análisis de las brechas obtenidas en el estudio realizado a los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, las cuales evidenciaron aspectos particulares de cada una de las dimensiones objeto de análisis.

Cuadro 23. DIMENSION DE CALIDAD: Elementos Tangibles

TABULACION DIMENSION TANGIBLES										
T1.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
T1.	Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.	Frecuencia	0	7	104	190	45	346	3,79	0,32
		Porcentaje	0	2	30	55	13	100		
		CALIF.	0	0,04	0,9	2,2	0,65	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	194	142	10	346	3,47	
		Porcentaje	0	0	56	41	3	100		
		CALIF.	0	0	1,68	1,64	0,15	-		
T2.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
T2.	Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado.	Frecuencia	28	17	31	156	114	346	3,9	0,78
		Porcentaje	8	5	9	45	33	100		
		CALIF.	0,08	0,1	0,27	1,8	1,65	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	14	80	107	142	3	346	3,12	
		Porcentaje	4	23	31	41	1	100		
		CALIF.	0,04	0,46	0,93	1,64	0,05	-		
T3.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
T3.	El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados.	Frecuencia	0	3	114	38	190	346	4,2	0,92
		Porcentaje	0	1	33	11	55	100		
		CALIF.	0	0,02	0,99	0,44	2,75	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	7	59	121	149	10	346	3,28	
		Porcentaje	2	17	35	43	3	100		
		CALIF.	0,02	0,34	1,05	1,72	0,15	-		
T4.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
T4.	Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados.	Frecuencia	0	3	235	59	48	346	3,44	0,31
		Porcentaje	0	1	68	17	14	100		
		CALIF.	0	0,02	2,04	0,68	0,7	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	14	76	114	135	7	346	3,13	
		Porcentaje	4	22	33	39	2	100		
		CALIF.	0,04	0,44	0,99	1,56	0,1	-		
PROMEDIO BRECHA TANGIBLES								0,58		

En general, la dimensión de calidad referente a los elementos tangibles es la que presenta brechas con valores positivos más altos. Los valores más altos que elevaron la calificación de la dimensión fueron los items **T2. Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado**, con un valor de brecha de 0.78 y el **T3. El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados**, con un valor de brecha de 0.92. Esto evidencia el gran esfuerzo que han realizado los Hoteles afiliados a COTELCO por mantener las habitaciones acorde con los requerimientos y expectativas de los clientes.

Por otro lado, si bien no hubo variación negativa en las otras dos brechas, su valor fue menos significativo para los ítems de **T1. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable** y **T4. Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados** en donde se presentaron valores de brecha de 0.32 y 0.31 respectivamente.

Cuadro 24. DIMENSIÓN DE CALIDAD: Empatía

TABULACION DIMENSION EMPATIA										
E1.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
E1.	El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente.	Frecuencia	7	31	111	114	83	346	3,88	-0,8
		Porcentaje	2	9	32	33	24	100		
		CALIF.	0,02	0,18	0,86	1,32	1,2	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	17	50	253	346	4,48	
		Porcentaje	0	0	5	17	73	95		
CALIF.	0	0	0,15	0,68	3,65	-				
E2.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
E2.	En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable.	Frecuencia	3	17	66	246	14	346	3,72	0,04
		Porcentaje	1	5	19	71	4	100		
		CALIF.	0,01	0,1	0,57	2,84	0,2	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	10	52	38	183	62	346	3,88	
		Porcentaje	3	15	11	53	18	100		
CALIF.	0,03	0,3	0,33	2,12	0,9	-				
E3.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
E3.	El hotel proporciona una atención individualizada.	Frecuencia	10	38	131	78	90	346	3,57	-0,98
		Porcentaje	3	11	38	22	26	100		
		CALIF.	0,03	0,22	1,14	0,88	1,3	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	7	7	21	73	239	346	4,53	
		Porcentaje	2	2	6	21	69	100		
CALIF.	0,02	0,04	0,18	0,84	3,45	-				
E4.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
E4.	Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.	Frecuencia	3	3	73	201	66	346	3,93	0,33
		Porcentaje	1	1	21	58	19	100		
		CALIF.	0,01	0,02	0,83	2,32	0,95	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	17	14	121	131	62	346	3,6	
		Porcentaje	5	4	35	38	18	100		
CALIF.	0,05	0,08	1,05	1,52	0,9	-				
E5.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
E5.	Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente.	Frecuencia	0	3	38	204	100	346	4,16	-0,12
		Porcentaje	0	1	11	59	29	100		
		CALIF.	0	0,02	0,33	2,36	1,45	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	3	52	136	156	346	4,28	
		Porcentaje	0	1	15	39	45	100		
CALIF.	0	0,02	0,45	1,56	2,25	-				
PROMEDIO BRECHA EMPATIA									-0,30	

La dimensión de empatía es la que peor comportamiento presenta, ya que del total de los ítems, 3 presentaron brechas con valores negativos y las dos restantes no presentan valores positivos significativos.

La pregunta **E3. El hotel proporciona una atención individualizada** evidenció la mayor brecha negativa con un valor de -0.96 y siendo el cuarto ítem peor calificado. Esto se pudo presentar debido a que la mayoría de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto no se preocupan por conocer las particularidades de cada cliente con el fin de brindar una atención mas individualizada. En muchas ocasiones los huéspedes tienen contacto con el personal del Hotel únicamente al momento del Check-In y del Check-Out del Hotel, sin poder evidenciar algún tipo de esfuerzo por el *staff* del Hotel por conocer las necesidades y expectativas particulares de cada cliente. De igual manera, las otras dos preguntas que arrojaron valores de brecha negativos fueron la **E1. El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente** con valor de -0.8 (que guarda estrecha relación con la pregunta E3) y la **E5. Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente** con valor de -0.12. La particularidad de esta última radica en que si bien presentó valor negativo de brecha, en general fue el séptimo atributo mejor calificado con un valor de 4,16; Lo que evidencia que si bien los Hoteles no realizan esfuerzos para conocer las particularidades de cada cliente, el personal del Hotel se encuentra en buena disposición para resolver los problemas de los huéspedes.

En los resultados se presentaron dos calificaciones positivas que no son significativas, a las cuales los Hoteles deben prestarle la misma atención que a las preguntas con valores de brecha negativos. Los ítems **E2. En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable** y **E4. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente** presentan valores de brecha de 0,04 y 0,33 respectivamente. Cabe anotar que el ítem E2. aparece como el séptimo peor calificado, la razón de este comportamiento se puede atribuir a que los huéspedes presentan conceptos subjetivos acerca de lo que es un “*ambiente agradable*”, lo que se ve reflejado también en una baja calificación de las expectativas del mismo atributo (3.68 de la expectativa frente a 3.72 de la percepción).

Cuadro 25. DIMENSIÓN DE CALIDAD: Confianza

TABULACION DIMENSION CONFIANZA										
C1.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
C1.	Los servicios recibidos en el hotel siempre se reciben de manera oportuna y con calidad.	Frecuencia	0	3	10	287	45	346	4,08	0,19
		Porcentaje	0	1	3	83	13	100		
		CALIF.	0	0,02	0,09	3,32	0,65	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	10,38	10,38	24	263	38	346	3,89	
		Porcentaje	3	3	7	76	11	100		
CALIF.	0,03	0,06	0,21	3,04	0,55	-				
C2.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
C2.	Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido).	Frecuencia	0	0	10	73	263	346	4,73	0,73
		Porcentaje	0	0	3	21	76	100		
		CALIF.	0	0	0,09	0,84	3,8	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	52	242	52	346	4	
		Porcentaje	0	0	15	70	15	100		
CALIF.	0	0	0,45	2,8	0,75	-				
C3.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
C3.	Los problemas que se le presentan al cliente son resueltos con prontitud y eficacia.	Frecuencia	3	3	21	287	31	346	3,98	0,06
		Porcentaje	1	1	6	83	9	100		
		CALIF.	0,01	0,02	0,18	3,32	0,45	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	42	256	42	346	3,92	
		Porcentaje	0	0	12	74	12	98		
CALIF.	0	0	0,36	2,96	0,6	-				
C4.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
C4.	Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura.	Frecuencia	0	0	0	10	336	346	4,97	0,11
		Porcentaje	0	0	0	3	97	100		
		CALIF.	0	0	0	0,12	4,85	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	10	28	308	346	4,86	
		Porcentaje	0	0	3	8	89	100		
CALIF.	0	0	0,09	0,32	4,45	-				
C5.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
C5.	El equipamiento del hotel (ascensores, luces, electrodomésticos, medios audiovisuales, etc.) funcionan correctamente.	Frecuencia	0	0	28	253	66	346	4,11	0,09
		Porcentaje		0	8	73	19	100		
		CALIF.	0	0	0,24	2,92	0,95	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	3	31	266	45	346	4,02	
		Porcentaje	0	1	9	77	13	100		
CALIF.	0	0,02	0,27	3,08	0,65	-				
PROMEDIO BRECHA CONFIANZA									0,24	

Esta dimensión obtuvo resultados muy positivos en lo que se refiere a las calificaciones de los atributos, en donde se presentaron la primera y tercera mayores calificaciones en la percepción. La razón por la cual esta dimensión no presentó mayores valores de brecha que la dimensión de empatía, fue debido a que las expectativas para los atributos de esta dimensión también fueron altos. Las preguntas mejor calificadas fueron la **C4. Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura** con valor de 4.97 y la **C2. Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido)** con una calificación de 4.73.

Cuadro 26. DIMENSIÓN DE CALIDAD: Capacidad de Respuesta

TABULACION DIMENSION CAPACIDAD DE RESPUESTA										
R1.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
R1.	El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente.	Frecuencia	0	0	0	80	266	346	4,77	0,61
		Porcentaje	0	0	0	23	77	100		
		CALIF.	0	0	0	0,92	3,85	-		
	EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO		
	Frecuencia	6,92	6,92	28	187	118	346	4,16		
	Porcentaje	2	2	8	54	34	100			
CALIF.	0,02	0,04	0,24	2,16	1,7	-				
R2.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
R2.	Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo.	Frecuencia	7	31	118	111	80	346	3,65	-0,29
		Porcentaje	2	9	34	32	23	100		
		CALIF.	0,02	0,18	1,02	1,28	1,15	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	0	59	249	38	346	3,94	
		Porcentaje	0	0	17	72	11	100		
CALIF.	0	0	0,51	2,88	0,55	-				
R3.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
R3.	Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folleto informativo, letreros, señalización).	Frecuencia	10	42	228	52	14	346	3,05	-0,53
		Porcentaje	3	12	66	15	4	100		
		CALIF.	0,03	0,24	1,98	0,6	0,2	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	21	38	73	149	66	346	3,58	
		Porcentaje	6	11	21	43	19	100		
CALIF.	0,06	0,22	0,63	1,72	0,95	-				
R4.		PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA
R4.	Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	Frecuencia	0	0	235	73	38	346	3,43	-0,04
		Porcentaje	0	0	68	21	11	100		
		CALIF.	0	0	2,04	0,84	0,55	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	21	190	87	48	346	3,47	
		Porcentaje	0	6	55	25	14	100		
CALIF.	0	0,12	1,65	1	0,7	-				
PROMEDIO BRECHA CAPACIDAD DE RESPUESTA									-0,06	

La capacidad de respuesta hace referencia al grado de prontitud y habilidad que tienen los empleados del hotel para resolver tanto situaciones que se presentan en el día a día, como casos extraordinarios. En esta dimensión se presenta una situación particular, ya que al momento de evaluar los ítems evidenciamos que la pregunta **R1. El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente** presenta la segunda calificación mas alta entre todos los ítems de la encuesta con un valor de 4.77; Esto representa un gran acierto para el sector, puesto que el personal de los Hoteles objetos de estudio presentaron altas calificaciones en lo que se refiere a la solución de problemas, de igual manera los huéspedes calificaron este mismo atributo pero en cuanto a sus expectativas con un

valor de 4.16, evidenciando así un valor de brecha positivo de 0,61; Y por otra parte esta misma dimensión contiene la pregunta con la calificación mas baja, la **R3. Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización)** presenta una calificación de 3.05 y un valor de brecha negativa de -0.53, esto se constituye en un punto a tener en cuenta por parte del sector, en lo que se refiere a sus políticas de comunicación de los servicios a disposición de los clientes.

Los dos ítems restantes corresponden a las preguntas **R2. Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo** y **R4. Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita** presentan valores de brecha negativos del -0,29 y -0,04 respectivamente, a lo cual se debe prestar cuidado.

Cuadro 27. DIMENSIÓN DE CALIDAD: Seguridad

TABULACION DIMENSION SEGURIDAD										
S1.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
S1.	El hotel brinda seguridad en todos los espacios.	Frecuencia	3	3	48	266	24	346	3,88	0,04
		Porcentaje	1	1	14	77	7	100		
		CALIF.	0,01	0,02	0,42	3,08	0,35	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	10	14	66	187	69	346	3,84	
		Porcentaje	3	4	19	54	20	100		
CALIF.	0,03	0,08	0,57	2,16	1	-				
S2.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
S2.	El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes.	Frecuencia	3	7	24	69	242	346	4,56	-0,05
		Porcentaje	1	2	7	20	70	100		
		CALIF.	0,01	0,04	0,21	0,8	3,5	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	3	7	111	225	346	4,61	
		Porcentaje	0	1	2	32	65	100		
CALIF.	0	0,02	0,06	1,28	3,25	-				
S3.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
S3.	El personal del hotel es competente y profesional.	Frecuencia	0	0	0	280	66	346	4,19	0,16
		Porcentaje	0	0	0	81	19	100		
		CALIF.	0	0	0	3,24	0,95	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	3	48	228	66	346	4,03	
		Porcentaje	0	1	14	66	19	100		
CALIF.	0	0,02	0,42	2,64	0,95	-				
S4.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
S4.	Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).	Frecuencia	0	3	83	208	52	346	3,89	0,27
		Porcentaje	0	1	24	60	15	100		
		CALIF.	0	0,02	0,72	2,4	0,75	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	7	14	152	104	69	346	3,62	
		Porcentaje	2	4	44	30	20	100		
CALIF.	0,02	0,08	1,32	1,2	1	-				
PROMEDIO BRECHA SEGURIDAD								0,11		

El comportamiento de la dimensión de seguridad en general es positiva, presenta un solo ítem con valor de brecha negativo pero que a su vez es cercano a cero y que particularmente presentó el valor de calificación más alto de los cuatro que componen la dimensión de seguridad con 4,56; La pregunta en mención es la **S2. El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes**, la cual a su vez también presentó el valor más alto para la calificación de las expectativas, alcanzando una calificación de 4,61.

Otro aspecto a resaltar es la buena percepción que se tiene sobre el profesionalismo del personal de los Hoteles, la pregunta **S3. El personal del hotel es competente y profesional** puede relacionarse con la buena calificación que se

evidenció en los ítems referentes al Servicio de Restaurante y al de Resolución de los problemas de los clientes.

Cuadro 28. PRECIO Y UBICACIÓN

TABULACION PRECIO - UBICACIÓN										
P1.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
U1.	El hotel se encuentra estratégicamente ubicado.	Frecuencia	0	38	45	83	173	346	4,07	-0,02
		Porcentaje	0	11	13	24	50	98		
		CALIF.	0	0,22	0,39	0,96	2,5	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	0	3	83	138	121	346	4,09	
		Porcentaje	0	1	24	40	35	100		
CALIF.	0	0,02	0,72	1,6	1,75	-				
U1.	PERCEPCION	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	BRECHA	
P1.	El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados.	Frecuencia	7	10	87	128	114	346	3,96	0,15
		Porcentaje	2	3	25	37	33	100		
		CALIF.	0,02	0,06	0,75	1,48	1,65	-		
		EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO	
		Frecuencia	3	17	114	118	93	346	3,81	
		Porcentaje	1	5	33	34	27	100		
CALIF.	0,01	0,1	0,99	1,36	1,35	-				

De igual manera, además de las 22 preguntas que incluye el Modelo SERVQUAL, se realizaron dos preguntas adicionales referentes a la ubicación y precio de los servicios prestados en los Hoteles, a las cuales los encuestados la calificaron de igual manera, evaluando la sus expectativas y la percepción.

Con respecto al ítem **P1. El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados** el valor de la brecha fue positivo y presentó una calificación de 0,15, la cual indica que las expectativas de los clientes con respecto al precio fueron superadas mínimamente. Por otro lado la pregunta **U1. El hotel se encuentra estratégicamente ubicado** presentó valores de brecha negativos muy cercanos a cero (-0,02), presentando un comportamiento similar al ítem P1.

Cuadro 29. CONSOLIDADO PERCEPCION

	ATRIBUTO	PERCEPCION	PROMEDIO PERCEPCION x DIMENSION	PROMEDIO PERCEPCION TOTAL	DESVIACION ESTANDAR PERCEPCION
TANGIBLES	T1. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.	3,79	3,83	3,99	0,21
	T2. Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado.	3,9			
	T3. El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados.	4,2			
	T4. Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados.	3,44			
EMPATIA	E1. El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente.	3,68	3,81		
	E2. En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable.	3,72			
	E3. El hotel proporciona una atención individualizada.	3,57			
	E4. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.	3,93			
	E5. Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente.	4,16			
CONFIANZA	C1. Los servicios recibidos en el hotel siempre se reciben de manera oportuna y con calidad.	4,08	4,37		
	C2. Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido).	4,73			
	C3. Los problemas que se le presentan al cliente son resueltos con prontitud y eficacia.	3,98			
	C4. Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura.	4,97			
	C5. El equipamiento del hotel (ascensores, luces, electrodomésticos, medios audiovisuales, etc.) funcionan correctamente.	4,11			
CAP. DE RESPUESTA	R1. El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente.	4,77	3,73		
	R2. Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo.	3,65			
	R3. Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización).	3,05			
	R4. Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	3,43			
SEGURIDAD	S1. El hotel brinda seguridad en todos los espacios.	3,88	4,13		
	S2. El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes.	4,56			
	S3. El personal del hotel es competente y profesional.	4,19			
	S4. Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).	3,89			
PRECIO	P1. El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados.	4,07	4,07		
UBICACIÓN	U1. El hotel se encuentra estratégicamente ubicado.	3,96	3,96		

Con respecto a las preguntas del Modelo SERVQUAL, los huéspedes de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, en lo referente a la PERCEPCION que tuvieron sobre los servicios recibidos, podemos evidenciar que las calificaciones promedio más altas de los criterios fueron los que componen las

dimensiones de **CONFIANZA** y **SEGURIDAD**, con calificaciones de 4.37 y 4.13 respectivamente. En este aparte podemos notar que los atributos **C4. Los servicios prestados en el Hotel coinciden con la información de la factura** con calificación de 4.97, **R1. El personal del Hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente** con calificación de 4.77 y **C2. Se presta el servicio según las condiciones pactadas** con calificación de 4.73 fueron los mejor calificados.

Caso contrario, las dimensiones de calidad según el Modelo SERVQUAL que en promedio recibieron las calificaciones más bajas fueron las de **CAPACIDAD DE RESPUESTA** y **EMPATÍA**, con calificaciones de 3,73 y 3,81 respectivamente. Aquí podemos observar que los atributos **R3. Se informa de todos los servicios que el Hotel dispone para la satisfacción de los clientes (Folletos informativos, letreros, señalización)** con calificación de 3.05, **R4. Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita** con calificación de 3.43 y **T4. Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc) están bien conservados** con calificación de 3.44 fueron los que obtuvieron calificaciones más bajas, a lo que los Gerentes de los Hoteles deben dedicar mayores esfuerzos para mejorar estos aspectos que influyen directamente en la percepción de los huéspedes.

Cuadro 30. Consolidado expectativa

	ATRIBUTO	EXPECTATIVA	PROMEDIO EXPECTATIVA X DIMENSION	PROMEDIO EXPECTATIVA TOTAL	DESVIACION ESTANDAR EXPECTATIVA
TANGIBLES	T1. Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.	3,47	3,25	3,89	0,29
	T2. Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado.	3,12			
	T3. El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados.	3,28			
	T4. Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados.	3,13			
EMPATIA	E1. El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente.	4,48	4,11		
	E2. En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable.	3,68			
	E3. El hotel proporciona una atención individualizada.	4,53			
	E4. Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.	3,60			
	E5. Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente.	4,28			
CONFIANZA	C1. Los servicios recibidos en el hotel siempre se reciben de manera oportuna y con calidad.	3,89	4,14		
	C2. Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido).	4,00			
	C3. Los problemas que se le presentan al cliente son resueltos con prontitud y eficacia.	3,92			
	C4. Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura.	4,86			
	C5. El equipamiento del hotel (ascensores, luces, electrodomesticos, medios audiovisuales, etc.) funcionan correctamente.	4,02			
CAP. DE RESPUESTA	R1. El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente.	4,16	3,79		
	R2. Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo.	3,94			
	R3. Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización).	3,58			
	R4. Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	3,47			
SEGURIDAD	S1. El hotel brinda seguridad en todos los espacios.	3,84	4,025		
	S2. El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes.	4,61			
	S3. El personal del hotel es competente y profesional.	4,03			
	S4. Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).	3,62			
PRECIO	P1. El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados.	4,09	4,09		
UBICACIÓN	U1. El hotel se encuentra estratégicamente ubicado.	3,81	3,81		

Con respecto a las preguntas del Modelo SERVQUAL, los huéspedes de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, en lo referente a la EXPECTATIVA antes de recibir los servicios, podemos evidenciar que las calificaciones promedio más altas de los criterios fueron los que componen las

dimensiones de **CONFIANZA** y **EMPATÍA**, con calificaciones de 4.14 y 4.11 respectivamente. En este aparte podemos notar que los atributos **C4. Los servicios prestados en el Hotel coinciden con la información de la factura** con calificación de 4.86, **S2. El hotel garantiza discreción y respeto a la intimidad de los clientes** con calificación de 4.61 y **E3. El Hotel proporciona una atención individualizada** con calificación de 4.53 fueron los atributos en los cuales los huéspedes tenían mayores expectativas.

Por otro lado, las dimensiones de calidad según el Modelo SERVQUAL que en promedio los huéspedes tenían menores expectativas fueron las de **TANGIBLES** y **CAPACIDAD DE RESPUESTA**, con calificaciones de 3,25 y 3,79 respectivamente. Se observa que los atributos **T2. Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado** con calificación de 3.12, **T4. Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc) están bien conservados** con calificación de 3.13 y **T3. El servicio de alimentos y restaurantes que presta el Hotel ofrecen comida de calidad y con elementos variados** con calificación de 3.28 fueron los que obtuvieron calificaciones más bajas, cabe anotar que este aparte se refiere a la calificación en cuenta a las expectativas que presentaban los huéspedes antes de recibir los servicios en los Hoteles.

Cuadro 31. Consolidado brechas

		ATRIBUTO	BRECHA	PROMEDIO BRECHA	SUMATORIA BRECHA
TANGIBLES	T1.	Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.	0,32	0,58	2,33
	T2.	Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado.	0,78		
	T3.	El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados.	0,92		
	T4.	Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados.	0,31		
EMPATIA	E1.	El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente.	-0,8	-0,30	-1,51
	E2.	En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable.	0,04		
	E3.	El hotel proporciona una atención individualizada.	-0,96		
	E4.	Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.	0,33		
	E5.	Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente.	-0,12		
CONFIANZA	C1.	Los servicios recibidos en el hotel siempre se reciben de manera oportuna y con calidad.	0,19	0,24	1,18
	C2.	Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido).	0,73		
	C3.	Los problemas que se le presentan al cliente son resueltos con prontitud y eficacia.	0,06		
	C4.	Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura.	0,11		
	C5.	El equipamiento del hotel (ascensores, luces, electrodomésticos, medios audiovisuales, etc.) funcionan correctamente.	0,09		
CAP. DE RESPUESTA	R1.	El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente.	0,61	-0,06	-0,25
	R2.	Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo.	-0,29		
	R3.	Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización).	-0,53		
	R4.	Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	-0,04		
SEGURIDAD	S1.	El hotel brinda seguridad en todos los espacios.	0,04	0,105	0,42
	S2.	El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes.	-0,05		
	S3.	El personal del hotel es competente y profesional.	0,16		
	S4.	Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).	0,27		
PRECIO	P1.	El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados.	-0,02	-0,02	-0,02
UBICACIÓN	U1.	El hotel se encuentra estratégicamente ubicado.	0,15	0,15	0,15

El análisis de la brecha 5 del modelo SERVQUAL nos permite establecer valores de carácter cuantitativo a la diferencia que existe entre la calidad esperada (Expectativas) y la percibida (Percepción) de un servicio determinado. Estos valores y la diferencia entre los dos nos brinda la información necesaria para determinar el nivel de satisfacción del cliente, y por lo tanto, la calidad del servicio que se ofrece.

El resultado del análisis de la encuesta al cliente exteno nos permite evidenciar que la dimensión de calidad en donde se encuentran los valores de brecha negativos más grandes fue la dimensión de **EMPATÍA**, con un valor negativo de -

1.51, esto indica que la percepción que los clientes tuvieron en lo referente a los atributos que componen esta dimensión fueron mucho menores a las expectativas presentadas, lo que influye directamente en el grado de satisfacción de los mismos.

Particularmente, los atributos **E3. El hotel proporciona una atención individualizada** con calificación de -0.96, **E1. El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente** con calificación de -0.80 y **R3. Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización)** con calificación de -0.53 fueron los que presentaron mayor variación negativa. Esto nos indica claramente que los clientes sintieron que los servicios prestados en el Hotel en los atributos anteriormente mencionados NO CUMPLIERON LAS EXPECTATIVAS que traían antes de visitar los Hoteles.

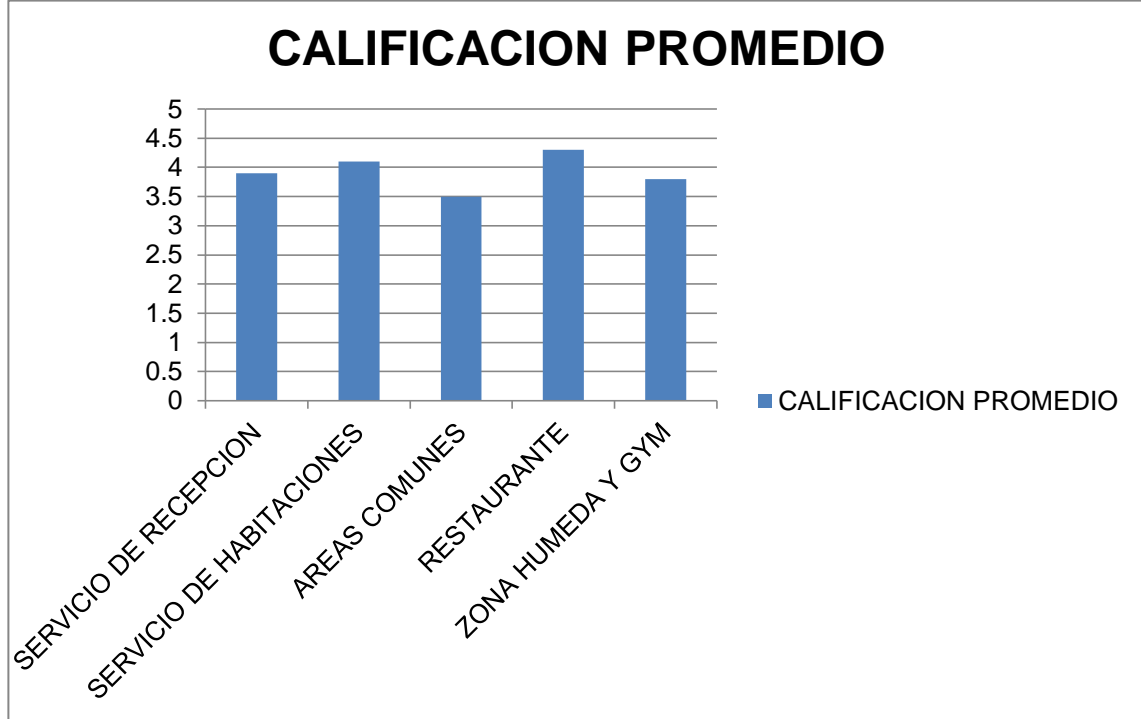
Por otra parte, la dimensión de calidad de **TANGIBLES**, con un valor positivo de 2.33 fue en donde se presentó la mayor variación positiva, por tal razón, los servicios prestados superaron las expectativas generando satisfacción en el cliente.

En este aparte, se observó que los atributos **T3. El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados** con calificación de 0.92, **T2. Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado** con calificación de 0.78 y **C2. Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido)** con calificación de 0.73 fueron los atributos con brechas positivas más grandes y en donde los clientes sintieron que sus expectativas fueron superadas por el servicio prestado en los Hoteles.

ANALISIS ENCUESTAS AL CLIENTE EXTERNO – FACTORES CRÍTICOS

Con el fin de complementar la encuesta y ampliar la cantidad de información primaria que se recolectó de los huéspedes de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, se realizó una serie de preguntas relacionadas con aspectos críticos del servicio y los momentos de verdad. Se pudo evidenciar que estos resultados están directamente relacionados con la información obtenida en la encuesta de SERVQUAL.

Grafica 31. Calificacion Promedio Factores Críticos



Fuente: Esta investigación.

La calificación que realizaron las personas encuestadas a los factores críticos, como se puede evidenciar esta directamente relacionada y coincide en gran parte con la evaluación de los atributos del Metodo SERVQUAL, se resalta la buena calificación en lo referente al estado en general de las **Habitaciones** de los Hoteles y del **Servicio de Restaurante**, los cuales fueron calificados en promedio con valores de 4,1 y 4,3 respectivamente.

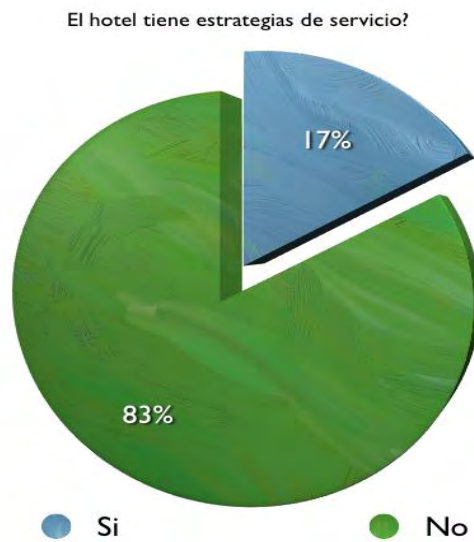
Por otra parte, los Factores Críticos de Recepción, Areas Comunes y Zonas Húmedas presentaron calificaciones de 3.9, 3.5 y 3.8 respectivamente. Si bien no son calificaciones relativamente bajas, presentan una inmejorable oportunidad al sector para enfocarse en estos factores y mejorar la satisfacción de los clientes.

12.. ANÁLISIS ENTREVISTA A GERENTES

12.1 ÍTEM: ESTRATEGIAS DE SERVICIO

OBJETIVO: Establecer la existencia o no de estrategias de servicio al cliente y su orientación en los Hoteles objeto de estudio.

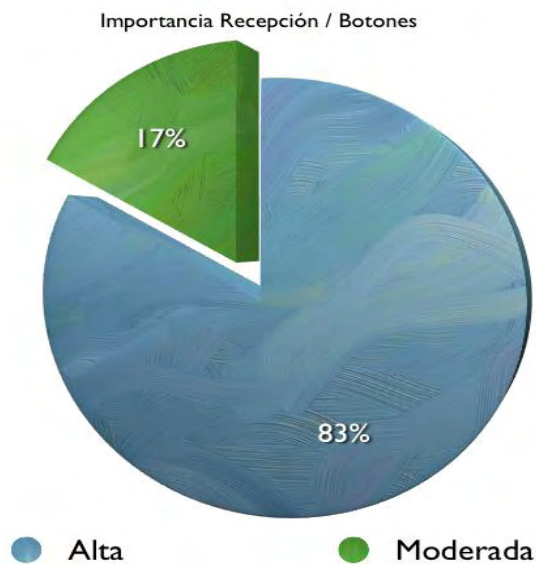
Grafica 32. El hotel tiene estrategias de servicio.



Grafica 33. Orientación integral o personalizada de las estrategias de servicio en los Hoteles



Grafica 34. Importancia de la recepción del cliente por parte del Botones o personal del área de recepción.



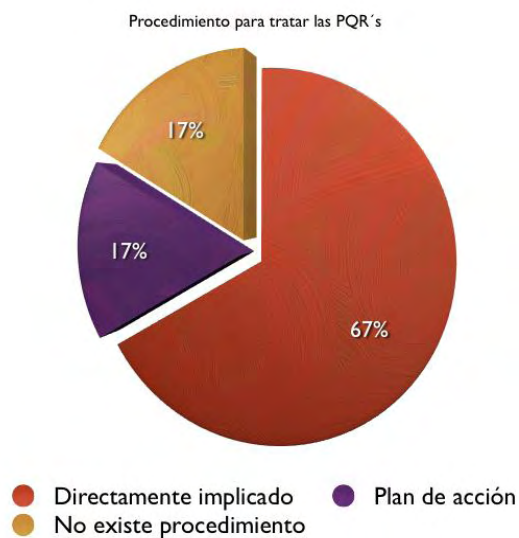
ANÁLISIS: La tendencia en los Hoteles según las entrevistas a los Gerentes es de establecer directrices de servicio al cliente relacionadas con amabilidad en la atención, limpieza de las instalaciones, solución a problemas presentados y aspectos relacionados con el normal desarrollo de las actividades del Hotel, mas

no se orientan a atender las necesidades particulares de cada cliente, el 83% de los Gerentes entrevistados manifiesta que presentan estrategias de manera integral y no personalizada. Esto se ve reflejado en las bajas calificaciones en la dimensión de empatía de la encuesta del modelo SERVQUAL, en donde los clientes demandaban una atención más personalizada y se evidenció una gran brecha en este aspecto. Se pudo notar que dichas estrategias no están establecidas en algún documento o política, lo que dificulta que el personal las apropie e incluya en sus actividades diarias y sea casi imposible evaluar su comportamiento y tomar alguna decisión al respecto. Se resalta la importancia que los Gerentes le prestan a la buena recepción por parte del personal de Botones, Vigilancia o Recepcionista, puesto que según manifiestan se constituye el primer contacto con el cliente.

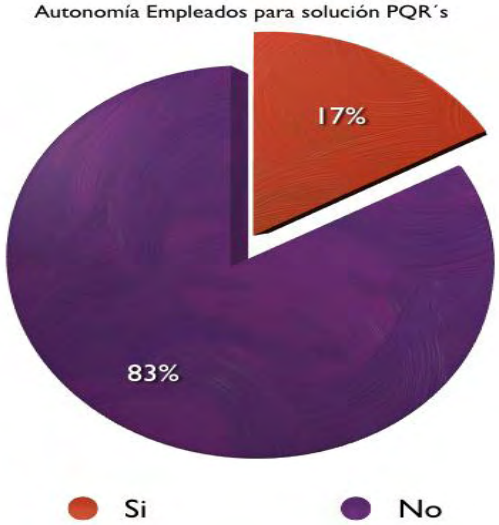
ÍTEM: PQR's

OBJETIVO: Determinar el mecanismo que tienen los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto con respecto a la atención, trámite y seguimiento de las Peticiones, Quejas y Reclamos; Y que acciones se ha tomado al respecto de las no conformidades presentadas por los clientes.

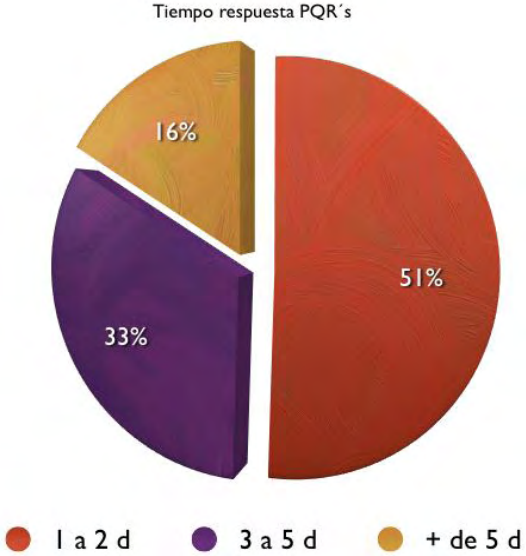
Grafica 35. Procedimiento que tiene el Hotel para el tratamiento de las PQR's.



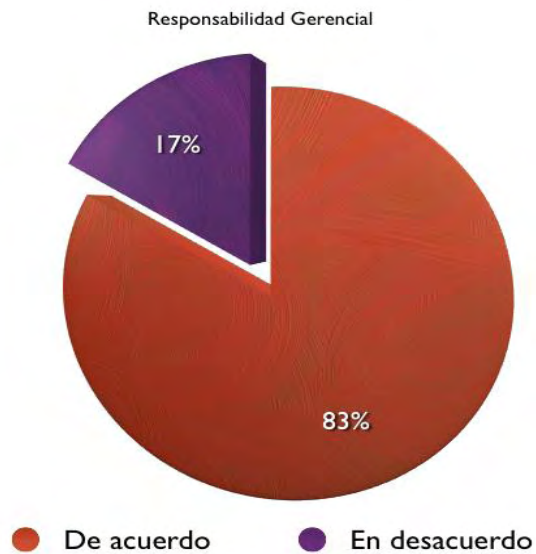
Grafica 36. Autonomía de los empleados para solucionar PQR's.



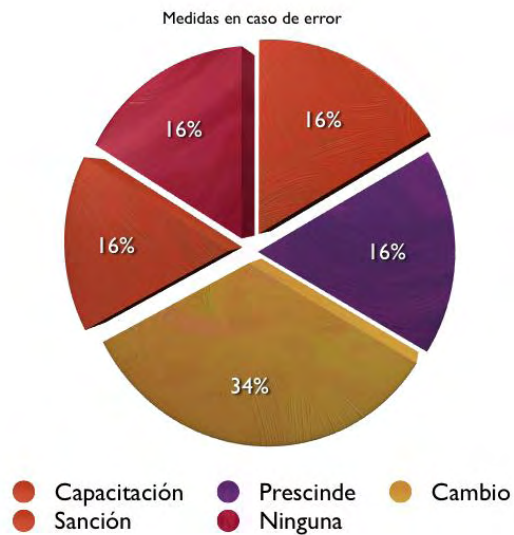
Grafica 37. Tiempo de respuesta que tiene el Hotel frente a las PQR's.



Grafica 38. Responsabilidad Gerencial para la solución y tratamiento de las PQR's



Grafica 39. Medidas tomadas por los Gerentes en caso de errores en la prestación de los servicios a los huéspedes



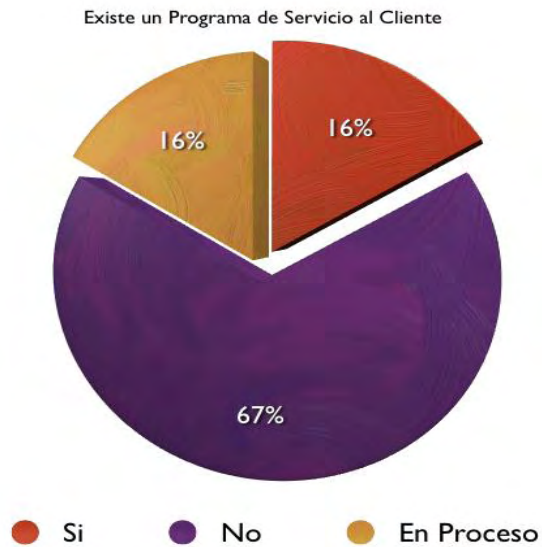
ANÁLISIS: En la gran mayoría de los Hoteles objeto de estudio se evidenció que el tratamiento de las quejas se manejan directamente con el implicado pero sin la existencia de un procedimiento documentado para la recepción de las mismas, en donde gran parte de esta responsabilidad la tiene la recepcionista, quien se encarga de recibir la retroalimentación del cliente frente al servicio que recibió. Los empleados no cuentan con el empoderamiento necesario para poder dar trámite a las quejas sin tener que recurrir a instancias superiores, en estos casos, el mecanismo comunmente encontrado fue el buzón de sugerencias, el cual es revisado periódicamente y en gran porcentaje, las quejas son tramitadas por el Gerente.

En algunos Hoteles se encontró que se toman decisiones frente a la información brindada por el cliente, en donde si se presenta recurrencia en la aparición de quejas y reclamos la medida que más toman los Gerentes es el cambiar al trabajador implicado hacia otra área del Hotel. Por otra parte, los Gerentes manifestaron que se realizan llamados de atención a los funcionarios involucrados, pero que muy pocas veces les realizan seguimiento para evidenciar que la situación no se va a volver a presentar.

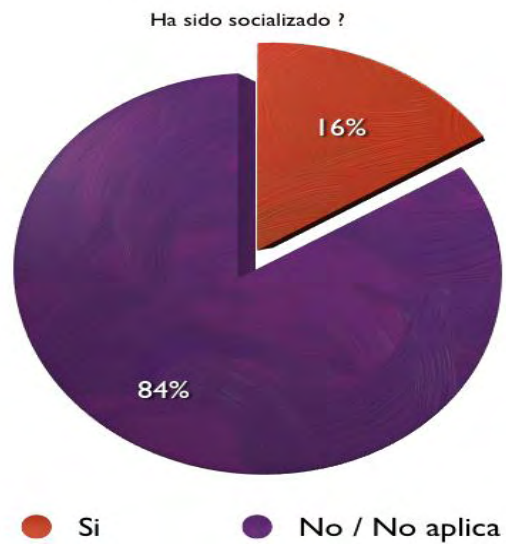
ITEM: PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO: Evidenciar la existencia de Departamentos u Oficinas de atención al cliente, con el fin de poder determinar su eficiencia en relación al nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto.

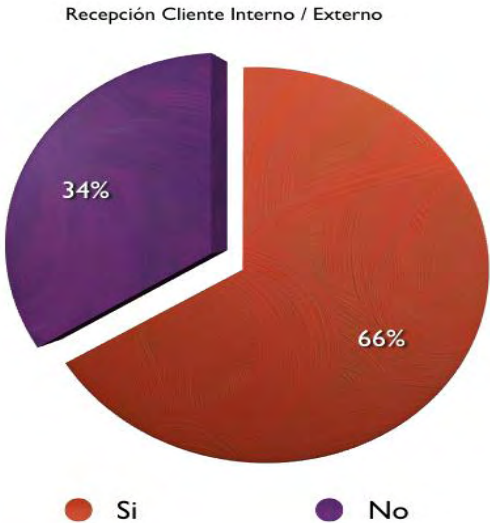
Grafica 40. Existencia de un Programa de Servicio al Cliente en los Hoteles



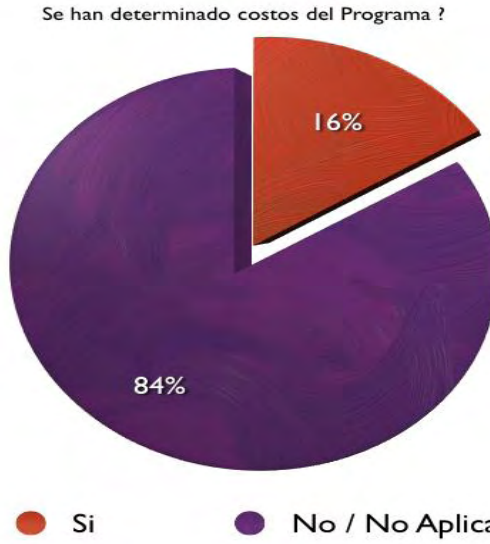
Grafica 41. Socialización del mismo a todo el Personal, en todos los niveles del Hotel.



Grafica 42. Mecanismos para recepción de Quejas tanto del cliente interno como externo.

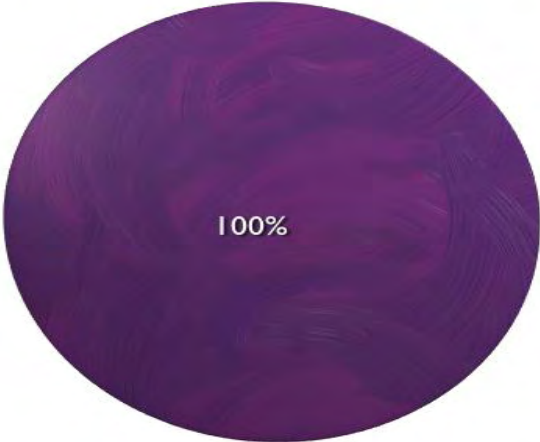


Grafica 43. Determinación de costos del programa que desarrolla el hotel en calidad de servicio al cliente.



Grafica 44. Auditorías al Programa.

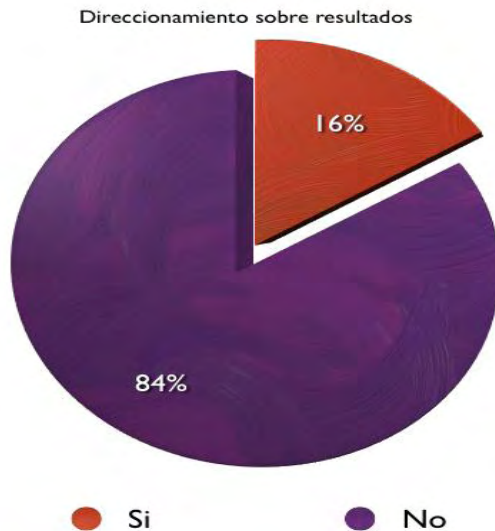
Se ha auditado el Progama ?



● Si

● No

Grafica 45. Adaptabilidad del Programa frente a resultados presentados.



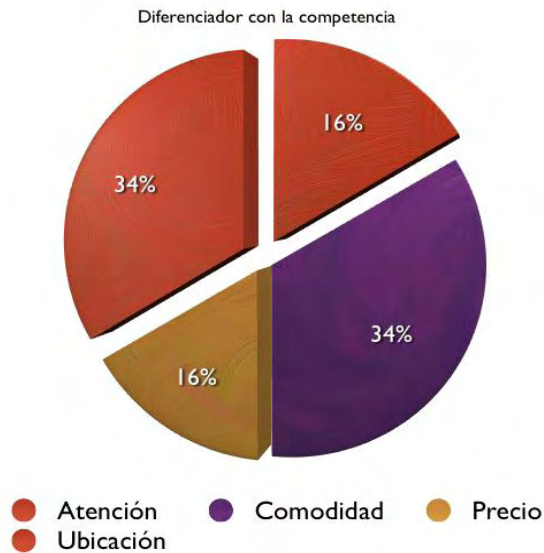
ANÁLISIS: Según la información brindada por los Gerentes solamente en uno de los Hoteles existe un Departamento o Área que se dediquen exclusivamente a atender las actividades que se requieren para llevar a cabo un programa de servicio al cliente, el cual fue socializado a sus empleados.

En este Hotel dicho programa no ha sido auditado hasta el momento, por lo tanto no se puede verificar su eficacia para la posterior toma de decisiones. Los empleados raramente reciben capacitaciones en temas específicos de servicio al cliente y los Gerentes no tienen establecidos indicadores que permitan medir la eficiencia de las directrices impartidas.

ITEM: BENCHMARKING

OBJETIVO: Evidenciar el grado de conocimiento que los Gerentes tienen acerca de su competencia.

Grafica 46. Principal diferenciador con la competencia

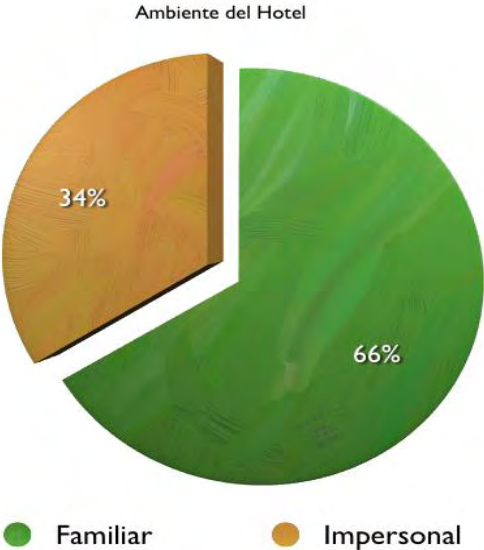


ANÁLISIS: En su gran mayoría los Gerentes de los Hoteles tienen claro cuáles son sus debilidades y fortalezas y cuáles son las de su competencia. En gran parte esto se ve directamente reflejado con la cantidad de servicios prestados y por el tamaño del Hotel. Como común denominador se pudo notar que los Gerentes presentan como debilidad que los Hoteles no cuentan con un área específica de atención al cliente, siendo aún conscientes de la importancia de la misma y de los beneficios que trae implícita.

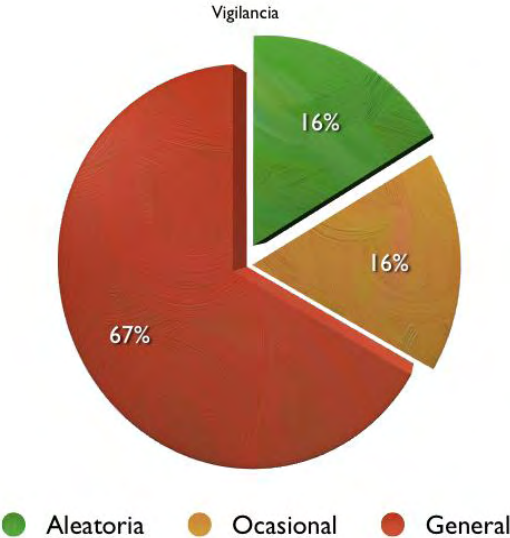
ITEM: PERCEPCION – ASPECTOS GENERALES

OBJETIVO: Conocer aspectos generales y visión que tienen los Gerentes en cuanto a la percepción que los clientes tienen sobre el Hotel, y otros ítems relevantes.

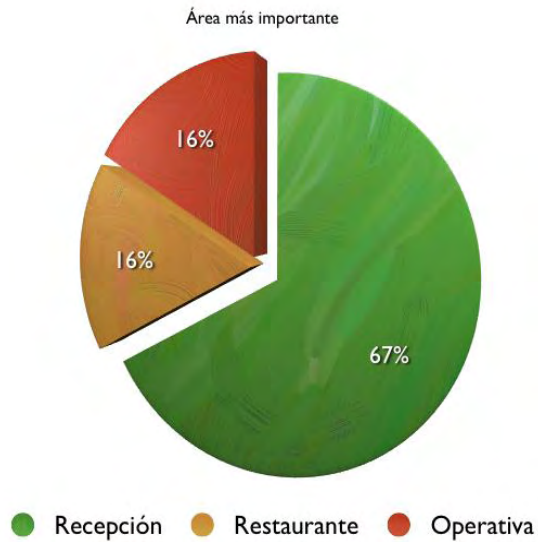
Grafica 47. Percepción de los clientes sobre el ambiente del Hotel.



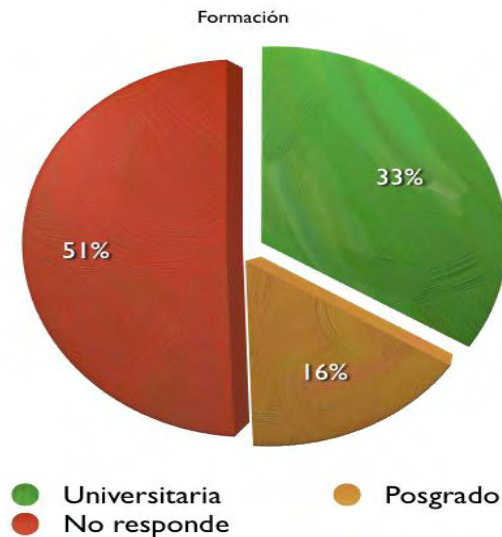
Grafica 48. Servicio de Vigilancia



Grafica 49 Área más importante del Hotel.



Grafica 50. Formación de los Gerentes



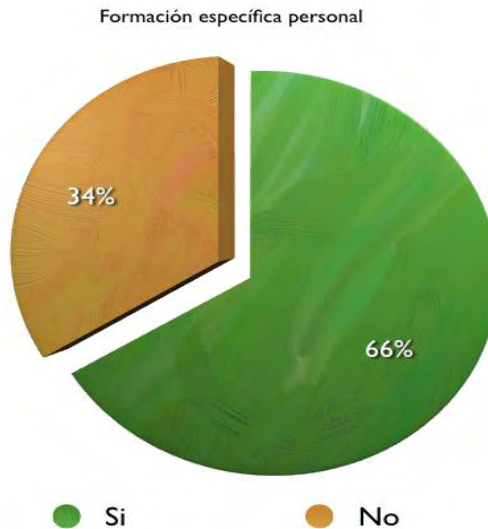
ANÁLISIS: La mayoría de los Gerentes coinciden en la importancia de la recepción, el botones y el personal de vigilancia, puesto que ellos constituyen el primer contacto que tiene el cliente, desde el momento de realizar la reserva hasta el arribo mismo a los Hoteles, de igual manera manifiestan que los clientes prestan gran atención al servicio de restaurantes. Por otro lado se puede anotar que en gran parte los Gerentes de los Hoteles presentan formación como Administradores de Empresas o Economistas.

ITEM: TALENTO HUMANO – CAPACITACION

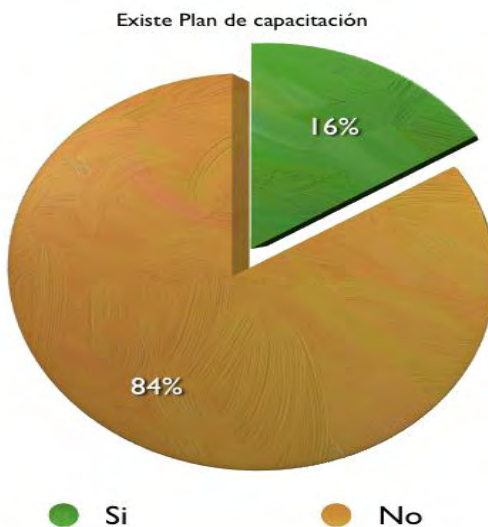
OBJETIVO: Evidenciar la manera de cómo se realiza la gestión del talento humano y cómo se desarrollan los planes de capacitación en los Hoteles objeto de estudio.

PREGUNTAS

Grafica 51. Formación de los Gerentes.



Grafica 52. Programación planificada de capacitaciones



ANÁLISIS: Según los Gerentes, en gran parte no existe en sí un Plan de Capacitaciones documentado que permita desarrollar en los empleados las

competencias necesarias en formación y habilidades pertinentes para el desarrollo de las actividades. Se realizan capacitaciones teniendo en cuenta algún tipo de retroalimentación provista por el cliente o por criterio propio del Gerente. La mayoría del personal presenta formación específica en el área que desarrolla su actividad, o cuenta con la experiencia suficiente para el desarrollo de sus funciones.

Cuadro 32. Plan de mejoramiento – Estudio financiero

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Llegar a los Hoteles no afiliados a COTELCO del Municipio de Pasto y crearles la necesidad de afiliación	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar visitas empresariales * Brindar información acerca del portafolio de servicios y los beneficios que tiene la afiliación a COTELCO * Realizar eventos para propiciar la afiliación de los Hoteles, en donde se den tarifas preferenciales para fomentar la afiliación. 	Afiliar a un 50% de los Hoteles que aún no está afiliados a COTELCO	6 meses	Directora Ejecutiva	Personal de apoyo del Área Comercial	Papelería Transporte Telefonía	N.A.	\$450.000	No. de Hoteles afiliados / No. de Hoteles visitados

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Mantener una investigación de mercados permanente para conocer los cambios que ocurren en el mercado e identificar necesidades para implementar proyectos	<ul style="list-style-type: none"> * Crear un grupo de investigación de mercados * Implementar proyectos de desarrollo turístico 	Desarrollar en un 100% proyectos de acuerdo a los resultados obtenidos de las investigaciones	8 meses	Directora Ejecutiva Director de Proyectos	Personal de apoyo de Administración de Hoteles	Computadores Papelería Transporte terrestre	Equipo informático Internet Medios magnéticos Suite ofimática	\$8.000.000	No. de proyectos desarrollados / No. de investigaciones realizadas

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Diversificar el portafolio de servicios e implementar servicios adicionales	<p>* Por medio de la investigación de mercados establecer servicios acorde a las necesidades de los sectores económicos</p> <p>* Descuentos en servicios de salud, transporte, mediante acuerdos con hoteles afiliados</p> <p>* Crear valor agregado a cada uno de los servicios del portafolio mediante incentivos y descuentos</p> <p>* Invertir en tecnología para ofrecer un servicio de mejor calidad de acuerdo a las necesidades del mercado</p>	<p>Adquirir un paquete contable y un software especializado</p> <p>Firmar 3 convenios institucionales con los afiliados</p> <p>Incrementar 5 servicios que presta COTELCO ciudad de Pasto a sus afiliados</p>	6 meses	Directora Ejecutiva	Personal de apoyo de Administración de los Hoteles	Computadores Papelería Transporte terrestre	Equipo informático Internet Medios magnéticos Suite ofimática	\$6.000.000	Funcionamiento de los convenios firmados. Acceso a todos los servicios del portafolio

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Definición del manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de las funciones y actividades que se desarrollan en COTELCO Capítulo Nariño. * Estructurar los procesos y procedimientos. * Desarrollar el manual de funciones, procesos y procedimientos. * Socializar y retroalimentar con el personal interno de COTELCO Capítulo Nariño 	A un corto plazo tener consolidado y poner en marcha el manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros.	6 meses	Junta Directiva	Personal interno de COTELCO Capítulo Nariño	Computadores Papelería	Equipo informático Suite ofimática	\$1.100.000	<p>Conocimiento del Manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros por cada uno de los integrantes del personal interno de COTELCO Capítulo Nariño</p> <p>No. de Manuales impresos y entregados</p>

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Estructuración y ejecución de una Oficina de Atención al Cliente en cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño.	<ul style="list-style-type: none"> * Contratar un Profesional que se encargue de la Oficina de Atención al Cliente * Estructurar el Perfil de Cargo y definir Manual de Funciones * Establecer metas e indicadores de medición sobre la gestión de la Oficina de Atención al Cliente 	<p>Incrementar en 10% la satisfacción de los clientes que visitan los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto</p> <p>Disminuir en 30% el tiempo de respuesta a las PQR's</p>	6 meses	Gerentes de cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	1 Profesional en Áreas Económicas, Administrativas, Trabajador Social o afines	Oficina de fácil acceso a los huéspedes	<p>Equipo informático</p> <p>Internet</p> <p>Medios magnéticos</p> <p>Suite ofimática</p>	<p>\$4.000.000 en adecuación de instalaciones y equipos</p> <p>\$1.500.000 mensuales de salario al Coordinador de Atención al Cliente</p>	<p>% de satisfacción de los huéspedes de los Hoteles</p> <p>Tiempo de respuesta de las PQR's</p>

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Establecer mecanismos de información sobre los servicios que prestan cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	* Diseñar folletos, cartillas, afiches, etc., sobre los servicios que prestan los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	Aumentar 5% los ingresos percibidos por la mayor demanda de servicios	3 meses	Gerentes de cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	Personal externo de Diseño e impresión de material informativo	N.A.	N.A.	\$3.000.000	% de incremento en los ingresos

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la certificación de los servicios a nivel nacional con una Certificadora acreditada en las normas ISO 9001 y la NTSH 006	<p>* Elaboración de los términos de referencia para contratar la asesoría para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>* Invitación, presentación y selección de la oferta más favorable.</p> <p>* Contratación y ejecución del sistema de gestión de calidad.</p>	Certificar a los Hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua de la prestación de los servicios	6 meses	Gerentes de cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	Asesores o Consultores para la ejecución del SGC	N.A.	N.A.	\$23.000.000	Sistema de Gestión de calidad implementado, mantenido y mejorado

Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos			Costo	Indicador de logro
					Humanos	Físicos	Tecnológicos		
Capacitar a todo el personal de los Hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño en estrategias de Servicio Personalizado	* Elaboración de un Plan de Capacitación para todo el personal de los Hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño	Certificar a todo el personal en atención al cliente	6 meses	Gerentes de cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	Capacitadores y Certificadores en estrategias de Atención al Cliente	Auditorio Refrigerios Papelería	Video Beam Equipo de Cómputo	\$12.000.000	No. de Personal Certificado / No. de Personal

Cuadro 33. Estudio financiero

ESTUDIO FINANCIERO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN LOS HOTELES AFILIADOS A COTELCO EN LA CIUDAD DE PASTO			
CONCEPTO	TIEMPO	RECURSOS	PERSONAS
Llegar a los Hoteles no afiliados a COTELCO del Municipio de Pasto y crearles la necesidad de afiliación	6 meses	\$450.000	Personal apoyo Área Comercial
Mantener una investigación de mercados permanente para conocer los cambios que ocurren en el mercado e identificar necesidades para implementar proyectos	8 meses	\$8.000.000	Personal de apoyo de administración de los Hoteles
Diversificar el portafolio de servicios e implementar servicios adicionales	6 meses	\$6.000.000	Personal de apoyo de administración de los Hoteles
Definición del manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos y financieros	6 meses	\$1.100.000	Personal Interno COTELCO Capítulo Nariño
Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la certificación de los servicios a nivel nacional con una Certificadora acreditada en las normas ISO 9001 y la NTSH 006	6 meses	\$23.000.000	Asesores o Consultores para la implementación del SGC
Estructuración y ejecución de una Oficina de Atención al Cliente	6 meses	\$5.500.000	Profesional para Oficina de Atención al Cliente
Establecer mecanismos de información sobre los servicios que prestan cada uno de los Hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de Pasto	3 meses	\$3.000.000	Personal externo de Diseño e impresión de material informativo
Capacitar a todo el personal de los Hoteles afiliados a COTELCO Capítulo Nariño en estrategias de Servicio Personalizado	6 meses	\$12.000.000	Capacitadores y certificadoras en estrategias de atención al cliente
TOTAL	38 meses	\$59.050.000	-

Fuente: Esta investigación

CONCLUSIONES

El nivel de servicio al cliente en los Hoteles objeto de estudio es bueno, se pudo evidenciar que si bien existen brechas importantes en la dimensión de calidad, de empatía, los valores promedio de las brechas son mínimos, en la mayoría de las dimensiones, lo cual permite anotar que las expectativas que tenían los clientes acerca de los Hoteles son muy parecidas a las percepciones en los servicios recibidos.

Se hace necesario que el servicio en los hoteles sea más personalizado dado que si bien ellos tienen cuidado en una cantidad de aspectos, los clientes reclaman un servicio más cálido e individualizado quizá obedeciendo esto a que deben permanecer mucho tiempo en las instalaciones del hotel porque la ciudad en sí misma no les brinda opciones de recreación y utilización de su tiempo libre.

En los hoteles de la ciudad no existe una oficina exclusiva de atención al cliente lo cual de por sí genera un obstáculo en las políticas de expansión de su mercado aunque los clientes manifiesten conformidad con los servicios obtenidos.

Existe una falta de información acerca de los servicios prestados por los hoteles, lo cual hace que quien utilice los servicios de los hoteles lo haga por una necesidad de hospedaje y no por las expectativas de servicios que ellos puedan buscar.

La hotelería en la ciudad de Pasto está hecha no para buscar una estadía de varios días en la ciudad y una utilización por ende de los servicios hoteleros sino para atender hospedajes de personas que vienen en tránsito y de paso hacia otras regiones del departamento o del sur del continente por ello quizá los servicios que se prestan no sean pese a la calificación alta de los clientes en términos de la calidad los mejores que se puedan obtener porque este hecho no le da importancia a otros aspectos que podrían por sí mismos garantizar su retención.

RECOMENDACIONES

Con base a la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo, a los hoteles afiliados a Cotelco en la ciudad de Pasto se debe optar por una estrategia que les permita retener y mantenerse en el mercado para conseguir un desarrollo del servicio, de tal manera que continúen dinamizando y optimizando las fortalezas y oportunidades que poseen y de paso contrarresten las debilidades y amenazas que tienen evitando así que estas variables afecten la prestación de los servicios.

Estimular al cliente brindándole una atención más personalizada con el propósito de que pueda seguir utilizando los servicios hoteleros y lograr fidelizarlo, de esta manera se lograrán recomendaciones para que nuevas personas lleguen a los Hoteles.

Siendo la referenciación por parte de terceras personas el medio más efectivo, se recomienda reforzar las estrategias de atención directa y generar mecanismos ágiles para la solución de problemas con base en quejas posibles.

Observando que el gremio representativo hotelero COTELCO está conformado por muy pocos asociados se hace necesario estudiar cual es la razón por la cual los demás hoteles no se encuentran interesados en afiliarse.

Realizar mayor inversión en estrategias que permitan a los clientes conocer plenamente cuales son los servicios que prestan los Hoteles, de esta manera se presenta una situación favorable tanto para los huéspedes como para los Hoteles, ya que se podría presentar una mayor demanda de los mismos.

Establecer planes de capacitación que permitan desarrollar en los empleados de los Hoteles, la formación y habilidades necesarias que les ofrezcan las competencias adecuadas para prestar a los clientes un servicio de mayor calidad, satisfaciendo sus necesidades de acuerdo a las características particulares de cada cliente.

Para fomentar el turismo y con ello la ocupación hotelera bien vendría integrar a las instituciones públicas y privadas, regionales y locales para que no tan solo el sector hotelero resulte favorecido con el crecimiento del turismo sino otros sectores de la economía regional que al establecer programas turísticos atractivos para los visitantes se beneficien de los recursos que ellos podrían entregar al quedarse un mayor tiempo en la ciudad en actividades recreativas y de descanso que los cautive.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Pasto. Subsecretaría Municipal de turismo. Plan de Desarrollo Turístico de Nariño 2012.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, COMISION REGIONAL DE LA COMPETITIVAD DE NARINO, GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan Regional de Competitividad de Nariño.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. 9ª Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica de formación empresarial. Junio 1994.

Documentación COTELCO Capitulo Nariño. Archivos 2009, 2010 y 2011

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997

Observatorio de la Competitividad - II Semestre de 2007. Febrero de 2008. Plan Estratégico Departamental en Ciencia y Tecnología de Nariño. San Juan de Pasto 2012.

Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. Alcaldía Municipal de Pasto.

SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994

SERNA GOMEZ, Humberto. IMPACTO DE LA TECNOLOGIA E INNOVACIONES GERENCIALES. Universidad de los Andes.

SABOGAL, Julián. La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro.

SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.

NETGRAFÍA

Disponible en internet en: <http://www.cotelco.co>

Disponible en internet en: <http://www.mincomercio.gov.co>.

Disponible en internet en: <http://www.colombialink.com>

Disponible en internet en: <http://www.codecytnarino.org>

Disponible en internet en: <http://www.narinogov.co>

ARNAIZ BURNE, Stella Maris. Las Megatendencias del Turismo Internacional en un mundo globalizado. [Online] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/90208883/Las-Megatendencias-Del-Turismo-Internacional-en-Un-Mundo-Globalizado>.

ARTESANIAS DE COLOMBIA. Caracterización del sector artesanal. [Online] Disponible en: <http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/Movil/Publicacion.jsf?contenidold=81> [citado en 3 de junio de 2012].

Cámaras de Comercio de Pasto, Anuarios estadísticos años 2009-2010-2011

BARRERA JURADO, Gloria Stella; QUIÑONES AGUILAR, Ana Cielo. “Conspirando con los artesanos. Crítica y propuesta al diseño en las artes”. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2006.

Bases de establecimientos de comercio de Registro Mercantil, Cámaras de Comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco.

BOLAÑOS RIASCOS, Cristina; ZARUMA BENAVIDES, Ruth Stella; PANTOJA VILLARREAL María Inés. Propuesta para potencializar el turismo en el departamento de Nariño a través de una operadora de turismo [online]. 2007. Disponible en: <http://www.revistamemorias.com/articulos9/turismonarino.pdf>

BOULLON, Roberto C.; BOULLÓN, Diego R. Turismo rural – un enfoque global. México, 2008.

Blog Tapiz de Retazos. [Online] Disponible en: <http://tapizderetazos.blogspot.com/2009/03/cultivos-ilicitos.html> [citado en 3 de marzo de 2009].

Cámara de Comercio de Pasto. Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales. Actividades en curso, Plan Binacional de Turismo Fronterizo, 2012.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Turismo, México [online]. Disponible en: http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm#_ftn3 [Actualización 20 de abril de 2006].

COLLADO, José. Portal de turismo y hotelería. [Online] Disponible en: <http://www.poraqui.net/directorio/organizaciones-y-asociaciones-organizaciones-internacionales.php> [Actualización 8 de septiembre de 2011].

DAHDA, Jorge. Elementos de turismo: Economía, comunicación, alimentos y bebidas, líneas aéreas, hotelería, relaciones públicas. México 2008, p.13.

DE MYTTENAERE, Bernard; ROZO BELLÓN, Edna. Desarrollo territorial y turismo: una aproximación a partir de la valorización turística. Universidad externado de Colombia 2008.

DE LOERA RIZO, José Manuel. Turismo social, alternativa real o justificación presupuestal. [online] disponible en: <http://www.liderempresarial.com/num120/13.php>

DENAR, Grupo de Policía De Turismo. Registros sobre ocupación hotelera, San Juan de Pasto. 2009 – 2010.

DOME CONSULTING Reporte online. Disponible en: <http://blog.domeconsulting.com/actualidad-turistica/intensa-internacionalizacion-del-turismo-de-latinoamerica/> [citado en 19 de abril de 2012].

El semanario. [Online] Disponible en: <http://elsemanarioinforma.blogspot.com/2012/01/el-turismo-internacional-alcanzara-la.html> [citado en 16 de enero de 2012].

ELÍAS PASTOR, Luis Vicente. Otras formas de turismo. México, 2009.

El Humedal en Ipiales. Aguas contaminadas. 2006. Disponible en: <http://www.ipitimes.com/problemasambientalesb.htm>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Nariño, 2010. Disponible en: http://narino.cafedecolombia.com/narino/el_departamento/la_cultura_de_narino/gastronomia/

Fondo de promoción Turística de Colombia. Guía turística “Nariño, aquí empieza el sur”.

Gobernación de Nariño, comité de turismo. Guía turística “Más Nariñenses viajando por Nariño”, 2010.

GOMIS, Joan Miquel. Turismo justo, globalización y TIC. 2009.

GÓMEZ CERDA, José. Turismo Social. Disponible en: <http://www.acmoti.com/TURISMO%20SOCIAL.%20Jose%20Gomez%20Cerde.htm>

Ministerio de Comercio, industria y turismo. Política de Turismo Social: Hacia un turismo accesible e incluyente para todos los colombianos, 2009. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=62>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, Argentina. ¿Qué es el turismo? [online]. Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/9/turismo.pdf>

MADURO, Sherrie. Turismo Nacional. Universidad Católica Santa María la Antigua, Panamá. [Online]. Disponible en:
<http://www.usma.ac.pa/biblioteca/Profesores/SherrieMaduro/Profesora%20Sherrie%20Maduro%20D.pdf>

“Megatendencias en el sector turístico y la crisis económica internacional” Documento online. Disponible en: <http://sercompetitivos.com/megatendencias-en-turismo/> [citado en 19 de julio de 2010].

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de turismo, diciembre de 2011 [online]. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=62703>

MIRALBELL IZARD, Oriol. Gestión pública del turismo. Barcelona, 2010. p. 271.

OBANDO, Arturo. Disponible en: http://arturobando.blogspot.com/2009/01/narino-la-senda-estrecha_28.html

OFICINA DE TURISMO, Pasto. Ruta del arte y la arquitectura Religiosa. [Online] Eduardo Zúñiga Erazo. Disponible en: <http://www.turismonarino.gov.co>

OMT. PR No.:PR12040. Londres, 2012. [Online]. Disponible en:
<http://media.unwto.org/es/press-release/2012-06-21/el-g20-reconoce-por-primera-vez-que-los-viajes-y-el-turismo-son-un-motor-de> [citado en 20 de junio 2012].

OMT. El turismo internacional arranca con fuerza en 2012. PR No.: PRPR12028, Batumi (Georgia) con ocasión de la 54ª reunión de la Comisión de la OMT para Europa. Documento online. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-05-14/el-turismo-internacional-arranca-con-fuerza-en-2012> [citado en 10 mayo de 2012].

OTTI. United States Travel and Tourism Industry, 2010. [Online]. Disponible en:
<http://tinet.ita.doc.gov/tinews/archive/tinews2012/20120605.html> [citado en 5 junio de 2012]

OFICINA DE TURISMO, Pasto. Eduardo Zúñiga Erazo en Presentación web Ruta de los Artesanos [online]. Disponible en: <http://www.turismonarino.gov.co>.

Plan de desarrollo turístico de Nariño 2012, encabezado por el doctor Leonado Sanzón.

PRADA PARDO, Gladys Celeide. Política Pública De Atención Al Desplazamiento Forzado En El Departamento De Nariño.[online] Disponile en:
http://www.defensoria.org.co/pdf/informes/informe_6.pdf
http://www.codhes.org/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=141&Itemid=5

PROEXPORT. Vicepresidencia de turismo. [Online] Disponible en:
<http://www.colombia.travel/es/prensa/campana-del-riesgo/>
Viceministerio de Turismo. Política de mercadeo y promoción turística de Colombia. “Colombia Destino Turístico de Clase Mundial” 2009 [online]. Disponible en:
<https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=195>

PROEXPORT. Turismo religioso en Pasto. [online] Disponible en:
<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/turismo-religioso/ruta-del-sur-occidente/pasto>

Pulso turístico. Documento online. Disponible en:
<http://www.pulsoturistico.com.ar/2012/03/latinoamerica-el-nuevo-dorado-turistico/>. [Citado en 21 de marzo 2012].

QUESADA CASTRO, Renato. Elementos del Turismo. San José, Costa Rica, 2007. p.101

MCINTOSH, Robert W.; GOELDNER, Charles R.; RITCHIE J. R. Brent. Turismo, planeación, administración y perspectivas. Edición en Español México, 1999.

SANZÓN GUERRERO, Leonado. Comité de turismo. Guía turística “Más Nariñenses viajando por Nariño”, 2010

SINIC. Sistema nacional de información cultural. Colombia Cultural. [Online] Disponible en:
<http://www.sinic.gov.co/sinic/colombiacultural/PaginaColCultural.aspx?AREID=3&SECID=8>

TOSELLI, Claudia. Algunas reflexiones sobre el turismo cultural. Revista Pasos. [Online]. Disponible en <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf> [citado en diciembre de 2006].

VENTURA DIAS, Vivianne. El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México, Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo [online] Septiembre de 2011. Disponible en: http://www.latn.org.ar/wp-content/uploads/2011/09/138_FLA_SCCI_Ventura.pdf

WWF, Colombia. “Del manglar a la mesa capitalina”. [Online] Disponible en:
http://www.wwf.org.co/sala_redaccion/noticias/?121768/Del-manglar-a-la-mesa-capitalina. [Citado en 12 de octubre de 2007).

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE DE LOS HOTELES AFILADOS A COTELCO DE SAN JUAN DE PASTO



ENCUESTA DE CALIFICACION DE SERVICIO AL CLIENTE UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Estimado(a) cliente, su opinión acerca de la prestación del servicio al cliente es muy importante para nosotros. A continuación se presentan una serie de atributos relevantes en este sentido en donde le rogamos responder con la mayor objetividad posible, asignando valores a las Columnas No. 1 y 2 de la siguiente manera:

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración.
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración.
3. No estoy ni en desacuerdo ni en acuerdo con esta aseveración.
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración.
5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración.

* En la Columna No. 1 asigne la puntuación que usted le otorgaría a un *hotel excelente de similar categoría*.

* En la Columna No. 2 asigne la puntuación al *hotel que usted está valorando*.

Nombre: _____ Sexo: M F Edad: _____

Procedencia: _____ Días de estancia: _____

Hotel: _____ Primera vez que visita el Hotel?: Si No

Por que medio se enteró del Hotel?: _____

Motivo de la estancia: Turismo Negocios Académicos Otros: _____

Cod.	ASPECTOS A EVALUAR	Columna 1	Columna 2
T1.	Los empleados del hotel tienen una apariencia limpia y agradable.		
T2.	Las habitaciones cuentan con elementos materiales en buen estado.		
T3.	El servicio de alimentos y restaurantes que presta el hotel ofrecen comida de calidad y con menús variados.		
T4.	Las dependencias y equipamientos del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados.		
E1.	El personal del hotel siempre está atento a los deseos y necesidades de cada cliente.		
E2.	En las áreas comunes (áreas de juegos, restaurantes, recepción) hay un ambiente agradable.		
E3.	El hotel proporciona una atención individualizada.		
E4.	Los horarios de los diferentes servicios se adaptan a las necesidades del cliente.		
E5.	Los empleados se preocupan por resolver los problemas del cliente.		
C1.	Los servicios recibidos en el hotel siempre se reciben de manera oportuna y con calidad.		
C2.	Se presta el servicio según las condiciones pactadas. (Se cumple con lo prometido).		
C3.	Los problemas que se le presentan al cliente son resueltos con prontitud y eficacia.		
C4.	Los servicios prestados en el hotel coinciden con la información de la factura.		
C5.	El equipamiento del hotel (ascensores, luces, electrodomésticos, medios audiovisuales, etc.) funcionan correctamente.		
R1.	El personal del hotel siempre está dispuesto a resolver los problemas del cliente inmediatamente.		
R2.	Si se requiere de algo especial que generalmente no se encuentra en el hotel, el personal está dispuesto a conseguirlo.		
R3.	Se informa de todos los servicios que el hotel dispone para la satisfacción de los clientes. (Folletos informativos, letreros, señalización).		
R4.	Existe personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.		
S1.	El hotel brinda seguridad en todos los espacios.		
S2.	El hotel garantiza discreción y respeto de la intimidad de los clientes.		
S3.	El personal del hotel es competente y profesional.		
S4.	Las instalaciones son seguras (cumplen las normas de seguridad).		
P1.	El precio está acorde a la calidad de los servicios prestados.		
U1.	El hotel se encuentra estratégicamente ubicado.		

Sugerencias y recomendaciones:

Gracias por su tiempo !

Hoja 2.

A continuación se presentan otros atributos relevantes en la prestación del servicio del Hotel en General, por favor califique cada uno en una escala de 1 a 5, en donde 1 es DEFICIENTE y 5 es EXCELENTE.

Servicio de Recepcion

Recibimiento de cortesia	
Higiene y apariencia de los empleados	
Limpieza y organizacion	
Amabilidad y cortesia del personal de recepción	
Profesional y eficacia del personal de recepción	
Efectivad de los servicios	
Rapidez del servicio	
Decoracion y Ambientacion	

Servicio de Habitaciones

Limpieza y equipamiento de los baños	
Comodidad y confort	
Higiene y apariencia de las camareras	
Modernizacion de equipos y tecnologia	
Decoracion y Ambientacion	
Amabilidad y cortesia de las camareras	

Areas comunes

Limpieza	
Higiene	
Modernización	

Restaurante

Diseño de la Carta	
Variedad del Menú	
Calidad de los alimentos	
Atención de los meseros	
Horarios de atención	

Zona humeda y Gimnasio

Instalaciones	
---------------	--

Sugerencias y recomendaciones:

Gracias por su tiempo !

ANEXO B. ENCUESTA CLIENTE INTERNO DE LOS HOTELES AFILIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE PASTO.

Fecha _____ Encuesta No. _____

1. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
a. Buena _____ b. Regular _____ c. Mala _____
2. ¿En que tema le gustaría que se capacite para mejorar las relaciones con sus compañeros de trabajo?
a. Autoestima _____ b. Liderazgo _____ c. Desarrollo Humano _____
d. Relaciones interpersonales _____ e. Otro, ¿Cuál? _____
3. ¿Si la comunicación con sus compañeros se ve deteriorada, se afecta la atención al cliente externo?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
4. ¿Considera que sus relaciones con su jefe son?
a. Buenas _____ b. Regulares _____ c. Malas _____
5. ¿Su jefe inmediato dialoga con usted?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
6. ¿Si la comunicación con su jefe es nula, se afecta la atención al cliente externo?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
7. ¿Al desempeñar una labor en forma inadecuada, el llamado de atención es?
a. Pública - grotesco _____ b. Pública - cordial _____ c. Memorando - Grotesco _____
d. Memorando - Cordial _____
8. ¿Existe una política trazada para el manejo de conflicto en el hotel?
a. Si _____ b. No. _____
9. ¿Discuten continuamente en la empresa?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
10. ¿Considera usted, que las intrigas y las envidias presentadas en la empresa, repercuten negativamente en la atención de los clientes?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
11. Después de una discusión, ¿Cómo observa la atención prestada al cliente externo por parte de los involucrados en el conflicto?
a. Atiende amablemente _____ b. Atienden en forma descortés _____
c. Desatienden al cliente _____ d. Ninguna de las anteriores _____
12. ¿En su empresa el trabajo se desarrolla?:
a. Individual _____ b. En equipo _____
13. Señale el grado de influencia que ejerce sobre la calidad de atención al cliente, su repuesta marcada en el punto anterior.
a. Extremadamente influyente _____ b. Muy influyente _____
c. Poco Influyente _____ c. Nada influyente _____
14. ¿Considero que la empresa me brinda estabilidad laboral?
a. Si _____ b. No _____
15. ¿La empresa tiene definida políticas de ascenso?
a. Si _____ b. No _____
16. ¿Usted participa en la elaboración de las metas trazadas en la empresa?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ d. Nunca _____
17. ¿Conoce el manual de funciones?
a. Si _____ b. No _____
18. ¿Le permiten presentar sugerencias para mejorar el servicio?
a. Siempre _____ b. Frecuentemente _____ c. Esporádicamente _____ e. Nunca _____
19. ¿La reunión semanal que se realiza le permite?

- a. Mejorar la atención al cliente ____ b. Escuchar sugerencias ____
 c. Escuchar regaños ____ d. Escuchar chismes ____ e. Recibir recomendaciones ____
 f. Ofrecer recomendaciones ____ g. Perder el tiempo ____
20. ¿El Hotel le brinda capacitación?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
21. ¿La capacitación que recibe en la empresa es?
 a. Buena ____ b. Regular ____ c. Mala ____
22. ¿En que temas le gustaría capacitarse para mejorar su relación con los clientes externos?
 a. Servicio al cliente ____ b. Técnicas de venta ____ c. Mercadeo ____
 d. Relaciones Humanas ____ e. Conocimiento de producto ____
23. ¿Al ingresar a la empresa, la inducción que usted recibió fue?
 a. completa ____ b. Incompleta ____
24. ¿Usted considera que la asignación del salario para su cargo es?
 a. Equitativo ____ b. inequitativo ____ c. Acorde con su cargo ____
25. ¿El pago oportuno le motiva a atender mejor al cliente externo?
 a. Si ____ b. No ____
26. ¿La evaluación de desempeño es?
 a. Objetiva ____ b. subjetiva ____
27. ¿Existe un formato prediseñado para la evaluación de desempeño?
 a. Si ____ b. No ____
28. ¿Mensualmente la gerencia informa de manera pública los logros alcanzados por la empresa?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
29. ¿Qué tipo de bonificaciones, incentivos y/o reconocimientos por su desempeño laboral le ofrece la empresa?
 a. Carta de felicitación b. declaración oral pública ____ c. Mención del
 empleado del mes ____ d. Fotografía en cartelera ____
 e. Tiempo libre ____ f. Dinero ____ g. Mercado ____ H. Ninguna de las anteriores ____
30. ¿Usted considera que los reconocimientos en la empresa son?
 a. equitativos ____ b. Inequitativos ____
31. ¿El reconocimiento del trabajo bien realizado, contribuye a mejorar la atención al cliente externo?
 a. Si ____ b. No ____
32. ¿Se encuentra usted motivado en la empresa?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
33. ¿Siento que soy aceptado por el grupo?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
34. ¿Ofrezco alternativas para solucionar los problemas presentados?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
35. ¿Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para desempeñar sus labores?
 a. Si ____ b. No. ____
36. ¿La logística e infraestructura del Hotel es agradable para el desarrollo de su trabajo?
 a. Si ____ b. No ____
37. ¿De qué manera incide el contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo, sobre la atención al cliente ?
 a. Mucho ____ b. Poco ____ c. Nada ____
38. ¿Ha observado que sus compañeros atienden mal al cliente?
 a. Siempre ____ b. Frecuentemente ____ c. Esporádicamente ____ d. Nunca ____
39. ¿La autonomía al desarrollar su trabajo, le permite optimizar la atención al cliente?
 a. Si ____ b. No ____

PREGUNTAS DE LA 40 A LA 49

Señale su grado de motivación organizacional causado por:

PREGUNTA	RESPUESTA			
	EXTREMADAMENTE MOTIVADO	MUY MOTIVADO	POCO MOTIVADO	NADA MOTIVADO
40. Las relaciones con sus compañeros.				
41. Las relaciones y comunicación con su (s) jefe (s).				
42. Las condiciones de inducción y capacitación.				
43. La asignación de salarios.				
44. La estabilidad laboral.				
45. Herramientas y logística adecuada.				
46. La participación en la empresa (reunión, sugerencias, metas).				
47. Las condiciones de evaluación.				
48. Los incentivos.				
49 los conflictos presentados				

GRACIAS POR SU COLABORACION

TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO

ANEXO C. HOTELES AFILIADOS A PASTO

Afiliados

- ✓ [Hotel Agualongo](#)
- ✓ [Hotel Cuéllar 's](#)
- ✓ [Hotel Don Saul](#)
- ✓ [Hotel El Dorado](#)
- ✓ [Hotel Fernando Plaza](#)
- ✓ [Loft Hotel](#)
- ✓ [Hotel Vincent Suites](#)

ANEXO D. COMPONENTES DE LA POLÍTICA Y ACTIVIDADES DE INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS.

COMPONENTES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES SUGERIDAS	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA / HORA	RESPONSABLES/ PARTICIPANTES.
Reconocimientos grupales.					
1. Campeonato de Microfútbol.	Convocar a las empresas familiares (Productos Osa, Distribuidora Comercial, Super AD, Comercial del Sur, Centro Agropecuario de Nariño, Distrilar, Bucanero).	Humanos, logísticos financieros.	\$300.000	19/06-05 hasta 07/08/05. Domingos.	Gerencia/ clientes internos.
2. Grupo de danzas folclóricas.	Contactar al instructor de danzas del CESMAG, para capacitar a un grupo de empleados, durante 20 horas. Con el fin de que se presenten en los eventos sociales de Autoservicio.	Humanos, técnicos, logísticos, financieros.	\$500.000	14/08/05 hasta el 11/09/05. Domingos.	Gerencia, Administrativos/ Todo el personal.
3. Celebración día de los niños.	Celebrar el día internacional de los niños y niñas, con los hijos y familiares de los clientes internos. (Se busca patrocinio con las Casas Comerciales para refrigerios y obsequios).	Humanos, logísticos.	\$100.000	03/04/05	Gerencia/personal de la empresa.
4. Celebración fin de año.	Realizar una fiesta, con obsequios y cena. (Buscar patrocinios).	Humanos, logísticos.	\$500.000	17-12-05	Gerencia / clientes internos.
Incentivos individuales					
Mención del empleado del mes.	Se nominará al empleado del mes de acuerdo a los resultados de la evaluación	Humanos.	0	El último jueves de cada mes.	Gerencia.

	de desempeño.				
Otros incentivos	Premios sorpresa: un electrodoméstico.	Humanos	0	31 de marzo y 29 de septiembre de 2005.	Gerencia.
	Un mercado.	Humanos, financieros.	\$100.000	28 de abril y 27 de octubre de 2005.	Gerencia.
	Bonificación en dinero	Humanos, financieros.	\$100.000	26 de mayo y 24 de noviembre de 2005.	Gerencia.
	Pase de cortesía cena dos personas. (Casa del Mar).	Humanos, financieros.	\$100.000	30 de junio y 29 de diciembre de 2005.	Gerencia.
	Un bono para compras. (Patrocinado Colgate Palmolive).	Humanos		28 de julio de 2005 y 26 de enero de 2006.	Gerencia.
	Bono para paseo familiar a Chachagui.	Humano, financiero.	\$100.000	25 de agosto de 2005.2 de febrero de 2006	Gerencia.

ANEXO E . ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LOS HOTELES AFILIADOS A COTELCO SAN JUAN DE PASTO

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

1. El hotel tiene estrategias de servicio?
2. Las estrategias se orientan de manera integral o privilegian una atención en especial?
3. Considera importante la recepción del cliente por parte del botones o por parte del personal del área de recepción.

PQR's

4. En caso de existir una queja cual es el procedimiento que tiene el hotel para poderla solucionar.
5. Existe autonomía en los empleados para poder solucionar un problema con alguno de los clientes.
6. Cuanto tiempo demora en dar respuesta a una queja de un cliente.
7. De manera inmediata, se debe investigar, el gerente debe asumir de manera personalizada la solución del problema
8. Que medidas se toman en los casos que las personas cometan algún error en el servicio a los huéspedes.
 - Se hace una labor de capacitación
 - Se presinde de ese personaje
 - Se lo cambia de área
 - Se lo escarmienta con una sanción
 - Ninguna de las anteriores
 - Todas las anteriores
 - Otras, Cuáles?

PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

9. Existe un programa de servicio al cliente?
10. Este ha sido socializado con todas las personas que involucra el servicio?
11. Se tiene la disponibilidad de atender las sugerencias del cliente interno y externo?
12. El programa que desarrolla el hotel en calidad de servicio al cliente ha sido calculado en términos de costos particularmente o se involucra en costos generales?
13. Se ha realizado por parte del hotel auditoria del programa o de las estrategias?
 - Si
 - No

Si su respuesta es si.

- Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Anualmente
14. Como medida gerencial si el programa no cumple los objetivos propuestos por la dirección se actúa inmediatamente sobre el cambiándolo o re direccionándolo?

BENCHMARKING

15. Cual cree usted que es la diferencia en servicio con respecto a sus competidores?
16. Que lo hace a usted diferente con respecto a sus competidores?
 - Atención
 - Comodidad del hotel
 - Precio
 - Ubicación
 - Seguridad
 - Ambiente familiar

PERCEPCION – ASPECTOS GENERALES

17. Como considera que los clientes perciben el ambiente del hotel:

- Familiar
- Impersonal

18. La vigilancia del servicio es permanente?

- Aleatoria
- Ocasional
- General

19.Cuál de las áreas de su hotel considera usted que es la mas importante?

20.Cuál es su formación?

TALENTO HUMANO - CAPACITACION

21. El personal que se desempeña en las diferentes áreas tiene formación específica en cada una de ellas o experiencia?

22. La capacitación del personal de las diferentes áreas del hotel es permanente(plan de capacitación) o se hace de manera eventual?

23. Recibe capacitación en las diferentes áreas del Hotel?

24. Existe un plan de capacitación?