

**ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR FRENTE A LA REVALUACIÓN DEL  
DÓLAR EN LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE SAN  
JUAN DE PASTO, ENTRE LOS AÑOS 2015 – 2016**

**KEVIN ANDRÉS PIANDA CHAUCANES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2018**

**ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR FRENTE A LA REVALUACIÓN DEL  
DÓLAR EN LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE SAN  
JUAN DE PASTO, ENTRE LOS AÑOS 2015 – 2016**

**KEVIN ANDRÉS PIANDA CHAUCANES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional**

**Asesor:  
Mg. MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2018**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre de 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2018.

## RESUMEN

Con la finalización del presente trabajo, se pretendió potencializar el turismo receptivo en la ciudad de San Juan de Pasto, mediante el total aprovechamiento de los beneficios que deja la revaluación del dólar con respecto al peso colombiano más específicamente en el sector turismo y especialmente en los hoteles afiliados a COTELCO que operan en la Ciudad (Hotel Agualongo, Hotel Cuellar's, Hotel Don Saúl, Hotel Fernando Plaza, Loft Hotel y Hotel Palermo Suite). De igual manera se buscó formar alianzas estratégicas entre algunas entidades gubernamentales como la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Pasto y la Dirección Departamental de Turismo de la Gobernación de Nariño, con el fin de incentivar el turismo receptivo de la región y la exportación de servicios a futuro. Además se diagnosticaron y analizaron los beneficios y consecuencias que dejó en la ciudad el alza del dólar en los hoteles prestadores del servicio de hospedaje, de igual forma se incluyó a los gremios participantes de la cadena del turismo de la Ciudad con lo cual se buscaron alternativas y estrategias de mejora a los factores económicos encontrados.

Con la firma hace poco más de un año del acuerdo de Paz entre el gobierno y la Guerrilla de las FARC, el turismo se convirtió en una salvación para algunas empresas dedicadas a esta labor quienes vieron con gran positivismo el aumento sustancial en la llegada de turistas al territorio Colombiano. En la actualidad se conoce a un sector turístico incentivado la innovación y el desarrollo constante en busca de nuevas ideas por parte de los gerentes, quienes logran un próspero crecimiento; además se debe recalcar que los cambios monetarios en las divisas generaron cambios económicos significativos, tanto positivos como negativos dependientes de las medidas preventivas que se establecieron en cada país, es por esto que el lector encontrara en el presente documento, diferentes posibilidades y mecanismos con los cuales se aprovecharon los cambios económicos mundiales como lo fue revaluación de una divisa.

## ABSTRACT

With the end of this work, it was try to potentiate receptive tourism in the city of San Juan de Pasto, through the full use of the benefits of the revaluation of the dollar with respect to the Colombian peso, more specifically in the tourism sector and especially in the hotels affiliated with COTELCO that operate in the City ( Agualongo Hotel, Cuellar's Hotel, Don Saúl Hotel, Fernando Plaza Hotel, Loft Hotel and Palermo Suite Hotel). Similarly, strategic alliances were sought between some government entities such as the Undersecretary of Tourism of the Mayor's Office of Pasto and the Departmental Directorate of Tourism of the Nariño, in order to encourage receptive tourism in the region and the export of services to future. In addition, the benefits and consequences that the dollar raised in the hotels providing the lodging service were diagnosed and analyzed, as well as the participation of guilds of the tourism chain of the City, with which alternatives were sought to improvement strategies to the economic factors found.

With the signature a little more than a year ago of the peace agreement between the colombian government and the FARC guerrilla, tourism became a salvation for some companies dedicated to this work who saw with great positivism the substantial increase in the arrival of tourists to the Colombian territory. At present we know a tourism sector encouraged innovation and constant development in search of new ideas by managers, who achieve a thriving growth; It should also be emphasized that the monetary changes in the currencies generated significant economic changes, both positive and negative depending on the preventive measures that were established in each country, that is why the reader will find in this document, different possibilities and mechanisms with the which took advantage of the different global economic changes as it was revaluation of pound

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	22
1. ASPECTOS GENERALES	24
1.1 TEMA	24
1.2 TÍTULO	24
1.3 LÍNEA	24
1.4 SUBLÍNEA	24
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.5.1 Descripción del problema	24
1.5.2 Formulación del problema	27
1.5.3 Sistematización del problema	27
1.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	28
1.5.1 Objetivo General.	28
1.5.2 Objetivos Específicos	28
1.6 JUSTIFICACIÓN	28
2. MARCO REFERENCIAL	28
2.1 MARCO TEÓRICO	30
2.1.1 Comercio internacional	30
2.1.2 Revaluación	36
2.1.3 Factores que determinan la revaluación	37
2.1.4 Devaluación	39

2.1.5 Factores que determinan la devaluación	40
2.1.6 Ventajas y desventajas de la revaluación y la devaluación	41
2.1.7 Exportación de servicios	48
2.1.8 Antecedentes generales del turismo mundial	53
2.1.9 Nociones teóricas del turismo sugeridas en la historia	53
2.1.10 Evolución de la noción turística moderna	55
2.1.11 Marketing turístico	56
2.1.12 El sistema turístico	56
2.1.13 La organización mundial del turismo (OMT)	62
2.1.14 Oferta hotelera mundial	63
2.1.15 Cadenas hoteleras más grandes del mundo	64
2.1.16 Ocupación hotelera en Colombia	65
2.2 <b>NORMATIVIDAD NACIONAL</b>	66
2.2.1 Legislación tributaria	66
2.2.2 Legislación cambiaria	68
2.3 <b>HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	70
2.3.1 Concepto de P-A-D-I	70
2.3.2 Categorización, triangulación y estructuración de datos	76
2.3.3 Diagrama de Ishikawa	77
2.4 <b>MARCO CONCEPTUAL</b>	77
2.5 <b>MARCO LEGAL</b>	79
2.5.1 Normas Técnicas Sectoriales, Decretos y Resoluciones Aplicativas RESOLUCIÓN 006 DEL 2016	83

2.5.2 Prestadores del servicio turístico.	85
2.6 MARCO CONTEXTUAL	86
2.6.1 Análisis del sector	86
2.6.2 Indicadores turísticos económicos	88
2.7 COTELCO	92
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	96
3.1 TIPO DE ESTUDIO	96
3.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	96
3.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	96
3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	97
3.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	97
3.5.1 Fuentes Primarias.	97
3.5.2 Fuentes Secundarias.	97
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	98
3.7 MUESTRA	100
4. PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS	105
4.1 Diagnostico del servicio de hotelería.	105
4.2 Diagnostico de la lógica estratégica en el servicio de hotelería	130
4.3 Diagnostico cualitativo del servicio de hotelería	137
5. SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS	145
5.1 Diagnostico de variables y clasificación de alternativas de mejora para la economía de la ciudad de San Juan de Pasto	145
5.2 Identificación de oportunidades de mejora	145

5.3 Clasificación de las alternativas de mejora	154
6. TERCER NIVEL DE ANÁLISIS	156
6.1 Plan de Acción	156
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA	163
NETGRAFÍA	165
ANEXOS	169

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Cambios en comportamiento de la divisa	42
Cuadro 2. Comportamiento del dólar año 2000 – 2017	47
Cuadro 3. Como se realiza el intercambio de servicios	50
Cuadro 4. Clasificación de los elementos del equipamiento turístico	59
Cuadro 5. Clasificación de las instalaciones	60
Cuadro 6. Clasificación de los atractivos turísticos	60
Cuadro 7. Comercio trasfronterizo, tratamiento legal aplicable	62
Cuadro 8. Cadenas hoteleras más grandes del mundo	64
Cuadro 9. Ocupación por departamentos	66
Cuadro 10. Consumo en el extranjero, tratamiento legal aplicable	67
Cuadro 11. Presencia comercial del proveedor en el país receptor, tratamiento legal aplicable	68
Cuadro 12. Traslado temporal de personas físicas a otro país, para prestar en él los servicios, tratamiento legal aplicable	69
Cuadro 13. Cronograma de desmonte de salvaguardia	83
Cuadro 14. Indicadores turísticos económicos en San Juan de Pasto entre los años 2015 y 2016	88
Cuadro 15. Ocupación hotelera en Colombia	89
Cuadro 16. Motivo de viaje hacia Colombia	90
Cuadro 17. Departamento de destino de extranjeros no residentes 2015-2016	91
Cuadro 18. Principales orígenes de extranjeros que arriban a Colombia	92
Cuadro 19. Registro de ingreso de extranjeros, según ciudad de hospedaje	93

Cuadro 20. Hoteles en la ciudad de San Juan de Pasto afiliados a COTELCO Capítulo Nariño	94
Cuadro 21. Ocupación hotelera COTELCO	94
Cuadro 22. Caracterización de los hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de San Juan de Pasto	101
Cuadro 23. Características principales de los hoteles asociados a COTELCO	105
Cuadro 24. Niveles de recaudos y rango de activos de los hoteles asociados a COTELCO	107
Cuadro 25. Factores de crecimiento en los hoteles asociados a COTELCO	108
Cuadro 26. Perspectiva al cambio	110
Cuadro 27. Localización del origen de los turistas en los hoteles asociados a COTELCO	111
Cuadro 28. Cobertura del hospedaje e ingresos por prestación de servicios	112
Cuadro 29. Factores de competitividad empresarial	113
Cuadro 30. Factores de mejora de la eficiencia	115
Cuadro 31. Razones para iniciar el proceso de internacionalización del hotel	116
Cuadro 32. Mayores obstáculos para iniciar el proceso de internacionalización	118
Cuadro 33. Factores que favorecen el proceso de internacionalización	120
Cuadro 34. Conocimiento sobre los mercados	122
Cuadro 35. Percepción a futuro sobre los activos	123
Cuadro 36. Percepción sobre las operaciones internacionales	125
Cuadro 37. Experiencia en mercados internacionales	127
Cuadro 38. Perspectivas futuras	128
Cuadro 39. Perfil del gerente	129
Cuadro 40. Categorización de resultados del análisis cualitativo	137

Cuadro 41. Lluvia de ideas	146
Cuadro 42. Clasificación de los hoteles en la ciudad de Pasto por agremiación	150
Cuadro 43. Propuesta de reforma en la afiliación a COTELCO	151
Cuadro 44. Clasificación de alternativas de mejora	155
Cuadro 45. Estrategias	157
Cuadro 46. Plan de acción	159

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Oferta y demanda de divisas	36
Figura 2. Origen etimológico de la palabra turismo	53
Figura 3. Funcionamiento del sistema turístico	58
Figura 4. Características generales de las cuatro fuerzas lógicas del comportamiento	71
Figura 5. Estructura de la lógica de mercado	72
Figura 6. Estructura de la lógica estratégica	73
Figura 7. Estructura de la lógica cultural	74
Figura 8. Estructura de la lógica de liderazgo	75
Figura 9. Ubicación geográfica	87
Figura 10. Diagrama Causa - Efecto, Turismo receptivo	148
Figura 11. Diagrama Causa - Efecto, Promoción	149
Figura 12. Diagrama Causa - Efecto, Cultura	152
Figura 13. Diagrama Causa - Efecto, Medios de comunicación	153
Figura 14. Esquema de evaluación para la determinación del plan de acción	156

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. La banda cambiaria	35
Gráfica 2. Ranking Mundial de países más visitados en el año 2016	63
Gráfica 3. Turismo internacional en Colombia, número de arribos (1996-2015)	65
Gráfica 4. Ocupación Hotelera prestadora de servicios de alojamiento afiliados a COTELCO, 2011,2012 Y 2013.	95
Gráfica 5. Factores más relevantes para iniciar la internacionalización del hotel	117
Gráfica 6. Factores que obstaculizan el proceso de internacionalización	119
Gráfica 7. Factores que favorecerían el proceso de internacionalización	121
Gráfica 8. Nivel de conocimiento sobre los mercados internacionales	122
Gráfica 9. Percepción a futuro	124
Gráfica 10. Percepción sobre las operaciones internacionales	126
Gráfica 11. Perspectiva de nivel 1 - Estructura lógica de mercado	131
Gráfica 12. Perspectiva de nivel 2 - Estrategia de negocios	133
Gráfica 13. Perspectiva de nivel 3 - Cultura de organización	134
Gráfica 14. Perspectiva de nivel 4 - Estilo de liderazgo	136

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Diagnóstico de la situación económica empresarial	171
ANEXO B. Diagnóstico de la alineación dinámica del mercado	176
ANEXO C. Categorización cualitativa	181
ANEXO D. Establecimientos de alojamiento certificados en sostenibilidad	201
ANEXO E. Oferta hotelera en San Juan de Pasto	206

## GLOSARIO

**ADMINISTRACIÓN:** La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización.

**APALANCAMIENTO:** Método por el cual se pide prestado dinero puede ser en grandes o pequeñas cantidades, para financiar la compra de los activos de una empresa.

**APARTAHOTEL:** Establecimiento en que se presta el servicio en apartamentos independientes.

**ARBITRAJISTA:** “Persona que interviene en los mercados beneficiándose de las diferencias de precios o cotizaciones en distintos lugares de forma que permite que se ajusten rápidamente los precios y contribuye a la eficiencia del mercado”.

**BALANZA DE PAGOS:** Es el instrumento contable que informa de las transacciones exteriores de un país. Se define como el documento contable que registra sistemáticamente el importe, de todas las operaciones comerciales y financieras que tienen lugar en un periodo de tiempo entre los residentes del país y los del resto del mundo.

**CAPACIDAD DE CARGA:** Es el número máximo de personas para el aprovechamiento turístico que una zona puede soportar, asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos naturales y culturales.

**CATERING:** Es el servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole, Este tipo de servicios es muy usado por los hoteles debido a la facilidad con la que el cliente o el hospedado, pueden acceder a la comida a determinadas horas del día.

**CHECK-IN:** El registro, que se deriva esta palabra en inglés, es el proceso mediante el cual un recepcionista registra la llegada de un cliente a un hotel, estación de alta velocidad, aeropuerto o puerto, y por su parte y si fuera necesario, establece la salida exacta del cliente del lugar en donde se realizó el registro.

**CLIENTE:** persona natural o jurídica que recibe un servicio.

**COMERCIO:** Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales se entiende tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader.

**COMPETITIVIDAD:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores cuando ya se determina el precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio y fijada una cierta calidad. De esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.

**COTELCO:** Es la Asociación Hotelera de Colombia, sin ánimo de lucro, que fue creada para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria de alojamiento en Colombia.

**DEMANDA:** Se puede entender como la total cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o más.

**DEVALUACIÓN:** Es la pérdida del valor nominal de una moneda corriente frente a otras monedas extranjeras. Esta devaluación de una moneda puede tener muchas causas, entre éstas la de una falta de demanda de la moneda local o una mayor demanda de la moneda extranjera.

**EXPORTACIÓN DE SERVICIOS:** Según la clasificación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la forma de exportar un servicio se caracteriza por el "elemento" que se desplaza al otro país, bien sea el proveedor y/o el exportador del servicio, el consumidor del servicio o el mismo servicio.

**ECOACTIVIDADES:** Son aquellas actividades que se realizan al aire libre, es decir mediante prácticas medioambientales responsables se busca dar a conocer a los turistas la riqueza natural con la que cuentan algunas regiones. Mediante caminatas, excursiones, paseos etc.

**FINANZAS:** Son una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores

**GUIANZA:** El Guía de Turismo es la persona natural que presta sus servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística, cuyas funciones hacia el turista, viajero o pasajero son las de orientarlo, conducirlo, instruirlo y asistirlo durante la ejecución del servicio contratado.

**HOSTAL:** El término hostel tiene un significado propio; en algunos países como Colombia no existe este concepto como tal, pero sí es posible encontrar similitudes, como Cheap hotel ("hotel barato") o "Residencia". Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la palabra significa "casa" o lugar de habitación. Pero el término es usado para acuñar la noción de estar en una casa, que por su parte se entiende como prestar el lugar de habitación por un periodo de tiempo determinado.

**HOTELERÍA:** es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados a alojamiento y alimentación esporádica, muy usualmente enlazados al turismo.

**HUÉSPED:** persona que se aloja en un establecimiento de alojamiento y hospedaje, mediante u previo contrato o negociación.

**IVA:** Impuesto al valor agregado.

**MIPYME:** la pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo MIPYME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término MIPYME (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

**OFICINA DE TURISMO:** Es una oficina que brinda a los turistas la información necesario y de promoción de los sitios turismos y lugares más representativos de una región para facilitar la decisión de la escogencia de lugares a visitar dentro de una cultura o territorio desconocido.

**ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO OMT:** Es un organismo internacional creado en 1975 que tiene como propósito promover el turismo. Formalmente vinculada a las Naciones Unidas desde 1976 al transformarse en una agencia ejecutiva del PNUD.

**PATRIMONIO NATURAL:** Es todo aquello con lo que cuenta una región que se lo considera como parte de su cultura, además de surgir mediante formaciones físicas y biológicas, creadas por la misma naturaleza a largo del tiempo, teniendo un valor universal por su aspecto estético o científico.

**PARK STOCK:** número de elementos correspondientes a cada uno de los activos de operación como por ejemplo: vajilla lencería, entre otras, de acuerdo con la capacidad instalada para la prestación de un servicio.

**PLAN DE EMERGENCIA:** son aquellas medidas preventivas que se tienen para salvaguardar los intereses y bienestar del personal a cargo en caso de una posible eventualidad.

**PAX:** Esta abreviatura es utilizada por el sector turístico para designar el número de pasajeros existentes en un hotel, medio de transporte o agencia turística.

**POTENCIAL EXPORTADOR:** son aquellas oportunidades o ventajas con las que cuenta una empresa o persona en el producto y/o servicio que desee exportar hacia nuevos nicho de mercados el cual se considere como una gran coyuntura internacional.

**PRODUCCIÓN:** Desde el punto de vista de la economía, la producción es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. Más específicamente, se trata de la capacidad que tiene un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

**PRODUCTO:** Cualquier mercancía o servicio, que por lo general es ofrecido al consumidor para la satisfacción de sus deseos o necesidades.

**REINTEGRO CAMBIARIO:** Se refiere al ingreso de divisas por conducto de los Intermediarios del mercado cambiario o de Cuentas en el exterior registradas bajo el mecanismo de compensación.

**RECURSOS TURÍSTICOS:** Son aquellos recursos de utilidad pública, como lo son las zonas urbanas o rurales, plazas, vías, monumentos, construcciones, entre otras.

**RESIDENTES:** Hace referencia a las personas que tienen sus residencia habitual en ese país, no así por ejemplo los turistas, los profesionales contratados para un estudio en el país que una vez realizado vuelven a sus lugares de origen.

**REVALUACIÓN:** Significa un aumento del precio de la moneda local en relación con una moneda extranjera bajo un tipo de cambio fijo.

**SUITE:** unidad de alojamiento compuesta por dos habitaciones, un salón con área de recibo, comedor y dos baños. Con el establecimiento de un precio más alto de una habitación normal por su confort.

**TURISMO RECEPTIVO:** La expresión se emplea para mencionar a los visitantes que se recibe en una determinada localidad, casco urbano, departamento, estado o población; que se consideran como consumidores potenciales de los servicios y/o productos que se ofrecen en el territorio a visitar.

**TURISTA:** Cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinaciones, salud, u otra diferente a una actividad del lugar de destino habitual.

**VENTAJA COMPARATIVA:** El modelo de la ventaja comparativa es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional y demuestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo.

**VENTAJA ABSOLUTA:** es la habilidad que se tiene para producir un bien usando menor insumo que otro productor, es decir que la ventaja absoluta está presente cuando algo o alguien es el mejor desarrollando dicha actividad o producto a un costo menor.

## INTRODUCCIÓN

Las divisas juegan un papel protagónico en el mundo actual, es por ello que interiorizar y analizar más a fondo el comportamiento que estas pueden presentar, conlleva a tomar decisiones importantes y estratégicas en una futura revaluación o devaluación de la moneda; y más aún, para prever el crecimiento o decrecimiento monetario de la economía de un país mediante la oportuna planificación de estrategias que contribuyan al crecimiento económico de país y región.

El dólar estadounidense es la moneda de referencia mundial y una de las más usadas a nivel global, con ella se realizan la mayoría de transacciones comerciales, como lo son las importaciones y exportaciones; el sistema financiero especulativo internacional está igualmente “dolarizado”, las bolsas y mercados internacionales, los países en vías de desarrollo y las potencias económicas generan más del 75% del PBI mundial en dólares, además sirve de respaldo para la mayoría de las monedas extranjeras; hace de medio internacional de pago y en ella se encuentra la mayoría de reserva internacional. Es por ello que si el dólar presenta una revaluación o devaluación afecta a casi todos los países de una manera directa como indirecta.

Aunque cabe resaltar que el alza del dólar afecto a la mayoría de países latinoamericanos como lo son México, Chile, Perú, Argentina, Brasil y Colombia, este último se consideró el país más afectado con la revaluación del dólar, puesto que el gobierno no previno tomar medidas preventivas cuando el peso colombiano se encontró revaluado por varios años.

El Dólar con respecto a la tasa de cambio para finales de año 2014 era de COP \$2.392,46, para el mes de diciembre del año 2015 llego a los COP \$3.149,47 y posteriormente para el mes de febrero del año 2016 alcanzó los COP \$3.439,89, la cual fue una cotización que nunca se había tenido hasta esa fecha en Colombia y que resulto como un acontecimiento histórico.

Cabe resaltar que los más beneficiados ante un alza del dólar son los exportadores, puesto que gracias a sus ventas en el extranjero reciben mayor poder adquisitivo; contrario a lo que le ocurre a los importadores, debido a que por el mismo porcentaje monetario ya no pueden comprar la misma cantidad ofrecida anteriormente en el exterior; sino que deben aumentar dinero o disminuir su cantidad.

Pero en lo que se centra principalmente este proyecto, es en detallar la repercusión que tiene este fenómeno en los hoteles pertenecientes a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto, puesto que gracias a este gran cambio se nota una gran afluencia de extranjeros que aprovechan el cambio monetario (principalmente personas de nacionalidad ecuatoriana). Se profundiza igualmente,

como el turismo receptivo más específicamente en servicios, beneficia a la economía de la ciudad de Pasto y por el contrario como no se aprovecha en su totalidad.

De la misma manera se tocan temas fundamentales en lo que respecta a la inflación y sus repercusiones frente al consumidor final, el efecto que ha producido la caída del dólar con respecto al contrabando; las empresas nacionales frente a las internacionales, el papel que desempeña el mercado en todo este proceso y el del trabajador o empleado frente a la contracción o despido en su trabajo.

Pero lo más importante es identificar cómo este fenómeno puede ser aprovechado de la mejor manera para incentivar el turismo receptivo en la Ciudad, debido a que se cuenta con todo el potencial necesario para que se convierta en un destino turístico reconocido al poseer un maravilloso patrimonio cultural, gastronómico y geográfico, enriquecido en escenarios naturales e históricos; lo cual representa una oportunidad relevante para captar los beneficios que este fenómeno aporta, a modo de enfrentar los retos que conllevan el crecimiento económico, el bienestar social y la proyección hacia futuras oportunidades.

Es evidente que hoy por hoy el turismo es una de las actividades más importantes del sector económico. Las personas en su afán de compartir momentos agradables en familia y en búsqueda de nuevas experiencias acordes a sus necesidades, destinan parte de sus ingresos para invertir en esta actividad, lo cual genera una nueva oportunidad de negocio para aquellas empresas que suplen sus necesidades gastronómicas, de ocio, diversión y de compras.

Igualmente se plantean soluciones para aquellos empresarios interesados en informarse acerca del aprovechamiento de los fenómenos económicos mundiales, que les permite fijar el precio de negociaciones futuras, para que la volatilidad del dólar no impacte de una manera negativa a las organizaciones que prestan sus servicios al turista. De la misma manera mediante la realización de encuestas y entrevistas, se buscan estrategias planteadas por los empresarios en donde se diagnostica, determina y analizan posibles aspectos que impactan de una manera negativa al turismo receptivo, para lo cual se estructuran soluciones, medidas o estrategias que ayudan a planificar, prever y controlar aquellos aspectos que contribuyen a obtener un adecuado turismo receptivo en la Ciudad de Pasto, para lograr un crecimiento económico en esta importante modalidad.

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 TEMA

Estudio coyuntural del turismo receptivo en las áreas de administración y comercialización.

### 1.2 TÍTULO

ANÁLISIS DEL COMERCIO EXTERIOR FRENTE A LA REVALUACIÓN DEL DÓLAR EN LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, ENTRE LOS AÑOS 2015 – 2016

### 1.3 LÍNEA

El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

### 1.4 SUBLÍNEA

Proyectos de Mercadeo Regional

### 1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.5.1 Descripción del problema.** La ciudad de San Juan de Pasto no ha sabido aprovechar al máximo la revaluación del dólar que se presentó entre los años 2015, 2016 y parte del 2017, puesto que gracias a este fenómeno y a otras variables más, el turismo receptivo se incrementó de una manera significativa, dando origen a la constante afluencia de visitantes especialmente ecuatorianos. Sin embargo la ciudadanía y entidades hoteleras en su mayoría no han buscado la implementación de estrategias que conviertan de este fenómeno, una gran oportunidad para incentivar el turismo receptivo a futuro de la ciudad. Es el momento para que el turismo sea considerado como un eslabón en la cadena fundamental en la obtención de recursos económicos que acrecienten la economía de la ciudad; y con todo lo anterior no quiere decir que los diferentes tipos de comercio establecidos en la ciudad no hayan obtenido ganancias gracias a este fenómeno, pero si se realiza un análisis y se definen estrategias en las que se pueda aprovechar al 100% este cambio monetario, se podrá situar a la ciudad de San Juan de Pasto como una de las más visitadas en el ranking nacional y mundialmente a futuro.

En el presente proyecto se analizaron los obstáculos que le impidieron a los hoteles asociados a COTELCO el aprovechar en su máximo rigor, todos los beneficios que le pudo generar a este gremio si hubieran establecido alianzas estrategias con entidades que se relacionan a la prestación de servicios existentes en la ciudad; sin embargo no se pudo dejar a un lado las repercusiones o beneficios que el alza del dólar dejó en los demás servicios ofrecidos, como lo son en las pequeñas, medianas y grandes empresas, en los restaurantes, agencias turísticas, discotecas, bares, entre otros factores, de los cuales solo se hizo un esbozo, el cual reflejó la situación que se vivió gracias a este cambio monetario y como este pudo haber afectado de una manera directa o indirecta al sector hotelero; entre algunas de las problemáticas más sobresalientes se puede considerar las siguientes: el alza del precio de algunos artículos y elementos de la canasta familiar de una manera considerable, afectando enormemente el bolsillo de los consumidores; debido a que no se ha podido prever con anticipación los efectos que se pueden generar con el alza o la disminución de una divisa.

Por otro lado se debe destacar que muchos turistas (específicamente de nacionalidad ecuatoriana) arribaron a la ciudad con muchos ánimos o expectativas de compras; para lo cual muchos de ellos no supieron o no conocieron con exactitud dónde ir a comprar lo que deseaban, ni en donde alojarse y disfrutar de la comida típica con la que cuenta la ciudad; es así como optaron por ir muy regularmente a los grandes centros comerciales y a los hoteles más sobresalientes, desaprovechando el gran potencial que tienen aquellas medianas y pequeñas empresas de servicios, debido a que muchas veces no son tan reconocidas por aquellas personas con el carácter de turista o visitante; y sin hablar de aquellos lugares turísticos que hacen parte del municipio y que muchas veces no contaron con la promoción necesaria.

La ciudad de San Juan de Pasto, se ha ido dando a conocer como un buen punto turístico, donde caben todos los gustos y donde el que llega se enamora, por ello es necesario impulsar desde diferentes aspectos el turismo no solo urbano y rural, si no también económico e industrial y además resaltar todos los fuertes que posee la ciudad he impulsar el turismo receptivo al ámbito internacional.

Es de gran importancia enfatizar que la cultura pastusa se caracteriza por ser muy trabajadora, persistente, luchadora, dedicada y muy cordial; pero por otro lado no se debe olvidar que también son personas tímidas, calladas he introvertidas, que en su gran mayoría, pueden generar controversia al asociarse y trabajar en equipo por un bien común, ser poco emprendedores y motivados en el aprovechamiento de nuevas oportunidades existentes en el mercado; en comparación con las ciudades más industrializadas del país.

Otra de las problemáticas que ha afectado al sector económico de la ciudad, es que gracias al alza del dólar, muchos empresarios han optado por cubrir el desfaldo de sus importaciones con el despido de personal que labora en las

empresas, dado que es dinero adicional que puede ser utilizado para cubrir el alto costo de las importaciones; sin embargo no es suficiente para subsanar completamente su valor y es así como cada artículo tiende a subir de precio y éste es asumido por el consumidor final. El desconocimiento total o parcial que pueden presentar algunos empresarios acerca de las coberturas cambiarias existentes; en el aprovechamiento adecuado de medios que les permitirán una asertiva negociación de futuros acuerdos económicos; además de ser capaces de prever posibles futuros cambios en el alza o baja de una divisa, mediante la anticipación de posibles compras o negociaciones a futuro, son problemas económicos individuales que tienen los empresarios.

Por otro lado no existen adecuadas estrategias de análisis en el aprovechamiento total del turismo receptivo en la ciudad de San Juan de Pasto; debido a que si se le sacara el mejor provecho a esta situación, Incluso el Departamento de Nariño obtendría grandes beneficios económicos que ayudarían a su progreso y desarrollo. De igual manera se deben tomar medidas preventivas cuando el dólar vuelva a su precio natural. El gran desconocimiento que presentan los viajeros hacia aquellos lugares turísticos de la ciudad que poseen una gran riqueza cultural, natural e histórica de San Juan de Pasto, se convierten en pérdidas económicas. Por lo cual este proyecto podría llegar a ser el eslabón hacia la promoción de los lugares más turísticos e históricos para futuros visitantes a la llamada Ciudad Sorpresa de Colombia.

La región como tal debe asegurar su inserción de manera activa en los mercados internacionales y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen estas variaciones cambiarias; los acuerdos de integración económica que el país ha firmado y el alza o la disminución del valor del dólar con respecto al resto del mundo, de tal manera que se fomente en los empresarios una nueva cultura empresarial la cual este centrada en visionar nuevos horizontes y en el aprovechamiento de cambios coyunturales económicos mundiales, asumiendo los riesgos y creando nuevas estrategias de mercado, a fin de impulsar un desarrollo económico sostenible.

Es por ello que se realiza esta investigación con el fin incentivar el turismo receptivo, aprovechar de la mejor manera la revaluación del dólar frente al peso y de conocer la situación actual de las empresas de servicios en la ciudad de San Juan de Pasto, con el propósito de analizar los posibles riesgos y oportunidades que se dan al momento de un cambio inesperado del precio de una divisa ya sea el dólar o el euro, con miras a fomentar la toma correcta de decisiones y de posibles implementaciones de políticas empresariales que disminuyan el riesgo económico de toda la región.

**Diagnóstico del problema:** En la actualidad se percibe que los turistas que arriban al país no están aprovechando al máximo todo el potencial que posee la

ciudad, puesto que no se observa con claridad alianzas estrategias entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte, entre otros, que direccionen al turista hacia un mejor turismo receptivo a futuro y que su estadía en la ciudad sea más amplia y duradera.

Por otra parte si los hoteles asociados a COTELCO no amplían sus estrategias en el fortalecimiento y ampliación en la permanencia y regreso de los turistas, pocos hoteles querrán afiliarse a esta organización. Y se debe tener en cuenta que gracias a la revaluación del dólar muchos extranjeros desearan arribar a la ciudad, especialmente ecuatorianos buscando nuevas alternativas de recreación, ocio, diversión, comodidad, confort entre otros. De igual manera también se necesita más ayuda y estrategias para incentivar de una manera más activa y eficiente los recursos que poseen, para posteriormente exportar los servicios que ofrece cada expendio comercial, aprovechando la subida de la divisa internacional y a su vez dando a conocer que la ciudad de Pasto no solo tiene Carnavales y Gastronomía si no mucho más que mostrar, en ese contexto se observa que en San Juan de Pasto no existe una buena plataforma y oferta turística de todos los atractivos económicos que posee, existe desorganización en el establecimiento de rutas o mapas que dirijan adecuadamente al turista, puesto que el extranjero en su mayoría de nacionalidad ecuatoriana solo hace viajes para comprar regularmente en las grandes superficies y alojarse en los hoteles más reconocidos y omite los demás atractivos turísticos que tiene la región.

A su vez por la falta de estudios coyunturales sobre la economía de la ciudad, se hizo ímpetu en la necesidad de aportar por medio de este proyecto, datos e información que en el futuro, ayuden y estimulen a los estudiantes y a los empresarios a adecuar planes estratégicos que permitan sobrellevar económicamente una empresa, ante un alza o una reducción de la divisa internacional como lo es el dólar.

**1.5.2 Formulación del problema.** ¿De qué manera la revaluación del dólar es aprovechada en su totalidad en la prestación de servicios a foráneos por parte de los hoteles asociados a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto, entre Enero de 2015 a Diciembre de 2016?

### **1.5.3 Sistematización del problema:**

- ¿Con la revaluación del dólar en lo que respecta a la parte económica, laboral y comercial de los hoteles asociados a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto, entre Enero del 2015 hasta Diciembre del 2016, que efectos y comportamientos ha generado este fenómeno?

- ¿De qué manera se puede determinar los beneficios y consecuencias que puede generar una revaluación del dólar en los hoteles asociados a COTELCO? y ¿Cuáles sería la clasificación de las alternativas de mejora que contribuyan al crecimiento de la economía de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo diseñar un plan de acción y estrategias asertivas hacia los hoteles asociados a COTELCO, frente a una futura revaluación del dólar, en la búsqueda del total aprovechamiento de este fenómeno en la ciudad de San Juan de Pasto?

## **1.5 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo General.** Realizar el análisis del comercio exterior frente a la revaluación del dólar en los hoteles asociados a COTELCO de la Ciudad de San Juan de Pasto, entre los años 2015 – 2016.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar un análisis del comportamiento que generó la revaluación del dólar en la parte económica, laboral y comercial de los hoteles asociados a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto, entre Enero del 2015 hasta Diciembre del 2016.
- Determinar los beneficios y posibles consecuencias que puede generar una revaluación del dólar para los hoteles asociados a COTELCO y clasificar alternativas de mejora que contribuyan a la economía en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Diseñar un plan de acción y estrategias asertivas hacia los hoteles asociados a COTELCO, frente a una futura revaluación del dólar, en la búsqueda del total aprovechamiento de este fenómeno en la ciudad de San Juan de Pasto.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente cada región del país desea mostrar lo mejor que posee del territorio que lo rodea, en lo que respecta a atractivos turísticos y en la prestación de servicios turísticos de calidad, incentivando así la creación de empleo y crecimiento económico a nivel general para cada ciudad o país; Para lo cual cada ciudad, país, o nación, buscara las mejores estrategias que hagan del turismo

receptivo una gran oportunidad de negocio empresarial sostenible, para lo cual es de gran importancia resaltar que si a los empresarios se les brinda las debidas y adecuadas capacitaciones acerca del aprovechamiento de los cambios económicos como el de la divisa, podrán obtener grandes beneficios monetarios futuros que podrán incentivar el turismo receptivo y servicios internacionalmente y que contribuirán al desarrollo de la ciudad.

Para lo cual es importante analizar los procesos de comercialización de las empresas del sector turismo, más específicamente del turismo receptivo de servicios, obteniendo como resultado los efectos en cuanto a aspectos de la competitividad se refiere frente a la actividad turística de la ciudad de San Juan de Pasto. Desde esta óptica es preciso crear espacios de reflexión y comunicación entre las universidades de la ciudad, las empresas turísticas y entes gubernamentales, para que se analicen las diferentes formas de innovación turística y se busque incentivar alternativas o estrategias anticipadas que mejoren la economía que esta actividad genera, con el firme propósito de tomar los cambios monetarios como algo positivo y que se puedan generar beneficios a futuro. La presente investigación ayudara con la aportación de conocimientos validos que contribuirán al mejor desempeño de las empresas turísticas establecidas en la ciudad de San Juan de Pasto específicamente a los hoteles afiliados a COTELCO, ante un inminente cambio en la cotización de la divisa.

La presente investigación resolverá en gran medida el problema que se presenta actualmente en la ciudad de San Juan de Pasto, que es, el no anticiparse y tomar las medidas necesarias ante un cambio abrupto en el mercado monetario, como es el alza del dólar. Para lo cual se busca conocer la situación actual de los hoteles asociados a COTELCO, analizar las estrategias con las que cuentan y evaluar si conocen alternativas que contribuyan al desarrollo económico de la ciudad, mediante el establecimiento de prácticas preventivas monetarias futuras. Con todo lo anterior se pretende incentivar el comercio receptivo de la ciudad, el turismo en la prestación de servicios adecuados y que la mayoría de empresarios sepa aprovechar de la mejor manera un cambio en la divisa.

De igual manera desde la práctica, la realización del proyecto es importante y eficaz para las universidades de la ciudad y para las empresas dedicadas al turismo receptivo y los servicios en general, puesto que servirá como herramienta de estudio para proyectos futuros en identificar claramente los efectos negativos que presento la revaluación del dólar en las grandes empresas de la ciudad o en medir el comportamiento económico que este fenómeno ha generado a lo largo de la historia; de igual manera el presente estudio permitirá identificar los problemas actuales brindando alternativas de solución con las respectivas estrategias planteadas para la ejecución del plan operativo en aquellas empresas que quieran beneficiarse con las herramientas mencionadas, con las que podrán efectuar actividades preventivas frente a una inminente revaluación o devaluación de la divisa internacional.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEORICO

**2.1.1 Comercio internacional.** El comercio internacional es aquel proceso en donde un país es capaz de intercambiar bienes y servicios con otros países, dado que ningún estado logra ser totalmente autosuficiente del entorno que lo rodea. Es por ello que mediante la especialización de actividades dependiendo de las destrezas, habilidades, insumos y conocimientos que posea una nación, se encargara de producir ciertos bienes o servicios que le generan a futuro una remuneración económica y bienestar de la población. Para poder realizar este intercambio debidamente se establecen medios de pagos (divisas) previamente regulados por los entes de control monetario, en donde se busca la equidad en los benéficos otorgados. La apertura económica después de iniciada en 1986 con el expresidente Virgilio Barco, se ratificó el 29 de octubre de 1990 con el presidente Cesar Gaviria Trujillo, en donde el país pasó de ser un estado totalmente proteccionista a abrirse paso a la globalización mundial. Para cual se presentaron grandes cambios económicos como por ejemplo, las empresas propias de este país tuvieron que ser más competitivas he innovadoras ante la diversidad existentes de bienes y servicios propios de países extranjeros, de lo contrario caerían en la quiebra económica, se aumentaron la exportaciones de bienes y servicios hacia otros países, existió desregulación de mercados capitales, se presentaron aumentos de los problemas sociales comunes, los consumidores tenían mayor oportunidad de escoger diferentes bienes y servicios para su compra, incremento de la inversión extranjera, entre otros aspectos que cambiaron la economía del país; El anterior fenómeno atrajo la afluencia de mayores recursos económicos extranjeros, que dio lugar una expansión de la demanda agregada, propiciando un acelerado crecimiento en el producto interno bruto del país (PBI), la revaluación de la moneda y aumento en el déficit en la balanza comercial, generando grandes repercusiones en la producción, generación de empleo he incremento del endeudamiento externo. La acción correctiva del gobierno poseía algunos mecanismos de defensa como las restricciones al ingreso de divisas por privatizaciones, controles al endeudamiento externo, entre otros. Con todo lo anterior se puede observar que la revaluación de la moneda ha traído cambios importantes en la economía de un país; y para comprender mejor su concepto se ampliara posteriormente el término de revaluación.

**Balanza de pagos:** Registra los flujos comerciales que un país intercambia con el resto del mundo en un determinado periodo, esta se divide en dos grandes partes, el dinero que gana fruto de sus acciones económicas como por ejemplo las exportaciones, ingresos por préstamos he ingresos por inversión y el dinero que gasta, como por ejemplo en las importaciones, devoluciones de préstamos, he inversión hacia el exterior, para lo cual se buscara un equilibrio entre los ingresos

y los gastos o recursos que utiliza el gobierno para saber con exactitud la situación económica de cada país; para lo cual la balanza de pagos se divide en cuenta corriente, cuenta de capital y reservas monetarias.

**Cuenta corriente:** En ella se puede encontrar todo lo que respecta a la balanza comercial como lo son las importaciones y exportaciones de bienes y servicios, a la diferencia entre estas dos se le llama superávit comercial cuando esta es positiva y con déficit comercial cuando esta es negativa.

- **Importación de bienes:** Es cuando una persona, una empresa, entidad gubernamental o privada decide traer del extranjero hacia su país de origen mercancía que no se produzca en la nación de residencia, o que resulte más económica comprarla en el extranjero que producirla en su propio país, o simplemente puede ser por satisfacer algún tipo de necesidad pública o personal.
- **Exportaciones de bienes:** Es cuando una persona, empresa o entidad decide vender su mercancía hacia el extranjero para poder obtener una remuneración económica.

**Balanza de servicios:** Es cuando se prestan servicios a nivel internacional (importación y exportación de servicios) como por ejemplo los servicios turísticos, viajes, transporte, comunicaciones, seguros y servicios financieros, informáticos, recreativos, culturales, entre otros.

**Balanza de rentas:** Lo que hace referencia a las remesas que realizan algunas personas que se encuentran trabajando en otro país diferente al nacional y envían recursos a sus familiares o amigos.

**Balanza de transferencias:** *“Recoge aquellas operaciones que realiza un país con el exterior sin que haya una contraprestación a cambio. Se trata de transferencias de bienes o de dinero que se realizan a título gratuito”*<sup>1</sup>. Sólo se recogen aquí las transferencias corrientes, no las de capital. Como por ejemplo premios científicos o literarios, herencia, prestación o cotización de la seguridad social, premios de juegos de azar, entre otros.

**Cuenta de capital:** En esta cuenta se encuentra el capital oficial y el privado en lo que respecta a la inversión de cartera (acciones, bonos, títulos valores) he inversión directa, (inversión productiva realizada por extranjeros), o también se puede presentar en esta cuenta la salida de capital, que es cuando inversionistas

---

<sup>1</sup> PRÁCTICAS DE ESTRUCTURA ECONÓMICA MUNDIAL. Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. (2009-2010). [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/laurap/EEM/4-Balanza%20de%20Pagos.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/laurap/EEM/4-Balanza%20de%20Pagos.pdf)

nacionales deciden invertir su dinero a otros países; de igual manera se puede presentar un saldo positivo o negativo de capital. La cuenta de capital puede llegar a financiar el déficit que se puede presentar en la cuenta corriente. Pero cuando los ingresos generados en la cuenta corriente no son suficientes para subsanar esta cuenta se recurre a las Reservas Monetarias Internacionales, (RMI). Al hacer uso de estas reservas existe el riesgo de que esto les indicará a los diferentes actores económicos que la divisa de aquel país es muy escasa y probablemente se deberá devaluar la moneda para subsanar ese fenómeno. “De allí la importancia de que los países mantengan unas reservas altas que fortalezcan a la moneda local. Esta cuenta también se divide en el corto plazo (menores a un año) y en el largo plazo (mayores a un año), lo que hace referencia a las transacciones que causaran cambios en los activos, pasivos y posteriores obligaciones, las cuales se dividen en: inversiones directas, inversiones indirectas, inversiones e inmuebles”.<sup>2</sup>

**Adquisición y disposición de activos inmateriales no producidos:** “Se registra la compraventa de activos intangibles no producidos como patentes, derechos de autor, marcas registradas, concesiones”.<sup>3</sup>

**Balanza básica:** Esta balanza hace referencia a la suma de la cuenta de capital al largo plazo y la cuenta corriente, conocida usualmente como operaciones autónomas.

**Reservas internacionales:** “La Constitución Política de Colombia y la Ley 31 de 1992, artículo 14, asignan al Banco de la República la función de administrar las reservas internacionales, las cuales deben ser manejadas con criterios de rentabilidad, liquidez y seguridad”.<sup>4</sup> Estas reservas son recursos con los que cuenta cada país para respaldar su economía, los cuales están guardados en el banco mundial o banca central, estos recursos son de disponibilidad inmediata para subsanar pagos en el exterior, pagos por importaciones, transacciones, entre otros tipos de contratos. “El porcentaje de reservas internacionales acumuladas depende de cada país y de las tasaciones o ingresos que haya generado”.<sup>5</sup> De igual manera estas divisas responden a las diferentes condiciones del mercado local de divisas y operaciones con el Fondo Monetario Internacional. Anteriormente las reservas estaban formadas únicamente por el patrón oro, pero

---

<sup>2</sup> DONNEYS BELTRAN, Omar Alberto; CEBAL CRUZ, Claudia Constanza, y TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Una visión del Comercio internacional. Bogotá: Fusión creativa, 2006. p. 53.

<sup>3</sup> PRÁCTICAS DE ESTRUCTURA ECONÓMICA MUNDIAL, Óp. Cit., p 3.

<sup>4</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Noticias, marzo del 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-son-las-reservas-internacionales>

<sup>5</sup> Ibíd.

bajo el sistema de Bretton Woods, los Estados Unidos fijaron la convertibilidad de dólares a oro, estableciendo con el paso del tiempo la seguridad y confianza de este nuevo sistema de cambios al resto de bancos centrales.

Estas reservas también pueden ser utilizadas por el Banco Central para controlar el equilibrio en el mercado cambiario, mediante la compra y venta de divisas. Entre más reservas monetarias posea un país, más respaldo existirá en poder defender el valor de la moneda local de dicho país, sin embargo se debe tener presente que tener un valor de la moneda muy alto no es muy bueno para la competitividad de las exportaciones, es allí donde el banco de la república hace su intervención, en el mismo caso de que si la moneda perdiera demasiado valor en comparación con otras monedas extranjeras. De igual manera el Banco Central posee el derecho en el caso de Colombia de poder invertir estas reservas con un criterio de bajo riesgo y corto plazo (menor a un año y medio) que elimine la posibilidad de pérdida y garantice la liquidez. El aumento de las reservas internacionales se da gracias a las exportaciones, inversión extranjera en el país, giros hacia el país hechos por colombianos en el exterior o transferencias y los créditos de bancos extranjeros. Los aspectos que disminuyen estas reservas son: el pago de deudas contraídas en el exterior, importaciones y los giros de colombianos desde el interior hacia el exterior.

“Actualmente, las reservas internacionales de Colombia tienen como principal componente las inversiones de corto plazo representadas en depósitos y títulos valores en el exterior. De estas inversiones, el 88,9% se compone de monedas extranjeras, de las cuales 80% son dólares, 15% euros y 5% yenes.”<sup>6</sup>

**Déficit o superávit:** El superávit se presenta en un país cuando la balanza de pagos obtiene mayores ingreso que egresos; es decir que obtiene mayores entradas de divisas de las diferentes inversiones o exportaciones que realiza hacia otros países; mientras que al presentarse un déficit en la balanza de pagos en determinado país, esto hace referencia a que obtuvo mayores egresos que ingreso en aquel periodo de tiempo analizado; es decir que existió mayor salida de divisas hacia los diferentes países con los que estableció previos acuerdos, como por ejemplo en las importaciones realizadas, pago de préstamos, gastos estatales, entre otros.

**Tasa de cambio y mercado de divisas:** “Es necesario establecer operaciones comerciales en el exterior, para el adecuado desarrollo y crecimiento de un país, como lo son la compra y venta de mercancías inversiones, remesas y prestamos; para lo cual se ha establecido parámetros de cambio que sean acordes con la

---

<sup>6</sup> RED CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Enciclopedia, 2017, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/reservas\\_internacionales](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/reservas_internacionales)

moneda que espera recibir cada productor, vendedor o inversionista; es allí donde se determina darle valor a cada moneda extranjera para su posterior utilización, lo cual es actualmente cocido como tasa o tipo de cambio”.<sup>7</sup>

**Tasa de cambio:** Hace referencia al número de moneda nacional que hay que dar, para poder comprar u obtener una unidad monetaria extranjera; este valor es diariamente establecido en el mercado de divisas.

**Tasa de cambio fija:** La tasa de cambio fija se establece por el banco central, y este tiene la autoridad de intervenir a futuro en su modificación para mantener a la economía en un equilibrio mundial; este tipo de tasas pueden tener fuertes variaciones a lo largo del tiempo. Este tipo de tasa también es conocida como tipo de cambio flotante sucia, tasa de cambio controlada, Dirty floating, o de fluctuación intervenida.

**Tasa de cambio flexible:** La tasa de cambio flexible se establece mediante la oferta y la demanda que se desarrolla diariamente en el mercado; y puede ser relativamente estable en el tiempo, este tipo de tasa también es conocida como tipo de cambio flexible limpio al no haber intervención del banco central.

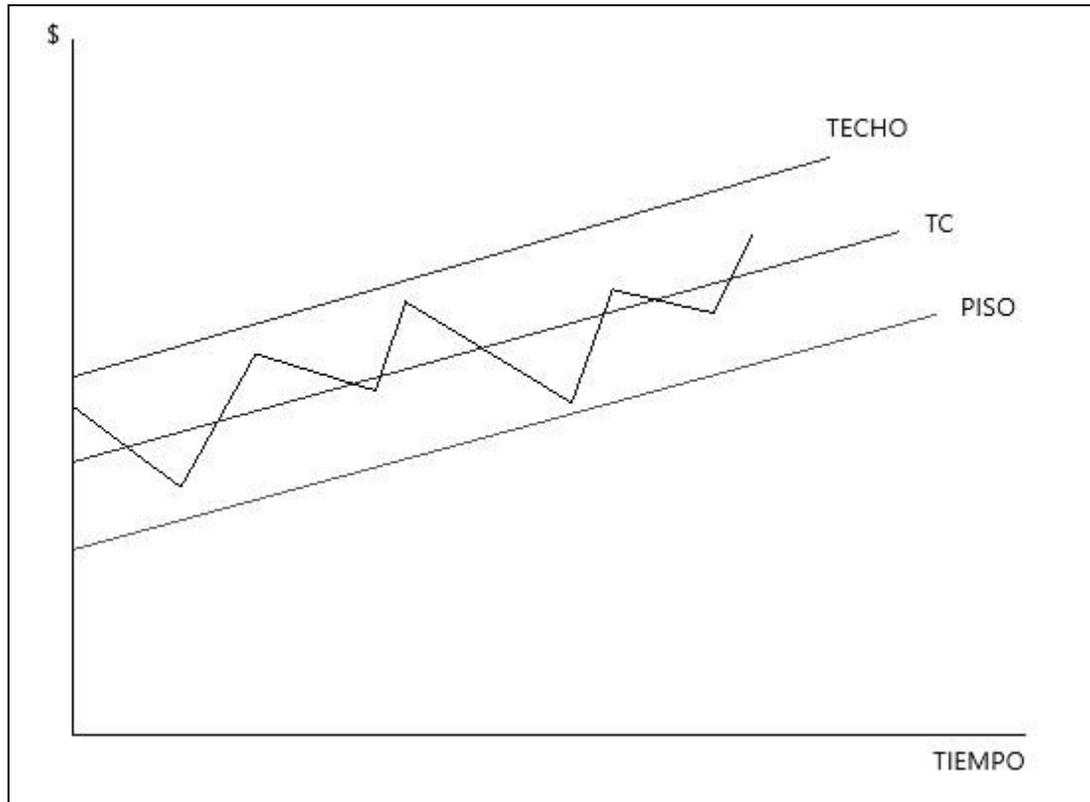
Se debe tener en cuenta que ningún régimen cambiario funciona adecuadamente sino está acompañado de políticas fiscales y monetarias responsables además de ser consideradas prudentes para determinado momento.

**Sistema de bandas:** En este sistema se determina un techo y un piso entre el cual un moneda puede fluctuar entre un máximo y un mínimo alrededor del precio promedio esperado; al máximo se lo conoce como techo y al mínimo como piso, el espacio entre el techo y el piso se denomina franja cambiaria, cuando se llega a salirse del techo o piso establecido en la banda de fluctuación, el banco central actúa inmediatamente en la compra o venta de divisas para reajustar el precio promedio esperado en la banda cambiaria.

---

<sup>7</sup> DONNEYS; CEBAL y TARAPUEZ, Óp. Cit., p. 50.

**Gráfica 1. La banda cambiaria**

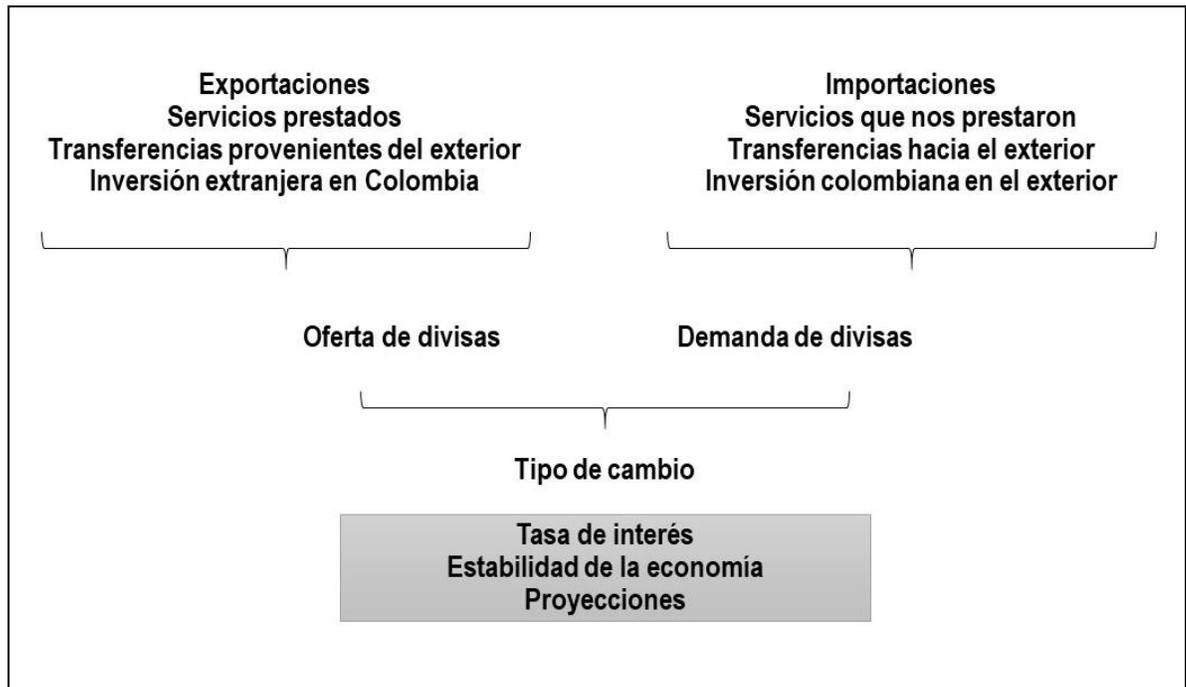


Fuente: DONNEYS BELTRAN, Omar Alberto; CEBAL CRUZ, Claudia Constanza, y TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Una visión del Comercio internacional. Bogotá: Fusión creativa, 2006.

**Mercado de divisas:** espacio para el intercambio entre compradores y vendedores de moneda extranjera llamadas divisas; está determinado por la oferta y demanda que exista cada día. Entre sus principales negociadores se encuentran los usuarios tradicionales, bancos comerciales, corredores (mercado interbancario o al por mayor) y bancos centrales. Este escenario permite realizar transacciones en cualquier momento de forma rápida y fácil, puesto que reduce los costos de transacciones y de información al no tener que andar buscando quien facilite la divisa deseada; Entre las transacciones de monedas más representativas mundialmente se encuentran “el dólar americano, con el 60% de las reservas de los bancos centrales; le sigue el euro con el 24% de las reservas internacionales, mientras que el yen japonés y la libra esterlina representan un 5,4% y un 5,6%, respectivamente”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, Francisco Javier. El mercado de divisas, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.bbva.com/es/mercado-divisas-que-es-como-funciona/>

**Figura 1. Oferta y demanda de divisas**



Fuente: DONNEYS BELTRAN, Omar Alberto; CEBAL CRUZ, Claudia Constanza, y TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Una visión del Comercio internacional. Bogotá: Fusión creativa, 2006.

En la figura 1, se puede observar que aspectos determinan la oferta y demanda de divisas de un país; dado que la primera estará dada por el total de ingresos de divisas que se introduzcan al país, y la segunda estará dada por el total de egresos que el país deba pagar por las diferentes operaciones comerciales que realice; el punto de intersección entre la oferta y demanda en el mercado determinará el precio en el que se vendará cada divisa, en el cual tanto oferentes como demandantes se encontrarán satisfechos, conocido como punto de equilibrio. Sin embargo hay que tener presente que existen varios aspectos externos que podrán afectar el precio estipulado, como por ejemplo la rentabilidad, los índices de estabilidad, las proyecciones de la economía, la oferta y demanda de los productos usualmente transables en la región, como por ejemplo en el caso de Colombia la disminución de exportaciones de petróleo hacia Estados Unidos generó una devaluación de la moneda local y una revaluación del dólar.

**2.1.2 Revaluación:** la revaluación se da cuando sube el precio de una moneda local con respecto a una moneda extranjera, lo que significa que el país está perdiendo competitividad por cada dólar que se venda en los mercados internacionales, es decir que se está obteniendo menos moneda local por recibir una moneda internacional. Entre los actores más destacados y beneficiados en un

proceso de revaluación se encuentran a los importadores, aquellas personas que tengan deudas en el extranjero, aquellas personas que decidan salir de viaje al exterior y aquellas personas que hayan decidido realizar inversiones en moneda local; dado que en el primer caso el importador tendrá que pagar menos pesos por la compra de mercancía que realice hacia el exterior, en el segundo caso si un deudor presenta un crédito en dólares también saldrá beneficiado, dado que este personaje tendrá que pagar menos pesos por los dólares que le hayan prestado, en el tercer caso una persona que haya decidido salir a pasear al exterior podrá obtener mayores unidades de moneda extranjera por el intercambio de la moneda local con la que cuenta, esto le resultara muy beneficioso dado que podrá comprar más productos, consumir mayores servicios y tener una estadía más amplia en el lugar visitado, y en el cuarto caso una persona saldrá beneficiada si en el pasado decidió invertir en una moneda que estaba devaluada y actualmente se encuentre revaluada, entonces recibirá mayores ganancias en el mercado cambiario de divisas. Por otro lado los actores que no saldrán muy beneficiados ante una revaluación serían los exportadores y quienes reciben remesas del exterior, dado que en el primer caso se recibirán menos pesos por las mercancías que haya vendido hacia el exterior y en el segundo caso obtendrá menos ingresos a los esperados. “Al desestimular las exportaciones se puede ver afectado gran parte del crecimiento económico de un país, puesto que la balanza de pagos con el paso del tiempo puede llegar a un déficit en la banca comercial por el incremento en las importaciones y disminución de los ingresos percibidos por las exportaciones. Sin embargo se debe destacar que una moneda revaluada es signo de una moneda fuerte y una mayor inversión extranjera en el país”.<sup>9</sup> “La revaluación en Colombia se podría generar por el producto del aumento acelerado de las remesas, de las ventas de empresas colombianas como Bavaria y Telecom, y del ingreso de inversiones de portafolio. Ocurre que la economía Colombiana es pequeña y por ende cualquier ola modesta, producto del ingreso de divisas, se convierte en tsunami”.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Factores que determinan la revaluación:

- **Superávit en la banca comercial:** el superávit es una diferencia positiva que se produce en un país cuando sus ventas son mayores a sus compras, el cual se obtiene de restar las exportaciones de las importaciones y el valor total que resulta de esta operación se consideran como ganancias para determinado país si este valor resulta positivo, de lo contrario existirá un déficit en la balanza comercial.

---

<sup>9</sup> PORTAFOLIO, REVALUACIÓN. Efectos en competitividad. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/revaluacion-efectos-competitividad-343496>

<sup>10</sup> CARVAJAL, Alfredo. Dinero, Efectos de la Revaluación. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresia/articulo/efectos-revaluacion/46812>

- **Ingreso de capital extranjero:** El gobierno de un país mediante el establecimiento de tasas de interés rentables, buscara incentivar a los inversionistas extranjeros a invertir en determinados países para poder generar dinamismo en la economía, es decir que es la colocación de capitales de una parte del mundo hacia otra parte del mundo, con el propósito de financiar empresas en cualquier rama de la industria para su posterior internacionalización; una de la razones del porque esto es posible es la inserción de las industrias en nuevos mercados extranjeros y su afán por encontrar activos en lugares geográficos estratégicos.
- **Reducción de la tasa interna de crecimiento de la masa monetaria:** Mediante el alza o baja de las tasas de interés se busca controlar la economía de un país mediante la aplicación de políticas monetarias o fiscales, en este caso al reducir la tasa interna de crecimiento de la masa monetaria, se buscara que posibles inversionistas desistan de invertir en determinado país, o se lleven su capital hacia otro país, dado que existe mucho dinero en circulación que debe ser controlado por el banco central porque esto afectara a la economía de un país en el alza de la inflación.
- **Incremento del deseo de ahorro en moneda nacional:** Cuando el banco de la republica aumenta las tasas de interés, el crédito se vuelve más costoso, es decir que las personas procurarán no pedir créditos bancarios al corto o largo plazo, sino que al contrario desearán invertir su capital en los centros bancarios para obtener mayores ganancias de las tasas de interés establecidas; por lo tanto al largo plazo se disminuirá el consumo y se incentivara el deseo de ahorro.
- **Disminución de la inflación con respecto a los demás países:** “Si hay disminución de la inflación es porque el consumo no iguala ni sobrepasa la oferta de los bienes o servicios del país y el precio baja, por lo general todos los países experimentan este fenómeno pero si la inflación baja excesivamente se debe tomar medidas que no perjudiquen a la economía”.<sup>11</sup>
- **Incremento de la tasa de interés domestica:** Un país incrementara la tasa de interés domestica para poder obtener dinero prestado de los diferentes inversionistas mediante el otorgamiento de intereses en los títulos valores; Un país al subir las tasas de interés se volverá más atractivo ante posibles inversionistas extranjeros que quieran incursionar en dicho mercado, pero para poder hacerlo deben cambiar las monedas domésticas que poseen por la obtención de determinada moneda extranjera, pero al hacer esto, volverán más escasa a la moneda extranjera por la cual se desea invertir y por ende volverán

---

<sup>11</sup> SAMUELSON, Paul y NORDHAUS, William. “Economía 19Ed Con Aplicaciones a Latinoamérica” México: Mc Graw Hill, 2000.

más común la moneda doméstica de la cual se realizó dicho intercambio, es decir se revaluara la moneda en la cual varios inversionistas realizaron dicha inversión y se devaluarán todas aquellas monedas que se utilizaron para realizar dicho intercambio.

**2.1.4 Devaluación:** Se da cuando una moneda local pierde su valor en comparación con otra moneda extranjera, es decir que se debe dar más moneda local para poder obtener una moneda extranjera, lo cual refleja que se pierde competitividad en comparación con otra moneda; esto causa un abaratamiento de productos locales en términos extranjeros. Los más beneficiados frente a una devaluación son los exportadores y aquellas personas que posean un moneda extranjera revaluada y visiten un país con una moneda local devaluada; en el primer caso el exportador podrá obtener mayores ingresos en la venta de productos y/o servicios que realice hacia el exterior, puesto que recibirá más pesos por la transacción realizada, y en el segundo caso un turista que posea su moneda revaluada y visite un país con una moneda devaluada podrá adquirir o comprar un mayor número de mercancía o consumo de servicios, puesto que le resultaran mucho más económicos los precios establecidos en dicho país que los precios de su país natal. “Por otro lado frente a una devaluación de la moneda local se pueden ver muy perjudicadas aquellas personas que tengan créditos en el extranjero, puesto que necesitaran un mayor número de moneda nacional para pagar sus obligaciones financieras”.<sup>12</sup>

La devaluación se puede establecer en un país porque en primera medida puede ser decisión autónoma del gobierno, en países que tienen un mercado de cambio controlado, la devaluación es una decisión que se toma por parte del gobierno, como consecuencia para enfrentar una situación económica determinada, en cambio en un mercado de cambio libre se devalúa una moneda cuando en dicho mercado existe una demanda superior a la oferta de divisa extranjera, para poder enfrentar situaciones económicas delicadas, un gobierno puede decidir devaluar su moneda cuando existe un déficit económico en su balanza de pagos, que debilita la aceptación internacional de su moneda como medio de pago, en segundo lugar se puede dar por la falta de confianza en la economía local de la estabilidad de la moneda y en tercer lugar se puede dar por existir una mayor demanda de moneda extranjera con respecto a la oferta.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> RED CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Óp. Cit., p. 3.

<sup>13</sup> LOPEZ ROJAS, Miguel David. Evaluación de proyectos para ingenieros. Bogotá: s.n., s.f.

### 2.1.5 Factores que determinan la devaluación:

- **Déficit en la banca comercial:** Este déficit en la balanza comercial se establece cuando las importaciones que realiza un país son mayores a las exportaciones y el resultado es que la diferencia entre las importaciones y exportaciones es negativa.
- **Salida de capital nacional al extranjero:** se presenta cuando inversionistas nacionales o extranjeros sacan el capital invertido de determinado país y deciden invertir en otro país que les generen una mayor rentabilidad, es por eso que se habla muchas veces de capitales golondrina, lo cual puede desestabilizar la economía de un país. Además de tener en cuenta que algunas empresas buscan incursionar en nuevos mercados extranjeros que les generen un mayor rentabilidad.
- **Aumento de la tasa interna de crecimiento de la masa monetaria:** Mediante el alza o baja de las tasas de interés se busca controlar la economía de un país mediante la aplicación de políticas monetarias o fiscales, en este caso al aumentar la tasa interna de crecimiento de la masa monetaria, se busca que posibles inversionistas inviertan en determinado país para generar un dinamismo monetario que lleve al incentivo del consumo y de la economía local.
- **Incremento del deseo de ahorro en moneda extranjera:** Las personas pueden especular que en un futuro, determinada moneda extranjera se revaluara, para lo cual decidirán ahorrar en determinado tiempo para posteriormente aprovechar este gran fenómeno a futuro.
- **Incremento de la inflación con respecto a los demás países:** La inflación se puede dar por la gran cantidad de poder monetario circulante en una economía, en donde exista una gran cantidad de demandantes ante una escasa oferta, es allí donde aparece el alza de los precios al consumidor; otra razón por la que la inflación puede aparecer en la economía de un país es por los altos costos de producción o por una inflación autoconstruida.
- **Baja en la tasa de interés doméstica:** Se busca bajar las tasas de interés para que se dinamice el consumo y los créditos otorgados a las diferentes personas que los soliciten, para lo cual se corre con el riesgo de que exista mucho dinero circulante en la economía, que desencadene una creciente demanda ante una escasa oferta, lo cual podría llegar a un alza inflacionaria si no se toman políticas monetarias o fiscales.

**Devaluación parcial:** Este tipo de política es una opción que tienen las economías para subsanar los resultados de una revaluación como la que ocurrió

en Colombia hace dos años. Lo que se hace es abrir la posibilidad de que los empresarios puedan crear cuentas corrientes o de ahorros en dólares y que puedan pagar impuestos y diferentes tipos de deudas con esa moneda. Claro está que este procedimiento es muy riesgoso porque se perdería en el país el manejo de las políticas monetarias del peso colombiano y ante una dolarización se tendrían que seguir las políticas monetarias y cambiarias pero de la reserva federal de los Estados Unidos.

**Sobrevaluación:** una sobrevaluación de la moneda nacional sólo se presenta cuando existe un tipo de cambio fijo, con políticas proteccionistas o cuando el gobierno interviene en el mercado cambiario. Este régimen es riesgoso ya que obliga al gobierno a calcular el tipo de cambio de equilibrio.

**Valor nominal:** El valor nominal es el valor que se le asigna a un bien o a un título que es proporcionado por el emisor y que esta expresado en el texto del propio título. En la devaluación el termino es participe porque es lo que se pierde en la moneda corriente frente a otras monedas extranjeras pero como un signo de intercambio comercial dentro de un mercado.

**2.1.6 Ventajas y desventajas de la revaluación y la devaluación:** Cuando la moneda se ha revaluado el importador podrá comprar más productos y/o servicios, lo cual afecta de manera directa al consumidor final, puesto que lo beneficiara con los costos bajos presentes en el mercado. Por el contrario la devaluación afecta a los precios de los productos importados, porque que se necesitaran más pesos para comprar ciertos bienes o servicios y la cantidad comprada usualmente pueda que disminuya, para lo cual se verá afectados los precios hacia el consumidor final. Sin embargo esto beneficiara al exportador, puesto que recibirá más pesos por sus ventas realizadas en otros países y querrá seguir exportando bienes y/o servicios. Para entender mejor el anterior tema se tomara como ejemplo la mayor devaluación del peso Colombiano que se dio en el año 2016 y respectiva revaluación del dólar Estadounidense, en donde el tipo de cambio de un USD a peso colombiano era de \$3.439.89, lo cual resultaba muy beneficioso para los ecuatorianos al poder obtener mayores pesos por los pocos dólares que intercambiaban; lo que llevo a compras masivas en la ciudad de San Juan de Pasto por ser frontera con el respectivo país; por un lado fue algo positivo para la ciudad en el crecimiento económico de la región en la visita a diferentes establecimientos comerciales de diferentes tipos como: el hospedaje, la alimentación, la diversión, la recreación y el ocio. Pero por otro lado la devaluación del peso llevó a la disminución de algunas importaciones por los altos costos que estas generaban, o se vieron reflejadas en el alza de algunos productos de la canasta familiar o bienes de lujo. Se presenta de igual manera la quiebra de algunas empresas, despido de personal, aumento del desempleo y por ende disminución del dinamismo de la economía. Pero desde la perspectiva ecuatoriana la revaluación del dólar fue algo muy beneficioso porque gracias a este fenómeno

consiguieron comprar varios productos a un bajo costo, además de poder disfrutar de la mayoría de servicios con los que cuenta la ciudad de San Juan de Pasto.

**Revaluación e inflación:** La revaluación afecta tanto al exportador como la inflación afecta al consumidor. En un escenario supuesto, la revaluación hace que los ingresos en pesos de los exportadores disminuyan y la inflación hace que la capacidad de compra del consumidor también se disminuya. Es así como los efectos para los dos son prácticamente iguales. Cuando el dólar baja de precio, el exportador recibe menos pesos por las exportaciones y por consiguiente disminuyen sus ingresos en moneda local y luego también disminuye su liquidez, su capacidad para contratar empleados, su capacidad de inversión, entre otras. Entonces lo que tiene que hacer el exportador para arreglar su situación, es exportar más o trabajar más, que es lo mismo que tiene que hacer un consumidor cuando la inflación le quita su capacidad de compra, o lo mismo que tiene que hacer un trabajador cuando baja su sueldo. El trabajo es la alternativa para ganar lo mismo que se ganaba en el pasado, lo cual es un escenario que genera pérdidas para cualquiera de los sujetos de este supuesto. Es por esto que la revaluación afecta tanto la economía y puede ser tan negativa como lo es la inflación, tanto así que es capaz de minimizar el sistema productivo de un país y al mismo tiempo impedir su competitividad.

“Devaluación y revaluación en sentido estricto solo puede tener lugar en un sistema de cambios fijos, mientras que para el sistema de cambios flexibles se habla de apreciación o depreciación”.<sup>14</sup>

**Cuadro 1. Cambios en comportamiento de la divisa**

<b>REGIMEN CAMBIARIO</b>	<b>FIJO</b>	<b>FLEXIBLE</b>
El valor de la moneda doméstica baja	Devaluación	Depreciación
El valor de la moneda doméstica sube	Revaluación	Apreciación

Fuente: La presente investigación

La depreciación o devaluación del peso frente al dólar es equivalente a la apreciación (revaluación) del dólar frente al peso. Sin embargo los porcentajes de depreciación y apreciación son diferentes debido al cambio de base, es decir, en un supuesto en el que el precio del dólar pasa de \$2.000 a \$2.500, es equivalente a decir que el precio del peso pasó de U\$ 0.0005 a U\$ 0.0004.

<sup>14</sup> DONNEYS; CEBAL y TARAPUEZ, Óp. Cit., p. 50.

**Arbitraje:** Es un actividad mediante la cual una persona (arbitrajista), se beneficia de una manera lucrativa en la compra y venta de divisas, en las diferentes bolsas de valores y cotizaciones realizadas por este personaje; es decir aprovecha las pequeñas diferencias de precios que existen en la compra y venta de divisas para obtener futuras ganancias. Existen dos tipos de arbitraje, el de dos puntos y el arbitraje triangular; de los cuales se citaran dos ejemplos a continuación para su mejor comprensión.

El arbitraje de dos puntos se puede presentar cuando por ejemplo, un dólar vale \$2.800 en la bolsa de Londres, mientras que en la bolsa de Tokio cuesta \$2.899; con respecto a la anterior situación un arbitrajista decidirá comprar dólares en Londres y los venderá respectivamente en la bolsa de Tokio; si la cantidad transada es lo suficientemente grande podrá obtener ganancias significativas en el mercado de divisas. Por otra parte el arbitraje triangular se podría presentar en el supuesto de que: “en Colombia el dólar valiera \$2.200 y el bolívar \$0.70; mientras que en Venezuela el dólar costara 3.200 bolívares, el arbitrajista comprara dólares en Colombia y los venderá en Venezuela, convirtiendo luego los bolívares en pesos, obteniendo una ganancia de \$40 por cada dólar vendido”.<sup>15</sup>

**Contratos a futuros:** Los contratos a futuros se explicaran en el siguiente ejemplo de comercio internacional. Se supone que se decide comprar cierta cantidad de maquinaria a Estados Unidos, para lo cual se ha realizado la respectiva negociación o acuerdo con el vendedor. La mercancía llegara a Colombia en un mes y medio debido al medio de transporte escogido por el comprador; el pago se realizará de la siguiente manera: el 60% se pagará por adelantado y el 40% cuando la mercancía este en su lugar de destino al tipo de cambio que rija para aquel día. Se debe tener presente que el pago debe realizarse en dólares, por lo cual tanto el comprador como el vendedor pueden salir beneficiados o perjudicados, dependiendo del tipo de cambio que rija para aquel día; el comprador saldrá perjudicado si el dólar se llegara a revaluar, puesto que tendrá que pagar más pesos colombianos para obtener dólares; pero si el dólar por el contrario se devalúa el comprador resultara beneficiado, dado que le resultara más barato comprar dólares para poder pagar la compra realizada; en el caso contrario al vendedor le convendría más que el dólar se revalúe para obtener mayores ingresos de la venta realizada, en el caso contrario obtendría menos ingresos.

Para evitar este panorama riesgoso y de incertidumbre se establecieron los contratos a futuros los cuales son derivados financieros que consisten en acuerdos o negociaciones previas tanto del comprador como del vendedor, estos determinan un tipo de cambio o precio a futuro (regidos por el tipo de cambio presente), en el cual se realizará el pago de la mercancía, títulos valores, acciones, bonos, entre otros activos físicos o financieros; de la

---

<sup>15</sup> Ibíd., p. 63.

compra o venta establecida con anterioridad; de igual manera se debe tener en cuenta que ambas partes deberán cumplir con las fechas estipuladas en el contrato y no deben regirse por el tipo de cambio presente en aquel día del pago, sino por el tipo de cambio acordado con anterioridad; estos pueden ser negociados en la bolsa de valores y estandarizados.<sup>16</sup>

**Spot o al contado:** Consiste en un contrato de compra y venta de una divisa, materia prima, bonos, acciones o elementos financieros de manera inmediata en su transacción o pago para su posterior entrega en la fecha estipulada, que es habitualmente en los dos días comerciales luego de haberse realizado la transacción. Es todo lo contrario a un FORWARD.

**Forward:** Son contratos a largo plazo pero no son estandarizados ni negociados en la bolsa, generalmente son solo negociados entre las partes en los mercados paralelos no organizados. Este es un acuerdo entre dos partes para comprar y vender un activo, a una fecha y precio futuro determinado; es decir la operación se realiza en el presente pero ocurre en el futuro, este es un contrato privado, no tiene ningún depósito de garantía; Ejemplo: Se supone que una pareja de aquí a un año desea ir a vivir a Alemania, para lo cual desean comprar una casa con anticipación para ser utilizada al llegar al respectivo país; estos personajes encuentran que una persona está vendiendo una casa en el respectivo país; así que se contactan con el vendedor y las dos partes deciden acordar un contrato de forward un precio y fecha determinada. “Estos pactan que la casa será entregada en un año al precio previamente establecido en el anterior acuerdo. Con este ejemplo se puede observar que aquella pareja tuvo significativas ganancias al utilizar este tipo de contrato, puesto que las casas se revalúan cada año y esta pareja tuvo que pagar un precio menor al precio establecido en el mercado”.<sup>17</sup>

**Swaps:** Son productos o contratos financieros derivados, los cuales consisten en una transacción financiera en que las dos partes acuerdan realizar un intercambio monetario durante un periodo determinado y con las respectivas reglas pactadas, por lo general suele realizarse entre un banco o una institución financiera; el swap establece las fechas en que los flujos de dinero deben ser pagados y la forma en la que son calculados. Entre los tipos de swaps más destacados se pueden encontrar, los swaps de tasa de interés, los swaps de moneda, los swaps de crédito y swaps de materias primas. “El anterior contrato se realiza con el fin de mitigar el riesgo de las oscilaciones de la moneda, de los tipos de interés, de los créditos, de la restructuración de portafolio y básicamente para disminuir los riesgos de liquidez.”<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*

<sup>17</sup> ZORRILLA SALGADOR, Juan Pablo. Forwards y futuros. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/forwards-futuros/>

**Warrants o garantías:** Son productos de inversión derivada o activos financieros a futuros; al comprar un WARRANTS se adquiere un derecho (no una obligación) a comprar (WARRANT CALL) o vender (WARRANT PUT) en el futuro, a una fecha y precios determinados, con condiciones establecidas en el presente. “Este derecho también se puede vender antes de la fecha de vencimiento, dado que son títulos negociables con cotización oficial en la bolsa de valores, entre las negociaciones más destacadas se encuentran las acciones, índices de bolsa, tipo de interés y los tipos de cambio entre dos divisas”.<sup>19</sup>

**Opciones:** Son productos derivados, los cuales consisten en la elaboración de un contrato que permite comprar (CALL) o vender (PUT) un producto o divisas a un determinado precio y fecha; es un derecho que se adquiere mas no una obligación para el comprador; “Por ese derecho, el comprador del mismo pagará un precio que se llama prima de la opción. Por su parte, el vendedor de la opción tiene la obligación de vender el activo subyacente al precio de ejercicio en la fecha de vencimiento o bien antes, a cambio del cobro de una prima”<sup>20</sup> Para entender mejor el anterior concepto, se supone una ocasión: Una persona está interesada en comprar una casa, pero no posee el dinero necesario para obtenerla por ahora, solo debe esperar 5 meses hasta que le desembolsen la cesantía que tiene guardada; para lo cual establece un contrato de opciones con el vendedor en donde este le reservará la casa por los cinco meses al precio acordado el día de hoy a cambio de una contraprestación. Con el anterior ejemplo se observa que el comprador posee el derecho de comprar la casa a su vencimiento, mas no la obligación, en cambio el vendedor tiene la obligación de vender la casa si el comprador hace efectivo el derecho.

**Acuerdo de Bretón Woods:** Este acuerdo se establece gracias a la situación económica que se vivía a finales de la segunda guerra mundial, en donde varias países se encontraban en crisis y estados unidos se convirtió en el banquero y potencia económica mundial; el dólar se convierte en la divisa internacional mundial, dado que estaba respaldada por el 80% de las reservas de oro existente en esa época, además de crearse el Banco mundial que sería el encargado de financiar el desarrollo al largo plazo, el Fondo Monetario Internacional que sería el encargado de garantizar que se cumpla lo acordado, y posteriormente la creación de la Organización Mundial del Comercio. “Con todo lo anterior se logró rediseñar la situación actual del país y realizar préstamos dependiendo de las contribuciones y cuotas que realizara cada país. De igual manera también se estable el **Plan**

---

<sup>18</sup> GONZALES Erika. SWAPS. [en línea] [citado 2015-09-03] Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=6RGck3EYqR8>

<sup>19</sup> MARAGRAMA. Introducción a los WARRANTS. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=v0gRpTxlgDA>

<sup>20</sup> ECONOMIPEDIA. Opción financiera. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://economipedia.com/definiciones/opcion-financiera.html>

**Marshall** que es la ayuda que presta Estados Unidos a la reconstrucción de Europa para sus propios interés económicos”.<sup>21</sup>

**Dilema de Triffin:** Este dilema fue el que hizo quebrar el sistema de Breton Woods en 1971 cuando se rompió el anclaje entre el dólar y el oro. El emisor de la divisa internacional (Estados Unidos) enfrentaba una paradoja: por un lado debía proporcionar la suficiente liquidez global para estimular la actividad económica mundial, pero al mismo tiempo contribuía a generar dudas sobre la capacidad de mantener la convertibilidad de la moneda a 35 dólares la onza de oro. Llegaría un momento en que habría más dólares en circulación que la existencia de oro, por lo cual la centralidad del dólar se vería anulada.

**Banco mundial (BM):** “Fundado en julio de 1944; Es un organismo especializado en contribuir con los países en desarrollo; su propósito es reducir la pobreza mediante el préstamo a bajo interés y apoyo económico. Sus miembros se dividen en países desarrollados y países prestatarios.”<sup>22</sup>

**Fondo monetario internacional (FMI):** “Fundado el 27 de diciembre de 1945; Su principal objetivo era promover el desarrollo económico de políticas cambiarias sostenibles, facilitar el crecimiento del comercio internacional entre sus miembros, reducir en lo posible la pobreza y fomentar la cooperación monetaria mundial; está conformado por 189 países y busca generar confianza en el préstamo de recursos del fondo, dependiendo de diferentes variables previamente establecidas, con el fin de que cada país miembro pueda estabilizar su balanza de pagos y contribuir con el desarrollo nacional e internacional.”<sup>23</sup>

**GATT General Agreement on Tariffs and Trade:** (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), “fundado en 1948; fue el primer acuerdo en establecer las reglas del sistema hacia el fomento del comercio internacional entre países, con el firme propósito de regular la economía mundial y contribuir a su crecimiento mediante la disminución de trabas arancelarias; esta medida tuvo efecto generando gran crecimiento económico mundial durante un periodo, pero con el paso del tiempo algunos países vieron amenazada su economía local y

---

<sup>21</sup> CEPAL/PNUD. Proyecto conjunto RLA/77/021 “Implicaciones para América Latina del sistema monetario y financiero internacional” Chile: s.n., 1986.

<sup>22</sup> WORLD BANK / HISTORY “WHO WE ARE”. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.worldbank.org/en/about/history>

<sup>23</sup> INTERNATIONAL MONETARY FUND. Publication Services / Guía del FMI “¿Qué es el fondo monetario internacional?” Washington: s.n., 2004.

decidieron imponer nuevamente medidas proteccionistas; el anterior acuerdo fue sustituido por la OMC.”<sup>24</sup>

**Organización mundial de comercio (OMC):** “Es aquella organización que se encarga de cumplir con las normas comerciales previamente establecidas, además de fomentar la creación de acuerdos comerciales que faciliten el intercambio entre países, de igual manera también es un lugar donde se puede resolver los inconvenientes y diferencias comerciales que se puedan presentar. Entre algunos de sus objetivos se puede encontrar, incrementar la producción y crecimiento del comercio de bienes y/o servicios con el fin de promover y elevar el nivel de vida de las personas, se busca también el crecimiento de los ingresos reales de la demanda efectiva, mediante un beneficio mutuo entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. Fue fundada en 1995.”<sup>25</sup>

**Cuadro 2. Comportamiento del dólar años 2000 – 2017**

<b>TRM DESDE EL AÑO 2000-2017</b>				
<b>AÑO</b>	<b>Días de máxima revaluación</b>	<b>Mes de máxima revaluación</b>	<b>TRM</b>	<b>Promedio de la tasa de cambio en el año</b>
2000	23, 24 y 25	Septiembre	\$ 2,232.24	\$ 2,088.14
2001	17 y 18	Mayo	\$ 2,378.21	\$ 2,300.10
2002	3	Octubre	\$ 2,888.23	\$ 2,506.55
2003	11	Febrero	\$ 2,968.88	\$ 2,875.91
2004	1 y 2	Enero	\$ 2,778.21	\$ 2,628.47
2005	1, 2 y 3	Enero	\$ 2,389.75	\$ 2,321.49
2006	29	Junio	\$ 2,634.06	\$ 2,358.96
2007	30	Enero	\$ 2,261.22	\$ 2,076.24
2008	2,3 y 4	Noviembre	\$ 2,392.28	\$ 1,967.11
2009	25	Febrero	\$ 2,596.37	\$ 2,153.30
2010	1,2,3 y 4	Enero	\$ 2,044.23	\$ 1,898.68
2011	5	Octubre	\$ 1,972.76	\$ 1,913.98
2012	1,2 y 3	Enero	\$ 1,942.70	\$ 1,797.79
2013	6	Septiembre	\$ 1,952.11	\$ 1,869.10
2014	31	Diciembre	\$ 2,392.46	\$ 2,000.33
2015	19 y 20	Diciembre	\$ 3,337.68	\$ 2,392.46
2016	3	Febrero	\$ 3,387.69	\$ 3,050.98
2017	8, 9 y 10	Julio	\$ 3,092.65	\$ 2,945.50

Fuente: La presente investigación

<sup>24</sup> WORLD TRADE ORGANIZATION. Informe sobre el comercio mundial 2007 “El surgimiento de una Organización: El GATT entre 1947 y 1963” [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/wtr07-2d\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr07-2d_s.pdf)

<sup>25</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO “Acerca de” - [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm)

En el anterior cuadro se puede observar la tasa de cambio que ha tenido el dólar con respecto al peso colombiano, desde el año 2000 hasta el año 2017, en el cual se puede apreciar la tasa de cambio promedio de cada año, los días y meses que se presentó una mayor revaluación del dólar y los cambios más sobresalientes que se presentaron de esta moneda. Para comenzar se puede observar claramente que para el año 2015 el dólar subió de una manera exorbitante para los días 19 y 20 de diciembre, llegó a los \$3.337,68 TRM, lo cual fue la mayor tasa de cambio para el respectivo año; pero este fenómeno comenzó exactamente el 19 de agosto del 2015 en donde el dólar subió por primera vez a los \$3.000 TRM, lo cual se presentó gracias a los cambios tan abruptos del precio del petróleo, puesto que este producto es de gran importancia en lo que respecta a las cuentas externas y fiscales del país y en lo que concierne en el tamaño del déficit en la cuenta corriente; “Entre otros factores que afectan su variabilidad y constante fluctuación de esta moneda como lo son la coyuntura económica mundial, la oferta y la demanda de los países, las altas o bajas tasas de interés (FDE), la inversión extranjera y demás elementos; todo lo anterior causó que la moneda colombiana se convirtiera en la moneda más depreciada de América Latina y la cuarta más débil del mundo”.<sup>26</sup>

**2.1.7 Exportación de servicios:** Se refiere al procedimiento o plan estratégico que efectúa una persona o empresa, al querer vender sus productos y/o servicios en el extranjero, mediante un previo estudio de mercado, análisis de las oportunidades y riesgos que pueden afectar un adecuado procedimiento. Que impulse a la empresa a ser más competitiva, obtener mayores ingresos económicos y buscar nuevos nichos de mercado. Para desarrollar un apropiado plan exportador se debe considerar estas tres variables fundamentales:

- Análisis del potencial exportador.
- Análisis del producto y/o servicio en el mercado objetivo.
- Plan de acción.

“Para Colombia existen diferentes conceptos que definen a la exportación de servicios, algunos de ellos son los siguientes”:<sup>27</sup>

**Legislación tributaria:** Es toda actividad o labor que efectúa una persona natural, jurídica o sociedad de hecho, “la cual se concentra en una obligación de hacer, sin importar que en la prestación predomine el factor material o intelectual”. Finaliza

---

<sup>26</sup> RELACIÓN DÓLAR Y PETRÓLEO. Revista Semana, (2015), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/relacion-dolar-petroleo/435410-3>

<sup>27</sup> PROCOLOMBIA. Guía Para exportar servicios – Manual para aplicar la exención del IVA en la exportación de servicios. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.colombiatrade.com.co/por-que-exportar/guia-para-exportar-servicios>

en una contraprestación en donde se obtiene una remuneración monetaria o en especie.

**Legislación cambiaria:** las regulaciones cambiarias no contemplan una definición singular, pero se basan en los enunciados establecidos por ordenamientos jurídicos internos como el tributario y legislación financiera. Las regulaciones cambiarias han liberado las exportaciones que se realizan con los servicios a comparación de los bienes que son más reguladas. Las modalidades de prestación de servicios se catalogan de la siguiente manera:

- **Movimiento transfronterizo de los servicios:** Es el comercio que se realiza entre dos personas; en donde las partes no se ven obligadas a cruzar la frontera, puesto que realizan su negociación anticipadamente mediante la utilización de los medios de comunicación. Un claro ejemplo de la anterior descripción es la venta de un nuevo software creado en Colombia, que se busca ser enviado al Ecuador.
- **Traslado de consumidores al país de importación:** Este tipo de modalidad hace referencia a aquellas personas que son extranjeras y consumen aquellos bienes y/o servicios fuera del país de origen. Algunos ejemplos a destacar es el servicio que reciben varios turistas al arribar a un país desconocido y poder disfrutar de los servicios de hospedaje, alimentación, transporte y recreación.
- **Establecimiento de una presencia comercial en el país en el que ha de prestarse el servicio:** Se refiere a la actividad que desempeña una persona u empresario al establecerse fuera de su país de origen, para poder comercializar los bienes y/o servicios que posee. Por ejemplo el establecimiento de filiales y subsidiarias de empresas en diferentes países.
- **Traslado temporal de personas físicas a otro país para presentar en él los servicios que poseen:** Se establece cuando una persona pretende realizar una prestación de servicios a otro país diferente al residente, ya sea por iniciativa propia o por asuntos de trabajo. Como por ejemplo un docente colombiano que se desplace a Alemania para realizar una capacitación sobre un tema en particular por un periodo determinado.

**Servicios que pueden exportarse como mercancías:** Los servicios se pueden vender como bienes intangibles y convertirse a la hora de su consumo en bienes tangibles. Como por ejemplo los paquetes turísticos que se ofrecen de una manera intangible, pero que se vuelven tangibles a la hora de disfrutarlos. De igual manera un software o material publicitario. En lo concerniente al comercio de servicios este cuenta con una legislación nacional y supranacional explicadas de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Como se realiza el intercambio de servicios**

<b>Modo de Suministro</b>	<b>Presencia del proveedor en el país del consumidor</b>	<b>Forma de Suministro</b>	<b>Ejemplos</b>
1. Suministro Transfronterizo	No	Del extranjero al territorio del miembro	Telecomunicaciones, correo. Etc.
2. Consumo en el Extranjero	No	Fuera del territorio del miembro	Movimiento del consumidor: turismo, salud. Reparación de naves
3. Presencia comercial	Si	Mediante el establecimiento en el territorio de personas jurídicas	Filiales, subsidiarias
4. Presencia de Personas Físicas	Si	Mediante la presencia física del proveedor de servicios	Consultores, médicos, abogados, intérpretes, etc.

Fuente: OBANDO, Ruth. "Plan estratégico exportador para ecoturismo en el Lago Guamez Departamento de Nariño"

**Normatividad Supranacional:** Para una mejor comprensión de la normatividad se debe segregar todo lo concerniente a los compromisos de liberación comercial contraídos en el marco de la OMC, además de profundizar en las responsabilidades multilaterales estipulados en los acuerdos de integración comercial celebrados por Colombia con los países destinatarios. Por todo lo anterior es importante conocer primero los aspectos legales acerca de los procesos de exportación de servicios ecoturísticos.

- **Acuerdo General sobre Comercio de Servicios:** AGCS-Anexo al GATT de 1994; en este acuerdo se consagra la lista de compromisos de cada uno de los participantes, el acceso al mercado y el trato nacional que se ejerce, de igual manera se estable todas las obligaciones pertinentes que cada país asume en virtud de este acuerdo.
- **Tratado de Libre Comercio del Grupo del G3:** "Contempla los principios generales, las reservas para algunos sectores, la regulación específica, los tratamientos sectoriales específicos y la entrada temporal de personas de negocios". Este tratado entro en vigor el 1 de enero de 1995, conformado principalmente por Colombia, México y Venezuela, pero el 23 de mayo del

2006 este último país ejerce su salida para salvaguardar los intereses nacionales. Mediante el establecimiento de este tratado se establece la apertura de mercado para bienes y servicios mediante la desgravación arancelaria en un periodo de 10 años.

- **Comunidad Andina de Naciones:** CAN-Esta comunidad se creó bajo el acuerdo de Cartagena del 26 de mayo de 1969, conformada por los siguientes países miembros: Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia. Países asociados: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. País observador: España. “Esta comunidad se integra mediante la cooperación económica y social para mejorar el nivel de vida y desarrollo equilibrado de los países miembros. En el tema de servicios bajo el ordenamiento andino se regula mediante los siguientes principios”:<sup>28</sup>

**Acceso a mercados:** Los países miembros de la CAN deben dar facilidades para aquellas empresas o personas que pretendan incursionar en alguno de estos países miembros de este acuerdo para la prestación de servicios.

**Trato nacional:** Hace referencia al trato que se le da a aquellas prestadoras de servicios establecidos en países miembros de la CAN, en donde deben obtener la misma otorgación de derechos de aquellas prestadoras de servicios nacionales. No debe existir ningún tipo de favoritismo o discriminación.

**Tratado de la Nación más favorecida:** Se debe prestar la misma otorgación de derechos para aquellos servicios o prestadoras de servicios establecidas en un país extranjero miembros o no de la CAN. En donde no se debe instaurar mayor prioridad a países más cercanos en donde se posea una gran confabulación entre ellos desfavoreciendo a los demás países más lejanos.

**Transparencia:** Se establece que todos aquellos miembros de la CAN presenten con anticipación aquellos argumentos, documentos u normas que afecten de una manera directa o indirecta el buen desempeño del marco general de este tratado a futuro.

**Inventario de medidas restrictivas:** Mediante la decisión 510 del 2001<sup>29</sup> se da la adopción del inventario de medidas restrictivas del comercio de servicios y considera que la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas propicie el desarrollo humano y fortalezca su inserción competitiva en la economía mundial.

---

<sup>28</sup> CONCHA, José. Exportaciones de Servicios. Cali: Universidad Icesi/Consultorio de Comercio exterior, 2006.

<sup>29</sup> SICE “Decisión 510” Marco general de principios y normas para la liberalización del comercio de servicios en la Comunidad Andina, Artículos: 1 al 6, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.sice.oas.org/Trade/Junac/decisiones/DEC510s.asp>

El artículo 14 de la Decisión 439 prevé la adopción de un inventario de las medidas contrarias a los principios de Acceso al Mercado y Trato Nacional, de conformidad con lo establecido en los artículos 6 y 8 de la Decisión 439 y tal como están definidas en los artículos XVI y XVII del AGCS. “Al amparo del artículo 4º de la Decisión 439 establece que se excluye la adquisición de servicios por parte de organismos gubernamentales o de entidades públicas de los Países Miembros y las medidas relacionadas con los servicios de transporte aéreo”.<sup>30</sup>

**Sectores regulados por normas especiales:** La liberalización del comercio de servicios establece regulaciones específicas para aquellos sectores pertenecientes a: transporte internacional de pasajeros terrestre y aéreo, telecomunicación y servicios turísticos.

**Transporte de pasajeros por carretera:** Para poder realizar un adecuado transporte de pasajeros se debe considerar las siguientes variables:

- “Permiso originario de prestación de servicios.
- Permiso complementario de prestación de servicios.
- Certificado de habilitación.
- Registro certificado de los ómnibuses o autobuses que conforman la flota.”<sup>31</sup>

**Servicios de telecomunicaciones:** *“Los países andinos acordaron liberalizar la totalidad de los servicios de telecomunicaciones a partir de la Decisión 462 de 1999, con excepción de la radiodifusión sonora y televisión.”*

**Servicios de turismo:** En la Decisión 439 establece que debe existir una libre circulación de los servicios turísticos en los mercados y un adecuado trato nacional en su desarrollo; además se plantea en la decisión 463 de 1999 tres ejes fundamentales para la promoción del turismo entre los países miembros de la CAN los cuales son:

- La liberalización de los servicios turísticos.
- El desarrollo de proyectos turísticos de interés comunitario.
- La eliminación de los obstáculos a los flujos turísticos en la subregión.

El Comité Andino de Autoridades de Turismo se ha concentrado en la eliminación de las barreras directas e indirectas que impidan obtener una adecuada liberalización en el mercado para los servicios turísticos que se ofrecen. “Es importante destacar también, que la Decisión 498 de 2001 instituyó el 24 de mayo

---

<sup>30</sup> *Ibíd.*, Decisión 439.

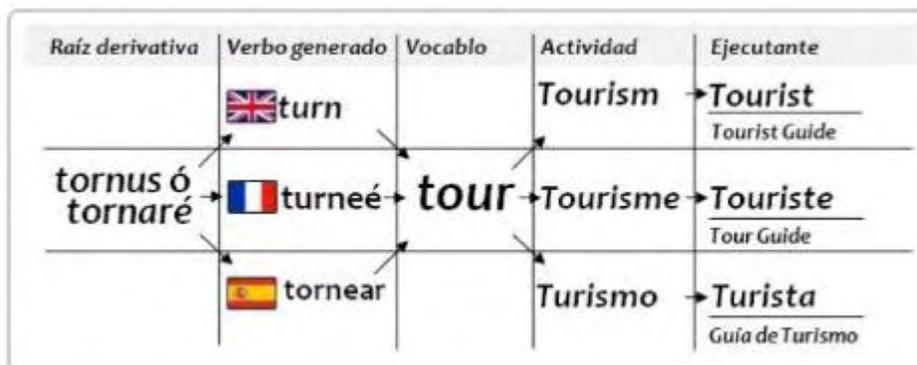
<sup>31</sup> *Ibíd.*, Decisión 398.

como el Día del Turismo Andino y la Decisión 503 del mismo año, reconoció los documentos nacionales de identificación como único requisito para viajar entre las cinco naciones de la subregión, en calidad de turista.”<sup>32</sup>

**2.1.8 Antecedentes generales del turismo mundial.** El turismo se remonta desde la edad antigua, media, moderna y contemporánea. En el transcurrir del paso de los años el turismo ha ido tomando mayor relevancia en la historia y en la economía de un país. Gracias a los avances tecnológicos, de comunicación y en especial al desarrollo de los medios de transporte terrestres, acuáticos y aéreos se ha generado el acercamiento de los pueblos, municipios, departamentos y países; hacia la incursión de nuevas culturas y paisajes históricos.

*“El/la turista es la persona que practica o ejecuta el turismo. El diccionario inglés Oxford (Inglaterra) menciona la palabra por primera vez en 1800 pero la palabra se encuentra documentada desde 1760.”*

**Figura 2. Origen etimológico de la palabra turismo**



Fuente: <https://luisdiegomadrigalbermudez.wordpress.com/about/>

Thomas Cook<sup>33</sup>, es la primera persona reconocida a nivel mundial por convertirse en el primer agente de viajes, él tuvo la brillante idea de dar un recorrido por la ciudad a un número considerable de personas, con transporte y alojamiento incluido. Aunque cabe destacar que su primer propósito fue totalmente distinto al enunciado anteriormente del cual no obtuvo los resultados esperados; pero si vio una gran oportunidad económica a futuro para los años siguientes a 1845. Lo cual

<sup>32</sup> *Ibíd.*, Decisión 429.

<sup>33</sup> THOMAS, Cook. Key Dates. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/>

significó un gran avance para el sector turismo y para definir sus bases posteriormente.

La continua evolución que se ha generado de los medios de comunicación e información han contribuido de igual manera al desarrollo del turismo; puesto que estos facilitan la manera de poder visualizar con anticipación el territorio al cual se pretende visitar, además de poder reservar con anticipación el lugar donde hospedarse, el número de días a permanecer, y lugares a conocer; el contratar a una agencia de viajes o incluirse en un *tour* facilitara considerablemente la estancia en un nuevo territorio.

**2.1.9 Nociones teóricas del turismo sugeridas en la historia.** Las primeras nociones que representa la palabra turismo nacen en el país de Francia, dado que es el primero en establecer un tiempo libre para los trabajadores, en donde tengan igualmente una remuneración económica para poder desplazarse del destino actual de residencia a uno completamente diferente. En 1945 surge la teoría turística moderna, en donde se plantea en tres corrientes:

**Corriente económica:** Esta corriente se basa fundamentalmente en la manera en cómo se aprovecha los bienes y/o recursos naturales propios de una región, para la obtención de beneficios económicos. Schullerm (1921) plantea que el incentivo hacia la generación de turismo, crea grandes ganancias económicas; para lo cual busca que exista gran afluencia, permanencia y reintegro de los viajeros hacia el destino ofertado.

**Corriente cinética:** Esta corriente se basa fundamentalmente en definición de algunos autores, en donde dan cuatro concepciones diferentes acerca del turismo. *Teóricos alemanes como Schwink (1929) y Arthur Borman (1930) plantean que el turismo es un hecho de movimiento.*

Schwink por otro lado plantea que el turismo se concibe como el abandono temporal del lugar de residencia por motivos relacionados con su espíritu, y profesión. Además plantea tres elementos fundamentales, que son: el tiempo, la motivación y el movimiento.

Borman considera que el turismo posee un objetivo primordial en los diferentes viajes que se realicen, el cual podría estar relacionado con la profesión, el placer y el comercio. Cualquier objetivo para ejecutar un viaje se convierte en motivo turístico.

**Corriente psico-social:** Esta corriente está basada fundamentalmente en el trato o convivencia que pueda establecer un turista con las personas que lo rodean. Strandner (1930) plantea que el turismo es una actividad social independientemente del “status” que presente esta persona; puesto que se

plantea que la mayoría de personas que viajan lo hacen porque desean satisfacer sus necesidades de lujo. Es por ello que para este autor las clases sociales también tiene un papel protagónico en el desempeño de esta actividad.

Morgenroth (1930) establece que el turismo es una acción en donde se busca la satisfacción de necesidades específicas que solo se encuentran en determinados lugares, mediante el abandono temporal del lugar de residencia hacia uno totalmente desconocido. Se encuentran tres elementos importantes: “el turismo con tendencia hacia la democratización, la satisfacción turística como resultado de la motivación y el concepto de consumo turístico que surge del uso de un conjunto de bienes que facilitan la actividad turística”

**2.1.10 Evolución de la noción turística moderna.** Cada contribución y aporte realizado por cada autor ha sido la base fundamental para la creación de una nueva concepción acorde a la definición de turismo desde el ámbito económico, social, humano, psicológico y político.

**Escuela económica del turismo:** Con la anterior concepción de la corriente económica según (Schullard); prosiguió la noción de (Bertham y Stuart-Mill), en donde se destaca que el turismo genera utilidades al país o región en donde se desarrolle.

“Según Luis Fernández Fuster (1967) el turismo es fundamental para las economías de los países puesto que produce efectos multiplicadores en los procesos que lo involucran.”<sup>34</sup>

El italiano Tambroni (1980) dice que el turismo “es la tercera fuerza de la economía después de la Industria y la agricultura”. Y Manuel Figuerola Palomo (1981) plantea que el turismo incentiva a la economía de un país en la mayoría de los procesos que desempeña al existir una gran afluencia de divisas.

**Escuela humanística:** Walter Hunziker y Kart Krapf (1960) presentan el fundamento teórico de esta escuela humanista al decir que el turismo se desarrolla libremente sin que este sea motivado por el lucro económico que se pueda obtener.

Como representantes recientes de esta escuela se puede citar a Alberto Sessa (1972), Jean Médecin (1967) y a Luís Baldión (1976).

Médecin dice que el turismo es “una actividad de ocio (loisir) que consiste en viajar y permanecer lejos de la residencia habitual para distraerse, reposar, para

---

<sup>34</sup> FERNÁNDEZ, Luis. "Teoría y Técnica del Turismo". Tomo I, Bogotá: "Mundo Científico". Serie Turismo, 2000. p. 17.

enriquecer la propia experiencia y cultura, gracias a la presencia de nuevos aspectos de la actividad humana y al escenario de una naturaleza desconocida”. Luis Baldión (1976), de nacionalidad Colombiana, sustenta que el turismo es un hecho humano y no solamente un hecho económico, puesto que se desarrolla entre sujetos humanos. Sin embargo, esta escuela y argumentos teóricos no tuvieron mucha permanencia en la historia; pero si fueron la base para trascender de “lo humano” a “lo social.”

**Escuela sociológica de turismo:** Esta escuela abarca un escenario más amplio de índole social, una relación de personas que interactúan en diferentes culturas y en una variedad de gama de motivaciones. A partir de aquí, el turismo y su estudio tomarán otras proporciones. El turismo pasa a ser una actividad más espontánea, de libre decisión, sin medir tiempos ni espacios en donde se busca el disfrute y la interacción con los demás y no solo se piensa en el beneficio económico que esta acción genera.

**2.1.11 Marketing turístico.** Se debe conocer con anticipación la demanda y oferta que presenta la región en donde se va a trabajar, puesto que de esto depende el éxito o fracaso de un ente económico en la incursión en nuevo nicho de mercado, con la oferta de un nuevo servicio y/o producto; de igual manera se debe buscar estrategias mediante el marketing para la constante innovación en este mundo globalizado, puesto que la competencia de sitios turísticos existentes mundialmente es innumerable para un adecuado reconocimiento por parte de los turistas. Todo lo anterior se basa primordialmente en identificar y satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. “Marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables”.<sup>35</sup>

- **La orientación comercial:** Cada empresa es libre de ofrecer sus productos y/o servicios al consumidor, mediante la adecuada identificación de los gustos y necesidades de las personas. En donde se establece un intercambio monetario por la prestación del servicio o producto a ofertar; del éxito de este intercambio dependerá el futuro de la organización.
- **El comportamiento del consumidor:** se define como la acción de una persona o grupo de personas que busca la satisfacción de sus necesidades mediante la compra, uso y evaluación de productos y/o servicios ofertados por parte de entes comerciales a cambio de dinero.

**2.1.12 El sistema turístico.** Roberto C. Boullon plantea que la realización de viajes turísticos se efectúa para aprovechar el tiempo libre que posee una persona o grupo de personas, el cual surge de una manera espontánea sin ningún tipo de

---

<sup>35</sup> SINCLAIR, Patricia y GARCIA, Carmen. Marketing Turístico. Bogotá: Ediciones Paraninfo, 2016.

obligaciones laborales. Conforme transcurrió el tiempo se dio paso a la satisfacción de las necesidades de los viajeros, al incorporar servicios destinados a aumentar el confort del turista para su mayor comodidad y permanencia. Además plantea que el turismo ha atravesado por varias facetas que han dado origen a modelos analíticos, como lo son el de **oferta-demanda**, antropológico social y turismo industrial. El primer modelo centra su atención en el turismo comercial; el segundo incumbe en “las manifestaciones del ocio y del tiempo libre en las distintas sociedades y analiza sus repercusiones en las conductas individuales y colectivas”; y el tercer modelo se interesa por la producción masiva, la obtención de lucro y la comercialización.<sup>36</sup> En la figura 3, se puede observar el modelo que representa a la oferta-demanda, las partes que lo integran, sus relaciones fundamentales y características que lo componen.

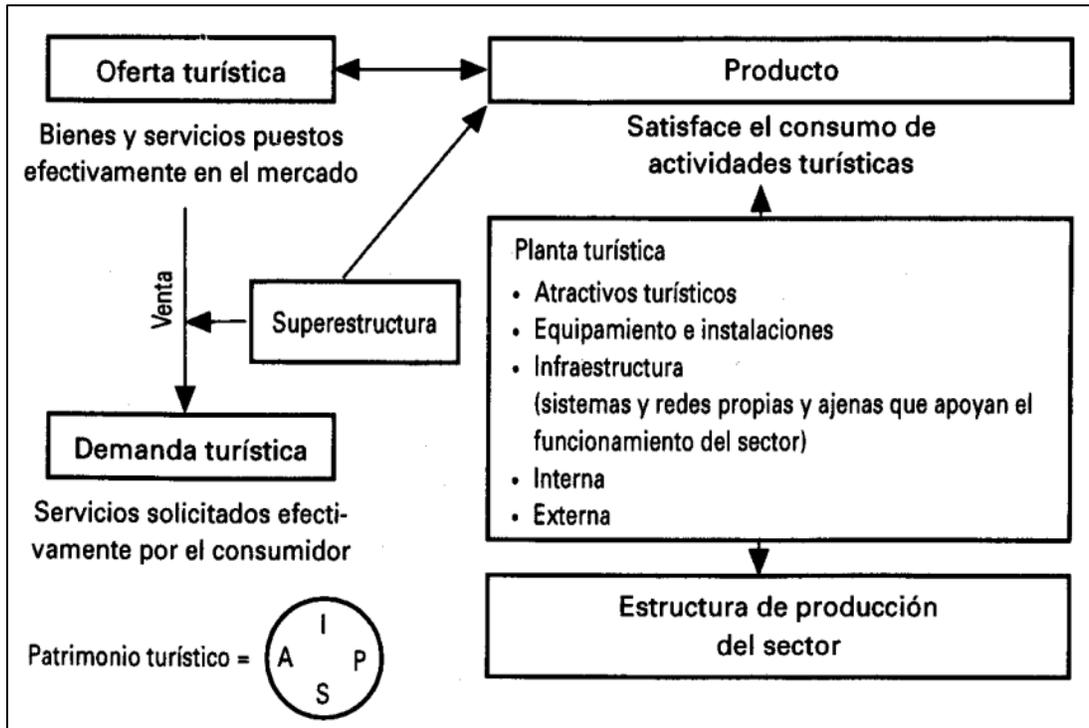
**La Demanda Turística:** Es la cantidad de turistas que incursionan a una región, que pretenden ser cuantificada y evaluada para la futura formulación de estrategias que contribuyan al crecimiento económico de cada establecimiento. Para lo cual se debe determinar en qué periodos de tiempo se presenta mayor afluencia de turistas, como por ejemplo: la Semana Santa, carnavales y fines de semana extensos. En donde se interesa conocer de manera detallada la suma total de los consumos que esos turistas realizan en los diferentes lugares que visitan, incluyendo los gastos que efectúan en alojamiento, alimentación, transportes internos, diversiones, excursiones, comidas y compras. Así, se llega a que la demanda total de un país o de una región se obtiene sumando las demandas correspondientes a cada uno de los centros turísticos que se encuentran en ellas. Lo cual se realizara para la obtención de datos asertivos que contribuyan a futuras investigaciones e incentivos hacia el turismo. Para realizar un análisis más completo se debe tener pleno conocimiento de los siguientes términos:

- **Demanda real:** Indica la cantidad exacto de turistas que se encuentran en un lugar determinado; además de establecer el total de los productos y/o servicios que consuman en ese sitio.
- **Turista Real—Consumidor Potencial:** *“se refiere a los gastos adicionales que puede realizar la demanda real durante su estadía, en el consumo de bienes y servicios que no fueron pagados antes de salir de viaje”.* De igual manera se debe incentivar al turista a visitar el mayor número de lugares propios de la región mediante una adecuada promoción y publicidad.
- **La demanda histórica:** Es el registro estadístico y de variaciones en donde se refleja lo ocurrido en anteriores años de demanda. Lo cual sirve para la toma de decisiones futuras.

---

<sup>36</sup> BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

**Figura 3. Funcionamiento del sistema turístico**



Fuente: BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

- **La demanda futura:** Mediante la aplicación de fórmulas matemáticas se pretende establecer su probable crecimiento, estancamiento o decrecimiento durante un periodo de tiempo determinado a partir del presente.
- **Demanda Potencial:** “Es la conquista hacia nuevas plazas de mercado en donde se pueda incentivar a futuro nuevos lugares, sitios turísticos, o exista algún tipo de innovación por los ya existentes.”<sup>37</sup>

**Oferta Turística:** Se refiere a los servicios y/o productos que se ofertan en un determinado territorio, los cuales pueden ser turísticos como las artesanías, hospedaje, diversión, ocio, entre otros, y por otro lado bienes y/o servicios no turísticos que se encontrara presenten en la cultura o lugar donde permanezcan. “Para que un servicio turístico se convierta en oferta turística, es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia”.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Ibíd., p. 95.

<sup>38</sup> Ibíd., p. 102.

**El Proceso de Venta:** En esta fase se realiza la compraventa de algún bien y/o servicio, puesto que ya existió con anterioridad el proceso de oferta hacia el turista, mediante las pertinentes estrategias de marketing, respectivamente el turista acudirá al lugar establecido en su memoria y procederá a satisfacer sus necesidades respectivas. Es allí donde se realiza la compra y el consumidor demandara todo lo que desea adquirir a un precio módico. Puesto que si no es así repercutirá ante el resto del sistema.

**El Producto Turístico:** Se supone que un conjunto considerable de personas piensan que un producto turístico incluye: comida, hospedaje, transporte y el lugar a visitar, pero si se analiza mejor las cosas, una persona no paga dinero simplemente para dormir en un hotel, comer en un restaurante o trasladarse en autobús. El turista compra los anteriores servicios porque son necesidades básicas pero lo que realmente busca es vivir experiencias nuevas mediante el acoplamiento de la cultura de cada región, la realización de diferentes deportes, la generación de diversión y el poder visitar lugares turísticos propios de la región; Pero muchas veces las personas establecen mayor prioridad en las necesidades básicas que en el incentivo hacia lugares turísticos. Se consideraría al producto turístico como algo abstracto que se materializa en el momento en que se hace uso del catálogo de productos ofrecidos con anterioridad.<sup>39</sup>

**La Planta Turística y los Atractivos Turísticos:** la planta turística hace referencia a dos elementos que integran un sistema que es ofrecido hacia los turistas de la siguiente manera:

- **El Equipamiento:** este hace referencia a todos los establecimientos comerciales, públicos o privados presentes en una región, clasificados según el servicio que prestan para una mayor comprensión y análisis.

**Cuadro 4. Clasificación de los elementos del equipamiento turístico**

CATEGORIA	TIPO
Alojamiento	Hoteles, moteles, hosterías y posadas pensiones, apartahoteles, condominios, casa, cabañas, albergues, campings, traierler parks.
Alimentación	Restaurantes, cafeterías, quioscos, comedores típicos.
Esparcimiento	Night clubs, discotecas, bares, casinos y otros juegos de azar, cines y teatros, otros espectáculos públicos, clubes deportivos, parque temáticos.
Otros servicios	Agencias de viajes, información, guías, comercio, cambios de moneda, dotación para congresos y convenciones, transportes turísticos, primeros auxilios, guarderías, estacionamientos.

Fuente: BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

<sup>39</sup> SANTAMARIA, Pedro. El Producto Turístico. Bogotá: s.n., 2014.

- **Las Instalaciones:** Su objetivo principal es propiciar los escenarios necesarios para que el turista pueda ejercer las actividades prácticas indispensables en la satisfacción de sus necesidades, gustos propios y deseos a realizar.

#### Cuadro 5. Clasificación de las instalaciones

CATEGORIA	TIPO
De agua y playa	Marinas, espigones, muelles, palapas, quinchas o ramadas, carpas o tiendas, sombrillas, reposeras, observación submarina.
De montaña	Miradores, circuitos de senderos, refugios, funiculares, teleféricos, ski lift,
Generales	Piscinas, vestuarios, juegos infantiles, golf, tenis, otros deportes, pasarelas y puentes

Fuente: BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

- **Los Atractivos Turísticos:** Son todos aquellos lugares con los que cuenta una región. Que muchas veces representan su cultura, su historia y su civilización. Los cuales se consideran como la materia prima fundamental en el desarrollo de esta actividad; su principal característica es que son inamovibles del sitio de origen. Estos se clasifican en:

#### Cuadro 6. Clasificación de los atractivos turísticos

CATEGORIA	TIPO
Sitios naturales	Montañas, planicies, costas, lagos, lagunas y esteros, ríos y arroyos, caídas de agua, grutas y cavernas, lugares de observación de flora y fauna, lugares de caza y pesca, caminos pintorescos, termas, parques nacionales y reservas.
Museos y manifestaciones culturales históricas	Museos, obras de arte y técnicas, lugares históricos, ruinas y sitios arqueológicos.
Folklore	Manifestaciones religiosas y creencias populares, ferias y mercados, música y danzas, artesanías y artes populares, comidas y bebidas típicas, grupos étnicos, arquitectura popular y espontánea.
Realización técnica, científicas o artísticas contemporáneas.	Explotaciones mineras, agropecuarias, industriales, obras de arte y técnica, centros científicos y técnicos.
Acontecimientos programados	Artísticos, deportivos, ferias y exposiciones, concursos, fiestas religiosas y profanas, carnavales, otros.

Fuente: BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

- **La infraestructura:** Es de gran importancia contar con las instalaciones y medios adecuados que permitan una apropiada circulación de aquellas personas que visitan el territorio, dado que si no existe una correcta infraestructura en vías terrestres, aéreas y marítimas, no se podrá visitar aquellos sitios turísticos propios de la región por más representativos que sean, lo cual contribuiría a pérdidas económicas significativas.
- **La Súper Estructura:** Este término hace referencia a un órgano de control que sea capaz de dirigir e incentivar el turismo de la mejor manera, puede ser representado por un ministerio o secretaria, dependiendo del nivel de importancia que el país adopte hacia estos temas. De igual manera está constituido por aquellas entidades públicas y privadas que incentivan y direccionan el turismo como lo son los hoteles, agencias de viaje, restaurantes y medios de transporte.
- **Patrimonio Turístico:** Este término hace referencia a todo aquello que se considera como propio de cada región, lo cual diferencia un lugar de otro. Gracias a esta variedad cultural se propicia de una manera adecuada el turismo en todo el mundo; dado que muchas personas desean conocer e interactuar con culturas muy distintas a las suyas. En este concepto es fundamental tener en cuenta estos cuatro componentes: Atractivos turísticos, planta turística, infraestructura y superestructura turística.

**La Teoría del Espacio Turístico:** *“Tanto los atractivos turísticos como la planta y la infraestructura tienen presencia física y una ubicación precisa en el territorio.”*<sup>40</sup>

**Características de la Planificación Física:** Este campo prioriza fundamentalmente en el ordenamiento del espacio y su función radica en perfeccionar el uso actual; dado que con el paso del tiempo la población ha ido creciendo a pasos agigantados dando lugar a la conquista y competencia de una manera controvertida por el espacio ocupado. Para lo cual existen dos tipos de planificación:

- Planificación del espacio natural.
- Planificación del espacio urbano.

Las anteriores planificaciones requieren un grupo especializado de profesionales como arquitectos, topógrafos, geógrafos, geólogos, meteorólogos, oceanógrafos, especialistas en estudios de suelo, ingenieros industriales, entre otros, para elaborar un idóneo trabajo que supla las expectativas de cada individuo.

---

<sup>40</sup> BOULLON, Óp. Cit., p. 35.

## Cuadro 7. Comercio trasfronterizo, tratamiento legal aplicable

CLASE DE IMPUESTO	TRATAMIENTO LEGAL APLICABLE
IVA	<p><u>Exentos</u></p> <p>Bajo el modo de suministro 1 "comercio Transfronterizo, son exentos , por considerarse exportaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- los servicios que se utilizan por empresas sin negocios o actividades en Colombia, siempre que cumplan las siguientes condiciones:</li> </ul> <p>Que los servicios sean prestados en el país en desarrollo de un contrato escrito celebrado con el receptor del servicio en el exterior y, que el exportador se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Exportadores de Servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se exporten servicios exentos, en la determinación del impuesto, será descontable el impuesto sobre las ventas facturado al exportador de servicios por la adquisición de bienes corporales muebles y servicios, que consten en las respectivas facturas o documentos equivalentes*.</li> <li>- La venta a terceros países de servicios prestados en Zonas franca Industrial de Bienes y Servicios ó en Una Zona Económica Especial de Exportación</li> </ul>
Renta y complementarios	<p><u>Excluidos ** o Gravados</u></p> <p>La exportación de servicios gravados o excluidos en Colombia bajo el Modo 1, sin el cumplimiento de los requisitos legales para disfrutar de la exención***</p> <p><u>Gravados</u></p> <p>Los ingresos percibidos por exportaciones de servicios desde el territorio aduanero nacional, bajo el "modo 1" constituyen renta gravable.</p>
Retención en la fuente por ingresos del exterior	<p><u>Exento</u></p> <p>Están exentos los ingresos que obtengan un usuario de Zona Franca por la exportación de servicios generados en la Zona Sujetos de retención.</p> <p>Todos los ingresos obtenidos por exportación de servicios bajo el "modo 1" que se realicen desde el territorio nacional son sujetos de retención en la fuente.</p>

Fuente: Organización Mundial del Comercio, Pagina WEB Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/docs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/docs_s.htm)

**2.1.13 La organización mundial del turismo (OMT).** Es una organización de las Naciones Unidas encargada de promover el turismo, de tal manera que este pueda ser accesible para la mayoría de las personas, sostenible en el tiempo y responsable en su ejecución. Mediante el fomento del turismo se busca el desarrollo de la mayoría de países y su crecimiento económico, mediante el apoyo continuo y la aplicación de políticas turísticas. Esta organización está conformada por 158 países, 6 miembros asociados y más de 500 miembros afiliados.<sup>41</sup> Para el 4 de marzo de 1993 el concepto de turismo queda redefinido de la siguiente manera: *"el turismo comprende las actividades de personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con fines de gozar de tiempo libre, negocios u otros"*. El día internacional del turismo se celebra el día el 27 de septiembre, coincidiendo con la fecha de aprobación de sus estatutos.

<sup>41</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. Página oficial. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-om>

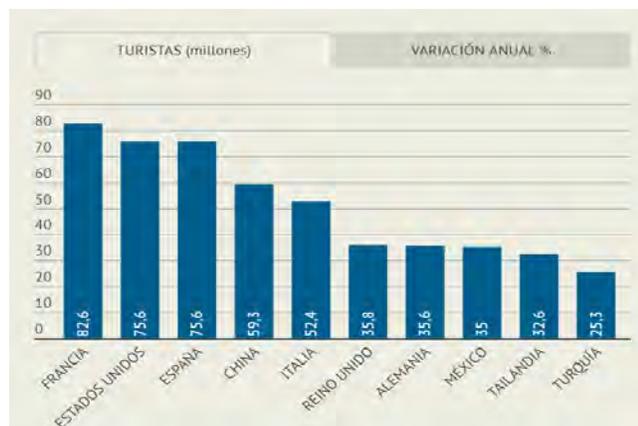
**Clasificación del turismo según la Organización Mundial de Turismo:** Establece que el turismo se clasifica en dos partes:

**Turismo interno o Nacional:** Hace referencia al turismo que las personas realizan en los diferentes municipios, departamentos o regiones, sin salir de su país de residencia.

**Turismo externo o Internacional:** Este tipo de turismo es el que realizan aquellas personas que viajan fuera del país de origen. Con una permanencia consecutiva inferior a un año.

**2.1.14 Oferta hotelera mundial.** “En lo que respecta a la oferta hotelera mundial, se puede denotar que los países están buscando ser cada día más innovadores, creativos y diversificados, puesto que se plantea que aquel hotel que no invierta a futuro en la modernización, restructuración o innovación de los productos o servicios que ofrece disminuirá en su competitividad y desarrollo. Además se plantea que gracias al servicio que preste un hotel, con respecto a la comodidad, atención, beneficios y acogida, dependerá el regreso de los turistas a determinado lugar del país, resaltando el hecho que actualmente ya no se maneja la frase “un hotel para todos” sino que se plantea enfocarse en la segmentación de las necesidades de un solo segmento, para obtener mayores beneficios económicos y organizacionales; teniendo presente que el segmento a enfocarse dependerá la remuneración económica recibida”.<sup>42</sup>

**Gráfica 2. Ranking Mundial de países más visitados en el año 2016**



Fuente: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. Página oficial. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-om>

<sup>42</sup> GARZON, Antonio. La oferta hotelera internacional crece, se moderniza y evoluciona. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.antoniogarzon.com/2011/11/la-oferta-hotelera-internacional-crece-se-moderniza-y-evolucion/>

En el anterior cuadro se clasifican los países que recibieron mayor cantidad de turismo en el mundo para el año 2016; entre los países que reciben mayor cantidad de turistas se encuentran Francia con 82,6 millones de visitantes, Estados Unidos con 75.6 millones de visitantes, España con 75,6 millones de visitantes, China con 59,3 millones de visitantes, Italia con 52,4 millones de visitantes, Reino Unido con 35,8 millones de visitantes, Alemania 35,6 millones de visitantes, México con 35,0 millones de visitantes, Tailandia con 32,6 millones de visitantes y Turquía con 25,3 millones de visitantes. En comparación con las estadísticas de 2015 se puede denotar que siguen siendo los mismos países más visitados en el mundo, solo cambian un poco el número de visitantes, pero el orden se conserva idéntico.

**2.1.15 Cadenas hoteleras más grandes del mundo.** “Según estimaciones de STR Global existen más de **187.000 hoteles en el mundo** que se reparten unos 13.5 millones de habitaciones. Si se cotejan estos datos con los de un reciente estudio de MKG Group referente a las grandes cadenas hoteleras, se observa que los 10 primeros grupos hoteleros se reparten aproximadamente el 20% de todos los hoteles del planeta (37.315) y un 34% del total de habitaciones (4.5 millones)”.<sup>43</sup>

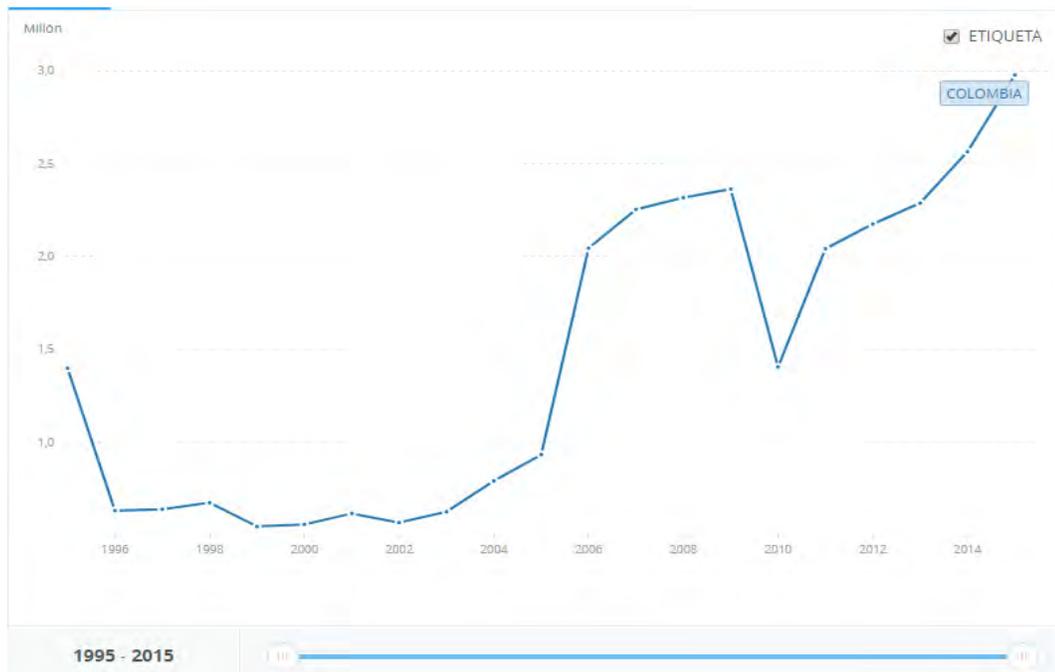
**Cuadro 8. Cadenas hoteleras más grandes del mundo**

No.	Nombre	País	No. De hoteles	No. De habitaciones
1	InterContinental Hotels Group	Reino Unido	4.602	675.982
2	Hilton Worldwide	Estados Unidos	3.992	652.378
3	Marriott International	Estados Unidos	3.672	638.793
4	Wyndham Hotel Group	Estados Unidos	7.342	532.284
5	Choice Hotels International	Estados Unidos	6.198	497.023
6	Accor	Francia	3.515	450.199
7	Starwood Hotels & Resorts	Estados Unidos	1.121	328.055
8	Best Western	Estados Unidos	4.024	311.611
9	Home Inns Group	China	1.772	214.070
10	Rezidor Hotel Group	Estados Unidos	1.077	166.245

Fuente: La presente investigación.

<sup>43</sup> LAS CADENAS HOTELERAS MÁS GRANDES DEL MUNDO. Los Apuntes del Viajero, Blog de viajes, (2013), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.losapuntesdelviajero.com/2013/04/cadenas-hoteles-mas-grandes-mundo-2013.html>

**Gráfica 3. Turismo internacional en Colombia, número de arribos (1996-2015)**



Fuente: Turismo internacional, número de arribos, disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?end=2015&locations=CO&start=1995&view=chart>

En el anterior gráfico se puede observar que el número de llegadas en lo que respecta al turismo en el país de Colombia subió vertiginosamente desde 1996 hasta el 2015, paso de recibir 1.0 millones de visitantes a 3.0 millones de visitantes; entre el periodo de 2001 a 2005 se presentan varias fluctuaciones, aunque también se denota que ha tenido decrecimiento entre los años 1995 a 1996 y 2009 a 2010.

**Grupo Hotelero Londoño (GHL):** Es el primer exportador y grupo empresarial hotelero colombiano, fundado hace 50 años. Tiene a su disposición más de 6.500 habitaciones; actualmente cuenta con 56 hoteles, (25 de ellos situados en Colombia); brinda sus servicios en 8 países diferentes, en 35 destinos, y varios negocios semejantes que le generan al país un crecimiento económico sostenible en el tiempo.

**2.1.16 Ocupación hotelera en Colombia.** Como se observa en el anterior cuadro el departamento de Nariño ha tenido un crecimiento constante en los últimos dos años con un 8.1 por ciento más en el año 2016, en lo que respecta a la ocupación hotelera, aunque no se logró obtener información completa del último año en

proceso, se espera que para el año 2017 suba la ocupación hotelera gracias a la revaluación del dólar que comenzó el 19 de agosto del 2015; muchos extranjeros especialmente ecuatorianos aprovecharon este fenómeno de cambio de divisas para venir al departamento, con fines recreativos, de esparcimiento, ocio, vacaciones, entre otras. Por otra parte se puede observar que el mayor crecimiento en ocupación hotelera se encuentra en las islas de San Andrés y Providencia seguido por el departamento de Antioquia con respecto a los demás departamentos.

**Cuadro 9. Ocupación por departamentos**

Departamento	Año completo		Variación (%)	Acumulado		Variación (%)
	2015	2016		2016	2017	
Cundinamarca (Bogotá)	57	56	-1,3%	58	56	-3,5%
Bolívar (Cartagena)	57	62	9,0%	60	66	10,0%
Antioquia (Medellín)	65	70	8,2%	72	69	-4,6%
Magdalena (Santa Marta)	60	51	-16,1%	50	50	0,0%
Valle del Cauca (Cali)	51	50	-1,6%	45	44	-3,3%
San Andrés y Providencia	78	81	4,5%	89	122	37,1%
Atlántico (Barranquilla)	56	55	-1,9%	-	46	
Santander (Bucaramanga)	45	40	-12,3%	38	45	16,6%
Nariño (Pasto)	53	58	8,1%	60	-	-

Fuente: esta investigación.

## 2.2 NORMALIDAD NACIONAL

**2.2.1 Legislación tributaria:** El régimen tributario aplicable al comercio internacional de servicios no se encuentra previsto en el arancel de aduanas de los países importadores.

**Tratamiento tributario aplicable a los diferentes modos de suministro:** hace referencia a las regulaciones tributarias establecidas a la hora de realizar una exportación de servicios así como las normas que los concierne. De igual manera se tocara el tema relacionado con el respectivo cobro de impuesto del valor agregado (IVA), renta, ventas, retención en la fuente (RTF) y timbre.

*“Las condiciones aplicables al IVA descontable, se encuentran establecidas en los artículos 456, 456, 458 y 490 del estatuto tributario”.*

**Servicios gravados:** son aquellos a los que se les aplica la tarifa o tributo correspondiente de acuerdo con la clarificación asignada que establece la ley.

**Servicios exentos:** poseen un tratamiento especial al ser exonerados de impuestos.

**Servicios excluidos:** “son los que por expresa disposición de la ley no causan el impuesto ni presentan obligaciones ante él. Señalados en el art. 476 del Estatuto Tributario.”<sup>44</sup>

### Cuadro 10. Consumo en el extranjero, tratamiento legal aplicable

CLASE DE IMPUESTO	TRATAMIENTO LEGAL APLICABLE
IVA	<p style="text-align: center;"><u>Exentos</u></p> <p>Bajo el modo de suministro 2 son exentos, por considerarse exportaciones los servicios turísticos prestados a residentes en el exterior, que sean utilizados en territorio Colombiano, originados en paquetes vendidos en el exterior o vendidos por agencias operadoras u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo, según lo establecido por la ley 300 de 1996, siempre y cuando se efectúe el respectivo reintegro cambiario.</p> <p style="text-align: center;"><u>Excluidos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios médicos, odontológicos y hospitalarios clínicos y de laboratorio para la salud humana.</li> <li>- Servicios de transporte público terrestre, fluvial y marítimo de personas en el territorio nacional y de transporte público o privado nacional o internacional de carga marítima, fluvial, terrestre o aérea.</li> <li>- El servicio de arrendamiento de inmuebles y el de espacios para exposición y ferias.</li> <li>- Los servicios de educación prestados por establecimientos de reconocidos por el gobierno.</li> <li>-El servicio prestado por establecimientos relacionados exclusivamente con el ejercicio físico.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Gravados</u></p> <p>Los demás.</p>
Renta y complementarios	<p style="text-align: center;"><u>Gravados</u></p> <p>Los ingresos percibidos por la prestación de servicios dentro del territorio nacional, bajo el “modo 2”, son de fuente nacional y se encuentran gravados.</p>
Retención en la fuente por ingresos del exterior	No es aplicable

Fuente: Organización Mundial del Comercio, Pagina WEB Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/docs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/docs_s.htm)

<sup>44</sup> ESTATUTO TRIBUTARIO. “Decreto 390 del 7 de marzo de 2016” [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/>

Con respecto a la anterior modalidad se representa el reintegro cambiario subordinado al artículo 77 de la resolución externa No. 8 del 2000. La cual plantea lo siguiente: Las agencias de turismo y los hoteles que reciban divisas por concepto de ventas de bienes y servicios a turistas extranjeros, deberán identificar plenamente la persona con la cual realizó la transacción y conservar respecto de ella la información relativa a su nombre y dirección, número y clase de documento de identidad extranjero, monto y fecha de la operación y forma de pago de la transacción. “Los intermediarios del mercado cambiario que efectúen compras de divisas a agencias de turismo y hoteles, deberán exigir certificación del contador público o revisor fiscal del respectivo establecimiento donde conste que se dio cumplimiento a lo estipulado en este artículo”.<sup>45</sup>

**Cuadro 11. Presencia comercial del proveedor en el país receptor, tratamiento legal aplicable**

CLASE DE IMPUESTO	TRATAMIENTO LEGAL APLICABLE
IVA	<u>No Aplica</u> Por tratarse de servicios que se prestan fuera del territorio nacional
Renta y complementarios	<u>Gravados</u> Las utilidades que genere la persona jurídica establecida en el exterior y que sean distribuidas al exportador colombiano de los servicios constituyen renta de fuente extranjera gravada con el impuesto sobre la renta
Retención en la fuente por ingresos del exterior	<u>No Aplica</u> Los servicios son prestados por una persona jurídica establecida en el exterior por el exportador de servicios

Fuente: Organización Mundial del Comercio, Pagina WEB Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/docs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/docs_s.htm)

**2.2.2 Legislación cambiaria: Etapas en el proceso de exportación de servicios.**

- Acreditar los registros legales que la ley colombiana estipule.
- Estudio del mercado objetivo del servicio.
- Estudio de las exigencias de entrada en los mercados.
- Análisis financiero.
- Análisis de servicio.

<sup>45</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. Resolución Externa No. 8 de 2000 y sus modificaciones. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/node/25675>.

**Cuadro 12. Traslado temporal de personas físicas a otro país, para prestar en él los servicios, tratamiento legal aplicable**

CLASE DE IMPUESTO	TRATAMIENTO LEGAL APLICABLE
IVA	<u>No Aplica</u> El impuesto sobre las ventas no recae sobre servicios prestados fuera del territorio nacional
Renta y complementarios	<u>Gravados</u> Los ingresos que perciba el prestador de los servicios en el exterior constituyen renta de fuente extranjera, gravada con el impuesto sobre la renta
Retención en la fuente por ingresos del exterior	<u>No Aplica</u> Los ingresos que perciba el prestador de los servicios en el exterior no están sujetos a retención en la fuente ni en el momento de su recepción ni en el momento de su conversión a moneda nacional

Fuente: Organización Mundial del Comercio, Pagina WEB Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/docs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/docs_s/docs_s.htm)

- Análisis de mercadeo.
- Requisitos para la aplicación de los beneficios: Registros y la canalización de divisas por el mercado cambiario.
- Tratamiento cambiario según modalidad de suministro.
- Declaración de cambio.

La orientación al mercado promueve la misión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes como estancia primordial más que la competencia. “Actualmente se han desarrollado diversas investigaciones orientadas a conocer la contribución de esta variable a las visiones empresariales, contribución que parece confirmarse en sentido positivo a medida que aumentan las evidencias empíricas. De esta manera se realza el carácter de recurso organizativo de la orientación al mercado que guía a la organización a alcanzar ventajas competitivas”.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> SANTOS VIJANDE, Leticia. La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales. S.I: Universidad de Oviedo, 2002.

## 2.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

### 2.3.1 Concepto de P-A-D-I

La cadena de abastecimiento de un hotel (ya sea de servicios como en este caso o de bienes como en una empresa) se compone de tres aspectos: El recurso humano teniendo el 45% de participación, la tecnología de la información teniendo también el 45% de participación y la infraestructura que se necesita para funcionar con una participación del 10%. Como se observa el componente humano tiene una gran participación porque afecta el funcionamiento desde varias perspectivas porque se encuentra involucrado en todos los procesos. El comportamiento más importante es el del cliente final o consumidor del servicio, pero también se debe estudiar el comportamiento mental de los gerentes quienes tienen al mando el futuro del servicio hotelero porque conoce el clima organizacional y la cultura del servicio.

Carl Gustav Jung (1902) Plantea que existen dos funciones principales de la conciencia dos de ellas funciones perceptivas, también llamadas irracionales: sensación e intuición, y las otras dos funciones juzgadoras, también llamadas racionales: pensamiento y sentimiento.<sup>47</sup> Adizes y Faust (1988) plantearon lo que se conoció como los cuatro tipos de comportamientos principales o conjuntos de lógicas, lo que permite predecir tendencias de comportamiento<sup>48</sup>. A partir de ahí, John Gattorna ha tomado estos conjuntos de comportamientos y los ha adaptado o modificado para realizar un nuevo planteamiento de las fuerzas de comportamiento denominándolo P-A-D-I. Donde las siglas significan: P (productora), A (Administradora), D (Desarrollista) y por último I (Integradora). Todas estas fuerzas se pueden relacionar para producir un total de 16 combinaciones posibles de comportamientos, lo que permite tener ciertas características en cada uno de ellos, dando la oportunidad de anticiparse, planear y reaccionar frente a las diferentes situaciones.

Cada una de las lógicas tiene un significado distinto y permitirán dar a conocer los diferentes tipos de comportamientos referentes a la cadena de prestación del servicio de hotelería. Los siguientes son los significados de cada una.

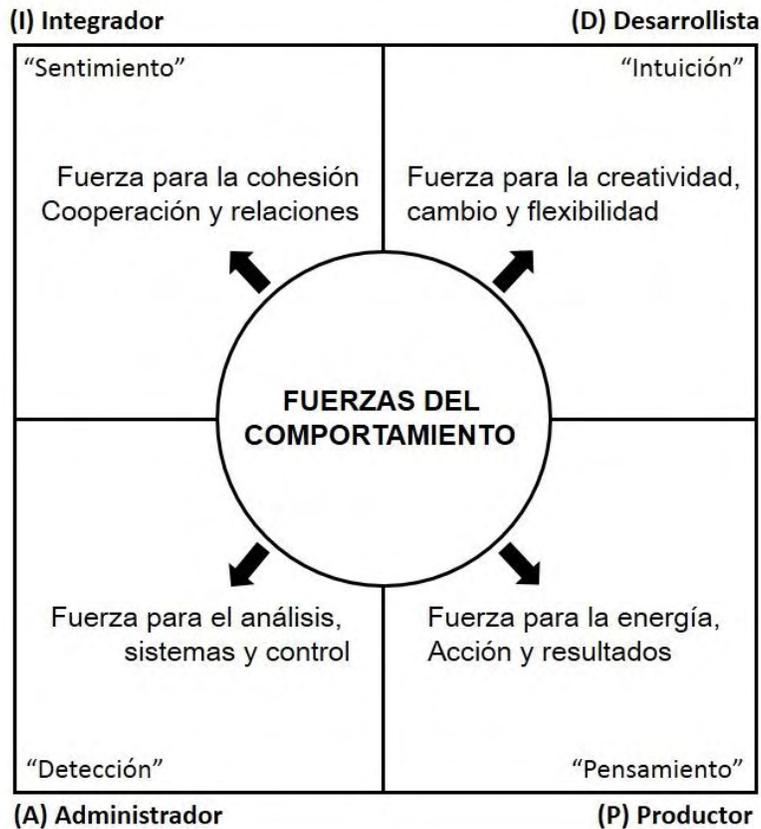
---

<sup>47</sup> Jung's Collected Works: Abstracts. "Volume 1: Psychiatric Studies" [en línea] [citado 2018-07-21] Disponible en internet: <http://www.cgjungpage.org/learn/resources/jung-s-collected-works-abstracts/854-abstracts-of-the-collected-works-of-cg-jung#Volume1>

<sup>48</sup> "Managing Corporate Lifecycles" - Ichak Kalderon Adizes 2ª Edición, 2015 [en línea] [citado 2018-07-21] Disponible en internet: [https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1\\_freechptr\\_2.pdf](https://adizes.com/wp-content/uploads/ManagingCorpLifecycles1_freechptr_2.pdf)

- “Productora (P): fuerza para la acción, resultados, velocidad y foco.
- Administradora (A): Fuerza opuesta a Desarrollista (D), representa estabilidad, control, confiabilidad, medida, lógica y eficiencia.
- Desarrollista (D): Fuerza para la creatividad, el cambio, la innovación y la flexibilidad.
- Integradora (I): Fuerza contraria a P, representa cooperación, cohesión, participación y armonía.”<sup>49</sup>

**Figura 4. Características generales de las cuatro fuerzas lógicas del comportamiento**



Fuente: Adaptado de la figura 1.3 en Gattorna (2009), p14

En este estudio el interés no es solo por el comportamiento del turista o la persona que hace uso del servicio de hotelería sino que también son importantes todos los comportamientos para así comprender mejor como es la estrategia que tiene el gerente frente a la organización y así visualizar los procesos de la estrategia y

<sup>49</sup> Cadenas de abastecimiento dinámicas, John Gattorna. ECOE Ediciones, Traducción Bogotá, Colombia, 2009. Página 13

hacer que se ejecuten de la mejor manera. Existen 4 tipos de niveles o etapas para estructura dinámica de alineación. Nivel 1 estructura de la lógica de mercado, nivel 2 estructura de la lógica estratégica, nivel 3 estructura de la lógica cultural y nivel 4 estructura lógica del liderazgo.

**Figura 5. Estructura de la lógica de mercado**



Fuente: Adaptado de la figura 1.5 en Gattorna (2009), p16

En este nivel se puede observar que el movimiento de compra del servicio es lo que define el mercado hotelero, es que por esto que en este nivel se observa el comportamiento del servicio con respecto a la incertidumbre de la demanda vs la intensidad competitiva. Siendo el grado de incertidumbre la capacidad que se tiene para predecir la demanda del servicio que se está ofreciendo, y la intensidad competitiva la capacidad que tienen los otros hoteles de enfrentarse por el mercado ofreciendo el mismo servicio con mejor calidad y a mejor costo

incluyendo la adición de nuevos hoteles en el mercado.

**Figura 6. Estructura de la lógica estratégica**



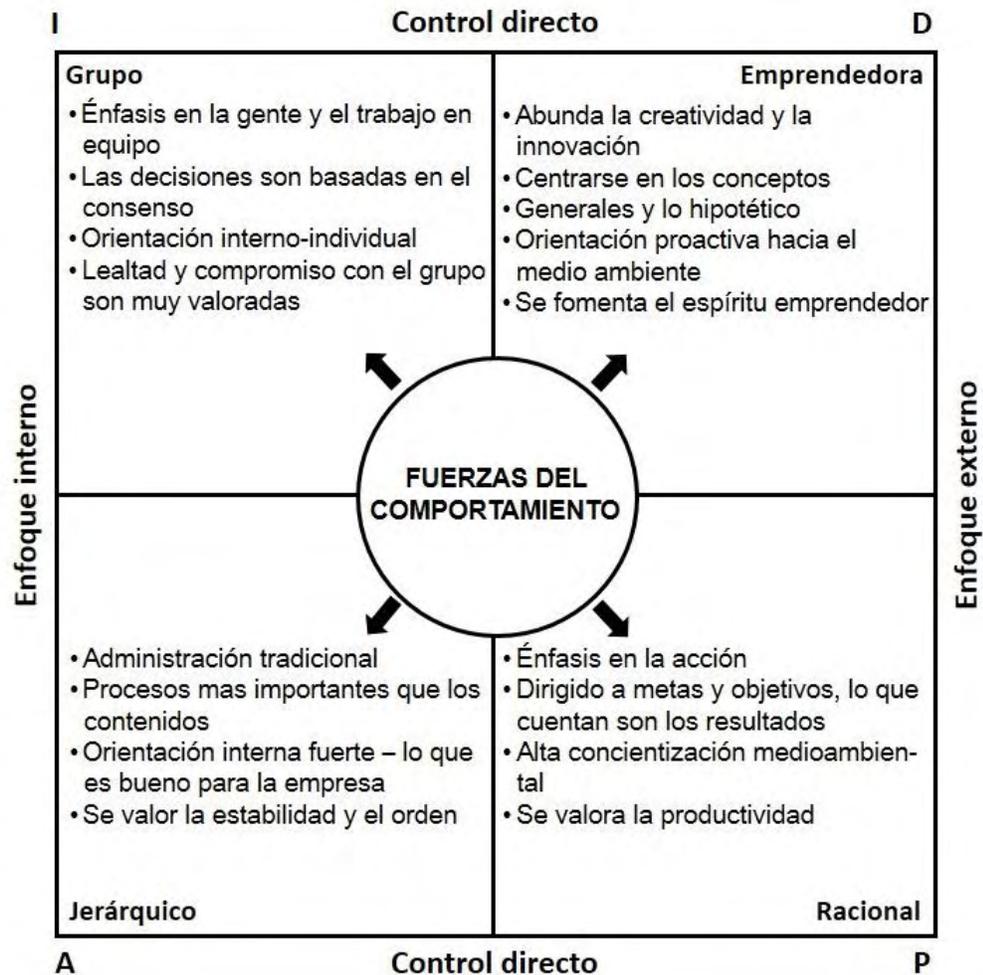
Fuente: Adaptado de la figura 1.6 en Gattorna (2009), p16

En cuanto a la lógica estratégica, se entiende que es lo que genera la unión entre la cultura organizacional y el mercado. Es la táctica de cómo se pretende llegar a cierto tipo de mercado. Lo ideal es que esta estrategia sea basada en lo que los clientes quieren y el cómo ellos lo quieren, conociendo muy bien los recursos que se tienen para satisfacer al consumidor final.

En nivel se analiza por medio de la relación entre si el hotel plantea en su estrategia el hecho de asumir riesgos o no, y si tiene una actitud proactiva frente al mercado. Es decir, si su planeación estratégica está enfocada en asumir riesgos nuevos, en nuevos negocios en el hecho de crecer puede ser rápidamente

incursionando en nuevos mercados. Y en cuanto al factor de análisis de actitud reactiva o proactiva, se refiere a si el hotel tiene la capacidad para generar soluciones innovadoras rápidamente para dar soluciones al cliente generando cierto factor de cambio para el caso de que se tenga actitud proactiva, y siendo un hotel mucho menos dinámico y más estable para el caso de la reactividad.

**Figura 7. Estructura de la lógica cultural**

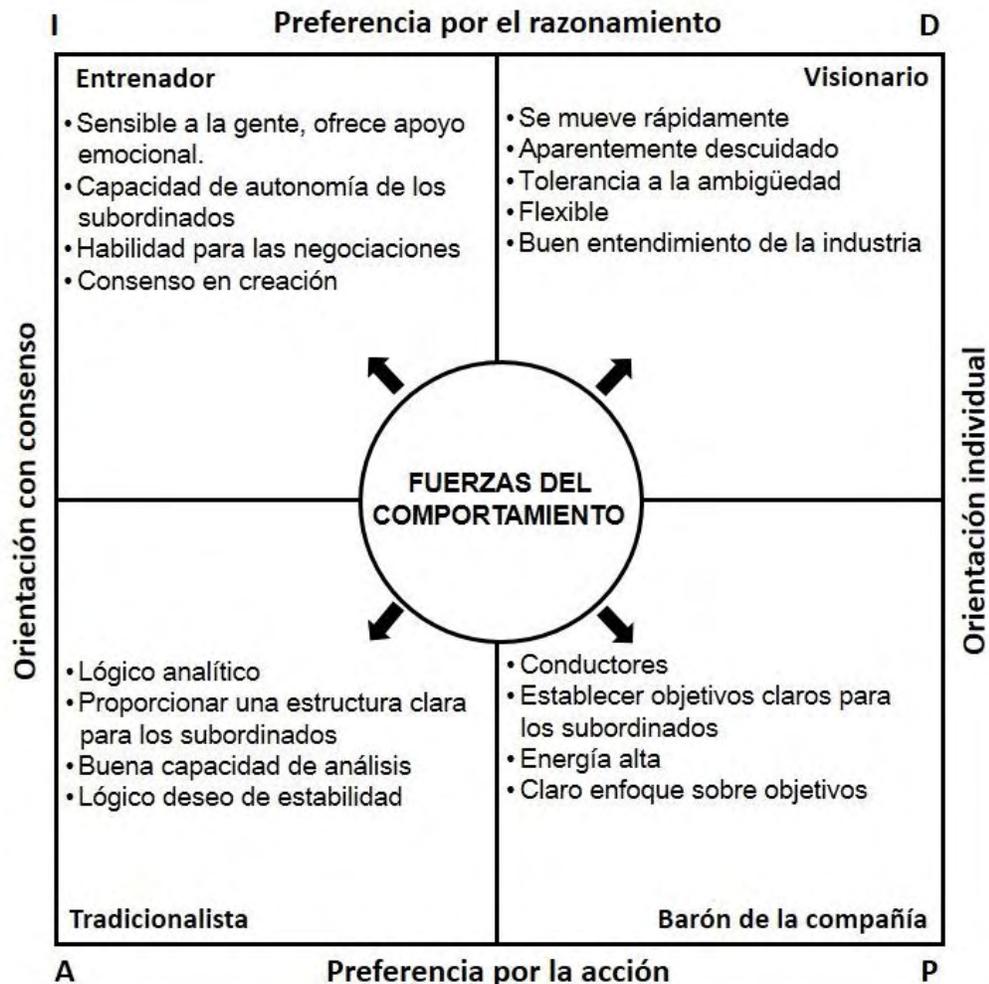


Fuente: Adaptado de la figura 1.7 en Gattorna (2009), p17

Para el nivel de la estructura de la cultura interna del hotel, se plantean dos enfoques que permiten entender como son las acciones que se llevan a cabo y como se toman las decisiones. Por un lado, se considera si el enfoque de la cultura del servicio hotelero es hacia el interior del mismo o si las actividades que se ejecutan están enfocadas en mayor medida hacia satisfacer las necesidades

externas como lo es el huésped. En cuanto al tipo de control que se tiene, este puede ser directo o indirecto, para el primer caso, significa que se posee una administración tradicional con un orden jerárquico y las decisiones tomadas por uno o unos pocos. Para el control indirecto, no se maneja una jerarquía definida (sin decir que no se tiene un gerente que direcciona las decisiones), pero se valora el trabajo en equipo y por ende las decisiones son tomadas en consenso.

**Figura 8. Estructura de la lógica de liderazgo**



Fuente: Adaptado de la figura 1.8 en Gattorna (2009), p18

En este nivel se encuentran los gerentes que van a liderar el hotel de acuerdo a lo que los huéspedes desean o exigen incluso creando subculturas organizaciones especiales que les permitan satisfacer las necesidades de los clientes en el poco

tiempo que se quedan hospedados. Estas decisiones se toman de acuerdo al clima organizacional y a la estrategia planteada.

De igual forma que en la anterior lógica se tiene dos enfoques característicos de este nivel: la orientación hacia la toma de decisiones por medio del consenso o de una manera individual y aparece también la preferencia hacia el razonamiento o a la acción inmediata frente al día a día o a los problemas inesperados de los huéspedes.

Cuando los 4 niveles sean respondidos y graficados en los enfoques, se dará paso a la identificación de los problemas que existen en los hoteles respecto de lo que necesita el cliente y de lo que puede ofrecerle, esto desde el punto de vista del componente humano del hotel. Lo anterior se puede lograr porque la alineación dinámica puede usarse como una herramienta en forma de mapa, que puede definir un desempeño excelente y sobresaliente que puede tener el hotel en cada una de sus partes para la prestación del servicios de hospedaje, además provee de información para realizar la alineación dinámica de la organización con respecto a las necesidades de los huéspedes del hotel, esto se puede hacer porque con la información se planean estrategias con forme a lo que los huéspedes quieren que les brinde el hotel. Además con esta estrategia planteada se pueden buscar los líderes (gerentes) idóneos para que lleven a cabo la realización de esta estrategia, promoviéndola desde el interior de la organización porque el recurso humano es el primero implicado en la dinámica del hotel.

### **2.3.2 Categorización, Triangulación y Estructuración de Datos**

Es el proceso hermenéutico utilizado en la investigación cualitativa, en el que el investigador a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación puede establecer conclusiones aproximativas de un hecho en particular, a través de la agrupación y cruce de variables o respuestas obtenidas por los sujetos participantes en la investigación; para lo cual se realiza categorías que hacen referencia a la agrupación de varios elementos que comparten alguna característica o aspecto en común, de igual manera también se realizan subcategorías que son elementos que se encuentran inmersos dentro de la categoría para codificar en cierta medida cada fragmento del texto; con el fin de que se logre obtener una relación entre la teoría y la practica en la investigación a realizar.<sup>50</sup> *“Las conclusiones estamentales permiten conocer la opinión de los diferentes sectores de población en relación con los principales tópicos de una investigación, y desde esa perspectiva representan información fundamental para*

---

<sup>50</sup> Romero Chaves Cristina, La Categorización Un Aspecto Crucial En La Investigación Cualitativa, (JUN. 2005) p113-118, disponible en:  
[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/727/LA\\_CATEGORIZACION\\_UN\\_ASPECTO\\_CRUCIAL\\_EN\\_LA\\_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/727/LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf)

*validar epistemológicamente la acción del investigador que sostiene su acción en una racionalidad hermenéutica, expresada operacionalmente en los llamados “métodos cualitativos”.*<sup>51</sup>

### 2.3.3 Diagrama de Ishikawa

También llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal. Hace referencia a una representación gráfica (propuesta de izquierda a derecha) en donde se puede observar a simple vista un problema en particular el cual está situado a la derecha de la gráfica, que vendría siendo el efecto y sus posibles causas situadas en la parte izquierda, en donde se las asocia muchas veces como las vértebras de un pez; se plantea este plano horizontal para poder diagnosticar con mayor facilidad los problemas o dificultades con los que pueden contar una empresa para poder solventarlos de la mejor manera, sabiendo con anticipación las posibles causas que lo provocan; este diagrama fue creado por el japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.<sup>52</sup>

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**CONCEPTO DE REVALUACIÓN:** “*El diccionario de la Real Academia Española (RAE) no incluye el término reevaluación, sino que se menciona la palabra revaluación. Sin embargo, organizaciones como la Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA)*<sup>53</sup> *sostienen que reevaluación es una noción correcta que ya está compuesta de acuerdo a las reglas de formación del idioma español*”.<sup>54</sup> La palabra revaluación surge de la necesidad de querer expresar algo que se debe volver a evaluar, el cual ha sido previamente revisado, por eso la palabra se designa de esta manera re-evaluar un asunto en particular; en este caso se hará alusión al término designado en la temática económica. Actualmente el término revaluación se designa a un aumento del precio de una moneda local en relación con una moneda extranjera bajo un tipo de cambio fijo;\* en el caso contrario la

---

<sup>51</sup> CISTERNA CABRERA Francisco, Investigación Cualitativa - Categorización, Triangulación y Estructuración de Datos, Vol. 14 (1): 61-71, 2005, disponible en: <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>

<sup>52</sup> Universidad nacional de Córdoba, Facultad de ciencias económicas, diagrama de causa Ishikawa o espina de pescado, disponible en: <http://patgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-3/herramientas/diagrama-de-causa-efecto-ishikawa-o-espina-de-pescado/>

<sup>53</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Y ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA. «diccionario». *Diccionario de la lengua española* (25.ª edición). Madrid: Espasa, 2017.

<sup>54</sup> PÉREZ, Julián y MERINO, María. Definición de revaluación, 2008-2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://definicion.de/reevaluacion/>

devaluación es la disminución del valor adquisitivo de una moneda local con respecto a otras monedas extranjeras. “La revaluación puede beneficiar a los importadores, puesto que podrán comprar más productos en el extranjero gracias al poder adquisitivo que la moneda nacional posee; y la devaluación puede beneficiar los exportadores, puesto que podrán recibir mayor número de divisas a cambio de los productos o servicios comercialicen. En el actual proyecto se presenta una revaluación del dólar estadounidense y una devaluación por parte del peso colombiano.

**COMERCIO INTERNACIONAL:** Se define como comercio internacional, comercio exterior o comercio mundial al movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados.”<sup>56</sup> Este intercambio se puede realizar gracias a la utilización de divisas existentes como el euro, dólar, peso, libra esterlina, bolívar, entre otras monedas mundiales, las cuales están sujetas a regulaciones adicionales que establecen los participantes en el intercambio y los gobiernos de los respectivos países. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, ingresar a mercados extranjeros, volverse más competitivos, abastecerse de aquellos productos que carecen, impulsar el desarrollo de cada país, la inversión extranjera, entre otros aspectos fundamentales para el crecimiento y progreso de cada nación. La globalización ha hecho que se disminuyan los obstáculos en el intercambio de bienes y servicios, conocimiento, información y cultura, en la economía de cada país mediante una ágil comunicación entre países, en donde se busca integrar una sola economía de mercados mundial.

**HOTEL:** Infraestructura planificada y acondicionada para otorgar la prestación de servicio de alojamiento por un periodo delimitado, a las personas que lo necesiten a cambio de una remuneración económica. Este sector con la prestación de servicios y el fomento continuo en la constante innovación en el mercado de infraestructura, podrá contribuir al crecimiento y desarrollo económico del país o región en donde se generen estrategias en el total aprovechamiento y fomento del turismo receptivo.

**CONCEPTO DE TURISMO:** Consiste en los viajes y estancias que realizan personas en lugares distintos a su entorno habitual (al menos durante una noche y como máximo 365 días), por ocio, negocios u otros motivos. Si no se realiza pernoctación, se consideran excursionistas. Los turistas y excursionistas forman el total de visitantes. De aquí en adelante se recalca el concepto de turismo como

---

\* Devaluar o no devaluar, artículo que analiza las consecuencias de una devaluación y que medidas tomar para evitarla

<sup>56</sup> BALLESTEROS, Alfonso. *Comercio Exterior: teoría y práctica*. España: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones, s.f. p. 11.

una actividad que a la vez de dejar como resultado el promocionar recíprocamente los lugares que la gente visita, les otorga un sentido económico.

“El ministerio de comercio, industria y turismo busca incentivar el turismo de calidad, mediante el otorgamiento de certificaciones que cumplan con los estándares de calidad asignados previamente, para que el turista tenga una base fundamental para sentirse seguro y confiado en el lugar escogido por este.”<sup>57</sup> Además el turismo en Colombia se presenta como el tercer sector que más divisas genera en el país, considerado como uno de los sectores más cambiantes en lo que respecta a gustos y necesidades de los visitantes, para lo cual se busca a futuro la generación de indicadores que permitan diagnosticar de igual manera aspectos cualitativos en relación con las estadísticas cualitativas existentes en la actualidad.<sup>58</sup>

## 2.5 MARCO LEGAL

La Constitución Política de 1991 además de fomentar el buen desarrollo y desempeño del ser humano en la sociedad, también incursiona en la planeación estratégica, el apoyo financiero, desarrollo económico y descentralización del sector turismo, conjuntamente reglamenta la prestación de servicios por parte de los departamentos, presente en el artículo 300 numeral 1 y 2, correspondiente a la asamblea departamental por medio de ordenanzas.

Es de gran importancia resaltar la **ley 300 de 1996**, la cual fue modificada por la ley **1101 de 2006** en donde se puede encontrar el reglamento que regula a todo al sector turismo, además de encontrar las disposiciones sobre las cuales se puede ejercer actividades turísticas en el territorio nacional y la base en la normatividad Internacional. Lo anterior se instaura con el fin de incentivar el desarrollo y competitividad de la mayoría de regiones, municipios departamentos, provincias que conforman el país. Mediante una adecuada descentralización.

“La industria turística se regirá bajo los principios de: concertación, coordinación, descentralización, planeación, libertad de empresas, fomento, facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sostenible, calidad, competitividad, accesibilidad y protección al consumidor.”<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> PORTAFOLIO. Calidad, la estrategia para impulsar el turismo en Colombia, 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/la-estrategia-para-impulsar-el-turismo-en-colombia-511995>

<sup>58</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Turismo, 2016, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/turismo.aspx>

En **artículo 26** de la presente ley enuncia el concepto de turismo el cual se define como: “Conjunto de actividades que realizan las personas –turistas– durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios”.<sup>60</sup>

Esta ley trata principalmente de promover el desarrollo turístico mediante un adecuado manejo de los recursos monetarios provenientes de las contribuciones parafiscales (artículo 40) y de los aportes anuales realizados por gobierno nacional. Mediante la realización de investigaciones técnicas en materia de promoción, mercados y desarrollo de productos y/o servicios, se busca incentivar al turismo a un escalonamiento globalizado. Las entidades que promueven esta labor son: el Ministerio de Desarrollo Económico, Ministerio de Comercio Exterior, PROCOLOMBIA, el Gobierno Nacional y la Superintendencia de industria y comercio que se encargara de vigilar el buen desempeño de este sector.

El **artículo 61** de la presente ley, reglamentado por el Decreto Nacional 504 de 1997, Modificado por el art. 13, Ley 1101 de 2006, Modificado por el art. 33 y Ley 1558 de 2012, hace referencia a que toda entidad que preste servicios turísticos en Colombia deberá ser registrada ante el Ministerio de Desarrollo Económico para poseer un registro nacional de turismo, para lo cual se considera de obligatorio cumplimiento.

En el título IX del Capítulo II en los **artículos 78, 79, 80, 81, 82 y 83** de la presente ley, hace referencia a la prestación de servicios de los establecimientos hoteleros o de hospedaje, el cual se designa como la prestación de servicios por parte de una persona natural o jurídica que este en la capacidad de suministrar hospedaje a una o varias personas interesados en el servicio ofrecido, la permanencia no debe ser superior a los 30 días, con o sin inclusión de la alimentación, recreación, transporte, ocio, entre otras, esto depende del lugar al que se asista o del acuerdo establecido con anterioridad.

“Para los efectos del **artículo 44 de la Ley 23 de 1982** las habitaciones de los establecimientos hoteleros y de hospedajes que se alquilan con fines de alojamiento se asimilan a un domicilio privado.”<sup>61</sup>

Cada establecimiento hotelero es libre de fijar el precio que mejor se ajuste al servicio prestado, pero el Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro

---

<sup>59</sup> Ley 1558 del 2012. Artículo 2. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1558\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1558_2012.html)

<sup>60</sup> *Ibíd.*

<sup>61</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Artículo 83, de la ley 300 de 1996. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>

de los respectivos precios que se instituyen en cada establecimiento para certificar la fecha de su vigencia, sin embargo no está en la capacidad de intervenir ante los precios establecidos en los respectivos establecimientos, salvo cuando la ley lo autorice.

En el título IX del capítulo III en los **artículos 84 y 85** de la presente ley, hace referencia a las agencias de viaje y de turismo, las cuales son constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas al desarrollo de esta actividad de una manera directa o como intermediarias(o) entre viajeros y proveedores en la prestación de servicios. Las agencias de viajes se dividen en tres categorías: agencia de viajes y turismo, agencias de viajes operadoras y agencias de viajes mayoristas. Las anteriores categorías se basan en características y funciones establecidas por el Gobierno Nacional. La **ley 32 de 1990**, hace referencia a la obtención de la tarjeta profesional para un agente de viajes en sus condiciones para una adecuada adquisición.

En el título IX del capítulo IV en el **artículo 86** de la presente ley, hace referencia a transportadores de pasajeros lo cual señala que: *“el transporte de pasajeros por cualquier vía se regirá por las normas del Código de Comercio, la Ley 105 de 1993 y sus disposiciones reglamentarias y el artículo 26 numeral 5º de la presente ley”*.<sup>62</sup>

En el título IX del capítulo VII en el **artículo 93** de la presente ley, hace referencia a las empresas captadoras de ahorros para el establecimiento de viajes a futuro, las cuales se encargan de realizar cobros anticipados a usuarios que estén interesados en ahorrar solo para el sector turístico, dependiendo del destino escogido, el monto y tiempo de pago.

En el título IX del capítulo VIII en el **artículo 94** de la presente ley, modificado por el art. 26, Ley 1558 de 2012, el cual hace referencia a guías de turismo, se establece como persona natural, capacitada para la prestación de servicios profesionales en el área de guianza turística o guionaje a todos aquellos turistas residentes en el país que lo requieran. Su objetivo principal será el de orientar, guiar e instruir. De igual manera deberá inscribirse en el registro nacional de turismo.

En el título VIII del capítulo III en el **artículo 70** de la presente ley, hace referencia a las certificadoras de calidad turística. “La Superintendencia de Industria y Comercio acreditará, mediante resolución motivada y previo visto bueno del viceministerio de turismo, a las diferentes entidades que lo soliciten para operar como organismos pertenecientes al sistema nacional de normalización,

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*, Art. 86.

certificación y metrología y ejercerá sobre estas entidades las facultades que le confiere el artículo 17 de Decreto 2269 de 1993.”<sup>63</sup>

**Ley 1558 del 2012**, del congreso de la república, la cual hace referencia a la importancia y principios de la actividad turística, definiciones del turismo, organización del sector turístico, concejo consultivo de la industria turística, concejo nacional de seguridad turística, comités locales, contribución al turismo, fondo nacional del turismo y demás disposiciones. Con el fin de fomentar el desarrollo, promoción, competitividad y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos turísticos.

**Ley Novena de 1991:** tiene como propósito promover el desarrollo económico, social y el equilibrio cambiario, además se centra en temas relacionados a inversiones y cambios internacionales.

**Ley 1111 de 2006:** Esta ley trata asuntos relacionados con los impuestos a la renta, al patrimonio, a las ventas, gravámenes a los movimientos financieros y normas de procedimiento. Además de esclarecer las deducciones que se realiza por el desarrollo en la prestación de un servicio o inversión; los reajustes, exclusiones y porcentajes tarifarios presentes en el estatuto tributario.

**Ley 633 del 2000, artículo 33** “Los servicios turísticos prestados a residentes en el exterior que sean utilizados en territorio colombiano, originados en paquetes vendidos en el exterior y vendidos por agencias operadoras u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo son exentos del impuesto sobre las ventas, según lo establecido en la Ley 300 de 1996, y siempre y cuando se efectúe el respectivo reintegro cambiario”.<sup>64</sup>

**Ley de Régimen Tributario Interno, artículo 154:** “Los operadores de turismo receptivo que facturen paquetes de turismo receptivo dentro o fuera del país, a personas naturales o sociedades no residentes en el Ecuador, tendrán derecho a crédito tributario por el IVA pagado y retenido en la adquisición local o el IVA pagado en la importación de: bienes, activos fijos, materias primas, insumos o servicios que integren el paquete de turismo receptivo facturado”.<sup>65</sup>

“El valor que se devuelva por parte del Servicio de Rentas Internas por concepto del IVA no podrá exceder del doce por ciento (12%) del valor de los paquetes de

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, Art. 70.

<sup>64</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 633 del 2000, artículo 33, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6285>

<sup>65</sup> COLOMBIA. Ley de Régimen Tributario Interno. Bogotá: s.n., 2017. Artículo 154

turismo receptivo facturados en ese mismo período. El saldo al que tenga derecho el Operador de Turismo Receptivo y que no haya sido objeto de devolución será recuperado en base a las ventas futuras de dichos paquetes”.<sup>66</sup>

**2.5.1 Normas Técnicas Sectoriales, Decretos y Resoluciones Aplicativas RESOLUCIÓN 006 DEL 2016.** Esta resolución trata el tema relacionado con el cambio del desmonte de las Salvaguardias anteriormente impuestas en el año 2015 por el gobierno Ecuatoriano, por lo cual los más beneficiados exportadores en Colombia son las manufacturas, textiles, conductores eléctricos, azúcares y mieles, maquinaria industrial y plástico (envases y empaques), entre otros. El desmonte de salvaguardia por balanza de pagos se realizó gradualmente como se puede observar en la siguiente tabla; hasta llegar a mes de junio del 2017 en donde fue del 0%.

**Cuadro 13. Cronograma de desmonte de salvaguardia**

AÑO 2017			
Sobretasa	ABRIL	MAYO	JUNIO
15%	10,0%	5,0%	0,0%
25%	16,7%	8,3%	0,0%
40%	26,7%	13,3%	0,0%

Fuente: OBANDO, Ruth. “Plan estratégico exportador para ecoturismo en el lago Guamuez, Departamento de Nariño”

Se debe tener en cuenta que el 29 de diciembre de 2014 la salvaguardia que Ecuador impuso a las importaciones colombianas era del 21% y entró a regir el 5 de enero del 2015. Gracias a la revaluación desmesurada del dólar que afecto a la economía colombiana, dado que el Presidente de Ecuador considero que eran medidas de emergencia necesarias en respuesta para contrarrestar los cambios del mercado y protección de su país. Sin embargo con el paso del tiempo “El Gobierno ecuatoriano accedió a eliminar el arancel vigente para 977 subpartidas, correspondiente a materias primas y bienes de capital que Colombia exporta al vecino país. Esta decisión, que estuvo vigente a partir del 4 de febrero 2015, sumada a la exclusión que Ecuador puso en efecto el 21 de enero de 2015, significa que cerca del 70% de las líneas arancelarias y el 50% del valor exportado a Ecuador quedaba con arancel de 0%.”<sup>67</sup>

<sup>66</sup> *Ibíd.*

<sup>67</sup> ACUERDO CON ECUADOR POR SALVAGUARDIA CAMBIARIA. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/acuerdo-ecuador-salvaguardia-cambiar-26648>

En la **norma técnica NTSH sectorial colombiana 006** se realiza una clasificación y categorización de los establecimientos de hospedaje, en donde se establece una normatividad o pautas a seguir en la obtención de una certificación que determine el número de estrellas en el que se encuentra un establecimiento hotelero, considerando principalmente el servicio que se presta he estalaciones con las que se cuenta.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante la **Resolución 0347 de 2007**, establece la siguiente normativa para bares y restaurantes turísticos: “Para todos los efectos previstos en la Ley 1101 de 2006 se consideran "turísticos" los restaurantes y bares cuyas ventas anuales sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y que además se encuentren localizados en reconocidos atractivos turísticos”.<sup>68</sup> Para mayor claridad el Ministerio de Desarrollo Económico define en título III, capítulo 2, **artículo 23** de le ley 300 de 1996, lo que se considera como un inventario turístico del país.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mediante la **Resolución 0348 de 2007**, determina el atractivo turístico de cada departamento, municipio y corregimiento de las zonas urbanas o rurales de Colombia.

En la **resolución ministerial 363-2005/MINSA**, se establece la norma sanitaria para los establecimientos de restaurantes y servicios afines, que garanticen la inocuidad en el desarrollo de sus procesos, con idóneas prácticas de manipulación y servicio. En los diferentes artículos de la presente resolución se plantea aquellas etapas de la cadena alimentaria en la adquisición, transporte, recepción, almacenamiento preparación y comercialización de los requisitos sanitarios operativos con los que se debe contar. Incluyendo las instalaciones, indumentaria necesaria y utensilios aptos, para poder ofrecer el mejor servicio a las personas que visitan el establecimiento.

En el **Decreto 2755 de 2003** del Ministerio del interior y de justicia, establece en el **artículo 4**: “*Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles*”.<sup>69</sup> Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 920 de 2009. Con un término de 30 años, contado a partir del año gravable 2003.

“Se consideran nuevos hoteles aquellos cuya construcción se inicie y termine dentro de los 15 años siguientes, contados a partir del 1° de enero de 2003”.<sup>70</sup> De

---

<sup>68</sup> EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 0347 de 2007. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/loader.php/Servicio=Documentos/name=RESOLUCION\\_0347\\_DE\\_2007.pdf=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php/Servicio=Documentos/name=RESOLUCION_0347_DE_2007.pdf=file)

<sup>69</sup> MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA. Decreto 2755 de 2003, Artículo 4, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10683>

igual manera en el **Artículo 7** de presente decreto enuncia lo siguiente: “Requisitos para la procedencia de la exención por servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen”.<sup>71</sup>

**Resolución 0236** del 02 de febrero del 2005, en el **artículo 1** se modifican las tarifas de inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo. En el **artículo 2** se establece que: la presente resolución rige a partir de su fecha de expedición y deroga la resolución 0049 del 22 de enero del 2002 y demás disposiciones contrarias a esta.

**Decreto 2785 del 2006, artículo No. 1**, el cual hace referencia a: “Formular y ejecutar la política turística, así como los planes y programas que la conforman, con el fin de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos de Colombia”.<sup>72</sup> De igual manera también se tocan temas relevantes acerca de la estructura del Ministerio de Industria y Turismo, funciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, desarrollo sostenible del turismo, análisis sectorial, promoción del turismo, entre otras.

### **2.5.2 Prestadores del servicio turístico.**

**Resolución 3349** del 1º de agosto de 2013 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, establece que los prestadores de servicio turístico, deben constituir una garantía expedida por una empresa de seguros o una entidad financiera legalmente constituida en Colombia, por una cuantía de 50 SMLMV, que debe amparar los servicios contratados por el turista y las devoluciones de dinero si hay lugar a ello y así permitir la protección de los derechos de los usuarios de estos servicios. Además de inscribirse en las Cámaras de Comercio en el Registro Nacional de Turismo delegadas; todo lo anterior está contemplado en el artículo 12 de la **Ley 1101 de 2006** y **artículo 33, 36** de la **ley de 1558 del 2012**.

**Decreto No.19**, a partir del 1º del 2012 de Marzo las Cámaras de Comercio del país asumieron la administración del Registro Nacional de Turismo. Uno de sus objetivos fundamentales es llevar la inscripción de los Prestadores de Servicios Turísticos que efectúen sus actividades en el territorio Colombiano. Además este decreto regula se requieren instituciones eficientes, transparentes y cercanas al

---

<sup>70</sup> Ibíd.

<sup>71</sup> Ibíd.

<sup>72</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2785 del 2006, artículo 1, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=61962&name=Decreto2785-2006.pdf&prefijo=file>

ciudadano atendiendo las necesidades del ciudadano con el fin de garantizar la efectividad de sus derechos.

**La Resolución 4896 de 2011.** Por la cual se establecen los requisitos para la actualización de la inscripción de las Guías de Turismo en el Registro Nacional de Turismo. Se considera guía de turismo a la persona natural que presta servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística, cuyas funciones hacia el turista, viajero o pasajero son las de orientar, conducir, instruir y asistir durante la ejecución del servicio contratado.

**Decreto No. 1825 de 2001.** Por el cual se dictan las disposiciones relacionadas con la actividad de los Guías de Turismo. Los guías de turismo tendrán acceso gratuito a ciertas áreas abiertas al público, deberá suministrar información básica a los turistas si estos lo solicitan, *“Son infracciones a las normas que regulan la actividad turística, las conductas contrarias a los deberes y obligaciones del guía de turismo, establecidos en el artículo 9º del Decreto 503 de 1997”*.<sup>73</sup>

En la **resolución 4896 de 2011** se establece los requisitos para la actualización en la inscripción de los Guías de Turismo en el Registro Nacional de Turismo. De igual manera se respaldan en las **resolución 221 de 1999 y la Resolución 220 de 1999 y el decreto 1075 de 1997** que implican Sanciones a prestadores turísticos.

**Decreto 4176 del 2011, artículo 12 del decreto 4886 del 2011,** sanciones por el incumpliendo a la norma por la superintendencia de industria y turismo.

## 2.6 MARCO CONTEXTUAL

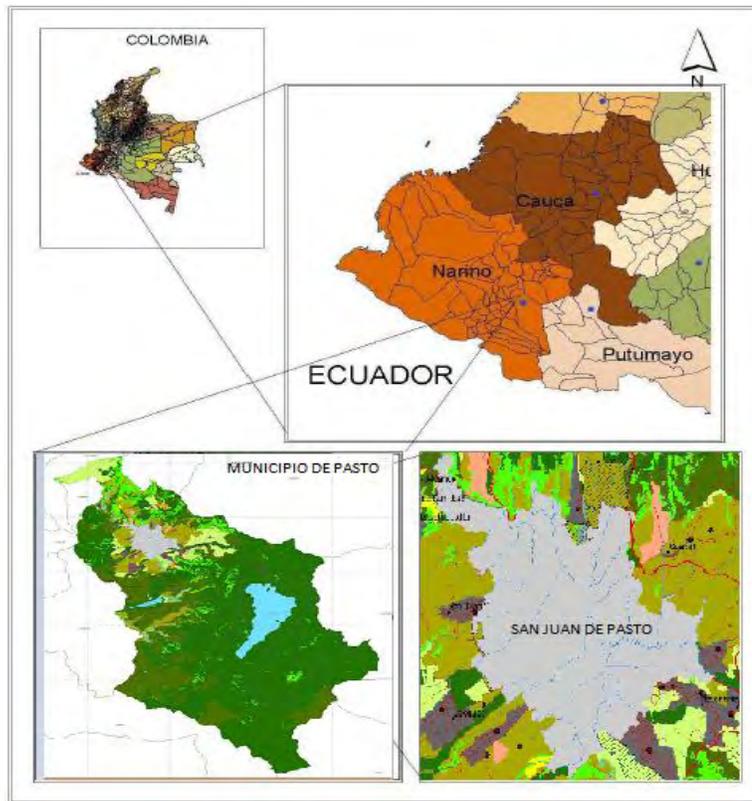
**2.6.1 Análisis del sector.** San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del Departamento de Nariño. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como «Ciudad sorpresa de Colombia»<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> COLOMBIA. Presidencia de la Republica. Decreto No. 1825 de 2001, artículo 3, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6316>

<sup>74</sup> ALCALDÍA DE PASTO. Plan De Ordenamiento Territorial Cartilla Pot 2014 -2027, (2014) 58P [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>

**Figura 9. Ubicación geográfica**



Fuente: Esta Investigación

La zona urbana (cabecera municipal) cuya población es de 312.759 habitantes<sup>75</sup>, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali. La ciudad está situada en el denominado Valle de Atríz, al pie del Volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador; el territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.<sup>76</sup> En total en lo que corresponde a la Ciudad de Pasto existen 134 hoteles (Anexo E) que brindan principalmente el servicio de hospedaje; sin embargo existen unos pocos hoteles que brindan un amplio catálogo de servicios, como lo son la alimentación, transporte, recreación, entre otros. En este caso se ampliara la información con respecto al sector turismo y de la asociación hotelera de Colombia (COTELCO).

<sup>75</sup> PERFIL MUNICIPAL DE PASTO. Proyección de población para el 2010. DANE, Boletín censo general 2005, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>76</sup> *Ibíd.*

## 2.6.2 Indicadores turísticos económicos

**Cuadro 14. Indicadores turísticos económicos en San Juan de Pasto entre los años 2015 y 2016**

Indicador	Año completo		Variación %	Acumulado	
	2015	2016		2016	2017
Área aprobada bajo licencia de construcción co	15.670	3.978	-74,6%	3.219	7.029
Ocupación Hotelera (%)	53	58	8,1%	60	
Pasajeros aéreos nacionales	203.841	209.174	2,6%	139.777	120.413
Salidas pasajeros terminal de transporte	5.121.826	5.638.950	10,1%	3.675.816	3.355.188
Viajeros extranjeros no residentes en Colombia	24.257	34.265	41,3%	17.859	105.890
Visitantes parques nacionales naturales	36.955	39.225	6,1%	29.088	17.335

Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo.

La anterior tabla revela los indicadores económicos de la ciudad de San Juan de Pasto en lo que respecta al sector turismo; en lo cuanto al área aprobada bajo licencia de construcción de hoteles se puede observar que el año de mayor licencias de construcción aprobadas para el año 2015, y seguidamente para el año 2017, aunque para el año 2016 disminuyeron este tipo de construcciones. En lo que respecta a ocupación hotelera se puede demostrar claramente que ha ido incrementando en cada año, y se espera que para el año 2017 esta cifra incremente, gracias a la alza del dólar y al proceso de paz que se adelanta; muchos extranjeros han considerado a Colombia como un buen lugar para vacacionar; aunque cabe recalcar que para el sector de alojamiento en la ciudad de San Juan de Pasto tuvo un comportamiento negativo gracias al paro agrario y de transportadores que se presentaron en la región, disminuyendo la llegada de turistas y visitantes, especialmente de ecuatorianos que últimamente se han convertido en dinamizadores de la economía; según lo manifestó **Doris Ruano**, Directora de **COTELCO - Nariño** *“el perfil del turista ecuatoriano es el de un turista globalizado, que se informa a través de las redes sociales, las cuales están generando incertidumbre y temor frente a la situación que se presenta en las vías a pesar de que el tránsito para los particulares desde la frontera no se ha detenido. Según Información proporcionada por COTELCO, durante el paro, se presentó una tasa de ocupación hotelera de entre el 15% y el 20%.”*<sup>77</sup>. Y con respecto al turismo nacional, salida de pasajeros terminal de transportes y visitantes parque nacionales naturales se puede observar que presento un incremento para el año 2016 y decrecimiento para el año 2017.

<sup>77</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe de Coyuntura económica regional 2016. Bogotá: s.n. 2017.

## Cuadro 15. Ocupación hotelera en Colombia

AÑO	OCUPACIÓN HOTELERA (%)
2010	50,4
2011	52,0
2012	53,8
2013	52,7
2014	52,5
2015	53,4
2016	56,2

Fuente: Ministerio de Comercio, industria y turismo

El 26 de septiembre de 2016 en la ciudad de Cartagena, el gobierno de Colombia y la guerrilla de las FARC, firmaron el acuerdo final de paz que daría fin a medio siglo de conflicto armado entre las dos partes. Desde ese día los números empezaron a crecer en favor del turismo, pues Colombia se puso en la mira de viajeros de todo el mundo ansiosos por conocer un país que en años anteriores quedaba en otra opción al momento de hacer sus planes de viaje.

“Desde ese momento la ocupación hotelera reflejo movimientos muy positivos que se midieron en base a la creciente llegada de turistas al país, un incremento de 4,5 por ciento de los ingresos reales de los hoteleros en el segundo trimestre del año 2016 y del 2.2 por ciento de crecimiento del empleo fue lo que dejó la firma y la llegada del postconflicto”.<sup>78</sup>

Según las palabras de la ex ministra María Claudia Lacouture, la llegada de la firma del acuerdo de Paz, proporcionara no solo a los viajeros extranjeros sino también a los Nacionales un portafolio de lugares a los cuales no habían podido acceder debido a diferencias en el orden público. Las empresas turísticas ahora pueden tener un poco más de libertad a la hora de socializar sus planes vacacionales, así mismo el turismo crecería de manera considerable en la ciudad con cifras que más adelante se reflejaran la presente investigación, además de tener a su favor la revaluación del dólar y aprovechar los beneficios que le deja a los turistas. En Colombia existen hoteles que se han certificado como entidades prestadoras de servicios turísticos sostenibles (Anexo D), en el cumplimiento de criterios y estándares previamente establecidos por el ministerio de Comercio, Industria y Turismo; con lo cual se pretende consolidar un sector más dinámico, competitivo y que establezca las bases para que nuevas entidades inicien su

<sup>78</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. “Ocupación hotelera en 2016, 56,2% la más alta de la historia” 21 de Nov de 2017, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37846>

proceso de certificación. En la ciudad de San Juan de Pasto solo se encuentran con este tipo de certificación los siguientes hoteles: Hotel San Miguel, Hotel del Bolívar Plaza, Hotel Chambu Plaza, Hotel Venecia Confort y Hotel Parque Reservado; Se espera que para los próximos años los hoteles asociados a COTELCO se unan a esta iniciativa aunque esta certificación no sea de obligatorio cumplimiento.

### Cuadro 16. Motivo de viaje hacia Colombia

Motivo	2015-2016		Enero		Var 17/16
	2015	2016	2016	2017	
1_Vacaciones, recreo y ocio	1.617.594	1.874.843	127.938	176.842	38,2%
9_Negocios y motivos profesional	414.094	409.441	27.762	30.676	10,5%
8_Otros motivos	182.230	231.398	40.111	17.860	-55,5%
3_Educación y formación	53.731	58.165	4.449	4.487	0,9%
4_Salud y atención médica	10.423	14.339	759	1.275	68,0%
7_Tránsito	8.487	3.302	360	300	-16,7%
5_Religión y peregrinaciones	1.783	1.569	292	290	-0,7%
10_Trabajo	-	-	-	-	
2_Visitas a familiares y amigos	-	-	-	-	
6_Compras	-	-	-	-	
<b>Total</b>	<b>2.288.342</b>	<b>2.593.057</b>	<b>201.671</b>	<b>231.730</b>	<b>14,9%</b>

Fuente: Migración Colombia.<sup>79</sup>

Con respecto a la tabla anteriormente presentada se puede observar que el mayor motivo de viaje hacia Colombia es por motivos de vacaciones, recreo y ocio con un total de 1.617.594 para 2015 y para 2016 de 1.874.843 de turistas; el segundo motivo de viaje es por negocios y motivos profesionales, con un total de 414.094 turistas para el año 2015 y para el año 2016 de 409.441; el arribo de turistas al país significa una dinamización de la economía y de la región a la que se visite, puesto que gracias al turismo receptivo se logra el aumento del empleo y de los ingresos recibidos por esta actividad.

<sup>79</sup> MINCIT, BOLETIN MENSUAL DE TURISMO ENERO DEL 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE\\_LL\\_Turismo\\_Enero\\_26-04-2017.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE_LL_Turismo_Enero_26-04-2017.pdf&prefijo=file)

### Cuadro 17. Departamento de destino de extranjeros no residentes 2015-2016

Departamento	2015-2016		Enero		Var 17/16
	2015	2016	2016	2017	
Bogotá, D.C.	1.146.405	1.211.184	95.013	106.475	12,1%
Bolívar	300.708	367.222	35.278	35.404	0,4%
Antioquia	279.951	342.028	25.655	26.277	2,4%
Valle del Cauca	176.398	197.732	13.959	15.010	7,5%
San Andrés y Providencia	91.325	101.579	9.002	9.795	8,8%
Atlántico	64.410	72.525	4.865	8.434	73,4%
Nariño	24.257	34.197	1.758	6.912	293,2%
Norte de Santander	42.355	44.035	3.180	5.198	63,5%
Magdalena	26.437	28.051	2.502	3.454	38,0%
Santander	23.414	24.922	1.985	2.684	35,2%
Otros	112.682	166.798	8.474	12.087	42,6%
<b>Total</b>	<b>2.288.342</b>	<b>2.590.273</b>	<b>201.671</b>	<b>231.730</b>	<b>14,9%</b>

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Entre los departamentos que más se visita por parte de los turistas están: Bogotá DC, Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca, San Andrés, Atlántico y en el séptimo lugar el departamento de Nariño, con lo cual se denota un crecimiento en comparación a los anteriores años, con un total de arribos de 24.257 para 2015 y de 34.197 para 2016 de turistas.

También como se precisó en el análisis del tiempo en que ocurrió la revaluación, se registró en Enero del año de 2017 un aumento del número de viajeros de más de cuatro mil lo que es muy interesante en comparación con el mismo mes del año 2016 que fue de 1758 viajeros en el departamento de Nariño, Con esto se nota la llegada de viajeros desde el país Ecuatoriano precisamente a principios del año cuando la revaluación del dólar tuvo lugar en sus índices más significativos.

**Cuadro 18. Principales orígenes de extranjeros que arriban a Colombia**

País	2015-2016		Enero		Var 17/16
	2015	2016	2016	2017	
Venezuela	305.376	352.392	19.614	43.809	123,4%
Estados Unidos	445.433	498.960	36.680	33.273	-9,3%
Argentina	125.528	135.151	15.664	20.047	28,0%
Brasil	137.953	181.852	17.200	16.205	-5,8%
México	147.196	158.975	11.298	11.357	0,5%
Chile	110.442	127.271	9.383	11.107	18,4%
Ecuador	151.685	167.121	10.609	10.226	-3,6%
Perú	134.286	140.055	10.514	10.043	-4,5%
Panamá	68.920	103.014	6.456	8.543	32,3%
España	101.901	104.623	8.016	8.509	6,2%
Resto de países	559.622	623.643	56.237	58.611	4,2%
<b>Total</b>	<b>2.288.342</b>	<b>2.593.057</b>	<b>201.671</b>	<b>231.730</b>	<b>14,9%</b>

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

Entre los principales extranjeros que arriban al país se encuentran países de origen como Venezuela, Estados Unidos, Argentina, Brasil, México, Chile y en el quinto puesto se encuentra Ecuador con un total de 151.685 viajeros para 2015 y para 2016 de 167.121 turistas, con lo cual se podría pronosticar que la mayoría de ecuatorianos se quedan en la ciudad de San Juan de Pasto dado a su cercanía y a la gran ventaja que tienen de tener su moneda revaluada; lo que contribuye a la dinamización y desarrollo de la economía regional y nacional. En el cuadro 19 se puede apreciar que el mayor destino que prefieren visitar los extranjeros esta Bogotá, Medellín, Cartagena, Cali, Barranquilla, San Andrés, entre otros; la ciudad de San Juan de Pasto se encuentra en el puesto undécimo con un total de 1.753 entradas para el año 2015 y para el año 2016 con 2.858 lo cual se denota un crecimiento significativo para el desarrollo económico de la ciudad.

## 2.7 COTELCO

COTELCO es un gremio hotelero y turístico que busca fortalecer e incentivar la competitividad e internacionalización de la industria turística, posicionar al turismo como una de las industrias más importantes en la economía de una región, que contribuya al desarrollo sostenible y competitivo. “Este gremio representa a aquellos hoteles asociados que hayan previamente cumplido con los requisitos exigidos; en la ciudad de San Juan de Pasto se encuentran siete hoteles

registrados”.<sup>80</sup> Sin embargo la ciudad de Pasto cuenta por fuera del gremio más de 130 registrados ante la Cámara de Comercio (Anexo E), los cuales operan debidamente bajo las normas actuales de funcionamiento.

**Cuadro 19. Registro de ingreso de extranjeros, según ciudad de hospedaje**

Diciembre 2015		Diciembre 2016	
Ciudad de Hospedaje	Entradas	Ciudad de Hospedaje	Entradas
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>236,161</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>257,595</b>
Bogotá D.C.	107,034	Bogotá, D.C.	113,433
Medellín	33,104	Medellín	34,571
Cartagena	31,034	Cartagena	30,606
Cali	22,278	Cali	22,754
Barranquilla	6,266	Barranquilla	8,584
San Andrés	6,127	San Andrés	6,922
Cúcuta	3,386	Cúcuta	5,344
Pereira	3,263	Pereira	3,154
Bucaramanga	2,698	Bucaramanga	3,066
Santa Marta	2,212	Santa Marta	2,873
Pasto	1,753	Pasto	2,858
Armenia	1,541	Ipiales	1,554
Manizales	1,183	Armenia	1,399
Ibagué	807	Maicao	1,359
Palmira	726	Manizales	1,163
Ipiales	585	Puerto Carreño	979
Chia	528	Ibagué	778
Villavicencio	522	Valledupar	705
Popayán	417	Palmira	699
Tuluá	392	Villavicencio	557
Neiva	378	Popayán	499
Cartago	334	Chia	495
Valledupar	317	Tuluá	418

Fuente: Migración Colombia, ministerio de relaciones exteriores, Disponible en: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718><sup>81</sup>

**Visión 2020 del sector turismo:** “Para el año 2020 Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país, por consiguiente, será un país que habrá fortalecido la competitividad de sus productos y destinos en un trabajo que permitirá una relaciona armónica nación-región, donde los sectores públicos nacional y local jugaran un papel determinante en la generación de condiciones óptimas para el desempeño empresarial.

<sup>80</sup> ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA. COTELCO Capítulo Nariño, (2016), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.cotelconarino.org/>

<sup>81</sup> MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Migración Colombia, (2015-2016), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718>

**Cuadro 20. Hoteles en la ciudad de San Juan de Pasto afiliados a COTELCO**  
Capítulo Nariño

Hotel	No. Habitaciones
Hotel Agualongo	56
Hotel Cuellar's	53
Hotel Don Saúl	39
Hotel Fernando Plaza	34
Loft Hotel	24
Hotel Palermo Suite	24

Fuente: COTELCO

En ese orden de ideas, Colombia habrá definido unos productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional. Las regiones se habrán especializado en ofertas con altos niveles de diferenciación y los municipios se habrán comprometido en programas de mejoramiento en diferentes frentes teniendo como objetivo la competitividad de sus productos turísticos”.<sup>82</sup>

**Cuadro 21. Ocupación hotelera COTELCO**

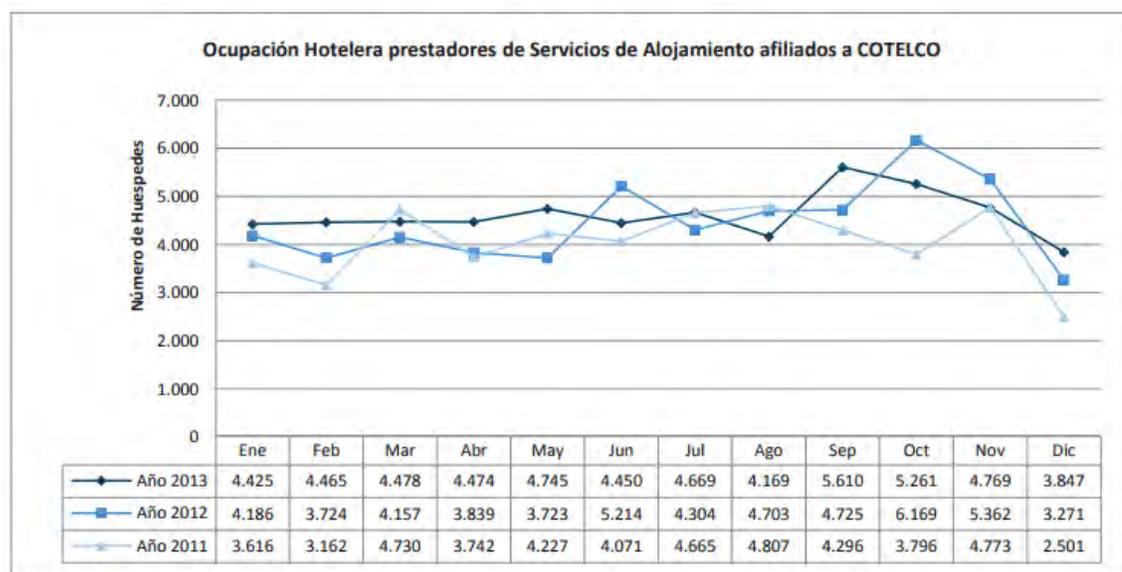
Hotel		Ene	%	Feb	%	Mar	%	Abr	%	May	%	Jun	%
Agualongo	PAX	748	21	399	11	614	17	588	16	423	12	467	13
	HAB	492	29	358	21	512	30	450	27	404	24	403	24
Americana	PAX	394	32	251	20	331	27	383	31	255	21	329	27
	HAB	244	31	191	24	242	31	241	31	200	26	223	29
Cuellar's	PAX	760	33	914	40	1,010	44	693	30	985	43	939	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: La presente investigación

<sup>82</sup> MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de turismo (2017). [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122\\_1\\_VIRTUAL](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL)

El cuadro 21 refleja los hoteles afiliados a COTELCO en la ciudad de San Juan de Pasto, con el respectivo número de ocupación hotelera recibida desde el mes Enero hasta el mes de Junio del 2013. En el mes que se recibió mayor número de huéspedes fue en el mes de marzo, llegando al alquiler de 3.739 habitaciones y un total de pasajeros de 4.730. El hotel que más turistas recibió para este respectivo año fue el Hotel Cuellar's.

**Gráfica 4. Ocupación Hotelera prestadora de servicios de alojamiento afiliados a COTELCO, 2011,2012 Y 2013.**



Fuente: La presente investigación

En el anterior cuadro se puede observar el número de hospedajes que han registrados los hoteles afiliados a COTELCO en los años 2013, 2012 y 2011; en octubre del 2012 se presentó el mayor número de hospedaje en comparación con los años 2011 y 2013, y para el año 2013 se tuvo mayor afluencia de huéspedes en el mes de septiembre. Con todo lo anterior se puede deducir que se han tenido fluctuaciones importantes en el número de huéspedes recibidos en la ciudad de San Juan de Pasto.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio fue descriptivo puesto que el conocimiento fue de mayor profundidad que el exploratorio, por medio de características como las demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.)<sup>83</sup>. Básicamente es descriptivo por cuanto se analizaron las diferentes variables las cuales se describieron enfocándolas a presentar el estudio del comercio exterior frente a la revaluación del dólar, en los hoteles asociados a COTELCO, en un informe de incidencias coyunturales que sucedieron entre el mes de Enero de 2015 y Diciembre de 2016.

#### 3.2 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

**Investigación Cuantitativa:** “La investigación fue cuantitativa puesto que llevo elementos como son la parte de investigación experimental la cual se hizo mediante las encuestas realizadas a los gerentes de los hoteles, también tuvo investigación histórica, puesto que se partió de los antecedentes para hacerse una idea del estado actual, y finalmente tuvo una investigación descriptiva al plasmar en el presente trabajo; todo aquello se fue aprendiendo a medida que se completó”. Se utilizaron datos cuantitativos y estadísticos para presentar la información mediante cuadros y figuras y gráficas. El enfoque fue cuantitativo puesto que fue a través de mediciones numéricas que cuantificaron, reportaron, midieron lo que sucedió y proporcionaron información específica de una realidad.

**Investigación Cualitativa:** Mediante la realización de las respectivas entrevistas se conoció, exploró, describió, entendió y comprendió la realidad en su contexto natural del fenómeno estudiado; y con el conocimiento empírico obtenido gracias al desarrollo del presente trabajo se extrajeron conclusiones asertivas que contribuyeron a la generación de estrategias y metodologías propias de la investigación.

#### 3.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

**Enfoque critico social:** Este enfoque se caracteriza por el análisis y reflexión, sobre las circunstancias sociales, es decir, su objeto de estudio, son los individuos y como estos se relacionan con su contexto social. Es por ello que el objeto de investigación en este enfoque se fue caracterizando en el orden teórico y en la

---

<sup>83</sup> MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Bogotá: Editorial Quebecor, 2010.

marcha se fue buscando la solución al problema sin entrar a analizar el objeto y sin entrar a teorizar sobre este<sup>84</sup>. Este proyectado análisis del comercio exterior frente a la revaluación del dólar en los hoteles asociados a COTELCO, tuvo un componente amplio crítico social por cuanto se evaluó la situación enfocada al contexto social.

Generalmente la información recopilada, aportó potencialmente mayor valor de análisis del que suele considerarse a simple vista, fue necesario poder medir el nivel de correlación entre variables mostrando gráficos, máximos, mínimos y promedios que permitió obtener conclusiones de mayor peso e importancia.

### **3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se aplicó un método de investigación deductivo, por cuanto fue desde la información general del sector del turismo receptivo más específicamente en hospedaje a lo particular. Puede decirse que es el método más común o más utilizado al momento de razonar, puesto que, generalmente la mayoría de las personas prefieren fundamentar sus argumentos o hipótesis en principios o leyes generales.

**INDUCTIVO:** porque el proceso de conocimiento se inició por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pudieron ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

**DEDUCTIVO:** “porque el proceso de conocimiento se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”<sup>85</sup>.

### **3.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**3.5.1 Fuentes Primarias.** Para la obtención de la información se realizaron de manera directa, la ejecución de una encuesta y una entrevista a los gerentes que estaban a cargo de los hoteles asociados a COTELCO en la Ciudad de Pasto, dos entrevistas a agentes gremiales: la directora de COTELCO y como carácter adicional a la directora de ASGHOPASTO, tres entrevistas a actores referentes al sector turismo: la directora de la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Pasto, la directora de FONTUR Regional Nariño y la directora de la Dirección Departamental de Turismo de la Gobernación de Nariño.

---

<sup>84</sup> Ibíd.

<sup>85</sup> Ibíd.

**3.5.2 Fuentes Secundarias.** La investigación se basó en fuentes secundarias como: revistas especializadas, libros, folletos, trabajos de grado, publicaciones indexadas, informes y estadísticas del Banco de la Republica, DANE, MINCIT, PROCOLOMBIA, Cámara de Comercio de Pasto, boletines informativos, periódicos, bases de datos he informes de COTELCO Capítulo Nariño, estudios previos existentes de la ciudad de San Juan de Pasto sobre el tema, como también estudios a nivel nacional sobre turismo receptivo y documentos en general que estaban relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación.

#### **Fuentes terciarias**

Todo tipo de información pertinente al objeto de investigación obtenida en diferentes páginas de internet, libros disponibles en la biblioteca Luis Ángel Arango y en la biblioteca Alberto Quijano Guerrero.

### **3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Encuesta que se realizó a cada gerente o administrador durante la entrevista en la fecha dictada en el cronograma designado.

**La entrevista y la encuesta:** Es el cuestionario previo que dio lugar al desarrollo de la entrevista y dio un enfoque más completo de la caracterización del hotel en los siguientes aspectos:

**Primera Parte:** (Preguntas de la 1 a la 10). Se enfocaron en la información general del hotel, el nombre, el número de estrellas, el número de habitaciones, que son las principales características tomadas en cuenta, por otro lado en esta primera parte se preguntaron los factores económicos de prestación de servicios del hotel, eso quiere decir el rango de activos y los niveles de recaudo de recursos por año lo que dio a la investigación claros aspectos sobre el comportamiento económico del hotel. Y por último los factores de crecimiento asociados al hotel, los cambios más significativos del periodo de revaluación del dólar y los beneficios que esto les trajo, lo cual brindo datos históricos desde el año 2015 a 2016 del hotel que es lo que se necesitó justamente para el desarrollo de los objetivos.

**Segunda parte:** (Preguntas de la 11 a la 16). Aquí se contempló la capacidad económica y financiera del hotel, se abordaron preguntas concernientes a la cobertura nacional que tiene el hotel, el número de visitantes hospedados en el hotel entre los dos años en cuestión, las ganancias totales que le ocasionaron la visita de estos turistas y una pregunta abierta que dio a conocer la percepción que tuvo el gerente del hotel sobre la revaluación del dólar y su apoyo a la economía regional. Lo anterior dio a la investigación los fundamentos necesarios para el enfoque sobre el fenómeno económico de la revaluación expuesto en los objetivos

del proyecto y además brindo una clara percepción histórica del comportamiento económico del hotel y saber si esto fue positivo o negativo al momento de enfrentarse a dichos fenómenos económicos mundiales.

**Tercera Parte:** (Preguntas de la 18 a la 25). En esta parte aparecieron los factores de competitividad empresarial, tal como se mostró en el marco teórico y en el enfoque empresarial, tiene mucho que ver con los fenómenos económicos mundiales, puesto que gracias a estas concepciones se supo si la empresa podría resistir a dichos cambios presentes y futuros. Es por eso que se creó esta parte de la entrevista con el objetivo de profundizar en este tipo de aspectos, los cuales fueron puestos en práctica por la gerencia del hotel durante el periodo de revaluación y también en aspectos que se omitieron y que deben tener en cuenta en cualquier organización. Esto se obtuvo con preguntas de medición utilizando el mecanismo propuesto por Jhon Gattorna relativo a la competitividad empresarial como son los aspectos de incertidumbre, los riesgos y recompensas, la postura estratégica de la empresa, el enfoque, el control, la orientación, la preferencia, la evaluación de riesgos, el grado de satisfacción y la mejora de la eficiencia.

**Cuarta Parte:** (Preguntas de la 26 a la 30). Esta parte se dedicó a investigar la intención exportadora de la organización; se hace este tipo de preguntas no para conocer si la organización se quiso internacionalizar, si no para indagar, la experiencia que ha tuvo el hotel al momento de tratar de expandir su mercado hacia el exterior, (que en este caso es la exportación de sus servicios en todos los aspectos) además de preguntar al gerente si encontró obstáculos al momento de querer alcanzar sus metas propuestas, conocer que entiende el empresario por exportación de servicios, y cuál fue su criterio para enfrentar una futura internacionalización.

**Quinta parte:** (Preguntas 31 y 32). Esta parte contemplo la percepción sobre la actividad internacional, y dio a entender el rumbo que tuvo el hotel en cuanto a la concepción de mercados internacionales, el turismo y las condiciones que tuvieron los extranjeros para listar al hotel como uno de sus preferidos al momento de viajar, los países con los que más ha hizo la exportación de servicios, y la experiencia exportadora pero con un enfoque más económico y competitivo.

**Sexta Parte:** (Pregunta 33). Esta parte contemplo las perspectivas del hotel hacia años posteriores, en el caso de que expanda la internacionalización de los servicios.

**Séptima Parte:** (Preguntas 34 a la 40). Recolección de datos personales del gerente de la empresa.

**Tratamiento de la información:** Para el desarrollo del trabajo se utilizaron técnicas para recopilar la información obtenida con programas ofimáticos como

Word, Excel y Geogebra, los cuales otorgaron herramientas como gráficos, tablas y cuadros.

Las técnicas estadísticas permitieron la tabulación de la información obtenida en las fuentes primarias las cuales proporcionaron resultados representativos de toda la muestra.

**Universo o población:** El universo de la Investigación está conformado por los hoteles registrados ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

### **3.7 MUESTRA**

Los 6 hoteles Afiliados a COTELCO Capítulo Nariño que están representados por sus gerentes y que estuvieron funcionando en el periodo comprendido entre Enero de 2015 y Enero de 2016<sup>86</sup>, dos representantes gremiales afines al concepto de la investigación como lo son, Doris Ruano Zambrano, directora de COTELCO en Nariño e Isabel Peña, directora de ASGHOPASTO y tres actores afines a la cadena del turismo como lo son, Gloria Isabel Mena Cifuentes, directora de FONTUR en Nariño, Paola Katherine Bacca Leitón, Directora de la Dirección Administrativa de Turismo y Elsa María Portilla Arias, subsecretaria de turismo de la Alcaldía de Pasto.

---

<sup>86</sup> En total existen 8 hoteles en la ciudad de Pasto afiliados a COTELCO, sin embargo para efectos del cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, solo se tuvieron en cuenta los 6 hoteles que funcionaron dentro del periodo comprendido entre el mes de Enero de 2015 y Diciembre de 2016, estrictamente.

**Cuadro 22. Caracterización de los hoteles afiliados a COTELCO en la Ciudad de San Juan de Pasto.**

Hotel	Dirección	Teléfonos	Oferta Total																																															
<p><b>Hotel Agualongo</b></p>	<p>Cra. 25 No. 17 – 83</p>	<p>(57) 2 - 723 0604 – 723 0606</p>	<p style="text-align: center;">LUIS CARLOS CORAL ROSERO</p> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1167 548 1247 602">Hab.</th> <th data-bbox="1247 548 1373 602">Sencillas</th> <th data-bbox="1373 548 1478 602">Dobles</th> <th data-bbox="1478 548 1583 602">Suites</th> <th data-bbox="1583 548 1667 602">Camas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1167 602 1247 656">56</td> <td data-bbox="1247 602 1373 656">34</td> <td data-bbox="1373 602 1478 656">14</td> <td data-bbox="1478 602 1583 656">8</td> <td data-bbox="1583 602 1667 656">119</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th data-bbox="1083 675 1751 732"></th> <th data-bbox="1318 675 1409 732">Salones</th> <th data-bbox="1436 675 1478 732">Au</th> <th data-bbox="1505 675 1547 732">Co</th> <th data-bbox="1575 675 1617 732">MU</th> <th data-bbox="1644 675 1686 732">Ba</th> <th data-bbox="1713 675 1751 732">MT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1083 732 1409 773">De Convenciones Valle de Atríz</td> <td data-bbox="1409 732 1478 773">350</td> <td data-bbox="1478 732 1547 773">400</td> <td data-bbox="1547 732 1617 773">50</td> <td data-bbox="1617 732 1686 773">250</td> <td data-bbox="1686 732 1751 773">40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1083 773 1409 805">Cultural Héroes de Barbacoas</td> <td data-bbox="1409 773 1478 805">100</td> <td data-bbox="1478 773 1547 805">150</td> <td data-bbox="1547 773 1617 805">35</td> <td data-bbox="1617 773 1686 805">80</td> <td data-bbox="1686 773 1751 805">20</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1083 805 1409 837">Restaurante Juanambú</td> <td data-bbox="1409 805 1478 837">130</td> <td data-bbox="1478 805 1547 837">150</td> <td data-bbox="1547 805 1617 837">40</td> <td data-bbox="1617 805 1686 837">100</td> <td data-bbox="1686 805 1751 837">30</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1083 837 1409 870">Sala Ejecutiva 1201</td> <td data-bbox="1409 837 1478 870">15</td> <td data-bbox="1478 837 1547 870"></td> <td data-bbox="1547 837 1617 870">8</td> <td data-bbox="1617 837 1686 870">8</td> <td data-bbox="1686 837 1751 870">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1083 870 1409 902">Sala Ejecutiva 1202</td> <td data-bbox="1409 870 1478 902">35</td> <td data-bbox="1478 870 1547 902">50</td> <td data-bbox="1547 870 1617 902">20</td> <td data-bbox="1617 870 1686 902">15</td> <td data-bbox="1686 870 1751 902">10</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">           *Au= Auditorio Co= Coctel            MU= Montaje en U            Ba= Banquete MT= Montaje en T         </p>	Hab.	Sencillas	Dobles	Suites	Camas	56	34	14	8	119		Salones	Au	Co	MU	Ba	MT	De Convenciones Valle de Atríz	350	400	50	250	40	Cultural Héroes de Barbacoas	100	150	35	80	20	Restaurante Juanambú	130	150	40	100	30	Sala Ejecutiva 1201	15		8	8	6	Sala Ejecutiva 1202	35	50	20	15	10
			Hab.	Sencillas	Dobles	Suites	Camas																																											
			56	34	14	8	119																																											
				Salones	Au	Co	MU	Ba	MT																																									
			De Convenciones Valle de Atríz	350	400	50	250	40																																										
			Cultural Héroes de Barbacoas	100	150	35	80	20																																										
Restaurante Juanambú	130	150	40	100	30																																													
Sala Ejecutiva 1201	15		8	8	6																																													
Sala Ejecutiva 1202	35	50	20	15	10																																													

<b>Hotel Cuellar's</b>	Cra. 23 No. 15 - 50	(+57) 2 729 41 48	<b>FRANCISCO CUELLAR AREVALO</b>							
			<b>Hab.</b>	<b>Estándar</b>	<b>Superior</b>	<b>Junior</b>	<b>Suites</b>	<b>Camas</b>		
			<b>53</b>	36	8	7	2	84		
					<b>Salones</b>	<b>Au</b>	<b>Co</b>	<b>MU</b>	<b>Ba</b>	<b>Cu</b>
					<b>San Felipe</b>	15	20	8	20	12
					<b>San Sebastián</b>	20	15	15	15	10
					<b>San Alejandro</b>	20	15	15	15	10
					<b>San Fernando</b>	20	15	15	15	10
					<b>San Juan</b>	35	40	20		24
					<b>San José</b>	50	80	25	30	32
					<b>San Andres</b>	80	100	30	50	35
					<b>San Francisco</b>	100	100	30	60	40
		<b>San Carlos</b>	120	150	40	40	50			
		<b>San Francisco+San Andres</b>	150	200		120				
		<b>San Francisco+San Carlos</b>	200	250		120				
		<b>San Fco + S. Andres + San Carlos</b>	250	300		170				
		<b>De Convenciones San Juan de Pasto</b>	550	650		350				
* Au= Auditorio Co= Coctel MU= Montaje en U Ba= Banquete Cu= Cuadro										

<b>Hotel Don Saúl</b>	Cll. 17 No. 23 – 52	(57) 2 722 4480 (57) 316 743 4731	IBRAHIM IYAD HUSEIN																																															
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Salones</th> <th>MU</th> <th>Au</th> <th>Al</th> <th>Ba</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Medio Oriente</b></td> <td>-</td> <td>250</td> <td>140</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td><b>Tigris</b></td> <td>50</td> <td>120</td> <td>40</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td><b>Jordán</b></td> <td>35</td> <td>80</td> <td>30</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td><b>Litany</b></td> <td>40</td> <td>85</td> <td>30</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td><b>Eufrates</b></td> <td>35</td> <td>80</td> <td>40</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td><b>Nazareth</b></td> <td>40</td> <td>80</td> <td>40</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td><b>Belén</b></td> <td>15</td> <td>25</td> <td>15</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td><b>Restaurante Yazmin</b></td> <td>18</td> <td>30</td> <td>18</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>						Salones	MU	Au	Al	Ba	<b>Medio Oriente</b>	-	250	140	160	<b>Tigris</b>	50	120	40	70	<b>Jordán</b>	35	80	30	60	<b>Litany</b>	40	85	30	50	<b>Eufrates</b>	35	80	40	60	<b>Nazareth</b>	40	80	40	60	<b>Belén</b>	15	25	15	20	<b>Restaurante Yazmin</b>	18
Salones	MU	Au	Al	Ba																																														
<b>Medio Oriente</b>	-	250	140	160																																														
<b>Tigris</b>	50	120	40	70																																														
<b>Jordán</b>	35	80	30	60																																														
<b>Litany</b>	40	85	30	50																																														
<b>Eufrates</b>	35	80	40	60																																														
<b>Nazareth</b>	40	80	40	60																																														
<b>Belén</b>	15	25	15	20																																														
<b>Restaurante Yazmin</b>	18	30	18	40																																														
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hab.</th> <th>Sencillas</th> <th>Dobles</th> <th>Triples</th> <th>Superior</th> <th>Jr. Suite</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>39</b></td> <td>11</td> <td>11</td> <td>4</td> <td>12</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>						Hab.	Sencillas	Dobles	Triples	Superior	Jr. Suite	<b>39</b>	11	11	4	12	1																														
Hab.	Sencillas	Dobles	Triples	Superior	Jr. Suite																																													
<b>39</b>	11	11	4	12	1																																													
			*MU= Montaje en U Au= Auditorio Al= Aula Ba= Banquete																																															

<b>Hotel Fernando Plaza</b>	Cll. 20 No. 21B - 16	(57) 2 - 722 6134 - 729 1432	<p style="text-align: center;">EDGAR FERNANDO RAMIREZ BRAVO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Total Habitaciones</th> <th>Estándar</th> <th>Superior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>34</b></td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Salones</th> <th>Au</th> <th>Co</th> <th>MU</th> <th>Ba</th> <th>AI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Isabel I La Católica</b></td> <td style="text-align: center;">150</td> <td style="text-align: center;">250</td> <td></td> <td style="text-align: center;">200</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Isabel I La Católica Primera Parte</b></td> <td style="text-align: center;">80</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">80</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Luis XV</b></td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">60</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Restaurante Fernando II</b></td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">70</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">60</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>San Sebastián</b></td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">70</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>San Marino</b></td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Business Center</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td><b>San Martín</b></td> <td style="text-align: center;">20</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">*Au= Auditorio Co= Coctel MU= Montaje en U AI= Aula</p>	Total Habitaciones	Estándar	Superior	<b>34</b>	26	8	Salones	Au	Co	MU	Ba	AI	<b>Isabel I La Católica</b>	150	250		200		<b>Isabel I La Católica Primera Parte</b>	80	100	40	80		<b>Luis XV</b>	50	60	25	30		<b>Restaurante Fernando II</b>	40	70	30	60		<b>San Sebastián</b>	50	70	30	40		<b>San Marino</b>	12	15	8	8		<b>Business Center</b>					8	<b>San Martín</b>	20				12
Total Habitaciones	Estándar	Superior																																																													
<b>34</b>	26	8																																																													
Salones	Au	Co	MU	Ba	AI																																																										
<b>Isabel I La Católica</b>	150	250		200																																																											
<b>Isabel I La Católica Primera Parte</b>	80	100	40	80																																																											
<b>Luis XV</b>	50	60	25	30																																																											
<b>Restaurante Fernando II</b>	40	70	30	60																																																											
<b>San Sebastián</b>	50	70	30	40																																																											
<b>San Marino</b>	12	15	8	8																																																											
<b>Business Center</b>					8																																																										
<b>San Martín</b>	20				12																																																										
<b>Loft Hotel</b>	Cll. 18 No. 22 - 33	(57) 2 - 722 6737 - 722 6733	<p style="text-align: center;">EDGAR FERNANDO RAMIREZ BRAVO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Hab.</th> <th>Superior</th> <th>Delux</th> <th>Ejecutiva</th> <th>Presidencial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>24</b></td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Salones</th> <th>Au</th> <th>Co</th> <th>MU</th> <th>AI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Salón 1</b></td> <td style="text-align: center;">80</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">70</td> </tr> <tr> <td><b>Salón 2</b></td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> <tr> <td><b>Salón Terraza Loft</b></td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">30</td> <td style="text-align: center;">30</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">*Au= Auditorio Co= Coctel MU= Montaje en U AI= Aula</p>	Hab.	Superior	Delux	Ejecutiva	Presidencial	<b>24</b>	18	4	2	2	Salones	Au	Co	MU	AI	<b>Salón 1</b>	80	100	40	70	<b>Salón 2</b>	20	30	15	80	<b>Salón Terraza Loft</b>	50	50	30	30																														
Hab.	Superior	Delux	Ejecutiva	Presidencial																																																											
<b>24</b>	18	4	2	2																																																											
Salones	Au	Co	MU	AI																																																											
<b>Salón 1</b>	80	100	40	70																																																											
<b>Salón 2</b>	20	30	15	80																																																											
<b>Salón Terraza Loft</b>	50	50	30	30																																																											
<b>Hotel Palermo Suit</b>	Cll. 19A No. 39 - 10	(57) 2 - 731 3104 - 731 550	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Hab.</th> <th>Superior</th> <th>Ejecutiva</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><b>5</b></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> </tbody> </table>	Hab.	Superior	Ejecutiva	<b>5</b>	3	9																																																						
Hab.	Superior	Ejecutiva																																																													
<b>5</b>	3	9																																																													

Fuente: La presente investigación

## 4. PRIMER NIVEL DE ANÁLISIS

### 4.1 Diagnostico del servicio de Hotelería

Para iniciar con el desarrollo de los objetivos de la presente investigación, se analiza el diagnostico en particular de los hoteles asociados a COTELCO que funcionan o funcionaron entre el año 2015 hasta el año 2016 y que siguen activos actualmente en la ciudad de Pasto, para esto se identificaron 10 variables que hacen parte de la primera de 7 partes de la encuesta de nivel cuantitativo que se realizó en estos establecimientos con un total de 40 preguntas y que puede observarse en el “Anexo A” del presente documento. Las primeras 4 variables (Cuadro 23) hacen referencia a las características principales de los hoteles las cuales señalan el número de estrellas, número de habitaciones totales, el número de empleados y los servicios que presta el hotel a sus huéspedes. Estos datos se expresan en la siguiente matriz.

**Cuadro 23. Características principales de los hoteles asociados a COTELCO**

		HOTEL AGUALONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE	
<b>P1</b>	Nº	3	3	-	3	3	-	
<b>P2</b>	Alojamiento							
	WIFI							
	Televisión							
	Servicio a la habitación							
	Lavandería y planchado							
	Restaurante							
	Bar							
	Gimnasio							
	Spa							
	Zona Húmeda							
	Turco y sauna							
	Centro de Negocios							
	Salones							
	Parqueadero							
	<b>P3</b>	Menos de 30						
		Entre 31 y 100						
Más de 100								
<b>P4</b>	Nº	56	39	53	34	24	12	

Fuente: La presente investigación

Se puede evidenciar que muchos de los hoteles cuentan con casi todos los servicios esenciales, pero el servicio de “Spa” y “Zona húmeda” son las ofertas más escasas, para estos efectos se podría decir que el hotel “Don Saúl” es el más equipado dentro del grupo. En esta sección de la encuesta las preguntas van desde la “P1” y la “P4”, siendo la “P1” el número de estrellas, La “P2” los servicios con los que cuenta el hotel, La “P3” el número de empleados por rango y la “P4” el número de habitaciones totales.

El hotel más grande en cuestión de número de empleados y de capacidad de alojamiento es el hotel “Aqualongo” con 56 habitaciones (Columna P3) y más de 31 empleados (Columna P4), a su vez su capital de infraestructura contemplada en millones de pesos también es la más alta en comparación con el resto, lo cual se podrá consular a lo largo del documento. Por su parte el hotel que cuenta con el menor número de habitaciones y de servicios adicionales es el hotel “Palermo Suite” con 12 habitaciones.

A pesar de que todos los hoteles del grupo tienen una infraestructura muy interesante. En la cuestión de categorización por número de estrellas (Columna P1), solo tres de ellos han sido asignados con “3 estrellas” según la norma NTSH sectorial colombiana 006, la cual es la encargada de brindar este tipo de categorización. El hotel “Cuellar’s y el hotel “Palermo suite” tienen pendiente este procedimiento, el primero porque se encuentra en trámite y el segundo porque aún no contemplan entre sus planes administrativos iniciar este tipo de categorización. Los demás hoteles alcanzaron según la categorización el número de 3 Estrellas.

La siguiente sección del diagnóstico de la información general del hotel abarca las preguntas “P5” y “P6” (Cuadro 24) las cuales tienen que ver con los niveles de recaudo por prestación de servicios expresados en millones de pesos durante el periodo en el que se presentó la revaluación dividido entre los años 2015 y 2016. Y el rango de activos igualmente expresados en millones de pesos del hotel respectivamente.

La siguiente matriz contempla los niveles de recaudo comprendidos entre: menos de 50 millones de pesos hasta más 450 millones de pesos, y a su vez el rango de activos con la misma índole de medición.

Para el año 2015 y 2016 el fenómeno de la revaluación otorgo a los hoteles “Aqualongo”, “Fernando Plaza” y “Loft hotel” ingresos muy positivos superiores a los cuatrocientos cincuenta millones de pesos equivalentes aproximadamente a su rango de activos. Los hoteles “Palermo suite” y “Don Saúl” fueron los que menos ingresos obtuvieron con respecto a su rango de activos en estos dos años. A pesar de que la medición se realizó con respecto a los ingresos totales, no hubo variación medible con respecto a la proporción de la encuesta, es por esto que los resultados de ingresos del año 2015 son iguales a los del año 2016.

**CUADRO 24. Niveles de recaudos y rango de activos de los hoteles asociados a COTELCO**

			HOTEL AGUALONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE
<b>P5</b>	Menos de 50	2015						
	51 -100							
	101 - 150							
	151 - 450							
	Más de 450							
	Menos de 50	2016						
	51 -100							
	101 - 150							
	151 - 450							
	Más de 450							
<b>P6</b>	Entre 1-50							
	Entre 51 y 100							
	Entre 151 y 450							
	Más de 450							

Fuente: La presente investigación

Las preguntas “P7” a “P9” pertenecen a los factores de crecimiento evidenciados en el tiempo en que ocurrió la revaluación del dólar. (Cuadro 25) La pregunta número “7” tiene que ver con las secciones del hotel que sufrieron algún cambio económico, humano o de infraestructura y se miden en aumentos (↑) o disminuciones (↓), de igual forma estaba como opción a elegir el estado igual (=) según las perspectivas del gerente y de las cifras que tenía a la mano al momento de ser encuestado.

Dos de los seis hoteles objeto de estudio hicieron cambios estructurales para aumentar o mejorar su capacidad de alojamiento, al mismo tiempo que contrataron personal para el área de recepción, estos hoteles son el hotel “Agualongo” y el “Loft Hotel” inclusive el primer hotel además del área de recepción también contrató personal para el área de sanidad, aseo y vigilancia. El “Loft Hotel” además de invirtió en el número de *ballet parkings* y en el año 2016 contrato un empleado para el área administrativa. El hotel “Cuellar’s” fue igual que el hotel “Palermo Suite” y evidenciaron un aumento en número de empleados contratados en el área de sanidad, aseo y vigilancia durante los dos años.

**Cuadro 25. Factores de crecimiento en los hoteles asociados a COTELCO**

		<b>P7</b>																							
		Capacidad alojamiento			Número de empleados			Número de ballet parkings			Número de personas en el área administrativa			Número de personas en el área de Recepción			Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...								
		2015		2016	2015		2016	2015		2016	2015		2016	2015		2016	2015		2016						
		↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈	↑	↓	≈
HOTEL AGUALONGO																									
HOTEL DON SAÚL																									
HOTEL CUELLAR'S																									
HOTEL FERNANDO PLAZA																									
LOFT HOTEL																									
HOTEL PALERMO SUITE																									
		<b>P8</b>														<b>P9</b>									
		Capacidad de alojamiento		Publicidad en general		Parqueadero		Número de ballet parkings		Número de personas en el área administrativa		Número de personas en el área de Recepción		Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...		Ninguno	De 1 a 5	De 5 a 10	De 10 a 20	Más de 20					
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO										
HOTEL AGUALONGO																									
HOTEL DON SAÚL																									
HOTEL CUELLAR'S																									
HOTEL FERNANDO PLAZA																									
LOFT HOTEL																									
HOTEL PALERMO SUITE																									

Fuente: La presente investigación

Muchos de los cambios que se realizaron obedecen en mayor medida al momento estratégico de la gerencia para ese entonces, algunos de los gerentes pusieron en marcha planes de innovación, reestructuración y de promoción que concluyeron en ganancias para el hotel y de planes de riesgo que concluyeron en experiencias para la próxima revaluación. Muchos de los planes estratégicos y visiones de los gerentes fueron tan amplias que se necesitó de un proceso de análisis más profundo como el planteado por Jhon Gattorna, el cual se puede observar en el segundo nivel de análisis.

La pregunta 8, contempla netamente los cambios estructurales u organizacionales que sufrió el hotel durante los años 2015 y 2016, estos tienen sus variables entre la capacidad de alojamiento, el parqueadero, entre otras y como pregunta de control se añadió el número de empleados en todas las áreas del hotel.

En este aspecto los gerentes coincidieron que el mayor sector en el que evidenciaron cambios fundamentales para el mejoramiento de los servicios fue en el área de recepción, de aseo y vigilancia además del área administrativa y la contratación de *ballet parkings* tal como se evidencio en la columna "P7", lo interesante de esta parte es que el único hotel que hizo cambios estructurales con respecto al mejoramiento de habitaciones y servicios esenciales, fue el hotel "Agualongo", puesto que contemplo entre sus proyectos la puesta en marcha de un *spa*, el cual se construyó hace dos años, pero por falta de fondos solo se inaugurara a finales del presente año.

Por último la pregunta de la columna (P9) corresponde al número de empleados contratados para el tiempo en el que ocurrió la revaluación, la cual está dividida en un rango de 1 a 20 empleados, para este caso y como era de esperarse según los datos anteriores los resultados evidenciaron que todos los hoteles contrataron desde 1 o más empleados pero menos de 5.

La matriz del cuadro 26 es muy interesante porque empieza a indagar en el pensamiento del gerente al momento de plantearle una suposición con respecto al tema de la investigación, La pregunta "P10" le hace pensar al gerente en que cambios habría hecho en su hotel si hubiera sabido que el precio del dólar estaría en \$3.439,89 para el mes de febrero del año 2016, momento en el cual se evidencio la mayor alza de esta moneda en la historia de Colombia. Por lo cual se plantearon 5 variables que contemplan la capacidad de alojamiento y el número de empleados en todas las secciones del hotel. El gerente tenía la posibilidad de responder por puntos de 1 a 5, siendo el 5 el más relevante y el 1 el menos relevante.

El resultado más relevante entre todos es el del hotel "Cuellar's" quien en su gerencia se destacó que el cambio más sobresaliente que abrían hecho, hubiera sido en ampliación de sus instalaciones y la contratación de más personal para la recepción, similar este hotel se encuentra el "Loft Hotel" y el hotel "Fernando Plaza" quienes coincidieron que lo más importante para ellos hubiera sido invertir

en la ampliación de su hotel ya sea para ser usado en cualquier servicio además de habitaciones. En contraste el hotel “Aqualongo” y el hotel “Don Saúl” coincidieron en que no hubieran hecho modificaciones en materia estructural pero si lo hubieran hecho en materia de empleabilidad.

**Cuadro 26. Perspectiva al cambio**

P10																									
Capacidad de alojamiento					Número de empleados					Número de personas en el área administrativa					Número de personas en el área de Recepción					Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
HOTEL AGUALONGO	■					■					■					■					■				
HOTEL DON SAÚL	■					■					■					■					■				
HOTEL CUELLAR'S				■		■					■					■									■
HOTEL FERNANDO PLAZA			■						■		■								■						■
LOFT HOTEL				■		■					■								■						■
HOTEL PALERMO SUITE				■					■		■								■						■

Fuente: La presente investigación

La matriz del cuadro 27 muestra la localización del origen de los turistas que ocuparon los hoteles objeto de estudio entre los años 2015 y 2016, medidos entre 0 y más de 10 visitantes, según la información la parte del país de la que más vinieron huéspedes fue la ciudad de Bogotá, puesto que coincide con las estadísticas de los gerentes quienes plantean que los hoteles reciben más huéspedes producto de las alianzas comerciales con empresas que producto del turismo como tal, eso hace referencia a los escasos programas referentes al turismo que tiene el gobierno local para fomentar la llegada de turistas, lo cual se observara en el tercer nivel de análisis del presente documento, Por otro lado también se hace participativa la parte del país que comprende los departamentos de Antioquia, Valle, Quindío y Risaralda con una participación de más del 50 por ciento con respecto a visitantes. Lo mismo pasó con la zona de Sur América quien registro una total participación en todos los hoteles con respecto a Europa y África, último lugar de donde no se tuvieron visitas.

Cuadro 27. Localización del origen de los turistas en los hoteles asociados a COTELCO

P11																																		
	Bogotá				Costa atlántica			Centro del País			Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda		Sur País: Cauca, Nariño y Costa Pacifico		Llanos Orientales, Amazonas		Sur América		Norte América		Europa		Asia		África		Australia							
	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10	Sin visitantes	Entre 1 y 5	Entre 5 y 10	Más de 10		
HOTEL AGUALONGCO																																		
HOTEL DON SAÚL																																		
HOTEL CUELLAR'S																																		
HOTEL FERNANDO PLAZA																																		
LOFT HOTEL																																		
HOTEL PALERMO SUITE																																		

Fuente: La presente investigación

**Cuadro 28. Cobertura del hospedaje e ingresos por prestación de servicios**

	P12	P13		P14		P15										P16												
	Nº	SI	NO	SI	NO	En 1 SMLV	De 2 a 3 SMLV	De 3 a 4 SMLV	De 4 a 5 SMLV	De 5 a 6 SMLV	De 6 a 7 SMLV	De 7 a 8 SMLV	De 8 a 9 SMLV	De 9 a 10 SMLV	Más de 10 SMLV	Se mantuvieron constantes	En 1 SMLV	De 2 a 3 SMLV	De 3 a 4 SMLV	De 4 a 5 SMLV	De 5 a 6 SMLV	De 6 a 7 SMLV	De 7 a 8 SMLV	De 8 a 9 SMLV	De 9 a 10 SMLV	Más de 10 SMLV	No se presentaron perdidas	
HOTEL AGUALONGO	1202																											
HOTEL DON SAÚL	908																											
HOTEL CUELLAR'S	2124																											
HOTEL FERNANDO PLAZA	1120																											
LOFT HOTEL	720																											
HOTEL PALERMO SUITE	545																											

Fuente: La presente investigación

En el cuadro anterior se pueden observar cinco tipos de información, la columna P12 hace referencia al número total de visitantes hospedados entre enero de 2015 hasta diciembre de 2016 en cada uno de los hoteles, aquí es importante resaltar que el hotel que más huéspedes tuvo en este periodo fue el hotel “Cuellar’s” con 2124, el cual es un dato muy particular puesto que aunque el mayor número de habitaciones las tiene el hotel “Aqualongo” este consiguió hospedar a 1120, lo cual fue 1004 huéspedes menos que el anterior, esto se debe a varias razones, algunas de ellas por las reformas en la administración que sufrió el hotel “Aqualongo”, la inclinación por la promoción turística y el no contar con suficientes convenios empresariales los cuales proporcionan muchos visitantes. También se evidencia una información muy importante en la columna P13, la cual hace referencia a si el hotel hace importación de productos para uso interno del hotel, en esta parte empieza el cuestionario sobre prácticas internacionales del hotel pero con respecto a productos y no al servicio de hotelería, solo uno de los 6 hoteles, El hotel “Don Saúl” hace importación de los productos que poseen en sus

instalaciones, bien sea para el uso de los huéspedes, o solo para hacer parte de la infraestructura interna del hotel, tal como lo son, muebles o adornos.

La pregunta anterior sirve de filtro para la siguiente (P14) la cual cuestiona si, en el tiempo en que hubo la revaluación, el hotel dejó de importar estos productos por el fenómeno económico.

Continuando con el análisis se obtienen las columnas P15 y P16 las cuales hacen referencia a las ganancias adicionales las regulares en valores aproximados que obtuvo el hotel en los dos años en cuestión y las pérdidas adicionales que pudo obtener el hotel en el mismo periodo de tiempo respectivamente, la información que arroja la matriz es que tres de los 6 hoteles, el hotel “Agualongo”, el hotel “Cuellar’s” y el hotel “Fernando Plaza”, obtuvieron ganancias adicionales por más de 10 SMLV, y como dato particular el hotel “Palermo Suite” obtuvo pérdidas por más de 10 SMLV lo cual lo convierte en uno de los hoteles que menos provecho le generó la revaluación del dólar en esa época.

La columna P18, (Cuadro 29) hace referencia a la percepción del gerente sobre su empresa y en qué factores la considera más competitiva, calificando de 1 a 5, siendo 5 el más competitivo y 1 el menos competitivo. Por lo cual se demostró que 5 de las 6 empresas coincidieron que en los factores en los que más son competitivos son en el rendimiento del equipo de talento humano y en la calidad del servicio, en cuanto al precio el “Loft Hotel” considera que es el más competitivo frente al resto de hoteles, en cuanto a competitividad tecnológica el hotel “Don Saúl”, el hotel “Cuellar’s” y el hotel “Fernando Plaza” se consideran más competitivos.

**Cuadro 29. Factores de competitividad empresarial**

	P18																				P19			P20			P21			P22															
	Rendimiento del equipo de talento humano					Calidad del servicio					Precios competitivos					Competitividad Tecnológica					Reconocimiento en el mercado					SI	NO	EN CURSO	SI	NO	EN CURSO	SI	NO	EN CURSO	SI	NO	EN CURSO								
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																				
HOTEL AGUALONGO				4					4					4					4					4					4					4					4					4	
HOTEL DON SAÚL				4					4					4					4					4					4					4					4					4	
HOTEL CUELLAR'S				4					4					4					4					4					4					4					4					4	
HOTEL FERNANDO PLAZA				4					4					4					4					4					4					4					4					4	
LOFT HOTEL				4					4					4					4					4					4					4					4					4	
HOTEL PALERMO SUITE				4					4					4					4					4					4					4					4					4	

Fuente: La presente investigación

La columna P19 cuestiona si el hotel cuenta con un certificado de calidad por lo cual, con lo cual se puede identificar que solo el hotel “Cuellar’s” tiene en trámite su certificado de calidad NTS-006 por prestación del servicio. Las casillas P20 hacen referencia a si el hotel tiene mecanismos para determinar la satisfacción del cliente en donde todos los gerentes respondieron positivamente, bien sea con buzón de sugerencias o con referencias escritas al momento del *check out*. Continuando con el análisis las preguntas P21 y P22 corresponden a si las decisiones son participativas y a si desarrollarían servicios diferentes o nuevos para el próximo año.

Por lo cual 4 de los 6 gerentes contestaron que las decisiones si eran y dos contestaron que las decisiones eran más gerenciales. Y en la última parte todos los gerentes contestaron que tendrían planes a futuro, en cuanto al hotel “Don Saúl” implementaran un nuevo salón de eventos, en cuanto al hotel “Cuellar’s” se realizara la adecuación de las habitaciones, el en “Loft Hotel” se invertirá en un nuevo parqueadero, en el hotel “Palermo Suite” se invertirá en nuevas habitaciones y en el hotel “Fernando Plaza” se realizaran nuevas alianzas estratégicas que permitan obtener más huéspedes

Los factores de mejora de la eficiencia contemplan los segmentos P23 a P26 (Cuadro 30), en donde el P23 hace referencia a si el hotel dispone de un tipo de registro de incidencias, por lo cual todos los hoteles presentan un canal de servicio de atención al cliente: teléfono, fax, Call Center, Internet, e-mail y página Web, medios desde donde le usuario puede presentar un registro de incidencias como quejas reclamos o sugerencias, algunos de ellos activos las 24 horas del día.

La siguiente columna hace referencia a si el hotel mide la satisfacción del cliente con algún tipo de indicador, para esta parte todos los hoteles indican que si disponen de todo tipo de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente y se involucra la dirección en la gestión y análisis de los mismos, para posteriormente tomar decisiones.

Y la última parte de la matriz corresponde a la pregunta P26, la cual hace referencia si hotel realiza o diseña planes de acción para la mejora de la eficiencia, por lo cual solo dos de los hoteles el hotel “Fernando Plaza” y “Loft Hotel” informaron que planteaban planes de acción e incluso profundizaron en que son guiados a la formación de personal y a los sistemas de dirección por objetivos.

La sección (Cuadro 31) comprende los factores por los cuales los hoteles estarían dispuestos a iniciar su proceso de internacionalización, los cuales están marcados por 6 opciones de calificación, siendo “0” la menor relevancia y “5” la mayor relevancia. Dando como resultado la participación en porcentaje de las motivaciones o razones que más llaman la atención a los gerentes para iniciar su proceso de internacionalización a continuación se muestra la consolidación de los resultados.

**Cuadro 30. Factores de mejora de la eficiencia**

P23					
	No, no existe ningún tipo de registro de incidencias	Si, Se dispone de un sistema de reclamaciones y encuestas de satisfacción del cliente pero no se documentan adecuadamente las incidencias ni se codifican según su causa	Si, Se dispone de un canal de servicio de atención al cliente: teléfono, fax, Call Center, Internet, e-mail, página Web	Existe un proceso de gestión de incidencias aunque no está bien definido. Fallos de control y seguimiento, de documentación, de gestión de las incidencias, de análisis causal o acciones correctivas	Si, Se dispone de un sistema informatizado de gestión de incidencias perfectamente definido: control del volumen, procedencia, responsables y plazos medios de resolución.
HOTEL AGUALONGO					
HOTEL DON SAUL					
HOTEL CUELLAR'S					
HOTEL FERNANDO PLAZA					
HOTEL LOFT					
HOTEL PALERMO SUITE					
P24					
	No, No se realiza ningún tipo de medición de la satisfacción del cliente	Si, Se establece algún tipo de indicador	Si, Se usan numerosos indicadores	Si, Se dispone de todo tipo de indicadores pero no se analizan adecuadamente	Si, Se dispone de todo tipo de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente y se involucra la dirección en la gestión y análisis de los mismos
HOTEL AGUALONGO					
HOTEL DON SAUL					
HOTEL CUELLAR'S					
HOTEL FERNANDO PLAZA					
HOTEL LOFT					
HOTEL PALERMO SUITE					
P25					
	No, No se establece ningún tipo de plan de acción para la mejora de la eficiencia	No, No se dedican recursos para la formación del personal	Si, la formación de personal Sistemas de dirección por objetivos	Comparación con otras empresas del sector para establecer puntos de mejora, realización de planes de acción e implantación de acciones de mejora	Se establecen planes de acción y se fijan objetivos para la mejora de la eficiencia. Se dedican recursos para la formación del personal (en nuevas tecnologías (radiofrecuencia))
HOTEL AGUALONGO					
HOTEL DON SAUL					
HOTEL CUELLAR'S					
HOTEL FERNANDO PLAZA					
HOTEL LOFT					
HOTEL PALERMO SUITE					

Fuente: La presente investigación

Para los gerentes, una de las cuatro razones para más relevantes para iniciar el proceso de internacionalización de los hoteles pertenecientes COTELCO en la ciudad de Pasto y que obtuvieron un 93.30% de aceptación, (gráfica 5) es la situación coyuntural del mercado, bien sea por la baja demanda del servicio, la aparición de nuevos competidores las pocas motivaciones del turista para llegar a la ciudad y la aparición de hoteles sin la documentación formalmente requerida para prestar el servicios de hotelería y turismo, con algunas de las razones acompañadas de fenómenos como el de la revaluación han permitido que los gerentes tengan en cuenta factores que años atrás eran irrelevantes, además se puede asociar esto con la pérdida de oportunidades en cuanto al aprovechamiento de las riquezas turísticas de la región lo cual se debe a la no implementación de programas turísticos oportunos ya sea temporales o permanentes frente al fenómeno macroeconómico por parte del gobierno local.

**Cuadro 31. Razones para iniciar el proceso de internacionalización del hotel**

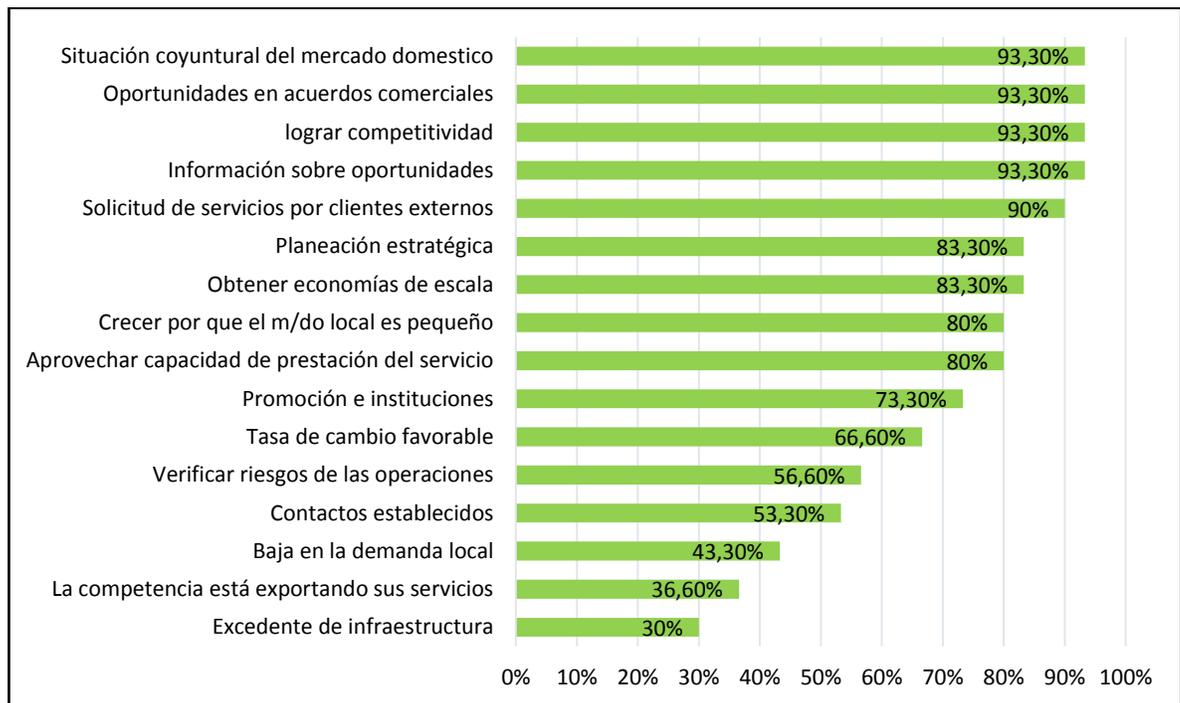
	HOTEL AGUALONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE	TOTAL	%
P 2 6	Aprovechar capacidad de prestación del servicio	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	24	80%
	Baja en utilidades	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	5	16.6%
	Crecer por que el m/do local es pequeño	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	24	80%
	Verificar riesgos de las operaciones	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	17	56.6%
	Baja en la demanda local	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	13	43.3%
	Contactos establecidos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	16	53.3%
	Información sobre oportunidades	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	28	93.3%
	La competencia está exportando sus servicios	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	11	36.6%
	Excedente de infraestructura	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	9	30%
	lograr competitividad	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	28	93.3%
	Obtener economías de escala	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	25	83.3%
	Planeación estratégica	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	25	83.3%
	Oportunidades en acuerdos comerciales	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	28	93.3%
	Solicitud de servicios por clientes externos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	27	90%
	Promoción e instituciones	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	22	73.3%
	Situación coyuntural del mercado domestico	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	28	93.3%
Tasa de cambio favorable	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	20	66.6%	

Fuente: La presente investigación

El lograr oportunidades en acuerdos comerciales, lograr competitividad y el obtener información sobre oportunidades de negocios, también ocupan el mayor porcentaje en la selección de los gerentes pues estos factores son los que le permiten a cualquier hotel obtener más huéspedes y un mercado estable. (gráfica 5). Teniendo en cuenta que la mayoría de estos hoteles en vista de la poca demanda de turistas, han buscado acuerdos con empresas para llenar sus habitaciones, de la misma forma en un eventual proceso de internacionalización,

consideran a los acuerdos comerciales internacionales una salida muy rentable para obtener mayores ganancias.

**Gráfica 5. Factores más relevantes para iniciar la internacionalización del hotel**



Fuente: La presente investigación

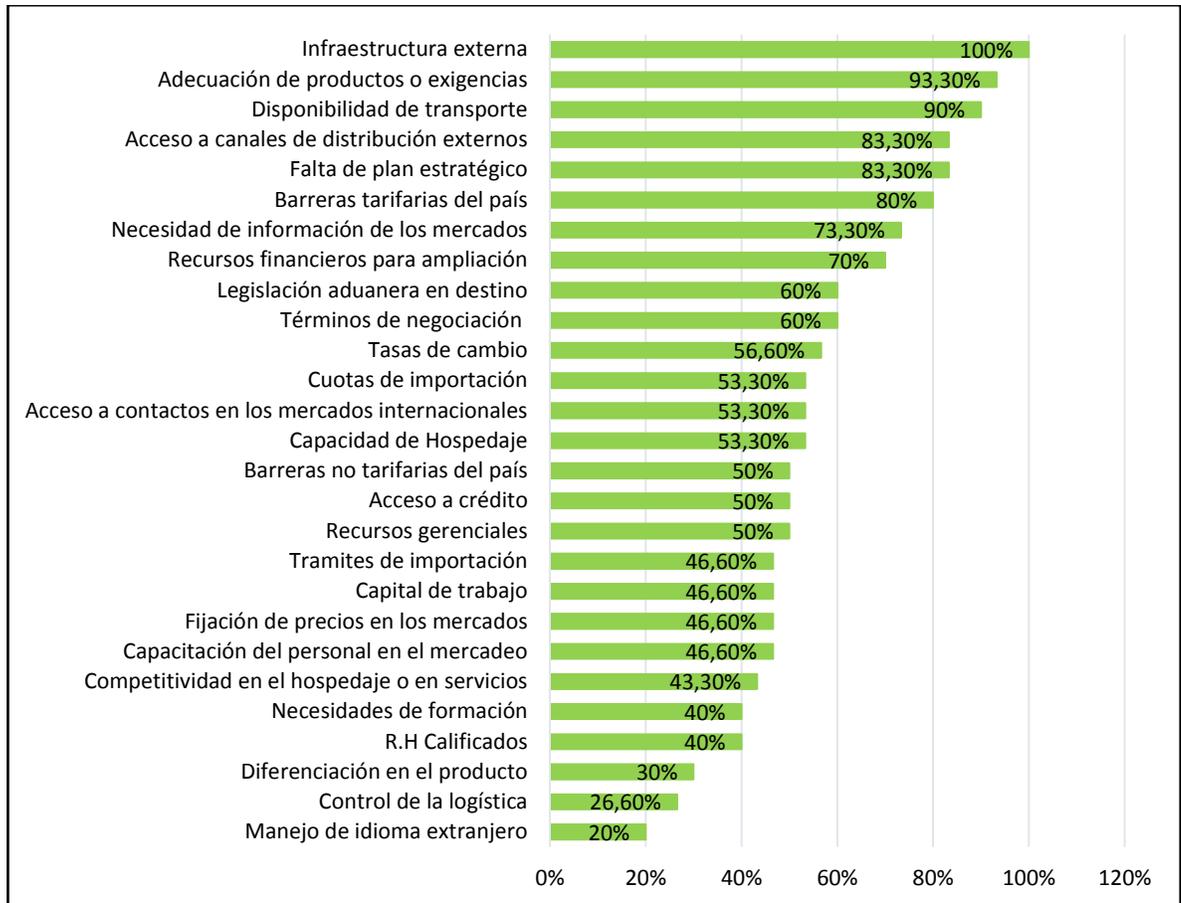
En el cuadro 32, se pueden evidenciar los factores que representan un obstáculo para los gerentes al iniciar el proceso de internacionalización de su organización, los cuales están marcados por 6 opciones de calificación, siendo “0” la menor relevancia y “5” la mayor relevancia. Dando como resultado la participación en porcentaje de los factores que los gerentes consideran como mayor obstáculo para iniciar el proceso de internacionalización ya sea a corto plazo a largo plazo, pero teniendo en cuenta los procesos que la internacionalización de servicios requiere, a continuación se muestra la recolección y consolidación de los resultados.

**Cuadro 32. Mayores obstáculos para iniciar el proceso de internacionalización del hotel**

	HOTEL AGUALONGO					HOTEL DON SAÚL					HOTEL CUELLAR'S					HOTEL FERNANDO PLAZA					LOFT HOTEL					HOTEL PALERMO SUITE					TOTAL	%							
P 2 7	Adecuación de productos o exigencias	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	28	93.3%
	Capacidad de Hospedaje	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	16	53.3%
	Capacitación del personal en el mercadeo	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	14	46.6%
	Competitividad en el hospedaje o en servicios	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	13	43.3%
	Control de la logística	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	8	26.6%
	Fijación de precios en los mercados	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	14	46.6%
	Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	14	46.6%
	Recursos financieros para ampliación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	21	70%
	R.H Calificados	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	12	40%
	Manejo de idioma extranjero	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	6	20%
	Recursos gerenciales	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	15	50%
	Necesidades de formación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	12	40%
	Falta de plan estratégico	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	25	83.3%
	Diferenciación en el producto	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	9	30%
	Acceso a canales de distribución externos	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	25	83.3%
	Acceso a crédito	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	15	50%
	Barreras no tarifarias del país	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	15	50%
	Barreras tarifarias del país	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	24	80%
	Acceso a contactos en los mercados internacionales	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	16	53.3%
	Infraestructura externa	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	30	100%
	Necesidad de información de los mercados	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	22	73.3%
	Tasas de cambio	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	17	56.6%
	Tramites de importación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	14	46.6%
	Términos de negociación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	18	60%
	Legislación aduanera en destino	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	18	60%
	Cuotas de importación	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	16	53.3%
	Disponibilidad de transporte	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	27	90%

Fuente: La presente investigación

## Gráfica 6. Factores que obstaculizan el proceso de internacionalización del hotel



Fuente: La presente investigación

El factor que mayor problema representa para los hoteles al momento de pensar en iniciar su proceso de internacionalización es la falta de infraestructura externa. Ningún hotel objeto de estudio posee una sucursal en otro país, incluso ni siquiera en otra ciudad, obteniendo el 100 por ciento del puntaje en este factor. Lo anterior, teniendo en cuenta que un proceso de internacionalización requiere que la organización cuente con una sucursal en el país de destino, además de eso el proceso de internacionalización obliga a que se conozcan y se manejen todas las barreras en cuanto a la adecuación de productos y exigencias, esto también se convierte en uno de los obstáculos más relevantes para los gerentes obteniendo un 93 por ciento al final del estudio. A esto se le suma la disponibilidad del transporte que los gerentes consideran un factor clave al momento de posicionarse en un país distinto a Colombia. De ahí en adelante factores como el de acceso a contratos internacionales que obtuvo un 53.3 por ciento, la fijación de precios con un 46 por ciento, los R.H calificados con un 40 por ciento, son tenidos

en cuenta pero no preocupan tanto al gerente porque de todos modos solo el hecho de implementar un reconocimiento de los mercados internacionales implica tener en cuenta estos factores. Por último las barreras como el idioma que obtuvieron un 20 por ciento de preocupación por parte del gerente, son el factor que menos preocupa a las organizaciones objeto de estudio.

**Cuadro 33. Factores que favorecen el proceso de internacionalización**

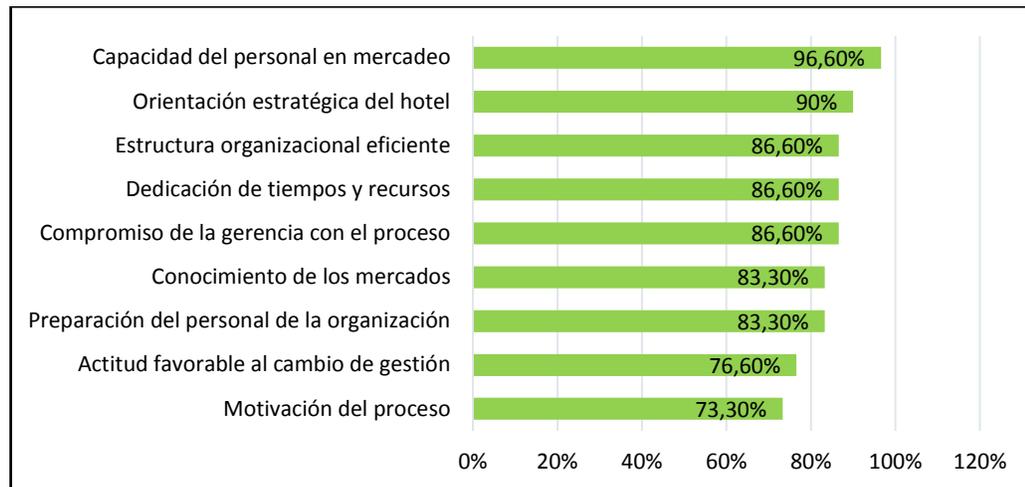
		HOTEL AGUALONGO					HOTEL DON SAÚL					HOTEL CUELLAR'S					HOTEL FERNANDO PLAZA					LOFT HOTEL					PALERMO SUITE					TOTAL	%						
<b>P 2 8</b>	Actitud favorable al cambio de gestión	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	23	76.6%
	Orientación estratégica del hotel	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	27	90%
	Compromiso de la gerencia con el proceso	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	26	86.6%
	Motivación del proceso	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	22	73.3%
	Dedicación de tiempos y recursos	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	26	86.6%
	Preparación del personal de la organización	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	25	83.3%
	Estructura organizacional eficiente	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	26	86.6%
	Capacidad del personal en mercadeo	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	29	96.6%
	Conocimiento de los mercados	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	25	83.3%

Fuente: La presente investigación

Los gerentes también respondieron, cuáles serían los factores que podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización del hotel. Por lo cual se establecieron 9 conceptos que se marcaron de acuerdo a la importancia, siendo 0 el menos importante y el 5 el más importante. La consolidación de los resultados arrojó que sigue siendo la capacidad del personal de su hotel el factor en el que más confían, (gráfica 7) además de su organización estratégica y su estructura organizacional eficiente, dándole mucha importancia a su talento humano al momento de general alianzas importantes y negocios comerciales. Pero lo que menos percibieron y tuvieron en cuenta para proporcionar su internacionalización es la motivación del proceso, puesto que si bien la organización es perteneciente a un gremio hotelero bastante importante en Colombia, este presenta en una madurez comercial no tan avanzada y aun no contempla entre sus planes el hacer el promocionar los mercados exteriores como

herramienta de expansión de los hoteles, sino solo viendo al mercado exterior como potencial de demanda de sus servicios.

**Gráfica 7. Factores que favorecerían el proceso de internacionalización del hotel**



Fuente: La presente investigación

El conocimiento sobre los mercados se enfocó teniendo en cuenta los mercados a los cuales los gerentes proyectarían en un futuro hacer su internacionalización y de los cuales ellos habían tenido alguna experiencia externa a su organización, al igual que en la anterior matriz, en este parte se dieron 9 conceptos pertenecientes a factores que se deben tener en cuenta para realizar cualquier proceso de internacionalización, aquí el gerente podía contestar siendo 0 muy poco conocimiento sobre ese factor y 5 mucho o bastante conocimiento (Cuadro 34).

La consolidación arrojo que la estructura de precios era el factor con el que más se afianzarían al momento de internacionalizar sus servicios con un 96.6 por ciento de adaptación (gráfica 8), seguido por el conocimiento sobre el consumidor o cliente final, lo cual hace entender de que los gerentes confían mucho en su experiencia en el mercado lo que es muy favorable al momento de posicionarse en el exterior.

**Cuadro 34. Conocimiento sobre los mercados.**

	HOTEL AGUALONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE	TOTAL	%
P 2 9	Factores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	20	66.6%
	Requisitos de entrada	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	21	70%
	Competencia	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	24	80%
	Estructura de precios	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	29	96.6%
	Canales de promoción	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	22	73.3%
	Consumidor o cliente final	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	25	83.3%
	Necesidades de mercadeo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	21	70%
	Requerimientos de adaptación de los servicios	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	17	56.6%
	Contactos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	24	80%

Fuente: La presente investigación

Pero lo que más preocupa a los gerentes al ubicar una sucursal de su hotel en otro país es los requerimientos para la adaptación de sus servicios en ese nuevo mercado, (gráfica 8) bien se sabe que requiere de muchos años incluso para adaptarse a las necesidades del cliente Colombiano, según como lo expreso el gerente del hotel “Palermo Suite”, ahora mucho más tiempo se tardara el hotel en adaptarse a las necesidades y posibles exigencias de los clientes en otro país, envueltos en otras culturas y en otras costumbres.

**Gráfica 8. Nivel de conocimiento sobre los mercados internacionales**



Fuente: La presente investigación

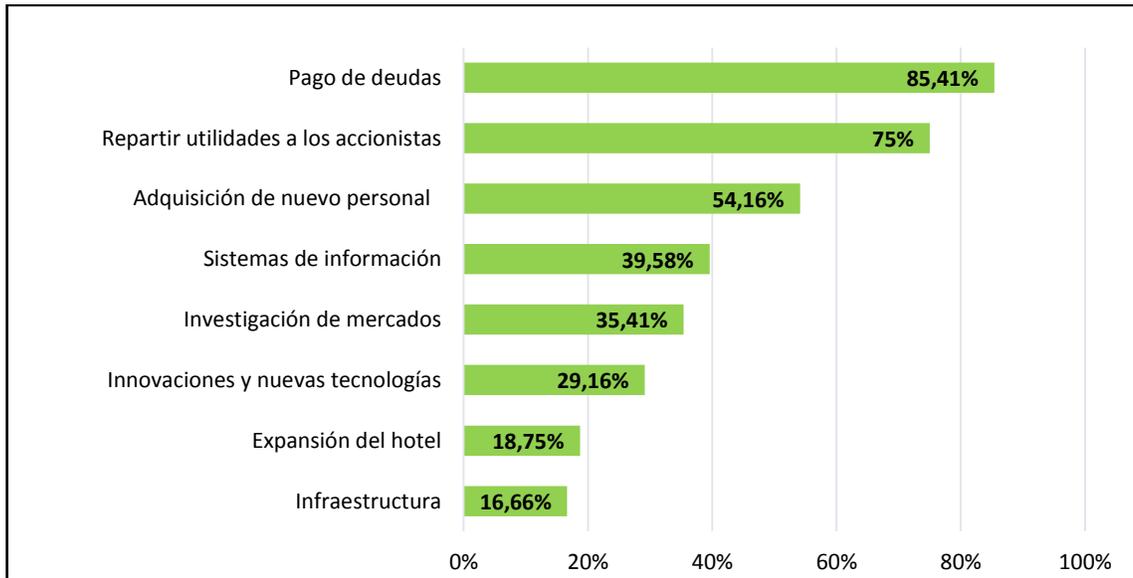
**Cuadro 35. Percepción a futuro sobre los activos**

		HOTEL AGUAOLONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE	TOTAL (-x)+48	%
<b>P30</b>	Adquisición de nuevo personal	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	26	54.16%
	Innovaciones y nuevas tecnologías	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	14	29.16%
	Pago de deudas	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	41	85.41%
	Repartir utilidades a los accionistas	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	36	75%
	Expansión del hotel	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	9	18.75%
	Sistemas de información	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	19	39.58%
	Investigación de mercados	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	17	35.41%
	Infraestructura	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8	8	16.66%

Fuente: La presente investigación

Continuando con el diagnóstico de la situación hotelera, también se proporcionó a los gerentes una suposición a futuro de como hubiera sido su decisión de inversión al obtener una inyección monetaria inesperada o al tener un exceso de recursos en su hotel. Para lo cual se propusieron 8 variables que debían ser ordenadas según su nivel de importancia del número 1 al número 8, calificando con 1 el primer factor en el que invertiría y el 8 el último factor en el que invertiría.

### Gráfica 9. Percepción a futuro



Fuente: La presente investigación

Según los resultados consolidados, el tema financiero es lo que más preocupa a los gerentes puesto que en el primer factor en el que invertirían si tuvieran un exceso de recursos es en el pago de deudas con un 85.41 por ciento de escogencia, seguido por el pago a los accionistas incluido las nóminas con 75 por ciento y la adquisición de un nuevo personal con 54 por ciento. Esto aunque a lo largo de la encuesta se había determinado que algunos de los hoteles piensan adecuar sus hoteles, en la parte financiera se evidencia que tienen muchos compromisos, factores que pueden retrasar en alguna medida su crecimiento.

Por otro lado la infraestructura y la expansión como tal del hotel, ocupan los últimos lugares porque estos factores ya hacen parte de un proceso de reestructuración el cual los gerentes lo miran como una meta a alcanzar más que como una tarea a realizar con afán.

Para finalizar con la sección número 5 de la encuesta, se preguntó a los gerentes sobre cuál sería su posición frente a las operaciones de comercio internacional, para lo que se postularon 10 factores concernientes a las operaciones internacionales, las cuales se podían calificar de 0 a 5, siendo 0 una percepción en total desacuerdo y 5 una percepción en total acuerdo. (Cuadro 36)

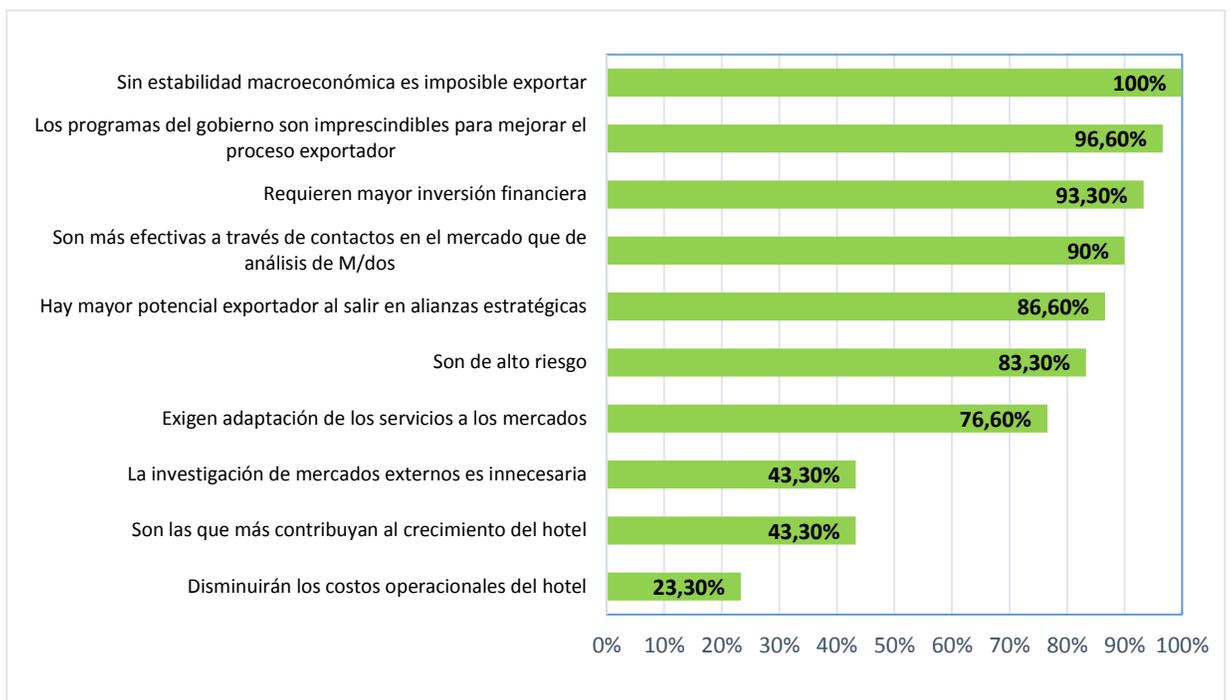
**Cuadro 36. Percepción sobre las operaciones internacionales**

	HOTEL AGUALONGO	HOTEL DON SAÚL	HOTEL CUELLAR'S	HOTEL FERNANDO PLAZA	LOFT HOTEL	HOTEL PALERMO SUITE	TOTAL	%
<b>P 3 1</b>	Son las que más contribuyan al crecimiento del hotel	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	13	43.3%
	Disminuirán los costos operacionales del hotel	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	7	23.3%
	Son de alto riesgo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	25	83.3%
	Exigen adaptación de los servicios a los mercados	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	23	76.6%
	Requieren mayor inversión financiera	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	28	93.3%
	Son más efectivas a través de contactos en el mercado que de análisis de M/dos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	27	90%
	La investigación de mercados externos es innecesaria	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	13	43.3%
	Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	30	100%
	Los programas del gobierno son imprescindibles para mejorar el proceso exportador	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	29	96.6%
	Hay mayor potencial exportador al salir en alianzas estratégicas	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5	26	86.6%

Fuente: La presente investigación

Los resultados fueron reveladores puesto que el 100% del puntaje en acuerdo lo obtuvo el factor sobre la inestabilidad macroeconómica, (gráfica 10) justificando precisamente esta investigación y más exactamente el precio de la cotización del dólar y los acuerdos comerciales que impone el gobierno en curso y los que faltan por proponer son evidencia de que existe una inestabilidad macroeconómica latente, en la que perdura la inseguridad por parte del empresario lo cual le genera muchas dudas de índole monetario y procesal sobre el mercado internacional. A continuación se muestra la consolidación de la pregunta.

**Gráfica 10. Percepción sobre las operaciones internacionales**



Fuente: La presente investigación

A pesar de que existen muchas barreras para la internacionalización no solo en lo que respecta a hotelería, incluso muchas empresas de cualquier sector se han dado cuenta de que el panorama para exportar servicios y productos es muy desolador. Países como Singapur, Tailandia, China, los empresarios tienen muchas facilidades para exportar sus productos porque existen procesos de internacionalización contundentes, en dichos países existen empresas nuevas que solo apuntan a la exportación, tanto así que no disponen de ventas al público local si no que sus procesos están examinados exclusivamente a alcanzar cualquier mercado internacional. Los empresarios de la región nacen con una visión totalmente diferente del mercado, pues solo están dispuestos a acaparar el

mercado regional en donde la demanda a veces ya no es la adecuada en términos estratégicos.

**Cuadro 37. Experiencia en mercados internacionales**

		Ninguna	Ocasional	Regular	Buena
<b>P32</b>	HOTEL AGUALONGO				
	HOTEL DON SAÚL				
	HOTEL CUELLAR'S				
	HOTEL FERNANDO PLAZA				
	LOFT HOTEL				
	HOTEL PALERMO SUITE				

Fuente: La presente investigación

El cuadro número 37 es en pocas palabras el resultado técnico de la anterior pregunta, puesto que como se puede observar, solo un empresario ha tenido una experiencia internacional, se trata del Señor Yihad Hussein, gerente del hotel “Don Saúl”, el cual en el año 2013 exporto desde su país insumos para la adecuación de su hotel y para la comercialización en general en la capital del país y en la ciudad de Pasto, y la importación de productos de prendas de vestir desde Turquía hacia la ciudad de Pasto, por lo tanto se podría decir que ha tenido experiencia internacional en esas dos operaciones, sin embargo en cuanto a las operaciones de internacionalización de su hotel se concluye que no ha tenido experiencia alguna y según lo expresado en la entrevista aún no está dispuesto a realizarla porque no ve las garantías necesarias para hacerlo.

El siguiente análisis hace parte de las perspectivas futuras de cada uno de los gerentes, teniendo en cuenta su punto de vista del mercado de turismo receptivo, de huéspedes por alianzas comerciales, de promoción del servicio fuera de la ciudad y del departamento, etc. Para lo cual se propuso dos factores que tiene que ver con el número de aproximado de huéspedes que proyecta hospedar el hotel y las formas de entrada que prevé para lograr esa cifra, las cuales están marcadas por números del 1 al 4, siendo 1: hospedaje de residentes nacionales, 2: Hospedaje de turistas extranjeros, 3: hospedaje por agentes de servicios turísticos, y 4: Alianzas estratégicas. Estos tipos de entrada a su vez fueron proyectados para los años siguientes al presente año hasta el 2020, el resultado se puede observar en el cuadro 38.

**Cuadro 38. Perspectivas futuras**

		2018		2019		2020	
		¿Qué número de huéspedes proyecta hospedar para los años?	¿Qué formas de entrada para el hotel proyecta para los siguientes años?	¿Qué número de huéspedes proyecta hospedar para los años?	¿Qué formas de entrada para el hotel proyecta para los siguientes años?	¿Qué número de huéspedes proyecta hospedar para los años?	¿Qué formas de entrada para el hotel proyecta para los siguientes años?
<b>P33</b>	HOTEL AGUALONGO	<b>3700</b>	<b>1,2,3</b>	<b>3800</b>	<b>1,2,3</b>	<b>3900</b>	<b>1,2,3,4</b>
	HOTEL DON SAÚL	<b>700</b>	<b>1,2,3</b>	<b>700</b>	<b>1,2,3,4</b>	<b>800</b>	<b>1,3,4</b>
	HOTEL CUELLAR'S	<b>1100</b>	<b>1,2,3</b>	<b>900</b>	<b>1,2,3,4</b>	<b>900</b>	<b>1,3,4</b>
	HOTEL FERNANDO PLAZA	<b>1600</b>	<b>1,2,3</b>	<b>1700</b>	<b>1,2,3,4</b>	<b>1800</b>	<b>1,2,3,4</b>
	LOFT HOTEL	<b>600</b>	<b>1,2,3</b>	<b>700</b>	<b>1,2,3,4</b>	<b>800</b>	<b>1,2,3,4</b>
	HOTEL PALERMO SUITE	<b>470</b>	<b>1,2,3</b>	<b>400</b>	<b>1,2,3</b>	<b>600</b>	<b>1,2,3,4</b>

Fuente: La presente investigación

El hotel “Agualongo”, y el hotel “Cuellar’s” esperan una ocupación de más de 1000 huéspedes para cada uno de los años en cuestión el doble de la que tuvieron entre los años 2015 y 2016 las cuales fueron de 1202 y 1120 respectivamente y que se pueden observar en el cuadro N° 28. Impera en estos hoteles la implementación de procesos estratégicos innovadores encaminados a la consecución de una mayor demanda de sus servicios, información que tendrá lugar en el segundo nivel de análisis del presente documento que hace estudio de la lógica estratégica de cada gerente. Sin embargo a pesar de que los gerentes siempre subsistido con su negocio gracias a las alianzas estratégicas, los 6 buscan para este año conseguir su mercado natamente a través del funcionamiento de la cadena del turismo, es decir a través de los turistas nacionales, a través de turistas extranjeros y a través de hospedaje por agentes del servicio turístico, lo cual apunta a que en este años 2018 si se toma como una opción positiva el tema del turismo en la ciudad, sin embargo en los años posteriores solo dos de los 6 se quedan con esta perspectiva del turismo y los otros 4 volverían a buscar alianzas corporativas para obtener huéspedes. Aunque la proyección del número de turistas esperados corresponde a veces con la realidad de la capacidad de su hotel, algunos se atrevieron a proyectar un número mucho mayor de huéspedes esperados, como lo es el caso del hotel “Palermo Suite” quien propuso un total de 600 huéspedes para el año 2020, cifra que

sobrepasa su capacidad instalada pero que puede llegar a alcanzar si pone en marcha planes de ampliación de su infraestructura.

**Cuadro 39. Perfil del gerente**

	P34	P35	P36	P37	P38		P39				P40					
	Rango de edad: (Años):	Años de estudio totales:	Idiomas, habilidades en lengua extranjera:	Meses de estadía en el exterior	¿Tiene raíces familiares en el exterior?		Razones de estadía en el exterior (Marque según su caso)				Otro tipo de viaje					
					SI	NO	Familia	Turismo	Estudio	Trabajo	Familia	Turismo	Estudio	Trabajo		
HOTEL AGUALONGO	35	7	ENG, FRE	12												
HOTEL DON SAÚL	54	5	ENG, ARA, POR, FRE	132												
HOTEL CUELLAR'S	51	5		12												
HOTEL FERNANDO PLAZA	30-40	7		10												
LOFT HOTEL	30-40	7		15												
HOTEL PALERMO SUITE	58	5	ENG	18												

Fuente: La presente investigación

El estudio del perfil del gerente de determino a partir de 7 variables: Edad, años de estudio, idiomas que habla, meses de estadía en el exterior, raíces familiares en el exterior y otro tipo de viaje; enumeradas de la P24 a P40 respectivamente (Cuadro 39) para el estudio fue pertinente cuestionar al gerente mediante el estudio de su perfil, si está preparado para afrontar diversos procesos que la exportación de servicios implica. Pues solo tres de los gerentes dominan el idioma inglés, factor clave para realizar negocios internacionales y dos de ellos dominan más de un idioma extranjero, este es el caso del gerente del hotel “Don Saúl” el cual habla 4 idiomas y el del gerente del hotel “Agualongo” quien habla dos. Llamo la atención que 5 de los 6 gerentes han realizado sus estudios de administración de empresas, administración hotelera o postgrados en el exterior cumpliendo con muchos requisitos que hoy en día los ubican en sus puestos de trabajo, seguidamente 3 de los 6 gerentes poseen una especialización en negocios y administración hotelera, logros afines a su cargo. Sin embargo ninguno de los gerentes cuenta con estudios amplios sobre el comercio internacional, rama que es fundamental a la hora de afrontar al manejo de una cadena hotelera, sin embargo según lo expresado en la encuesta, están dispuestos a asistir a capacitaciones sobre el tema del comercio exterior, los cuales serán impartidos por la Dirección Departamental de Turismo, ente del cual se hablara a lo largo de esta investigación.

## 4.2 Diagnostico de la lógica estratégica en el servicio de hotelería

Para la realización del Segundo diagnóstico, se utilizó la metodología planteada por John Gattorna, que tiene como finalidad conocer el grado de alineación entre el servicio de hotelería de los hoteles del estudio con el mercado. Este diagnóstico se compone de 1 encuesta prevista de cuatro perspectivas para el estudio del servicio de hotelería con respecto a sus clientes.

- El mercado
- La cultura interna
- La estructura estratégica
- El liderazgo

Cada perspectiva se estudia desde 2 enfoques y para cada perspectiva se realizan 8 preguntas para un total de 32, las cuales fueron contestadas por el gerente de cada uno de los hoteles de la muestra<sup>87</sup>. A cada una de estas preguntas se le puede asignar un valor para su respuesta que se encuentra en una escala de 1 a 5, en donde 1 significa firmemente en desacuerdo, 3 neutro o ninguno y 5 firmemente en acuerdo. Por ende, al momento de responder la encuesta, cada uno de los enfoques pueden obtener un puntaje mínimo de 4 y máximo de 20 puntos

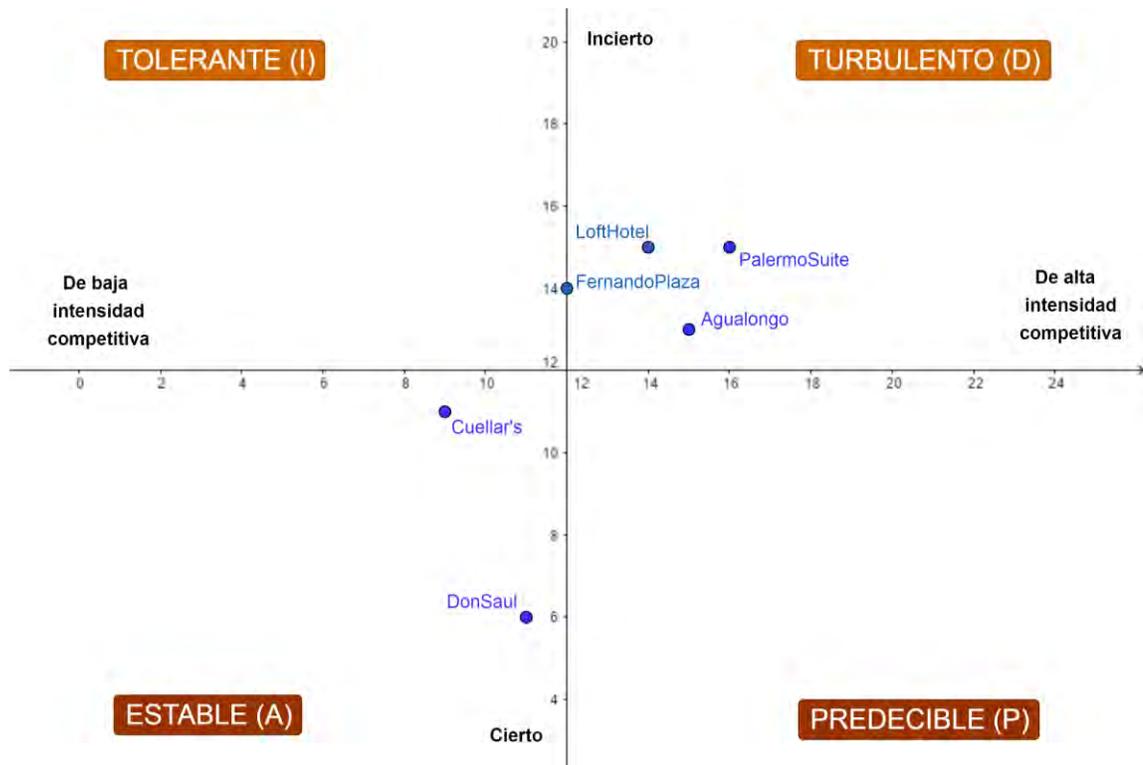
Para realizar el análisis de las perspectivas se utiliza un plano cartesiano en donde se pueden comparar simultáneamente los dos enfoques que se tienen establecidos para cada una de las perspectivas. Dicho plano cartesiano tiene su centro en ( $X=12$ ,  $Y=12$ ), permitiendo así que se obtengan 4 cuadrantes. Estos cuadrantes hacen parte de la lógica P-D-A-I explicada anteriormente en donde se obtienen las siglas: P (productora), A (Administradora), D (Desarrollista), I (Integradora)

Las encuestas fueron realizadas a cada uno de los gerentes de los hoteles asociados a COTELCO, puesto que estas personas poseen un gran conocimiento de todos los procesos, desde los clientes hasta los movimientos operacionales de los empleados del hotel. Para la obtención del resultado se obtuvo el promedio de cada una de las 4 partes de las encuestas (Anexo B), y se unificó los resultados de los 6 hoteles en un solo plano cartesiano para cada una de las 4 perspectivas, teniendo como resultado 4 gráficas que se presentan a continuación junto con sus respectivos análisis observando las posiciones de las respuestas en un cuadrante u otro y si están alineados o no. El análisis de los resultados de la encuesta se realiza con base en la explicación desarrollada en el marco teórico, con cada una de sus perspectivas y sus respectivos enfoques, esto con el fin de mantener una coherencia con los conceptos expuestos por Jhon Gattorna en su metodología.

---

<sup>87</sup> Las encuestas y entrevistas fueron realizadas a los gerentes de los hoteles del estudio entre los meses de Marzo y Julio de 2018.

**Gráfica 11. Perspectiva de nivel 1 - Estructura lógica de mercado**



Fuente: La presente investigación

Para desarrollar la estructura lógica de mercado se gráfica sobre el eje “x” la intensidad competitiva y sobre el eje “y” el grado de incertidumbre del mercado. Entendiendo por intensidad competitiva el nivel de competencia que se tiene frente a el servicio que ofrece el hotel, es decir, que se tengan otros hoteles que ofrezcan el mismo servicio a un menor precio y con un mejor servicio que el que ofrece el hotel en cuestión. Se tiene que los hoteles con competitividad alta como lo son el hotel “Palermo suite”, “Loft Hotel”, “Hotel agualongo” y “Hotel Fernando Plaza” perciben que es fácil para nuevos competidores entrar en el mercado y según como se verá en el análisis de tercer nivel de este mismo estudio, estos hoteles carecen de los últimos servicios en tecnología que le pueden ofrecer al usuario, mientras que el “hotel Cuellar’s” y el hotel “Don Saúl”, le ofrecen al huésped lo último en tecnología dentro del edificio como lo son, puertas automáticas, internet de ultra-alta velocidad controles remotos funcionales para las habitaciones etc. Por esta razón estos dos hoteles perciben un sentido de competitividad baja frente a los nuevos hoteles porque para ellos la puesta en marcha de un hotel para el mercado de la ciudad de Pasto implica barreras tecnológicas muy significativas.

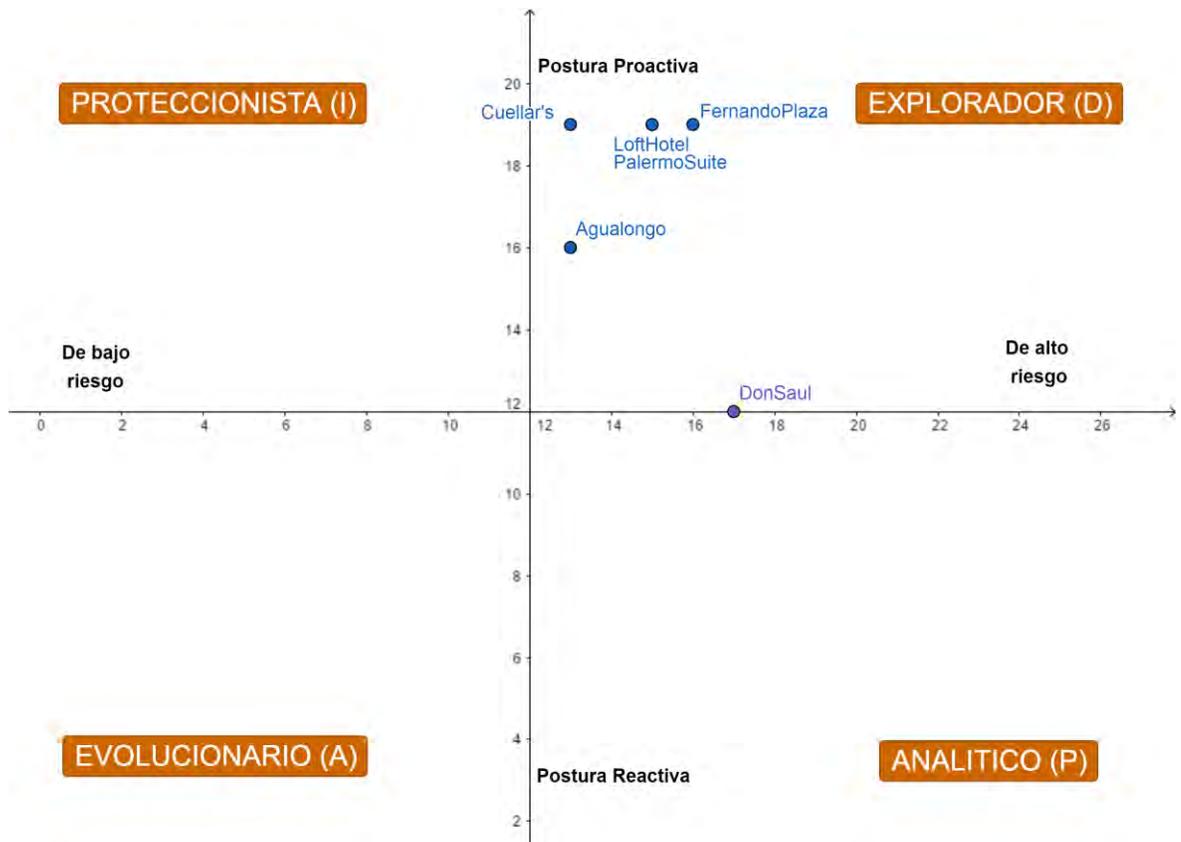
Continuando con el análisis, en cuanto al enfoque del grado de incertidumbre sobre la demanda se obtuvo que solo uno de los 6 hoteles, el hotel “Don Saúl” percibe una incertidumbre muy estable ante el mercado puesto que sus sistemas no son sensibles al precio ni a la demanda, este hotel se caracteriza porque sus funciones y procesos no van ligados al número de huéspedes ni a la oscilación de precios del servicio con respecto a otros hoteles, inclusive, según la encuesta de primer nivel explicada anteriormente, se percibió que este hotel disminuyó en muy poco porcentaje sus ingresos y no hizo casi ninguna modificación de su infraestructura ni del número de sus empleados cuando se presentó la revaluación en el año 2015 y 2016, por otro lado los demás hoteles presentan una incertidumbre muy marcada hacia el precio y la demanda y cuando estuvo presente el fenómeno de la revaluación hicieron numerosos cambios en su hotel y modificaron mucho los precios de sus servicios.

Según el estudio de Gattorna, el resultado obtenido en esta encuesta es poco común en el mercado puesto que los hoteles que se encuentran en la parte de incertidumbre y de alta intensidad competitiva, no usan el sentido colaborativo dentro del sistema de hoteles que prestan los mismos servicios, si no que por el contrario perciben el cambio del precio del dólar como una oportunidad al estilo de supervivencia del más fuerte, en tanto que según los registros del año 2015 y 2016 se obtuvo que alcanzaron precios de sus servicios algunos exorbitantes para los huéspedes. Para los Hoteles “Don Saúl” y “Hotel Cuellar’s” el estudio de Gattorna define su mercado como maduro, en donde es posible que el precio no importe y se mantiene una relación confiable entre el huésped y el servicio del hotel.

La estrategia de negocio mide el enfoque del nivel de riesgo que se percibe a partir de la estrategia que el gerente contempla para el hotel (gráfica 3). En este caso todos los hoteles se mostraron proactivos ante el riesgo con excepción del hotel “Don Saúl” puesto que de la perspectiva que se tiene en este hotel para el futuro después del suceso de la revaluación, es que quieren implementar un nuevo salón de eventos el cual les permitirá modificar su estructura y entendido de otra manera aceptan el riesgo de invertir en este tipo de proyectos lo cual los ubica en el punto “17” del eje “x”, mientras que el resto de hoteles se ubican por encima del punto 16 del eje “y” percibiendo una postura proactiva con ideas claras de implementar nuevas tecnologías pero con un mercado pos-revaluación tambaleante y a veces bajo para el pensamiento de algunos gerentes, es decir para ellos se deben incurrir en riesgos para aumentar los ingresos, todo de una manera controlada.

Por otro lado para entender el eje “y” se presenta otro apartado de las entrevistas que se realizaron a los gerentes de estos 5 hoteles que se ubican en la parte de arriba, ellos piensan que “se deben buscar nuevas formas de dar solución a los requerimientos del cliente, pero a la vez tratando de realizar nuevos negocios.

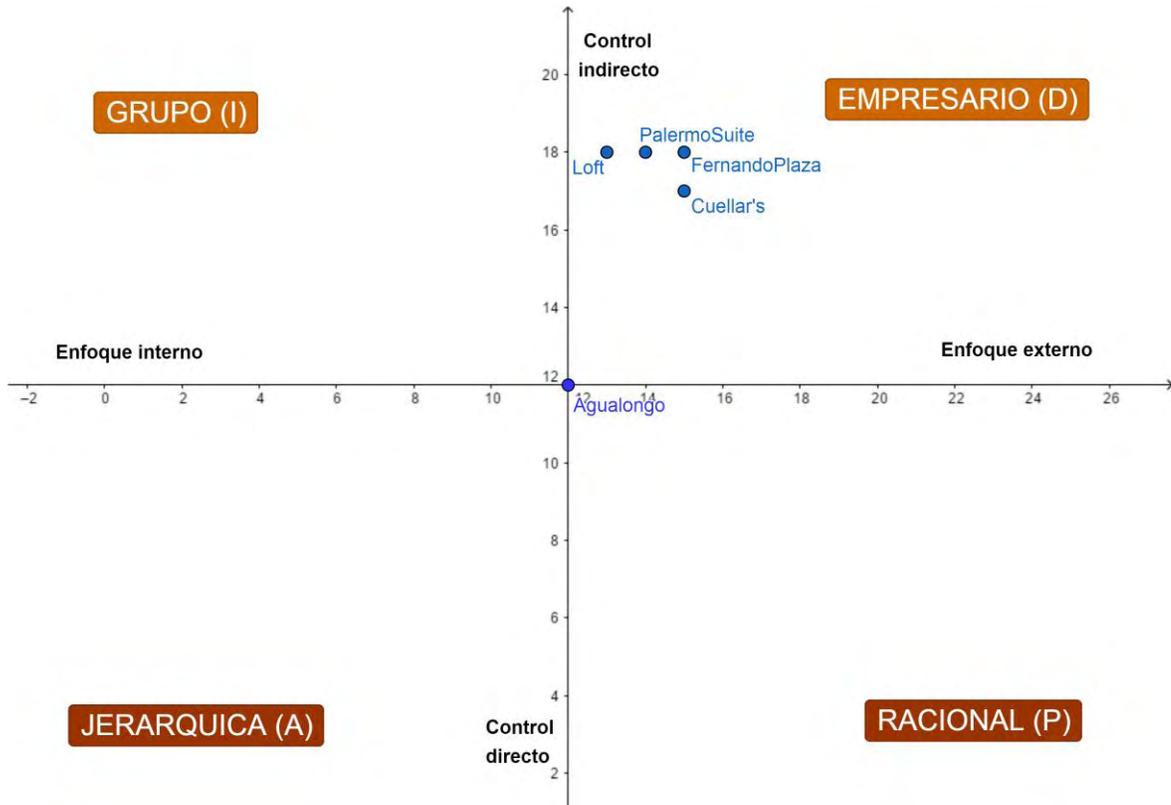
**Gráfica 12. Perspectiva de nivel 2 - Estrategia de negocios**



Fuente: La presente investigación

Por otro lado, según la gráfica se tiene una estructura lógica tipo D, que en este caso es un tipo de estrategia explorador o investigador. Y según las encuestas el enfoque que se desean la mayoría de los gerentes, sí es de este tipo, pues desean la exploración de nuevos mercados y negocios con oportunidades de soluciones innovadoras, con una necesidad de cambiar rápidamente de ideas para adecuarse a las necesidades de nuevos huéspedes.

**Gráfica 13. Perspectiva de nivel 3 - Cultura de organización**



Fuente: La presente investigación

El tercer nivel que plantea Gattorna en cuanto a los niveles de alineación dinámica es el de cultura organizacional. Aquí se mide el enfoque que tiene el hotel el cual puede ser interno o externo. El que sea externo como en este caso implica que la organización está totalmente enfocada en satisfacer las necesidades del cliente que en este caso es el huésped, por encima de todo lo demás.

Pero el hecho que se presentó en esta ocasión es que el hotel “Agualongo” se mantuvo totalmente neutral ante la percepción cultural. Esto puede deberse a dos razones, la primera argumenta que la organización no está enfocada solo a satisfacer a los clientes porque tiene más proyectos puestos en marcha o está ligado siendo una rama de otra organización desde la perspectiva del gerente, como lo es precisamente en el hotel “Agualongo”, en donde el gerente a la vez de asumir las funciones del hotel asume funciones en la caja de compensación familiar de Nariño “Comfamiliar”, por ende su perspectiva personal no está enfocada a las funciones innatas del hotel si no que las relaciona con procesos de la otra jurisdicción.

La segunda razón es porque la gerencia de la organización no ha salido aun del tipo de administración tradicional, la cual es muy lineal y no deja que fluyan los procesos para el mejoramiento y crecimiento de la perspectiva competitiva del hotel.

Consolidando los enfoques de los ejes “x” y “y” se obtiene que la mayor parte de los hoteles se ubican en la lógica de tipo “D” (Empresario), lo que muestra que los gerentes están en una cultura de emprendimiento, donde abunda la creatividad y la innovación, conceptualizada en ideas generales, fomentando el cuidado del medio ambiente y el emprendimiento.

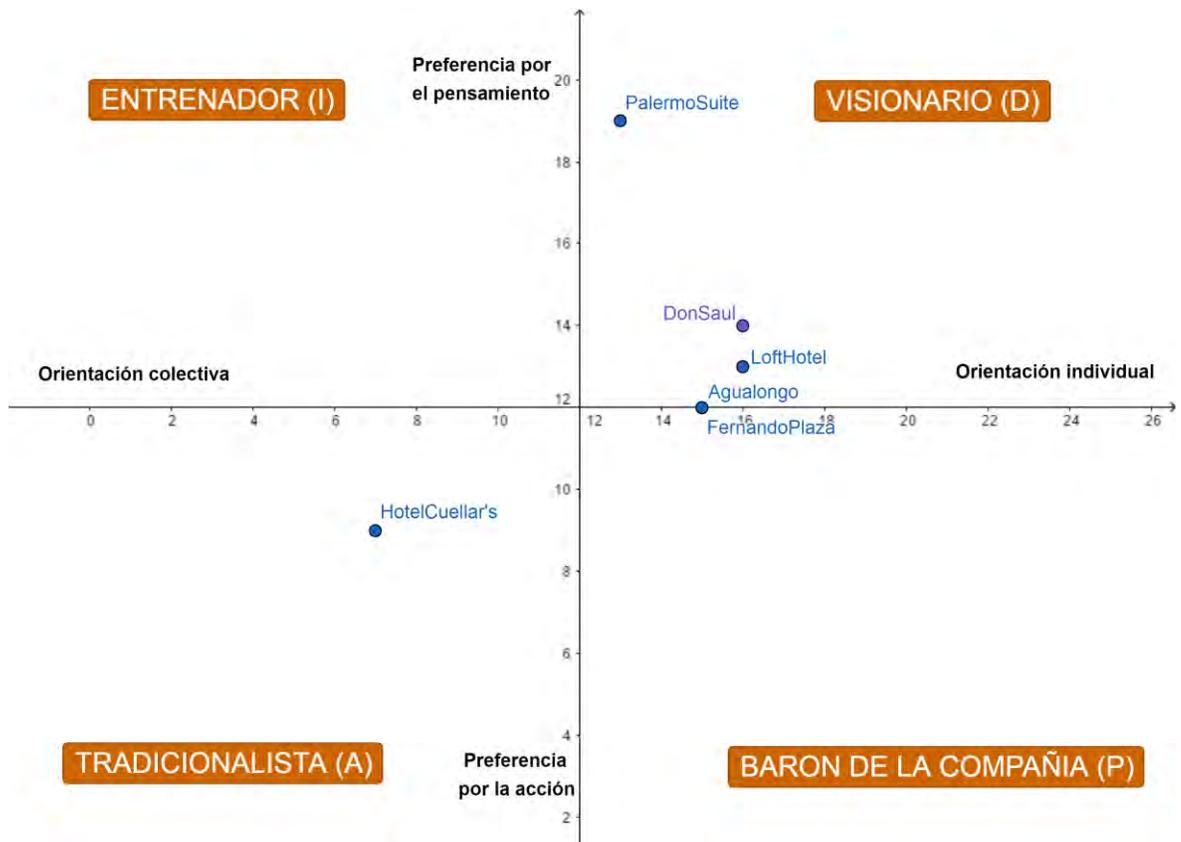
El último nivel es la perspectiva del estilo de liderazgo (gráfica 5), el cual permitió medir el comportamiento del líder del hotel para tomar las decisiones y llevar a cabo los proyectos, en este caso 4 de los 6 hoteles los cuales son el hotel “Don Saúl”, el hotel “Aqualongo”, el hotel “Fernando Plaza” y el “Loft Hotel” mantienen una orientación individualista, eso quiere decir que el gerente trabaja de forma individual y no tiene en cuenta el trabajo en equipo. Por otro lado el Gerente del hote “Cuellar’s” se mantiene en una relación muy formidable con los empleados lo que le proporciono un puntaje de 7, muy cerca de la orientación colectiva.

De igual manera si se analiza el eje “y” se obtiene que el gerente del hotel “Palermo Suite” mantiene una preferencia por el pensamiento, esto quiere decir que al momento de realizar la acción o toma de decisiones dándose una pausa de los que pueda ocurrir si se toma tal decisión, por el contrario si estos hoteles hubiera obtenido menos de 12 puntos en el eje “y”, se deduciría que los gerentes toman las decisiones y realizan las acciones sin preguntarse o hacer una pausa para analizar sus consecuencias, o que se prefiera tomar la decisión en base a un hecho en particular sin detenerse a analizar la situación a fondo.

Por otro lado el que la mayoría de los hoteles están ubicados en el sector “D” (Visionario) obedece a que permiten ser muy flexibles en sus decisiones y tienen mucho entendimiento de la industria hotelera, tal como se evidencia en la figura 11 del marco teórico sobre las fuerzas del comportamiento de las 4 lógicas.

Gracias al análisis de los anteriores cuatro comportamientos, se puede evidenciar las preferencias de los gerentes hacia el manejo estratégico de los hoteles objeto de estudio y su lógica de funcionamiento. A partir de aquí se puede continuar con la realización de un estudio más profundo de los pensamientos e ideas que los gerentes plantearon al momento de la entrevista en una perspectiva más cualitativa.

**Gráfica 14. Perspectiva de nivel 4 - Estilo de liderazgo**



Fuente: La presente investigación

### 4.3 Diagnostico cualitativo del servicio de hotelería.

Para el diagnostico cualitativo, se utilizó la metodología de categorización, triangulación y estructuración de datos que sirvió para comparar las entrevistas realizadas a los dos actores gremiales y a los tres actores gubernamentales cuya participación fue indispensable para realizar la presente investigación y cuyas transcripciones se encuentran en el Anexo C, del presente documento.

**Cuadro 40. Categorización de resultados del análisis cualitativo**

<b>RESULTADOS CATEGORIZACIÓN: COTELCO Y ASGHOPASTO</b>		
<b>Grupo de categorías</b>	<b>Categoría emergente</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Grupo A</b> (A-01/A-05/A-06//B-08/B-10/B-11/B-23)	Obtención de beneficios	Se puede observar que las dos asociaciones coinciden en brindarle beneficios a sus afiliados, COTELCO entre los servicios más importantes se puede resaltar la representación a sus afiliados ante instituciones públicas y privadas, además de contar con el respaldo de entidades estatales, mientras que ASGHOPASTO ofrece ser un apoyo incondicional ante cualquier inconveniente que se presente, colaborando en cualquier gestión o tramite que se necesite, brindando capacitaciones gratuitas he información acerca de cualquier tema de interés, es decir que pertenecer a estas asociaciones pueden traerle grandes beneficios a los hoteleros afiliados, aunque cabe destacar que COTELCO ya es una asociación más estable que puede brindarle muchos más beneficios y ASGHOPASTO es un asociación que recientemente se está dando a conocer así lleve varios años de fundada, la primera maneja un aporte mensual de sus afiliados entre \$1.300.000 a \$1.500.000 y la segunda un aporte mensual de \$30.000.

<p><b>Grupo B</b> (A-07/A-08/A-09/A-10/A11/A-16/A-50/A-51/A-52/A-21/B-09/B-17/B-18/B-19)</p>	<p>Promoción y publicidad</p>	<p>COTELCO maneja en su mayoría una publicidad y promoción virtual mediante su fan-page, pagina web, "Facebook" y "Twitter"; dado que la publicidad física genera grades costos económicos que le dejo de experiencia el repartir volantes solo en un fin de semana; por el momento se está buscando cambiar la mala perspectiva que se pudo generar en los ecuatorianos mediante el uso de los medios de comunicación; por otro lado ASGHOPASTO por el momento no cuenta con un página web, por lo cual no es muchas veces reconocida en la ciudadanía, pero ya se está trabajando en la formación de esta página y en estrategias de promoción y publicidad para la asociación; se proyectan ofertar el servicio de alojamiento a nivel internacional y se basaran en lo que realiza la secretaria de turismo que son las agendas turísticas y mapas turísticos; por lo cual cabe destacar que las dos representantes de estas asociaciones coinciden en el hecho de querer exportar el servicio de alojamiento, con la gran diferencia de que la primera ya lo está desarrollando y la segunda apenas lo va a desarrollar, sin embargo coinciden en la importancia que les genera este tipo de temas.</p>
<p><b>Grupo C</b> (A-01/A-02/A-04/A-12/A-14/B-01/B-02/B-03/B-04/B-05/B-06/B-20/B/21/</p>	<p>La actividad hotelera</p>	<p>Tanto COTELCO con sus 10 hoteles afiliados, como ASGHOPASTO con su 65 hoteles afiliados han afirmado que la actividad hotelera es muy dispendiosa tanto para su representante como para sus afiliados, por lo cual las dos asociaciones mantienen una comunicación constante por los medios electrónicos, en especial en la aplicación de "whatsapp", en donde cada asociación posee su respectivo grupo con sus respectivos afiliados para poder mantener una constante comunicación entre las partes y mantenerse informados de todos los procesos que se lleven a cabo; de igual manera también coinciden en el hecho de opinar que el sector hotelero puede generar grandes ganancias al largo plazo si se brinda de la mejor manera.</p>
<p><b>Grupo D</b> (A-17/A-18/A-20/B-27/B-28/B-29)</p>	<p>Requisitos de afiliación</p>	<p>Los requisitos legales, laborales y de salubridad impiden a la mayoría de hoteles afiliarse a COTELCO, además de tener presente que algunos hoteles no miran la prospectiva de su hotel, para lo cual no estarán dispuesto a invertir monetariamente en él, esto impide que muchos hoteles no se afilien a esta asociación; por otro lado entre los requisitos para asociarse a ASGHOPASTO está el contar con más de un SMLV, dar su respectivo aporte monetario mensualmente y estar interesado en pertenecer a la asociación; pero existen hoteles que no les gusta la idea de tener que pagar un aporte mensual, además de que muchos no comprenden la importancia que tiene el trabajar en grupo. Estas dos asociaciones poseen requisitos de afiliación, pero las dos asociaciones recalcan el hecho de que a algunos hoteleros no les gusta la idea de invertir monetariamente en una asociación, porque aún no han logrado dimensionar los grandes beneficios que está podrida generarles a futuro.</p>

<p><b>Grupo E</b> (A-23/A-24/A-25/A-26/A-27/A-28/B-32/B-33)</p>	<p>Reevaluación beneficios y consecuencias</p>	<p>Tanto COTELCO como ASGOPASTO coinciden en que la llegada masiva de ecuatorianos fomento el comercio en la ciudad de San Juan de Pasto dado que encontró una respuesta bastante positiva en su comercio, de igual manera favoreció el alojamiento de la mayoría de hoteles, lo cual fue un gran beneficio para ambas partes; pero en la parte de consecuencias COTELCO hablo del rumor que se estableció en la devolución del IVA para extranjeros por parte de la DIAN, que hasta el momento no han recibido ningún tipo de respuesta por parte de esta entidad para esclarecer esta situación que les trajo varias confusiones, por otro lado también se recalca el hecho de que el gobierno ecuatoriano estableció prebendas hacia sus ciudadanos, facilidades arancelarias y aumento las trabas aduaneras de los ciudadanos, con el respectivo decomiso de algunas de sus compras para poder frenar la salida masiva de ecuatorianos de su país, lo cual se lo podría mirar como algo negativo, sin embargo gracias a la personalidad compulsiva de compra de los ecuatorianos, esto no tuvo gran importancia. Por otro lado ASGHOPASTO estableció como consecuencia las disidencias del exguerrillero de las FARC y en como esta noticia impacto de manera negativa en la masiva llegada de turistas al departamento; con todo lo anterior claramente se puede notar que en la parte de consecuencias las representantes de cada asociación tiene una perspectiva diferente en sus opiniones, sin embargo cada respuesta apunta a la disminución que existió de los turistas ecuatorianos fruto de situaciones externas a ajenas al sector hotelero.</p>
<p><b>Grupo F</b> (A-35/A-36/A-37/A-41/B-40/B-41/B-43/B-44)</p>	<p>Impacto de la revaluación</p>	<p>COTELCO y ASGHOPASTO coinciden en que los hoteles afiliados a cada asociación sí estuvieron preparados ante la llegada masiva de ecuatorianos fruto de la revaluación del dólar que se presentó entre los años 2015 y 2016 dado que el servicio y atención que recibieron los turistas por parte de los hoteleros fue el más adecuado, sin embargo ambas asociaciones coinciden que los factores externos a ellos hicieron que el turista se llevara una mala impresión de la ciudad de San Juan de Pasto, dado que COTELCO concluye que la cultura y atención ciudadana no fue la más adecuada hacia un buen trato al turista, tanto de la ciudadanía como de los actores públicos; ASGHOPASTO recalca que se debe Prestar mayor atención al plan de ordenamiento territorial (POT) dado que la mala ubicación de algunos bares de muy mala reputación están dejando una mala impresión a los turistas, por la cercanía al terminal de transportes y hoteles a sus alrededor. Finalmente se concluye por ambas partes que la capacitación tanto de la ciudadanía en aspectos relacionados al adecuado trato al turista y las previas capacitaciones al sector hotelero en temas relacionados con cambios económicos darían como resultado el total aprovechamiento de una futura revaluación en la ciudad de Pasto.</p>

<p><b>Grupo G</b> (A-38/A-39/A-40/A-41/B-45/B-46/B-47/B-48)</p>	<p>Medidas sugeridas a implementar</p>	<p>COTELCO plantea que hace falta mejorar la señalización de la ciudad, la disminución de la inseguridad y la realización de capacitaciones a los ciudadanos sobre atención y servicio hacia los turistas, para evitar que los turistas se lleven un mala impresión de la ciudadanía; por otro lado ASGHOPASTO plantea que se le debe prestar mayor atención al plan de ordenamiento territorial y cambiar la mentalidad de la imagen que tienen de la asociación, dado que muchas veces es discriminada denominada como el " No COTELCO" dentro del sector hotelero; para poder fomentar y potenciar el turismo de la ciudad de Pasto; con todo lo anterior se puede concluir que ambas asociaciones buscan fomentar el turismo y mejorar la buena impresión de la ciudadanía mediante diferentes caminos que llegan a un mismo objetivo.</p>
<p><b>Grupo H</b> (A-42/A-44/A-45/A-46/A-47/A-48/A-49/B-50/B-51/B-52/B-53/B-54)</p>	<p>Entidades estatales que fomentan el turismo</p>	<p>COTELCO opina que los procesos para lograr el retorno de turista por parte de las entidades públicas de turismo en la ciudad de San Juan de Pasto no han sido suficientes y se debería realizar una mejor estrategia comercial, promoción digital, aprovechamiento de la presencia de PROCOLOMBIA en Ecuador, además de que se necesita un punto de información turística permanente en la frontera con Ecuador, de igual manera se recomienda la creación de una aplicación turística para que San Juan de Pasto pueda potenciar su turismo. Por otro lado ASGHOPASTO opina que existen propuestas por parte de la Subsecretaría de Turismo muy buenas que favorecen al sector hotelero, el problema radica en que sus precios para acceder a dichos servicios resultan ser muy onerosos, para lo cual se recomendaría la diversificación de sus precios; de igual manera se debería realizar una mejor estrategia comercial; aunque si cabe destacar la iniciativa por parte de la Subsecretaría de Turismo de incluir las fiestas patronales de los municipios y corregimientos al atractivo turístico mediante una promoción conjunta con los hoteleros de Pasto, lo cual resulta una gran estrategia turística, además de destacar el hecho de que patrimonio cultural capacita al sector hotelero en el atractivo turístico con el que cuenta la región para poder ofertarlo adecuadamente a sus huéspedes, esto se convertiría en una gran ayuda para el sector hotelero; finalmente recomiendan a la gobernación de turismo y a la cámara de comercio de Pasto unirse con la Subsecretaría de Turismo para poder potenciar el turismo de una manera más estratégica. Con todo lo anterior se puede concluir que las dos asociaciones coinciden en buscar ayuda por parte de las entidades encargadas de fomentar el turismo en la ciudad de Pasto.</p>

<p><b>Grupo I</b> (A-25/A-29/A-30/A-31/A-32/A-33/A-34/B-34/B-35/B-36/B-37/B-38/B-39)</p>	<p>Personalidad del Ecuatoriano</p>	<p>COTELCO plantea que los ecuatorianos son muy compulsivos, ostentosos en sus compras y son amantes de las marcas y de la tecnología, por eso San Juan de Pasto es un lugar de interés para los turistas por la evolución que ha tenido de los centros comerciales, sin embargo en el tema de alojamiento prefieren ser modestos en sus pagos, dejando de lado la calidad y seguridad; en su mayoría los ecuatorianos siempre andan en conjunto y quieren llevarlos a todos a cuanto lugar vayan, además de ser personas muy cultas que se acoplan a las medidas de convivencia de cada hotel y por lo general vienen casi siempre por motivos de compras que de turismo, por otro lado ASGHOPASTO caracteriza a los ecuatorianos como personas muy moralistas porque ha presenciado que cada vez que se dan cuenta de la clase de bares que se encuentran instalados en la Avenida Idema deciden irse para otro lado, porque no quieren que sea un mal ejemplo para sus hijos. A los ecuatorianos les gusta viajar por lo general en familia, la mayor llegada de turistas ecuatorianos se presentó especialmente los fines de semana o puente festivo por motivo especialmente de compras. Con todo lo anterior se puede concluir que las dos asociaciones comparten que la mayor llegada de turistas se presenta por motivos de compras y que su instancia no es muy corta en la ciudad, además de recalcar el hecho de que siempre viajan en familia.</p>
<p><b>Grupo J</b> (A-50/A-51/A-52/A-53/A-54/B-60/B-61/B-62/B-63/B-64/B-65)</p>	<p>Estrategias a futuro</p>	<p>COTELCO planea a futuro cambiar la mala imagen que se pudo haber llevado el turista ecuatoriano, mediante la realización de eventos y utilización medios de comunicación, estos no pueden ser muy seguidos dado los grandes costos que generarían, sin embargo se los realizaran de la mejor manera; se buscara darle a entender al ecuatoriano que los buenos son más y que se está siempre listo para su retorno a la ciudad; por otro lado ASGHOPASTO plantea a futuro mejorar la mayoría de servicios con los que se cuenta, establecer estrategias preventivas para que el sector hotelero se mantenga con un constante crecimiento, realizar un trabajo conjunto para el futuro retorno de turistas y se está analizando la posibilidad de volver a ASGHOPASTO una asociación departamental; con todo lo anterior se observa que las dos asociaciones coinciden en buscar alternativas o estrategias para que el turista retorne nuevamente a la ciudad sin esperar a fenómenos económicos que puedan incentivar la masiva llega de turistas, de igual manera también se denota el esfuerzo y contribución diaria que cada asociación hace para poder potenciar el turismo en la ciudad de San Juan de Pasto.</p>

Fuente: La presente investigación

## RESULTADOS CATEGORIZACIÓN: Subsecretaría de Turismo, FONTUR y Dirección Departamental de Turismo

Grupo de categorías	Categoría emergente	Conclusión
<p><b>Grupo A</b> (C-01, C-02, C-03, C-04, C-05, C-06, D-01, D-02, D-03, D-04, D-05, D-06, D-07, D-08, E-01, E-02, E-03, E-04)</p>	<p>Procesos que se desarrollan en cada entidad</p>	<p>En la Subsecretaría de Turismo se llevan a cabo principalmente acciones de promoción para poder potenciar el turismo y generar desarrollo a la región, además de realizar proyectos atreves del municipio en donde se direccionan todas las acciones y gestiones encaminadas al mejoramiento y crecimiento del turismo; por otro lado FONTOUR se enfoca principalmente en la inversión de recursos del MINCIT y el asesoramiento de proyectos turísticos que potencien el turismo en los 64 municipios; de igual manera la Dirección Departamental de Turismo busca principalmente mejorar las condiciones socioeconómicas de la región, pero todas estas tres entidades trabajan bajo tres ejes principales que son: la promoción, la competitividad y la infraestructura.</p>
<p><b>Grupo B</b> (C-07, C-08, D-09, D-10, D-11, D-12, D-13, D-14, E-05, E-06, E-07, E-08)</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Tanto la Subsecretaría de Turismo, FONTOUR y la Dirección Departamental de Turismo realizan capacitaciones gratuitas, pagadas y comunitarias a todos los empresarios, comerciantes e incluso a los ciudadanos para poder mejorar la calidad humana de los trabajadores y de la población; por un lado la Dirección Departamental de Turismo enfoca principalmente sus esfuerzos en las capacitaciones colaborativas comunitarias hacia toda la población, mientras que FONTOUR y la Subsecretaría de Turismo enfocan sus capacitaciones para fortalecer las competencias y desarrollo de los comerciantes en general.</p>
<p><b>Grupo C</b> (C-09, C-10, C-11, C-12, D-15, D-16, E-09, E-10)</p>	<p>Revaluación</p>	<p>Tanto la Subsecretaría de Turismo, FONTOUR como la Dirección Departamental de Turismo concluyen que la ciudad de San Juan de Pasto no estaba totalmente preparada para afrontar la revaluación del dólar que se presentó entre los años de 2015 a 2016, dado que se considera que faltó una mayor capacitación o conocimiento acerca de este tema, para lo cual no se pudo colocar en marcha estrategias asertivas que catapultaran el turismo y se pudiera aprovechar de la mejor manera; sin embargo también se enuncia que existieron varias entidades comerciales que sí estuvieron preparadas para asumir este nuevo reto, sin embargo falto la generación de un plan de acción con anticipación.</p>
<p><b>Grupo D</b> (C-13, C-14, C-15, D-17, D-18, D-19, D-20, D-21, D-22, E-11)</p>	<p>Reevaluación beneficios y consecuencias</p>	<p>Entre algunos beneficios, se puede enunciar que fue una gran apertura de la ciudad de Pasto hacia los ecuatorianos, dado que gracias a la llegada masiva de ellos, varios comerciantes se vieron beneficiados por el gran intercambio de divisas que se generó por la compra y uso de ciertos productos y/o servicios; sin embargo el manejo inadecuado de tarifas, la mala cultura turística, el descontento social, y la falta de conocimientos económicos hicieron que no se lograra aprovechar todos los beneficios que esta situación podía general; para lo cual los tres anteriores actores concuerdo casi en las mismas conclusiones.</p>

<p><b>Grupo E</b> (C-16, C-17, D-23, D-24, E-12)</p>	<p>Papel que asumió cada entidad</p>	<p>La Subsecretaría de Turismo buscó realizar acciones de sensibilización con la ciudadanía y con el personal de espacio público, mediante la ejecución de capacitaciones, además de establecer las bases fundamentales en el adecuado trato hacia el turista, fortaleciendo sus conocimientos en información turística para que sean personas idóneas en el direccionamiento de los turistas, por otro lado FONTOUR se vio impedida de tomar acciones para poder mejorar esta situación, dado que esta entidad trabaja bajo directrices del gobierno nacional y finalmente la Dirección Departamental de Turismo buscó reforzar los programas de promoción, competitividad e infraestructura turística con los que contaban, además de ampliar las capacitaciones en estos temas.</p>
<p><b>Grupo F</b> ( C-18, C-19, C-20, D-25, D-26, D-27, D-28, E-13, E-14, E-15)</p>	<p>Expectativas de los turistas ecuatorianos</p>	<p>Tanto la Subsecretaría de Turismo como FONTOUR consideran que no se cumplió en su totalidad con las expectativas de los ecuatorianos dado que como se mencionaba en los anteriores párrafos, faltó una mayor preparación y conformación de estrategias que hicieran de San Juan de Pasto un lugar más turístico; sin embargo la Subsecretaría de Turismo considera que decir que no se cumplió con ninguna de las expectativas de los ecuatorianos es falso, dado que varias entidades comerciales sí estuvieron preparadas para asumir este fenómeno además de recalcar el hecho de que el departamento de Nariño cuenta con un gran atractivo turístico difícil de obviar.</p>
<p><b>Grupo G</b> ( C-21, D-29, D-30, D-31, D-32, D-33, D-34, D-35, E-16, E-17, E-18)</p>	<p>Convenio o alianza con COTELCO Y ASGHOPASTO</p>	<p>La Dirección Departamental de Turismo tiene una alianza comercial con COTELCO dado que trabajan de manera conjunta ante cualquier evento de turismo que requieran de su participación o ayuda; sin embargo FONTUR y la Subsecretaría de Turismo aunque no tienen alianzas o convenios con ASGHOPASTO y COTELCO destacan el hecho de que estos dos gremios tienen la posibilidad de recibir capacitaciones y asesorías gratuitas; además de poder participar en ofertas, promociones, eventos, proyectos y convocatorias que benefician mucho al sector hotelero.</p>
<p><b>Grupo H</b> ( C-22, D-36, D-37, E-19, E-20, E-21)</p>	<p>Futura reevaluación</p>	<p>La Subsecretaría de Turismo buscara fortalecer los programas que ya posee, como lo son la promoción del turismo en la ciudad a nivel nacional e internacional, la sensibilización y capacitación de los ciudadanos hacia el tema turístico y buscara principalmente posicionar a la ciudad en el aprovechamiento de los diferentes cambios económicos que pudieran llegar a existir o mediante la participación de eventos internacionales, por otro lado FONTUR debe acogerse a las directrices del MINCIT y al plan de desarrollo que se maneja cada periodo presidencial dado que las decisiones de esta entidad se manejan independiente, de igual manera la Dirección Departamental de Turismo planea realizar a futuro un registro detallado de cada turista que arribe a la ciudad y cada municipio del departamento, además de que desean establecer el plan estratégico de turismo sostenible en la ciudad.</p>

<p><b>Grupo I</b> (C-23, D-38, D-39, D-40, E-22, E-23)</p>	<p>Obstáculos y dificultades de San Juan de Pasto</p>	<p>La Subsecretaría de Turismo plantea que se debe mejorar la infraestructura vial y movilidad en la ciudad, así como también lo sugiere FONTUR, pero además plantea que se debe prestar mayor atención a las molestias turísticas generadas por los vuelos retrasados o cancelados en la ciudad; por otro lado la Dirección Departamental de Turismo plantea finalmente que a la ciudad de San Juan de Pasto además de faltarle mejorar en el tema de señalización el principal obstáculo que presenta es la falta de concientización ciudadana ante el adecuado trato hacia los turistas; por lo cual se podría concluir que se debe prestar mayor atención al tema de infraestructura vial como de cultura turística para poder potenciar el turismo en la ciudad de San Juan de Pasto, dado que son uno de los principales obstáculos y dificultades que presenta la ciudad.</p>
<p><b>Grupo J</b> (C-24, D-41, D-42, D-43, D-44, D-45, D-46, E-24, E-25, E-26, E-27, E-28, E-29, E-30, E-31, E-32)</p>	<p>Planes y expectativas</p>	<p>La Subsecretaría de Turismo afirma principalmente fortalecer los programas y estrategias que desarrollan actualmente para poder potenciar el turismo en la ciudad, por otro lado FONTOUR seguirá cumpliendo a cabalidad con las directrices que se le otorguen por parte del MINCIT y el plan de desarrollo turístico; además de trabajar principalmente en la adecuada ejecución de los corredores turísticos que se están adelantado en el presente periodo; y finalmente la Dirección Departamental de Turismo planea colocar en marcha todos los proyectos, eventos, actividades y estrategias que se han venido trabajando con anterioridad para poder catapultar el turismo y volver a Nariño un "<i>destino gestor de experiencias turísticas inolvidables</i>".</p>

Fuente: La presente investigación

## **5. SEGUNDO NIVEL DE ANÁLISIS**

### **5.1 Diagnostico de variables y clasificación de alternativas de mejora para la economía de la ciudad de San Juan de Pasto.**

La llegada masiva de ecuatorianos fomento el comercio en la ciudad de San Juan de Pasto dado que encontró una respuesta bastante positiva en su comercio, de igual manera favoreció el alojamiento de la mayoría de hoteles, lo cual fue un gran beneficio para ambas partes; por otro lado también se recalca el hecho de que el gobierno ecuatoriano estableció prebendas hacia sus ciudadanos, facilidades arancelarias y aumento las trabas aduaneras de los ciudadanos, con el respectivo decomiso de algunas de sus compras para poder frenar la salida masiva de ecuatorianos de su país, lo cual se lo podría mirar como algo negativo, sin embargo gracias a la personalidad compulsiva de compra de los ecuatorianos no tuvo gran importancia para ellos. La llegada de foráneos, fomento el gran intercambio de divisas en la ciudad de San Juan de Pasto lo cual genero un mayor apalancamiento y liquidez que se aumentó por la compra masiva y uso de ciertos productos y/o servicios.

Esto tuvo como consecuencia el manejo inadecuado de tarifas, la mala cultura turística, el descontento social, la mala señalización, la falta de conocimientos en los diferentes cambios económicos, la generación de costes demasiado elevados en transporte y los constantes cierres aeroportuarios, factores que hicieron que no se lograra aprovechar todos los beneficios económicos que esta situación podía generar, además de crear un mala impresión turística de la región; lo cual nos trajo como consecuencia la perdida de grandes beneficios económicos y mala percepción turística regional.

Lo anterior se originó gracias a la revaluación del dólar que se presentó con mayor preponderancia entre los años 2015 a 2016 que dio fruto a la llegada masiva de ecuatorianos a la ciudad de San Juan de Pasto, lo cual genero las compras masivas en los supermercados, centros comerciales y comercio en general; lo anterior también se dio por causa de la falta de capacitación en temas turísticos a los comerciantes y ciudadanía.

### **5.2 Identificación de oportunidades de mejora.**

A través del diagnóstico que se realizó en los hoteles pertenecientes a COTELCO de la ciudad de Pasto y en la participación de los diferentes actores que hacen parte de la cadena del turismo de la ciudad. Se percibió que el comercio internacional y el turismo receptivo, es clave para la consecución de un aumento del desarrollo de la economía en la ciudad, así mismo, el estudio de la alineación

dinámica entre los hoteles objeto de estudio con el mercado del turismo receptivo, permitió determinar unas variables críticas, las cuales sirvieron para determinar los programas a desarrollar para el mejoramiento de diferentes aspectos que resultaran en una economía receptiva, transformadora y dinamizador del turismo en la ciudad.

Se clasificaron las variables críticas detectadas en el diagnóstico del primer nivel de análisis, sobre el comportamiento que género la revaluación del dólar en la parte económica, laboral y comercial de los hoteles asociados a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto. Así como en los agentes y en conceptos propios turismo y se procedió a elaborar una lluvia de ideas de las posibles causas del bajo dinamismo del turismo receptivo y la economía en la ciudad de Pasto cuando se presentó la revaluación del dólar.

#### **Cuadro 41. Lluvia de ideas**

##### **LLUVIA DE IDEAS**

1. Solo existe una institución que ofrece el programa académico de hotelería y turismo
2. Las variables económicas hacen que el bachiller no estudie hotelería y turismo
3. El POT no está diseñado para incluir sitios turísticos
4. Todavía no es vista la carrera de hotelería y turismo como importante dentro de una empresa
5. La ubicación de los espacios turísticos no está institucionalizada
6. Los bachilleres no saben que es turismo receptivo
7. No existen ejes educativos en los colegios referentes al turismo
8. Las oficinas del gobierno funcionan bajo directrices
9. Muchos parámetros de ley obstaculizan los procesos turísticos
10. Los hoteleros no conocen los beneficios de la agremiación
11. Los hoteleros no invierten en la mensualidad de COTELCO, porque es muy cara
12. Muchos de los dueños de los hoteles no son de Pasto
13. Los ecuatorianos prefieren al hotel más barato
14. Muchos parámetros de ley obstaculizan los procesos turísticos
15. A las agencias solo les interesa recibir los dólares, y no ofrecen el turismo adecuadamente
16. Las agencias no eligen para sus clientes los hoteles pertenecientes a COTELCO.
17. Las agencias de viaje se les acaban los pocos lugares por promocionar
18. Existen pocos programas de guianza
19. Los dueños de algunos hoteles prefieren la cantidad y no la calidad
20. Los hoteles miembros de COTELCO hacen más alianzas que alianzas turísticas
21. Las agencias tienen pocas alianzas con museos porque les sale menos rentable
22. La imagen de "ciudad teológica" es poco conocida
23. La impresión de folletos es cara
24. Entes gubernamentales poco incluyentes
25. No hay brigadas de información que ayuden al turista
26. La imagen de "ciudad sorpresa" se está perdiendo
27. El evento más importante de la ciudad solo ocurre una vez al año

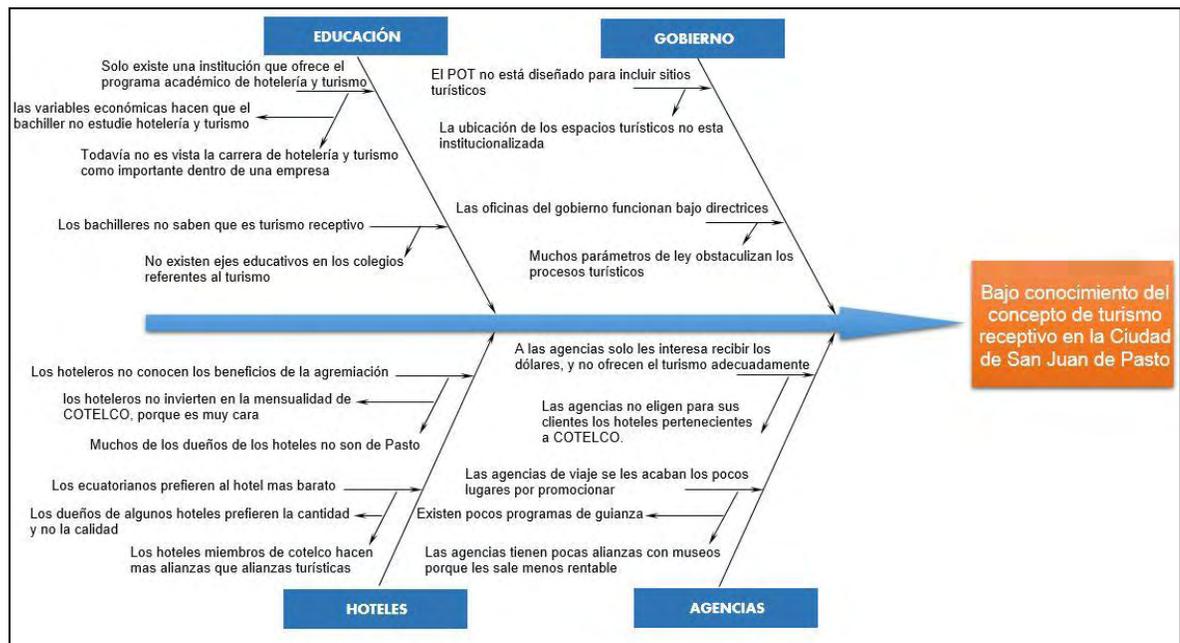
28. Programas estratégicos turísticos ineficientes
29. Cambio de gobierno
30. Ejes temáticos netamente económicos
31. No existen eventos que resalten la antigua imagen de ciudad sorpresa
32. Pocas oficinas gubernamentales dedicadas el turismo
33. El turista va donde la recepción del hotel le diga
34. Solo existen 5 carteles de información del turismo en el aeropuerto
35. El hotel se convierte en el punto de partida del turista
36. Los turistas más informados solo llegan a la "Laguna de la cocha"
37. El aeropuerto en construcción dificulta la repartición de publicidad
38. Existe una mala planeación sobre el turismo, por parte de Corpocarnaval
39. Desinformación del turista sobre los atractivos de la región
40. Pocas estrategias por parte de COTELCO
41. Toda la educación tiene que empezar en las aulas de clase
42. La cultura hacia los foráneos debería enseñarse en todas las carreras
43. El pastuso lo piensa dos veces antes de ayudar sistemáticamente a alguien
44. La personalidad del pastuso es el de ser muy cerrado
45. Los pastusos ayudan al ecuatoriano pero lo envían a su suerte sin advertirle de algunas consecuencias
46. Los pastusos a veces no ayudan al ecuatoriano con el pico y placa
47. A las universidades les interesa más el tema del carnaval que la cultura hacia el turismo
48. No hay mucha información en "google-maps"
49. Hay muy poca información en la ciudad en idioma ingles
50. Estrategias hoteleras no inclusivas
51. En pasto el transporte esta hecho solo para los pastusos
52. En Pasto solo hay dos oficinas dedicadas a la innovación
53. La App de "Sit" no es clara en los recorridos
54. Las agencias de viajes no añaden la innovación a sus programas
55. La innovación es un tema aun ambiguo en la hotelería Pastusa
56. Las rutas de bus no aparecen en "google maps"
57. Aun no se tiene una carretera eficiente para llegar a Pasto
58. Los ecuatorianos deben comprar su "sim-card" en Ipiales o en el terminal
59. El proyecto vial Rumichaca - Pasto, aún se encuentra en un 5% de avance
60. No existe un punto de venta de "sim - card" en el aeropuerto, ni en la frontera
61. Hay muchas construcciones en la malla vial de Pasto
62. En Pasto no existe una red de wifi gratis
63. Los puntos de wifi gratis no están en el centro histórico
64. Las construcciones obstaculizan la entrada a los hoteles y a los museos
65. El sistema de semaforización no es totalmente eficiente
66. No se tienen en cuenta ejemplos innovadores de ciudades modelos
67. El empresario pastuso no invierte en innovación
68. No hay un sistema que determinen la distancia, ni las rutas ni el recorrido exactos de los buses
69. Todavía no se llaga a entender el concepto de innovación turística
70. Los proyectos de Empopasto tienen muchos retrasos

Fuente: la presente investigación

El diagrama a continuación representa el uso de una herramienta empleada con la finalidad de identificar y agrupar las causas raíces que afectan al problema principal: Diagrama Causa – Efecto, cuya elaboración se basó en la anterior lluvia de ideas. El uso de esta herramienta, permitió clasificar las causas para concluir en el problema principal.

En el primer diagrama (figura 10) se consolidaron los resultados de la lluvia de ideas enfocándolas en 4 variables: Educación, Gobierno, Hoteles y Agencias, en donde se clasificaron las ideas más críticas resultado del diagnóstico del primer nivel de análisis y se llegó a la determinación del primer problema: El bajo conocimiento del concepto de turismo receptivo en la ciudad de San Juan de Pasto.

**Figura 10. Diagrama Causa - Efecto, Turismo receptivo**



Fuente: La presente investigación

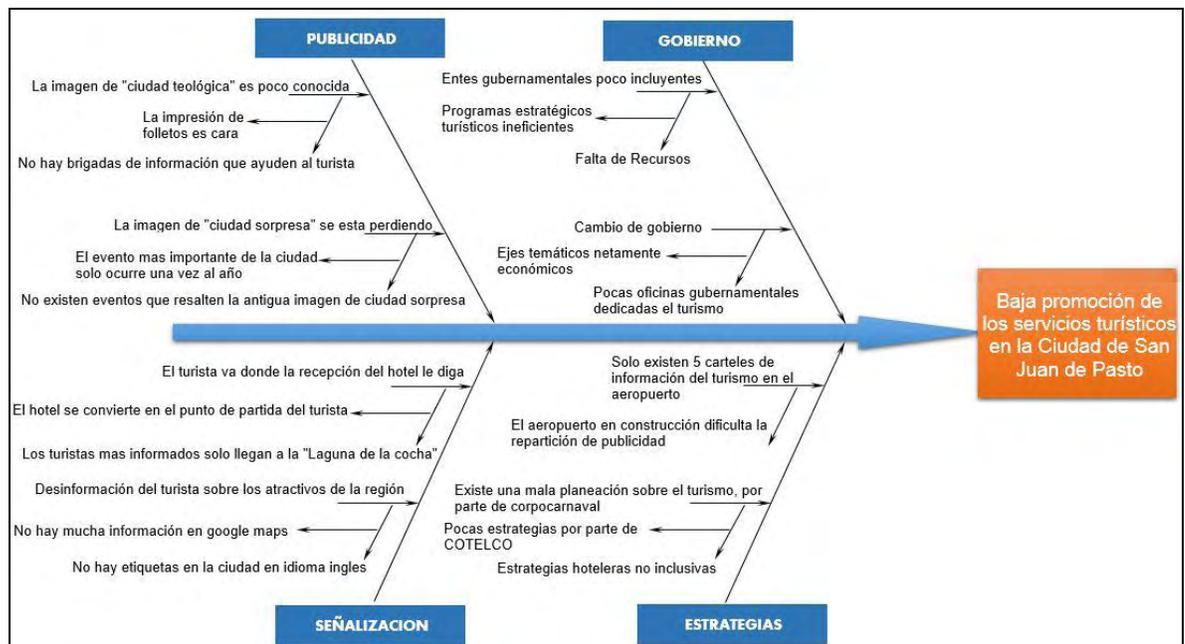
Las variables utilizadas se organizaron de acuerdo a su importancia y su nivel de participación en la lluvia de ideas producto de los resultados del diagnóstico en el uso de la encuesta formulada a los gerentes, en la entrevista y de las opiniones de los actores, que se categorizaron en las matrices de análisis cualitativo del segundo nivel de análisis.

Se evidencia que la falta de conocimiento sobre el concepto de turismo receptivo nace del bajo apoyo del gobierno municipal, en cuanto a inversiones lo que a su

vez resulta en la no disposición de recursos para la creación de programas dinamizadores del turismo, señalizaciones, impresión de folletos informadores, capacitaciones etc. Lo que conduce a la ciudad a no ser un destino propio de turistas. Los entes encargados como la Dirección Departamental de Turismo de la Gobernación de Nariño y la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Pasto, realizan capacitaciones guiadas a fortalecer al sector turismo, pero como se evidencio en la categorización cualitativa del presente documento, las capacitaciones van guiadas solo a los empresarios encargados de las agencias de viajes y a uno que otro agente turístico especial en la Ciudad y a algunos gerentes de hoteles, por lo cual se hace evidente la necesidad de extender estas capacitación no solo a empresarios, si no a estudiantes, comerciantes, gerentes de los todos los hoteles de la ciudad y ciudadanía en general empezando por las aulas de clase de las instituciones educativas del municipio, universidades y establecimientos comerciales.

Así mismo, se llegó a la determinación del segundo problema (figura 11) en donde se usó el mismo diagrama y se enfocaron las variables: Publicidad, Gobierno, Señalización y Estrategias, para llegar al resultado final que mide el problema en cuestión de la baja promoción de los servicios turísticos en la ciudad de San Juan de Pasto

**Figura 11. Diagrama Causa - Efecto, Promoción**



Fuente: la presente investigación

A través del diagnóstico que se realizó en los hoteles de la ciudad de Pasto se llegó a percibir que la promoción del turismo receptivo, es clave para la consecución de un potencial transformador y dinamizador del turismo en la ciudad. En primera instancia y según las entrevistas a los gremios como el de COTELCO, se coincide en que trabajar en grupo es muy favorable, sin embargo solo 8 hoteles de los 134 que hay en la ciudad pertenecen a COTELCO (cuadro 42). El efecto de esto es que no se pueden encontrar alianzas estratégicas con empresas de turismo o agencias de viajes que pueden servir de gran alivio en momentos de baja demanda.

**Cuadro 42. Clasificación de los hoteles en la ciudad de Pasto por agremiación**

GREMIOS HOTELEROS		TOTAL	RESTO DE HOTELES	Total hoteles en la ciudad de Pasto <sup>88</sup>
Pertenecientes a: COTELCO <sup>89</sup>	Pertenecientes a: ASGHOPASTO			
8	65	74	60	134

Fuente: la presente investigación

Se propone, que al replantear las agremiaciones de hoteles que existen en la ciudad y a la vez ser más inclusivos a la hora de aceptar nuevos hoteles, mediante la disminución de las tasas de afiliación y de los costos de mensualidad, y que se creen en la ciudad de Pasto uno o varias membresías de afiliación dentro de estos gremios, que puedan de esta manera utilizar la promoción en conjunto, bien sea en empresas del sector turismo como en acuerdos comerciales, como una salida hacia una posible disminución del precio del dólar que puede llegar a generarse en años posteriores.

La exclusividad de COTELCO y de sus hoteles pertenecientes ante la oferta turística nacional o internacional, es básicamente el resultado de la implementación de políticas de acceso a los nuevos hoteles que quieran ser parte de la organización, sin embargo a pesar de todos los esfuerzos que hecho la organización por atraer nuevos miembros, el coste de la mensualidad y de los derechos de promoción hace que el unirse a esta exclusividad sea muy difícil (cuadro 42). Hoteles como el “Hotel Chambu” y el “Hotel Bolívar Plaza”, quienes cumplen con estas políticas y exigencias de inscripción ante COTELCO no lo hacen porque sus gerentes opinan que las ganancias que obtendrán al hacer parte de la organización no compensan el dinero que se invierte en pagar la mensualidad que es de un millón trescientos mil pesos, comparada con la de ASGHOPASTO que es solo de treinta mil pesos al mes tal como se vio en la

<sup>88</sup> Camara de comercio de Pasto, Última publicación “31 de diciembre de 2017”

<sup>89</sup> *Ibíd.*

sección correspondiente al diagnóstico cualitativo del servicio de hotelería,<sup>90</sup> del presente documento.

Por lo tanto, se podrían replantear las exigencias monetarias de inscripción a las agremiaciones sobre todo la de COTELCO, nombrando membresías dentro de esta organización, las cuales se les denomine en “Platinum” “Gold” y “Silver”; dichas membresías tendrán costos variables de afiliación y de mensualidad que no superen los existentes, pero que sean cómodos para los nuevos hoteles que quieran pertenecer a este gremio (cuadro 43). De tal manera que se brinden beneficios exclusivos en materia de gestión de los procedimientos de hotelería, que es a lo que precisamente se encarga la directora regional de COTELCO en Nariño, para hoteles que obtengan una membresía alta, pero que se den las mismas condiciones de promoción y uso del nombre de la asociación para la consecución de alianzas comerciales con empresas bien sea turísticas o no turísticas, que usar los servicios de hospedaje en la ciudad de Pasto.

**Cuadro 43. Propuesta de reforma en la afiliación a COTELCO**

Costo de las membresías en COTELCO			
Membresía	“Platinum”	“Gold”	“Silver”
Afiliación	2.800.000	1'300.000	800.000
Mensualidad	1'300.000	800.000	300.000

Fuente: La presente investigación

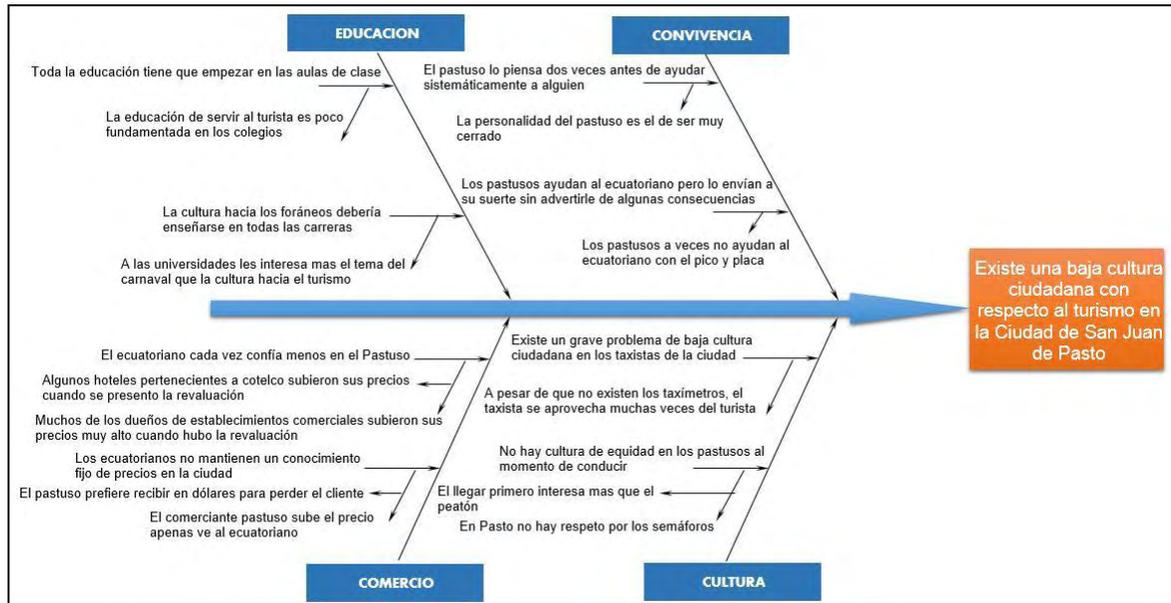
El siguiente diagrama (figura 12) corresponde al tema cultural en donde se utilizaron 4 variables: Educación, Convivencia, Gobierno y el problema que dio resultado fue que existe una baja cultura ciudadana con respecto al turismo en San Juan de Pasto.

El desarrollar una cultura turística, mediante la correcta convivencia ciudadana es indispensable porque en ello es en lo que primero se fijan las personas que no son propias de la ciudad. Por esto deben llevarse a cabo capacitaciones y dependiendo de la duración se debe promover un calendario el cual se ofrezca en las diferentes instituciones educativas, universidades, empresas, hoteles pertenecientes a COTELCO y a los que no lo son y a la ciudadanía en general a través de páginas web, radiodifusión, transmisión por televisión e impresas en los periódicos locales y por medio de folletos y *flayers* informativos. Estas capacitaciones deben ofrecerse totalmente gratis y otorgar una certificación firmada por el ente gubernamental que la ofreció.

---

<sup>90</sup> Ver sección 4.1.2 Diagnostico cualitativo del servicio de hotelería. Pág. 135.

**Figura 12. Diagrama Causa - Efecto, Cultura**



Fuente: La presente investigación

Dichas capacitaciones estarán acordes al desarrollo de la cultura ciudadana y el desarrollo de los conocimientos en turismo receptivo si se tienen en cuenta los siguientes temas:

1. Mecanismos para implementación de políticas inclusivas en las empresas.
2. Herramientas claves para la exportación de servicios.
3. Hotelería y turismo sostenible
4. Procesos micro y macro económicos aprovechables para la región.
5. Responsabilidad social empresarial
6. Turismo con sentido social
7. Revaluación: causas y efectos para la región.
8. Comercio internacional guiado a la prestación de servicios turísticos.

De tal forma que los asistentes al culminar las capacitaciones logren comprender mejor los aspectos más importantes sobre el turismo y la cultura y además sobre un adecuado aprovechamiento de los fenómenos macroeconómicos como el de la revaluación y además el aprovechamiento de los eventos, fiestas y el Carnaval de Blancos y Negros, los cuales son una oportunidad para que la ciudad se dé a conocer ante el país y el mundo.

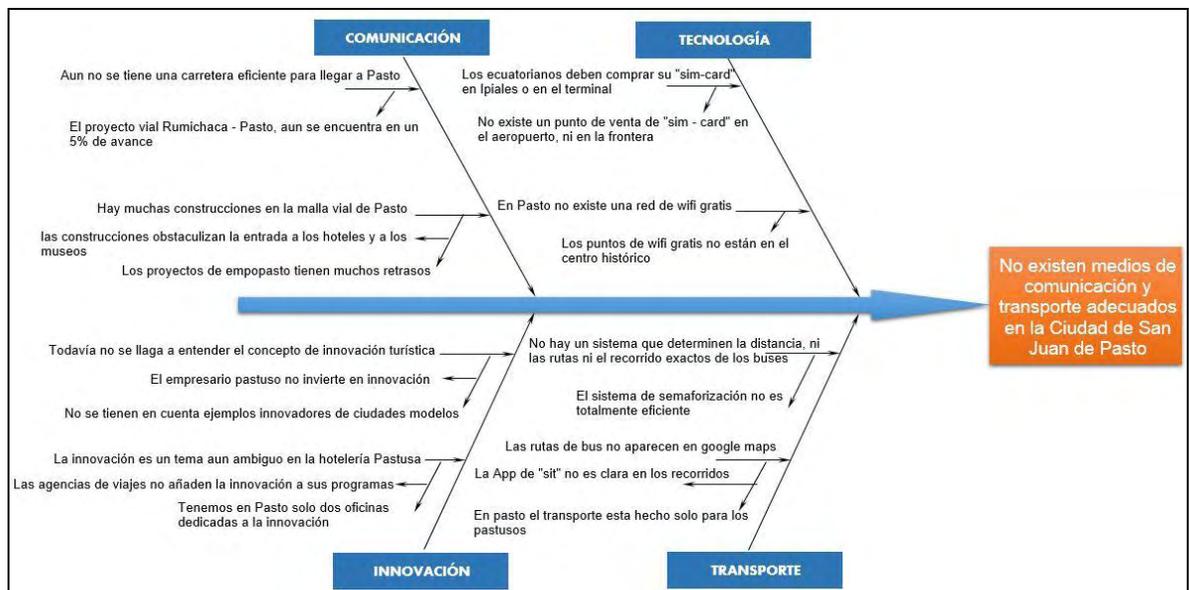
Después del carnaval es necesario desarrollar e impulsar aquellos eventos alternos que se dan lugar en la ciudad pero que no son tan reconocidos, como por ejemplo. El encuentro internacional de culturas andinas que se da varias veces al año con el fin de llenar ese vacío de festividades que posee la ciudad de Pasto. A

su vez la no aparición de recintos o escenarios idóneos para garantizar el cumplimiento de una feria o de una posición hace que los eventos tengan una menor acogida de la que se podría esperar.

A mediados del año se produce un solo evento que es el onomástico de Pasto el cual atrae a visitantes y extranjeros, pero que sin embargo no es lo suficientemente promocionado y no posee suficientes programas significativos para cubrir una semana que puede ser muy aprovechable en términos económicos.

En el diagrama correspondiente a los medios de comunicación (figura 13), se propusieron 4 variables: Comunicación, Tecnología, Innovación y Transporte lo que dio como resultado la no existencia de medios de comunicación y transporte totalmente adecuados a los requerimientos de una población local y una población turística en San Juan de Pasto

**Figura 13. Diagrama Causa - Efecto, Medios de comunicación**



Fuente: La presente investigación

Los medios de comunicación actuales permiten crear en la red un sin número de aplicaciones, bien sea páginas web o "Apps móviles". Debe crearse una página web diferente a las que actualmente existen sobre turismo en donde, se unan todos los sectores y que facilite solo con una búsqueda, los lugares en donde cualquier persona pueda ir, ya sean propios o visitantes, no solo a hospedarse si no a encontrar servicios y productos con tan solo dar un "click".

Esta página web debe servir para cualquier dispositivo móvil y centrar su uso en los mapas. También deberá ser continuamente actualizada para que en cualquier momento este brindando información sobre las rutas del “sit” la ubicación de los terminales de los taxis que van hacia el aeropuerto, incluso sobre los restaurantes clasificados por precios y tipos de platos, así como también la ubicación de centros comerciales, puntos de pago de servicios domésticos y de otros servicios financieros, tiendas de barrio, supermercados de cadena y autoservicios, parques y senderos ecológicos, iglesias y recorridos históricos, etc.

Para el transporte es indispensable que el gobierno municipal se ponga al día con la actualización de las rutas de buses y su clasificación en la red y en aplicaciones de talla mundial como “Google Maps”, Waze, “Navigator”, entre otras, que son plataformas esenciales al momento de ubicarse en una ciudad en donde se es un turista, pero las cuales lamentablemente aún no se pueden utilizar en la ciudad.

Para esto es pertinente la implementación de una señalización clara de las rutas en internet que permita a los operadores de aplicaciones de GPS, adaptar el recorrido de los vehículos del sistema integrado de transporte de la Ciudad de Pasto y la creación de un sistema de paraderos que permitan el orden de la ciudadanía al momento de ser usuaria del transporte público.

### **5.3 Clasificación de las alternativas de mejora.**

En la presente sección se describen con detalle las oportunidades de mejora identificadas en la sección anterior basadas en los resultados de los diagramas de Ishikawa. Concretamente se tienen las siguientes propuestas:

1. Fomento del comercio internacional y del turismo receptivo en la ciudad de San Juan de Pasto
2. Impulsar de una manera adecuada la promoción de los servicios turísticos hoteleros en la ciudad de San Juan de Pasto
3. Desarrollar una cultura turística ciudadana en la ciudad de San Juan de Pasto
4. Establecer medios de comunicación y de transporte asertivos en la ciudad de San Juan de Pasto

**Cuadro 44. Clasificación de alternativas de mejora**

<b>Alternativa de mejora</b>	<b>Descripción de las causas a mejorar</b>
1. Fomento del comercio internacional y del turismo receptivo en la ciudad de San Juan de Pasto	Falta de talleres y capacitaciones enfocadas al retorno turista a la ciudad y la frecuencia de compra, explicando todos los beneficios económicos puede generar el total aprovechamiento de una futura revaluación
2. Impulsar de una manera adecuada la promoción de los servicios turísticos hoteleros en la ciudad de San Juan de Pasto	Falta de organización de eventos de gran impacto que garanticen rentabilidad en el servicio prestado por los hoteles afiliados a COTELCO, que den a conocer al país y a los extranjeros, que Pasto es una ciudad que tiene una gran riqueza cultural, que no solo se enfoca en sus carnavales, sino también en las habilidades y fortalezas de la población.
3. Desarrollar una cultura turística ciudadana en la ciudad de San Juan de Pasto	Espacios de reflexión que no son guiados a personas de todas las edades, sino solo a estudiantes y que no incentivan a los ciudadanos, comerciantes y trabajadores públicos a querer brindar lo mejor de cada uno para incentivar la cultura como base del crecimiento económico de la ciudad.
4. Establecer medios de comunicación y de transporte asertivos en la ciudad de San Juan de Pasto	La falta de infraestructura vial y de los medios de comunicación innovadores e incluyentes para propios y visitantes que impiden el posicionamiento a nivel internacional del servicio prestado por los hoteles afiliados a COTELCO y en general de todo el servicio en el turismo receptivo de la ciudad.

Fuente: La presente investigación

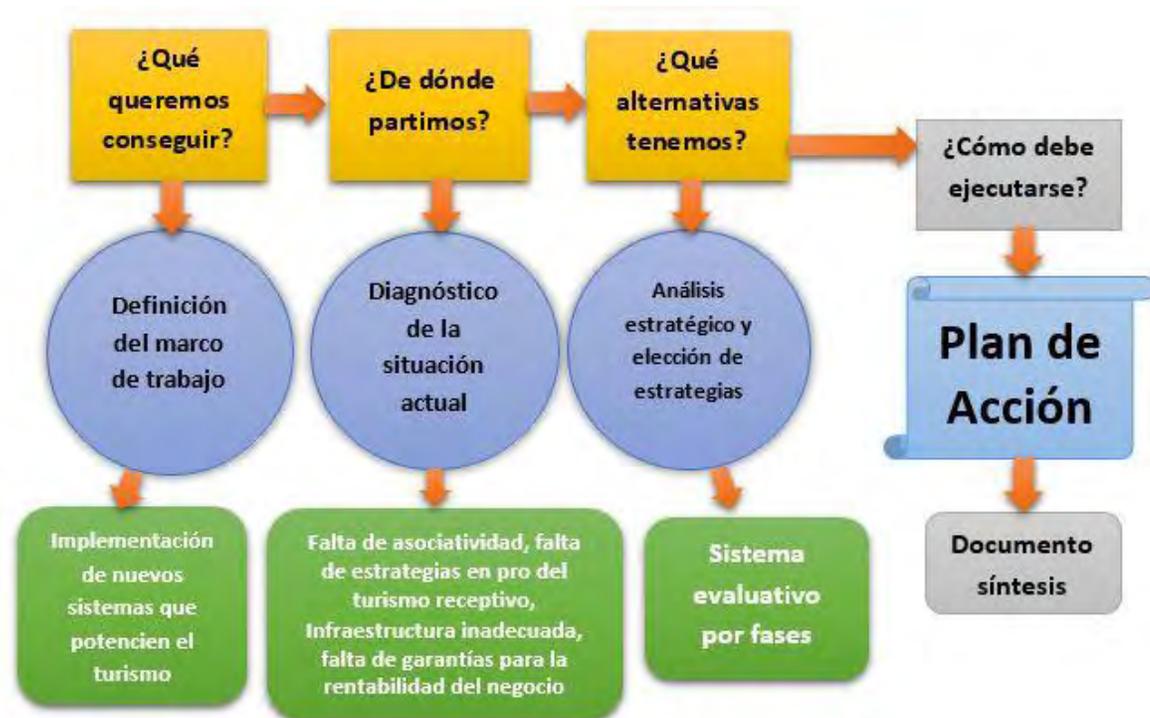
## 6. TERCER NIVEL DE ANÁLISIS

### 6.1 Plan de Acción

Con base en el diagnóstico del primer nivel de análisis y la descripción de las causas a mejores en los puntos críticos detectados en el segundo nivel de análisis, se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos de un plan de acción que busca dar solución a la anterior problemática planteada, enfocado al mejoramiento y posicionamiento de los hoteles asociados a COTELCO de la ciudad de San Juan de Pasto. dado que mediante la formulación de este plan de acción se buscara que para una futura revaluación del dólar en la ciudad de San Juan de pasto, los hoteles de este gremio se encuentren totalmente preparados para asumir este fenómeno que les traerá grandes beneficios económicos incluyendo a la economía de la ciudad.

El periodo de ejecución del plan de acción es anual de lo contrario se convertiría en un plan de acción prospectivo; para lo cual se plantea que se debe trabajar en conjunto con entidades públicas y privadas que den paso a abrir mesas de trabajo y de dialogo para poder potencializar el turismo receptivo en la ciudad.

Figura 14. Esquema de evaluación para la determinación del plan de acción



Fuente: la presente investigación

**Objetivo general:** Potencializar los servicios de hospedaje de los hoteles asociados a COTELCO, ante una futura revaluación del dólar en la ciudad de San Juan de Pasto.

**Objetivos específicos**

- Determinar las fases de implementación de las estrategias encaminadas a potencializar los servicios de hospedaje.
- Definir las estrategias que permitan generar organización de las fases
- Especificar los objetivos y actividades a desarrollar.

**Cuadro 45. Estrategias**

FASE TRANSVERSAL: Presentación del proyectos		
<b>FASE I. EVALUACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del sistema prestador de servicios de los hoteles pertenecientes a COTELCO</li> <li>• Evaluación del comportamiento económico en la prestación del servicio de turismo</li> <li>• Evaluación del sistema gremial hotelero</li> <li>• Evaluación del impacto de la revaluación del dólar en el servicio hotelero</li> <li>• Determinación lógicas estratégicas de la relación servicio - mercado</li> <li>• Determinación de puntos críticos</li> </ul>		
FASE II. Adquisición del conjunto de conocimientos técnicos y administrativos.	FASE III. Desarrollo del conjunto de conocimientos.	FASE IV. Desarrollo del sistema de mejora
Guiado a: ↓	Guiado a: ↓	Guiado a: ↓
El turismo receptivo, El comercio internacional dentro del gremio. Los fenómenos macroeconómicos	Identificación de oportunidades para acceder a nuevos negocios. Innovación y aplicación de tecnologías.	Potenciar el servicio de hospedaje en los hoteles. Fortalecer el comercio internacional y el turismo receptivo en la ciudad.
EVALUACIÓN Y CORECCION		
Buscando el conocimiento de los procesos de comercio internacional. Realizando reuniones en pro del aprovechamiento de la revaluación. Investigación de mercados.	Desarrollo de servicios comerciales efectivos. Certificaciones. Aplicación de plataformas tecnológicas y de información asertivas. Mejora de la infraestructura turística	Posicionar las organizaciones prestadoras del servicio y del gremio hotelero. Alianzas estratégicas de tipo comercial rentable. Formación de nuevos gremios y expansión de los existentes.

Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta que el presente documento es una herramienta para los prestadores de los servicios de hospedaje, se genera un plan de acción en busca del fortalecimiento de los servicios de los hoteles pertenecientes a COTELCO y en general de los ofertantes del turismo de la ciudad.

Es conveniente que la Fase Transversal se conecte con la Fase I, en busca de la comunicación del sector público con el sector privado para encontrar los recursos necesarios para llevar a cabo los programas, en pro de minimizar esos impactos negativos económicos impropios a la prestación del servicio y que se tengan en cuenta los inherentes a la aplicación de las estrategias y el logro del mejoramiento.

El desarrollo del conjunto de conocimiento contemplado en la Fase II. Es netamente local, debido a que se tienen en cuenta las variables que solo pueden ser implementados en el sistema turístico ya fomentado y estructurado anteriormente.

Este plan de acción está planteado para desarrollarse en mesas de trabajo, las cuales se formaran luego de la Fase I, para posteriormente determinar responsables de su ejecución que serán comprendidos entre los entes promotores del sistema turístico municipal con los prestadores de los servicios turísticos.

**Cuadro 46. Plan de acción**

POLÍTICAS			ACTIVIDADES	INDICADOR						RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS	LOGRO
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	PROGRAMA		Meta Anual		Meta Trimestral						
				Cantidad	Unidad de Medida	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV			
Incentivar la frecuencia de compra de los servicios prestados por parte de los hoteles afiliados a COTELCO.	Concientizar y capacitar a los hoteleros y comerciantes en general, de todos los beneficios económicos que se pueden implementar para el total aprovechamiento de una futura revaluación	SOCIALIZACIÓN	Adelantar ejercicio de formulación del plan de acción, su promoción y desarrollo del encuentro con los actores involucrados.	1	Documento soporte y acta de encuentro			1		Universidad de Nariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto, FONTUR, COTELCO, ASGHOPASTO	Humanos, Físicos, Tecnológicos.	Formulación y socialización del plan de acción.
		CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	Capacitar a hoteleros y entidades estatales, en la comprensión del concepto de revaluación y administración	24	Número de capacitaciones	6	6	6	6	Universidad de Nariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto y FONTUR	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Desarrollar 24 capacitaciones, 6 por cada trimestre.
		SERVICIO AL CLIENTE	Responder las sugerencias del cliente automáticamente antes de que abandone el hotel.	56	Numero de sugerencias atendidas.	14	14	14	14	Gerentes de hoteles asociados a COTELCO	Humanos, Físicos, Tecnológicos	Resolver 56 solicitudes, 14 por cada trimestre
		ACTUALIZACIÓN DE CONDICIONES MACROECONÓMICAS	Publicar y compartir las fluctuaciones en el precio de la divisa y normatividad vigentes dirigidas a los gerentes de los hoteles asociados a COTELCO.	48	Piezas informativas	12	12	12	12	COTELCO Capítulo Nariño	Humanos, Financieros, Tecnológicos.	Imprimir 48 piezas, 4 por mes, 12 por cada trimestre.
		CLIENTE FIEL	Permitir descuentos en el servicio de hotel por acumulación de puntos y días de estancia.	120	Numero de huéspedes por hotel bajo el programa de cliente fiel	30	30	30	30	Gerentes de hoteles asociados a COTELCO	Humanos, Físicos, Financieros.	Hospedar a 120 clientes bajo la modalidad de cliente fiel.
		REFERIDOS TURÍSTICOS	Instaurar un sistema de referidos de huéspedes para otorgar descuentos en los servicios	64	Numero de huéspedes por hotel registrados como referido	16	16	16	16	Gerentes de hoteles asociados a COTELCO	Humanos, Físicos, Financieros.	Hospedar a 64 clientes bajo la modalidad de referido.
Lograr una mayor rentabilidad de los servicios prestados por los	Mediante eventos de gran impacto, dar a conocer al país y a los extranjeros la riqueza cultural de la	FERIAS Y EVENTOS	Realizar conferencias sobre el fomento de la cultura en los salones de los hoteles asociados a COTELCO	24	Numero de eventos	6	6	6	6	Universidad de Nariño, COTELCO	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Organizar 24 eventos, 6 por cada trimestre.

hoteles pertenecientes a COTELCO.	ciudad, distinta de los carnavales.	PROMOCIÓN CULTURAL	Diseñar y distribuir un cronograma de todas las fiestas que se dan en el municipio de Pasto, entre los clientes de los hoteles de COTELCO	800	Piezas publicitarias	800					Gobernación de Nariño y Alcaldía de Pasto, COTELCO.	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Imprimir piezas publicitarias.	
		PROMOCIÓN DEPORTIVA	Realizar eventos deportivos empresariales de carácter nacional para garantizar la llegada de huéspedes.	30%	% de huéspedes participantes hospedados en los hoteles.							COTELCO, Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, FONTUR	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Obtener el 30% de clientes hospedados en los hoteles asociados a COTELCO que sean asistentes a los encuentros deportivos, con respecto al total de huéspedes.
		EVENTOS MAGNO	Promocionar al onomástico de San Juan de Pasto virtualmente en todo el mundo.	80	Numero de publicaciones			80				Gobernación de Nariño, FONTUR	Humanos, Financieros, Tecnológicos.	Crear 5 publicaciones a nivel mundial del onomástico de Pasto
		FOMENTO DEL CENTRO HISTÓRICO	Ofrecer recorridos de carácter histórico y cultural dentro de la ciudad de Pasto.	192	Numero de recorridos	57	66	30	39			Universidad de Nariño, FONTUR.	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Realizar 192 recorridos turísticos.
Mejorar los medios de promoción y de la infraestructura en el servicio de hospedaje de los hoteles asociados COTELCO como herramienta para el posicionamiento del comercio internacional.	Dar a conocer a los entes del estado y la ciudadanía los grandes beneficios económicos que traería el mejoramiento en infraestructura y como esto mejoraría el turismo receptivo	INFORMÁTICA PARA EL TURISMO	Crear una aplicación móvil, que facilite encontrar rutas y lugares de interés turístico y comercial en la ciudad.	75%	% utilización de la aplicación.						Universidad de Nariño, Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, FONTUR	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Lograr un 75% de utilización de la aplicación con respecto al número de descargas	
		DIVERSIFICACIÓN IDIOMÁTICA	Diseña piezas publicitarias en idioma inglés de las características de los sitios turísticos de la ciudad para los huéspedes de los hoteles asociados a COTELCO.	500	Piezas publicitarias	500						Alcaldía de Pasto, COTELCO	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Imprimir piezas publicitarias
		RESTAURACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO	Adecuar los principales escenarios turísticos de la ciudad de San Juan de Pasto.	32	Número de escenarios	8	8	8	8			Alcaldía de Pasto	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	Realizar limpieza y mejoramiento visual de 32 espacios turísticos, 8 por cada trimestre.
		MOVILIDAD	Proponer campañas de sensibilización de la peatonalización del centro histórico y el buen uso del sistema integrado de transporte en la ciudad	8	Numero de campañas	2	2	2	2			Alcaldía de Pasto	Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.	8 campañas, 2 por cada trimestre.

Fuente: La presente investigación.

## CONCLUSIONES

- Este tipo de análisis por parte de la academia le sirven a la ciudad de San Juan de Pasto, para saber en qué puede estar fallando el turismo receptivo cuando se presenta una revaluación del dólar, lo cual contribuye a plantear alternativas de solución y poder afrontar de una manera más oportuna este tipo de acontecimientos que pueden generar grandes dividendos económicos si son aprovechados en su totalidad.
- Se reconoce el hecho de que la mayoría de entidades turísticas han buscado fomentar el turismo desde las diferentes herramientas con las que cuentan; sin embargo han faltado mesas de diálogo para poder trabajar en conjunto, tanto desde las entidades privadas como estatales y conquistar un mismo objetivo, que es el de potenciar en turismo en la ciudad y generar estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la misma.
- Con respecto a la revaluación que se presentó en la ciudad de San Juan de Pasto se concluye que los hoteles afiliados a COTELCO como ASGHOPASTO, sí estuvieron preparados para afrontar este suceso y aprovecharlo de la mejor manera, dado que se supo acoger al turista ecuatoriano con las mejores estrategias con las que se contaban; sin embargo los diferentes agentes externos diferentes al fenómeno macroeconómico, hicieron de este turismo receptivo una no muy buena experiencia.
- La generación de eventos, talleres y ferias comerciales son fundamentales para poder dinamizar el turismo receptivo en la ciudad, pero muchas veces se ha prestado mayor atención a fomentar los carnavales de Blancos y Negros y se han dejado atrás los demás meses del año, olvidando así que existen distintos tipos de comercio que dependen en gran porcentaje de las ventas de productos y/o servicios a los turistas, por lo cual el turismo receptivo se convierte en una tarea fundamental de la ciudadanía.
- La anterior investigación mostró la gran importancia que tiene la capacitación a los ciudadanos y trabajadores públicos en temas turísticos, dado que si una ciudad posee una cultura turística asertiva lograra atraer y fomentar el turismo receptivo efectivamente, en caso contrario se correrá el riesgo de generar efectos adversos que perjudiquen a futuro el desarrollo y crecimiento de la ciudad.
- Es de gran importancia la inversión en infraestructura vial, aeroportuaria y turística; dado que dependerá en gran medida del retorno positivo o negativo de los turistas; puesto que si se logra conseguir la disminución de

los costos de transporte, cumplir con los tiempos establecidos y mejorar la apariencia de los lugares turísticos más sobresalientes, se lograra incentivar el turismo de una mejor manera.

## **RECOMENDACIONES**

- Para lograr implementar de una manera asertiva el plan de acción en San Juan de Pasto se debe trabajar de una manera conjunta entre las entidades públicas y privadas, además de lograr establecer mesas de diálogo entre todos los participantes inmersos en esta labor.
- Para enfocarse hacia la mejora de la economía de la ciudad es realmente necesario crear espacios de diálogo entre la academia y las entidades públicas y privadas y lograr unificar esfuerzos.
- Las capacitaciones sugeridas deben realizarse tanto a la ciudadanía en general como a los trabajadores públicos y privados, profundizando en temas económicos, de talento humano y financieros.
- Los gerentes de los hoteles deben dar mayor importancia y relevancia a los conceptos de exportación de servicios turísticos y turismo receptivo.
- Es recomendable que el comerciante pastuso profundice sus conocimientos sobre el tema de la revaluación y la devaluación.
- Es totalmente necesario que se implemente la publicación de las rutas del sistema integrado de transporte de la ciudad, en las aplicaciones GPS más conocidas a nivel mundial y actualizarlas periódicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

BALLESTEROS, Alfonso. Comercio Exterior: teoría y práctica. España: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones, s.f.

BOULLON, Roberto. Planificación del espacio turístico. México: Trillas, 1985.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe de Coyuntura económica regional 2016. Bogotá: s.n. 2017.

CEPAL/PNUD. Proyecto conjunto RLA/77/021 "Implicaciones para América Latina del sistema monetario y financiero internacional" Chile: s.n., 1986.

COLOMBIA. Ley de Régimen Tributario Interno. Bogotá: s.n., 2017. Artículo 154

CONCHA, José. Exportaciones de Servicios. Cali: Universidad Icesi/Consultorio de Comercio exterior, 2006.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall, 2003.

DONNEYS BELTRAN, Omar Alberto; CEBAL CRUZ, Claudia Constanza, y TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Una visión del Comercio internacional. Bogotá: Fusión creativa, 2006.

FERNÁNDEZ, Luis. "Teoría y Técnica del Turismo". Tomo I, Bogotá: "Mundo Científico". Serie Turismo, 2000.

GATTORNA, Jhon, "Cadenas de abastecimiento dinámicas" Bogotá: Ecoe, 2009

INTERNATIONAL MONETARY FUND. Publication Services / Guía del FMI "¿Qué es el fondo monetario internacional?" Washington: s.n., 2004.

LOPEZ ROJAS, Miguel David. Evaluación de proyectos para ingenieros. Bogotá: s.n., s.f.

MARTIN ARMARIO, Julia. Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas. España: Universidad de Málaga, 2003.

MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Bogotá: Editorial Quebecor, 2010.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Y ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA .«diccionario». Diccionario de la lengua española (25.<sup>a</sup> edición). Madrid: Espasa, 2017.

SAMUELSON, Paul y NORDHAUS, William. “Economía 19Ed Con Aplicaciones a Latinoamérica” México: Mc Graw Hill, 2000.

SANTAMARIA, Pedro. El Producto Turístico. Bogotá: s.n., 2014.

## NETGRAFÍA

ACUERDO CON ECUADOR POR SALVAGUARDIA CAMBIARIA. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/acuerdo-ecuador-salvanguardia-cambiar-26648>

ALCALDÍA DE PASTO. Plan De Ordenamiento Territorial Cartilla Pot 2014 -2027, (2014) 58P [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.pasto.gov.co/index.php/nuestro-municipio>

ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA. COTELCO Capítulo Nariño, (2016), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.cotelconarino.org/>

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Noticias, marzo del 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-son-las-reservas-internacionales>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Resolución Externa No. 8 de 2000 y sus modificaciones. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/node/25675>.

CARVAJAL, Alfredo. Dinero, Efectos de la Revaluación. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres-impres/articulo/efectos-revaluacion/46812>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Artículo 83, de la ley 300 de 1996. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 633 del 2000, artículo 33, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6285>

COLOMBIA. Presidencia de la Republica. Decreto No. 1825 de 2001, artículo 3, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6316>

COTELCO. Página oficial de la ciudad de San Juan de Pasto. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.cotelconarino.org/>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Turismo, 2016, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/turismo.aspx>

ECONOMIPEDIA. Opción financiera. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://economipedia.com/definiciones/opcion-financiera.html>

EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 0347 de 2007. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/loader.php/Servicio=Documentos/name=RESOLUCION\\_0347\\_DE\\_2007.pdf=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php/Servicio=Documentos/name=RESOLUCION_0347_DE_2007.pdf=file)

ESTATUTO TRIBUTARIO. “Decreto 390 del 7 de marzo de 2016” [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/>

FERNÁNDEZ, Francisco Javier. El mercado de divisas, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.bbva.com/es/mercado-divisas-que-es-como-funciona/>

GARZON, Antonio. La oferta hotelera internacional crece, se moderniza y evoluciona. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.antonioagarzon.com/2011/11/la-oferta-hoteleria-internacional-crece-se-moderniza-y-evolucion/>

GONZALES Erika. SWAPS. [en línea] [citado 2015-09-03] Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=6RGck3EYqR8>

LAS CADENAS HOTELERAS MÁS GRANDES DEL MUNDO. Los Apuntes del Viajero, Blog de viajes, (2013), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.losapuntesdelviajero.com/2013/04/cadenas-hoteles-mas-grandes-mundo-2013.html>

MARAGRAMA. Introducción a los WARRANTS. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=v0gRpTxlgDA>

MINCIT, BOLETIN MENSUAL DE TURISMO ENERO DEL 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE\\_LL\\_Turismo\\_Enero\\_26-04-2017.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=81008&name=OEE_LL_Turismo_Enero_26-04-2017.pdf&prefijo=file)

MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Plan sectorial de turismo (2017). [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122\\_1\\_VIRTUAL](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/634122_1_VIRTUAL)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. “Ocupación hotelera en 2016, 56,2% la más alta de la historia” 21 de Nov de 2017, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37846>

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 2785 del 2006, artículo 1, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=61962&name=Decreto2785-2006.pdf&prefijo=file>

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Migración Colombia, (2015-2016), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://migracioncolombia.gov.co/index.php/es/component/content/article?id=718>

MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA. Decreto 2755 de 2003, Artículo 4, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=10683>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO. Página oficial. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-om>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO “Acerca de” - [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/thewto\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm)

PÉREZ, Julián y MERINO, María. Definición de revaluación, 2008-2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://definicion.de/reevaluacion/>

PERFIL MUNICIPAL DE PASTO. Proyección de población para el 2010. DANE, Boletín censo general 2005, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

PORTAFOLIO, REVALUACIÓN. Efectos en competitividad. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/revaluacion-efectos-competitividad-343496>

PORTAFOLIO. Calidad, la estrategia para impulsar el turismo en Colombia, 2017. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/la-estrategia-para-impulsar-el-turismo-en-colombia-511995>

PRÁCTICAS DE ESTRUCTURA ECONÓMICA MUNDIAL. Faculta de ciencias económicas y empresariales, Universidad Autónoma de Madrid. (2009-2010). [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/laurap/EEM/4-Balanza%20de%20Pagos.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/laurap/EEM/4-Balanza%20de%20Pagos.pdf)

PROCOLOMBIA. Guía Para exportar servicios – Manual para aplicar la exención del IVA en la exportación de servicios. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.colombiatrader.com.co/por-que-exportar/guia-para-exportar-servicios>

RED CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Enciclopedia, 2017, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Reservas\\_internacionales](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Reservas_internacionales)

RELACIÓN DÓLAR Y PETRÓLEO. Revista Semana, (2015), [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/relacion-dolar-petroleo/435410-3>

SICE “Decisión 510” Marco general de principios y normas para la liberalización del comercio de servicios en la Comunidad Andina, Artículos: 1 al 6, [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.sice.oas.org/Trade/Junac/decisiones/DEC510s.asp>

THOMAS, Cook. Key Dates. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/>

WORLD BANK / HISTORY “WHO WE ARE”. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <http://www.worldbank.org/en/about/history>

WORLD TRADE ORGANIZATION. Informe sobre el comercio mundial 2007 “El surgimiento de una Organización: El GATT entre 1947 y 1963” [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep\\_s/wtr07-2d\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr07-2d_s.pdf)

ZORRILLA SALGADOR, Juan Pablo. Forwards y futuros. [en línea] [citado 2017-10-24] Disponible en internet: <https://www.gestiopolis.com/forwards-futuros/>

# ANEXOS



**ANEXO A**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL**



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL HOTELERA FRENTE A  
LA REVALUACIÓN DEL DÓLAR ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2016  
SAN JUAN DE PASTO

**Objetivo: Caracterizar el potencial económico frente a la revaluación del dólar, para los hoteles asociados a COTELCO de la Ciudad de Pasto**

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL HOTEL**

Indique el número del registro de su Hotel ante COTELCO: \_\_\_\_\_

Dirección del hotel: \_\_\_\_\_,

Matricula Mercantil: \_\_\_\_\_ Razón Social: \_\_\_\_\_

Teléfono del hotel: \_\_\_\_\_ Nombre del Gerente: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_ Portal Web: \_\_\_\_\_

Estructura de Propiedad: Anónima: \_\_\_\_, S.A.S: \_\_\_\_, Limitada: \_\_\_\_, En comandita: \_\_\_\_, Unipersonal: \_\_\_\_, Otra \_\_

Si escoge la opción "Otra" es especifique cuál: \_\_\_\_\_

**1. Número de Estrellas:** \_\_\_\_\_

**2. Indique los servicios primordiales de su hotel: (Parqueadero privado, número de habitaciones etc.)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. Número de empleados: Menos de 30: \_\_ Entre 31 y 100: \_\_ Más de 100: \_\_**

**4. Número de habitaciones totales:** \_\_\_\_\_

**5. Niveles de recaudos por prestación de servicio de hospedaje (en millones de pesos)**

Año	Menos de 1-50	51 -100	101 - 150	151 - 450	Más de 450
2015					
2016					

**6. Rango de Activos en millones de pesos**

Entre 1 – 50 \_\_\_\_ 51- 100 \_\_\_\_ 151- 450 \_\_\_\_ más de 450 \_\_\_\_

7. FACTORES DE CRECIMIENTO Marque con "X" las secciones de su hotel que aumentaron o disminuyeron y NO marque si se mantuvo constante	2015		2016	
	Aumento	Disminuyo	Aumento	Disminuyo
1.14.1 Capacidad de alojamiento				
1.14.2 Número de empleados				
1.14.3 Número de ballet parkings				
1.14.4 Número de personas en el área administrativa				
1.14.5 Número de personas en el área de Recepción				
1.14.6 Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...				

8. ¿Qué áreas de su hotel han sufrido algún cambio o modificación estructural u organizacional gracias al alza del dólar? Marque con una x

ÁREAS	SI	NO	DESCRIPCIÓN
Capacidad de alojamiento			
Publicidad en general			
Parqueadero			
Número de ballet parkings			
Número de personas en el área administrativa			
Número de personas en el área de Recepción			
Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...			

9. Cuantos empleados nuevos contrató para su hotel en el tiempo en que hubo revaluación del dólar

Ninguno	De 1 a 5	De 5 a 10	De 10 - 20	Más de 20

10. ¿En cuál sector de su hotel habría hecho cambios estructurales u organizacionales si hubiera sabido que el precio de cambio del dólar llegaría a los \$3,439.89 para el mes de Febrero del año 2016? (califique de 1 a 5 siendo el 5 el más relevante y el 1 el menos relevante)

	1	2	3	4	5
Capacidad de alojamiento					
Número de empleados					
Número de personas en el área administrativa					
Número de personas en el área de Recepción					
Número de empleados en el área de sanidad, aseo y vigilancia...					

## II. COBERTURA DEL HOSPEDAJE A NIVEL NACIONAL

11. Localización del origen de los turistas en el ámbito nacional (Por favor indique el origen del hospedado, el departamento y la ciudad desde donde llego)

Región	Sin visitantes	Entre 1 y 5 turistas	Entre 5 y 10 turistas	Más de 10 turistas
Bogotá				
Costa Atlántica				
Centro del País				
Antioquia, Valle, Quindío, Risaralda				
Sur País: Cauca, Nariño y Costa Pacifico				
Llanos Orientales, Amazonia				
Sur América				
Norte América				
Europa				
Asia				
África				
Australia				

12. Número de Visitantes hospedados en el hotel desde enero de 2015 hasta diciembre de 2016 \_\_\_\_\_

13 ¿Se hace importación de productos necesarios para prestar los servicios del hotel? Si \_\_\_ NO \_\_\_

¿Cuales?

\_\_\_\_\_

**14 Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿dejo de importar algunos productos gracias al alza del dólar?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**15. En valores aproximados, se podría deducir que sus ganancias adicionales relacionadas con el alza del dólar para su hotel estuvieron entre:**

En 1 SMLV \_\_\_\_\_ De 6 a 7 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 2 a 3 SMLV \_\_\_\_\_ De 7 a 8 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 3 a 4 SMLV \_\_\_\_\_ De 8 a 9 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 4 a 5 SMLV \_\_\_\_\_ De 9 a 10 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 5 a 6 SMLV \_\_\_\_\_ Más de 10 SMLV \_\_\_\_\_  
 Se mantuvieron constantes \_\_\_\_\_

**16. En valores aproximados se podría deducir que las pérdidas relacionadas con el alza del dólar para su hotel estuvieron entre:**

En 1 SMLV \_\_\_\_\_ De 6 a 7 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 2 a 3 SMLV \_\_\_\_\_ De 7 a 8 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 3 a 4 SMLV \_\_\_\_\_ De 8 a 9 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 4 a 5 SMLV \_\_\_\_\_ De 9 a 10 SMLV \_\_\_\_\_  
 De 5 a 6 SMLV \_\_\_\_\_ Más de 10 SMLV \_\_\_\_\_  
 No se presentaron perdidas \_\_\_\_\_

**17. ¿En qué medida la presencia de turistas en la ciudad ha contribuido al crecimiento de su empresa?**

\_\_\_\_\_

### III. FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

**18. ¿En que factores se percibe al hotel más competitivo? (Califique, siendo 5 más competitivo y 1 menos competitivo)**

	1	2	3	4	5
Rendimiento del equipo de talento humano					
Calidad del servicio					
Precios competitivos					
Competitividad Tecnológica					
Reconocimiento en el mercado					

**Responda lo Siguiente:**

	Si	No	En Curso	¿Cuál?
19. ¿Cuenta con algún certificado de calidad?	_____	_____	_____	_____
20. ¿Ha realizado estudios para determinar la satisfacción de los clientes?	_____	_____	_____	_____
21. ¿Las decisiones son participativas?	_____	_____	_____	_____
22. ¿Desarrollaran servicios diferentes para el año?	_____	_____	_____	_____

**23. Registro de incidencias: ¿La empresa registra las incidencias relacionadas con la calidad del servicio? (Marque con una x)**

a. No, no existe ningún tipo de registro de incidencias	
b. Si, Se dispone de un sistema de reclamaciones y encuestas de satisfacción del cliente pero no se documentan adecuadamente las incidencias ni se codifican según su causa	
c. Si, Se dispone de un canal de servicio de atención al cliente: teléfono, fax, Call Center, Internet, e-mail, página Web	
d. Existe un proceso de gestión de incidencias aunque no está bien definido. Fallos de control y seguimiento, de documentación, de gestión de las incidencias, de análisis causal o acciones correctivas	
e. Si, Se dispone de un sistema informatizado de gestión de incidencias perfectamente definido: control del volumen, procedencia, responsables y plazos medios de resolución.	

**24. Grado de satisfacción: ¿Existen indicadores de medición de la satisfacción del cliente? (Marque con una x)**

a. No, No se realiza ningún tipo de medición de la satisfacción del cliente	
b. Si, Se establece algún tipo de indicador	
c. Si, Se usan numerosos indicadores	
d. Si, Se dispone de todo tipo de indicadores pero no se analizan adecuadamente	
e. Si, Se dispone de todo tipo de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente y se involucra la dirección en la gestión y análisis de los mismos	

**25. Mejora de la eficiencia: ¿Se establecen planes de acción y objetivos de mejora de la eficiencia? (Marque con una x)**

a. No, No se establece ningún tipo de plan de acción para la mejora de la eficiencia	
b. No, No se dedican recursos para la formación del personal	
c. Si, la formación de personal Sistemas de dirección por objetivos	
d. Comparación con otras empresas del sector para establecer puntos de mejora, realización de planes de acción e implantación de acciones de mejora	
e. Se establecen planes de acción y se fijan objetivos para la mejora de la eficiencia Se dedican recursos para la formación del personal (en nuevas tecnologías (radiofrecuencia))	

**IV. INTENCION EXPORTADORA**

**26. Motivaciones o razones por las cuales desea realizar el proceso e internacionalización de su empresa. (Indique el grado de importancia en cada ítem siendo 5 de mayor importancia y 0 en de menos importancia)**

Menor						Mayor					
0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Aprovechar capacidad de prestación del servicio						Baja en la demanda local					
Baja en utilidades						Contactos establecidos					
Crecer por que el m/do local es pequeño						Información sobre oportunidades					
Verificar riesgos de las operaciones						La competencia está exportando sus servicios					
Menor						Mayor					
0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Excedente de infraestructura						Oportunidades en acuerdos comerciales					
lograr competitividad						Solicitud de servicios por clientes externos					
Obtener economías de escala						Promoción e instituciones					
Planeación estratégica						Situación coyuntural del mercado domestico					
Otra ¿Cuál?						Tasa de cambio favorable					

**27. A su juicio ¿cuáles son los principales obstáculos que tiene que enfrentar usted como empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación de sus servicios? (Califique en orden de gravedad siendo 5 muy grave)**

Menor						Mayor					
0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Capacidad interna de la empresa</b>						<b>Externos (Entorno y/o Mercado)</b>					
Adecuación de productos o exigencias						Acceso a canales de distribución externos					
Capacidad de Hospedaje						Acceso a crédito					
Capacitación del personal en el mercadeo						Barreras no tarifarias del país					
Competitividad en el hospedaje o en servicios						Barreras tarifarias del país					
Control de la logística						Acceso a contactos en los mercados internacionales					
Fijación de precios en los mercados						Infraestructura externa					
Capital de trabajo						Necesidad de información de los mercados					
Recursos financieros para ampliación						Tasas de cambio					
R.H Calificados						Tramites de importación					
Manejo de idioma extranjero						Términos de negociación					
Recursos gerenciales						Legislación aduanera en destino					
Necesidades de formación						Cuotas de importación					
Falta de plan estratégico						Disponibilidad de transporte					
Diferenciación en el producto						Otras ¿cuáles?					

28. Según su criterio, ¿Cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización de su empresa? (Califique de 0 a 5, siendo 5 el más importante y 0 el menos importante).

	Menor					Mayor							
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
Actitud favorable al cambio de gestión							Preparación del personal de la organización						
Orientación estratégica del hotel							Estructura organizacional eficiente						
Compromiso de la gerencia con el proceso							Capacidad del personal en mercadeo						
Motivación del proceso							Conocimiento de los mercados						
Dedicación de tiempos y recursos							Otra ¿Cuál?						

29. ¿Qué tanto conoce los mercados a los que se planea exportar sus servicios en los próximos años? (califique de 0 a 5, siendo 0 muy poco y 5 mucho).

	Poco					Mucho						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Factores												
Requisitos de entrada												
Competencia												
Estructura de precios												
Canales de promoción												
Consumidor o cliente final												
Necesidades de mercadeo												
Requerimientos de adaptación de los servicios												
Contactos												

30. En qué áreas del hotel invertiría si tuviera exceso de recursos enumere las opciones del 1 al 8 siendo 1 la más importante.

Adquisición de nuevo personal	
Innovaciones y nuevas tecnologías	
Pago de deudas	
Repartir utilidades a los accionistas	
Expansión de la empresa	
Sistemas de información	
Investigación de mercados	
Infraestructura	
Otra ¿Cuál? _____	

## V. PERCEPCION SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

31. Según su criterio cual es la percepción sobre el panorama internacional. (Califique con una "x" de 0 a 5, siendo 0 una percepción en desacuerdo y 5 una percepción en total acuerdo).

	Desacuerdo					Acuerdo						
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Responda:</b> Las operaciones Internacionales:												
Son las que más contribuyan al crecimiento del hotel												
Disminuirán los costos operacionales del hotel												
Son de alto riesgo												
Exigen adaptación de los servicios a los mercados												

Requieren mayor inversión financiera							
Son más efectivas a través de contactos en el mercado que de análisis de M/dos							
La investigación de mercados externos es innecesaria							
Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar							
Los programas del gobierno son imprescindibles para mejorar el proceso exportador							
Hay mayor potencial exportador al salir en alianzas estratégicas							

**32. Califique su experiencia internacional como:**

Ninguna \_\_\_ Ocasional \_\_\_ Regular \_\_\_ Buena \_\_\_

**33. PERSPECTIVAS FUTURAS**

En el siguiente cuadro indique las perspectivas o los planes futuros que se desean alcanzar con la internacionalización de los servicios del hotel.

Planes futuros		
Año	¿Qué número de turistas proyecta hospedar para los años?	¿Qué formas de entrada para el hotel proyecta para los siguientes años? (Indique el número correspondiente según las opciones del recuadro de abajo)
2017		
2018		
2019		

\*\* (1) Hospedaje de residentes nacionales, (2) Hospedaje de turistas extranjeros, (3) hospedaje por agentes de servicios turísticos, (4) Alianzas estratégicas.

VIII. Perfil del Gerente			
Indique los siguientes datos			
34. Rango de edad: (Años):			
35. Años de estudio totales:			
36. Idiomas, habilidades en lengua extranjera:			
37. Años o meses de estadía en el exterior: _____	38. ¿Tiene raíces familiares en el exterior?	Si _____	No _____
39. Razones de estadía en el exterior (Marque según su caso)			
Familia <input type="checkbox"/>	Turismo <input type="checkbox"/>	Trabajo <input type="checkbox"/>	Academia <input type="checkbox"/>
¿Otra Cual? _____			
40. Otro tipo de viaje:			
Turismo <input type="checkbox"/>	Familia <input type="checkbox"/>	Estudios <input type="checkbox"/>	Trabajo <input type="checkbox"/>
¿Otra Cual? _____			



## ANEXO B

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL



### DIAGNÓSTICO DE LA ALINEACIÓN DINÁMICA DEL MERCADO EN LOS HOTELES ASOCIADOS A COTELCO DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

**Objetivo: diagnosticar de manera global, la alineación estratégica del hotel con el mercado.**

Instrucciones:

En las siguientes 5 páginas hay 8 grupos de 4 preguntas. Cada una con un enfoque estratégico distinto.

Para responder, piense acerca de su industria y de su organización en el sentido más amplio. Cada pregunta esta enunciada de manera que usted pueda medir su acuerdo o desacuerdo con ella, luego marque la respuesta para cada pregunta en una de las 5 casillas disponibles y responda empleando el menor tiempo posible.

## I. MERCADO

### 1. Competitividad intensiva

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) Cree que es muy fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) El mercado es muy atractivo aún para aquellos hoteles que no tienen experiencia en la industria	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestro servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Nuestra industria hotelera está en un último estado de desarrollo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 1</b>					
<b>Total 1</b>					

## 2. Incertidumbre

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) El ambiente cambia rápido en relación con otras industrias hoteleras	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Señales tempranas de cambio en nuestra industria son difíciles de identificar.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) No podemos predecir como el cambio impactará en nuestro negocio.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) La estructura de nuestro mercado puede fácilmente ser alterada por los turistas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 2</b>					
<b>Total 2</b>					

## II. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

### 3. Riesgos y Recompensa

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) Decisiones importantes son usualmente tomadas con base en "tengo una corazonada"	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Cuando alguien tiene una idea nueva se toman medidas antes de que todos estén de acuerdo en que tienen su mérito.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestra supervivencia depende de nuestras habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que nuestros competidores.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) La creación de mercado es más importante que la porción de mercado.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 3</b>					
<b>Total 3</b>					

#### 4. Postura estratégica

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firme mente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firme mente
a) Sabemos más acerca del negocio que nuestros clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) La Investigación y desarrollo es un factor clave en nuestro negocio	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestra postura competitiva podría ser descrita como líder en el mercado.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 4</b>					
<b>Total 4</b>					

### III. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 5. Enfoque

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firme mente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firme mente
a) La gerencia gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de oportunidades.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) La rentabilidad es más importante que el turista	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Estamos orgullosos de lo que hemos logrado en el mercado del turismo receptivo.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 5</b>					
<b>Total 5</b>					

## 6. Control

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) Nuestra estructura y toma de decisiones esta descentralizada	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) La forma de tener éxito en nuestra organización es comportarse como un empresario.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Todos sabemos lo que la organización ésta buscando y cómo podemos contribuir.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 6</b>					
<b>Total 6</b>					

## IV. ESTILO DE LIDERAZGO

### 7. Orientación

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) Motivamos a nuestro personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que sean realistas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) La gerencia debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no desprecio.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) La gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Nosotros promovemos activamente la innovación y nuestra gente responde muy bien al cambio	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 7</b>					
<b>Total 7</b>					

## 8. Preferencia

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderada-mente	Ninguno	Moderada-mente	Firmemente
a) La comunicación es casi que enteramente informal en el hotel	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Creemos que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nos concentramos en desarrollar equipos de trabajo cohesivo y afectivo.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Damos un valor más alto a la creatividad que a la objetividad.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<b>Subtotal 8</b>					
<b>Total 8</b>					

## ANEXO C

<b>Categorización de la entrevista a Doris Ruano Zambrano. Directora Regional COTELCO</b>				
	PREGUNTA	RESPUESTA	SUB-CATEGORIA	VARIABLE
1	<b>¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la oficina Regional de COTELCO Capítulo Nariño?</b>	<p>Como toda asociación se crea para representar y buscar beneficios para sus asociados, la actividad hotelera es muy dispendiosa, casi que se tiene una exigencia de los 365 días, las 24 horas y una disponibilidad absoluta, pero la hotelería es muy importante, considerando principalmente el hecho que para poder obtener una cita de mi parte les tomo casi un mes, de igual manera el poder establecer citas con los demás gerentes hoteleros. La hotelería es un universo que demanda mucho tiempo y esfuerzo por parte del gerente; dado que el surgimiento de imprevistos diarios deben ser controlados y solucionados lo más rápido posible; como por ejemplo los temas de logística, personal, impuestos inesperados, eventos, entre otros aspectos fundamentales para un adecuado funcionamiento. De igual manera cuando en algún hotel afiliado a COTELCO se presenta algún problema o inconveniente, inmediatamente me informan de aquel asunto para ser solucionado; dado que ellos tienen la confianza de contarme todo lo sucedido, con el objetivo de que yo los pueda representar ante las instituciones públicas y privadas como lo son la alcaldía, gobernación, ejercito, policía, migración Colombia, entre otras; y de acuerdo a la trascendencia he importancia del asunto les estoy informando a ellos. Uno de los pilares de acción del gremio es la representación y otro es la representatividad en el sentido de que somos el único gremio con presencia en el ámbito nacional, dado que nosotros tenemos unas oficinas centrales que hacen lo propio en el ámbito nacional. Otro pilar es la promoción y la publicidad tenemos una fan-page que es bastante dinámica y seguida, difunde lo que está sucediendo, he informa lo que estamos haciendo en el gremio; esto beneficia a los que son afiliados y a los que no también. Dado que se les está dando y brindando información que les despierta la curiosidad en lo que estamos trabajando, de hecho quienes más nos visitan son aquellos hoteleros que no están afiliados a COTELCO.; Pero bueno hay que trabajar y darle continuidad a los procesos.</p>	Buscar beneficios para sus asociados (10 hoteles afiliados)	<b>A-01</b>
			La actividad hotelera es un actividad muy dispendiosa	<b>A-02</b>
			La generación de inconformidades deben ser solucionadas lo más pronto posible.	<b>A-03</b>
			Confianza entre las partes	<b>A-04</b>
			Representación ante instituciones públicas y privadas	<b>A-05</b>
			Existe representatividad de sus afiliados.	<b>A-06</b>
			Promoción y publicidad, he información. (fan-page)	<b>A-07</b>
2	<b>¿De estos procesos, cuáles de ellos son encaminados a mejorar el potencial exportador de los hoteles adscritos a COTELCO Capítulo Nariño?</b>	<p>Tenemos la página web en donde se encuentra toda la información de COTELCO y los hoteles que lo componen, cada hotel tiene un micro sitio y un enlace para cuando la gente quiera averiguar cosas claves lo pueda realizar; hemos destacado como por ejemplo la actividad de salud, de ecoturismo, las fiestas, la gastronomía, las actividades deportivas, la actividad académica con todas las universidades y eso es lo que nos direcciona a nosotros, de hecho somos los primeros que nos enteramos de cualquier evento que va a suceder y lo publicamos respectivamente en la página; De igual manera me encargo de direccionar a los turistas al hotel que mejor se ajuste a sus necesidades y requerimientos. A esto lo denominamos publicidad y promoción conjunta; dado que por temas de sostenibilidad no manejamos publicidad impresa, todo es virtual con nuestra página web en el ámbito nacional, con nuestra página web regional del</p>	Promoción de sus afiliados, actividades realizadas y eventos. (página web, "Twitter" y "Facebook")	<b>A-08</b>
			Direccionamiento hacia los turistas, en los cumplimientos de sus necesidades.	<b>A-09</b>
			Promoción conjunta	<b>A-10</b>

		capítulo y nuestra fan-page que es muy dinámica; también tenemos “Twitter” y “Facebook” lo cual de alguna u otra manera nos hace visible hacia el público y el exterior.	La publicidad impresa no es sostenible, se maneja publicidad virtual.	<b>A-11</b>
3	¿Realizan reuniones semanalmente, mensualmente o anualmente para establecer estrategias futuras o analizar la situación económica del turismo?	Hay comunicación constante con los gerentes a pesar de que ellos mantienen una vida muy ocupada y no solo tienen una actividad hotelera, pues tienen otras actividades alternas entonces hay algunas reuniones, existe un grupo de “WhatsApp” en donde se me asignan directrices y se delegan funciones; mantenemos un constante acercamiento de las directrices en materia de seguridad que están dispuestas en la constitución nacional, por ejemplo cuando hay robos de televisores en los hoteles, los usuarios vienen y rápidamente desarmaron el televisor y se llevan la tarjeta que le permite funcionar y cuando van a entregar la habitación el televisor no funciona, entonces se están reportando esos datos, se presume quien estuvo ahí, hay una comunicación constante y se comparten sugerencias. Hace poco hicimos un viaje de familiarización, con una agencia de viajes, el cual lo hicimos desde Tumaco hacia acá y obtuvimos el reconocimiento de otros hoteles y ahora lo vamos hacer un viaje con medios de comunicación, trajimos un “commutation manager” para que contrarrestara un poco con videos de personas que no hemos reconocido aquí en Nariño con respecto a lo que pasó con la pronunciación de la embajada americana; no soy solo yo la que propone nuevas alternativas, sino que son ellos también los que proponen nuevas directrices y hacen de la tecnología una ayuda para que los procesos comunicativos sean más efectivos y más eficientes.	Existe una comunicación constantes entre las partes mediante la aplicación de “WhatsApp”	<b>A-12</b>
			Realizan la delegación de funciones para cada actividad a ejecutar	<b>A-13</b>
			Se mantienen directrices en materia de seguridad	<b>A-14</b>
			Reconocimiento de nuevos hoteles	<b>A-15</b>
			Mediante la utilización de los medios de comunicación se buscara cambiar el pronunciamiento que realizo la embajada americana acerca del departamento de Nariño.	<b>A-16</b>
4	¿Porque cree usted que muchos de los hoteles de la ciudad de San Juan de Pasto no hacen la respectiva solicitud de inscripción a COTELCO?	Mira sólo los requisitos legales y laborales impiden a la mayoría de hoteles afiliarse a COTELCO, dado que no cuentan con todos los requerimientos, además de que se realiza una visita y una inspección denominada, entonces en Pasto hay personas que todavía ganan \$400,000 y trabajan de siete de la mañana a siete de la noche sin el receso para su almuerzo. Otro requisito es que no importa que el hotel sea viejo y que tenga la mejor colección sanitaria de corona pero esa colección sanitaria de corona primogénita tiene que cumplir con los requerimientos y esté bajo unas condiciones de sanidad óptimas y que haya salubridad, que haya amabilidad. Aquí hay unos hoteles muy suntuosos de 60 de 70 habitaciones y tú vas a ver esos hoteles y son atendidos por cuatro empleados. Si no le invierten a lo que más plata les puede representar que es el talento humano, cuide su empresa, menos le invertirán en una inscripción empresarial, para ellos es un gasto suntuoso y no miran la prospectiva, no mirar hacia el futuro, no miran una eventualidad en que necesite en COTELCO me respaldan estos empresarios de trayectoria y respecto, de lo contrario también pueden acudir al presidente que fue viceministro de turismo, con connotación ministerial que va y le canta la tabla a quien sea necesario por nuestros afiliados, pero no miran ese tipo de situaciones, hay personajes que están metidos por 30 años en este cuento y que siguen en las mismas. Además de que a varios hoteleros opinan que el aporte mensual que manejamos es muy costoso dado que oscila entre \$1.300.000 a \$1.500.000.	Los requisitos legales y laborales impiden a la mayoría de hoteles afiliarse a COTELCO	<b>A-17</b>
			Las condiciones de salubridad optima impiden a algunos hoteles afiliarse a COTELCO	<b>A-18</b>
			El buen trato, servicio y atención son fundamentales para poder afiliarse a COTELCO	<b>A-19</b>
			Algunos hoteles no miran la prospectiva de su hotel, para lo cual no estarán dispuesto a invertir monetariamente en él.	<b>A-20</b>
			COTELCO cuenta con el respaldo de entidades estatales	<b>A-21</b>
			COTELCO maneja un aporte mensual que oscila entre los \$1.300.000 a \$1.500.000	<b>A-22</b>

5	¿De qué forma cree usted que la revaluación del dólar beneficie o perjudique a la economía de la ciudad en materia de hospedaje?	Mira con los ecuatorianos y los procesos de las gotas (que son estas empresas que venden en red servicios de alojamiento) ustedes abran escuchado hablar de booking, expedia, trip advisor y de despegar, ellos empezaron hablar de la devolución del IVA para los extranjeros, pero eso no está implementado en la DIAN, entonces ese fue uno de los procesos; porque como tenían mayor poder adquisitivo entonces ellos como las gotas están diciendo vengan a Colombia al hotel que se les está haciendo devolución del impuesto del IVA, y más del 19% de la devolución del IVA, entonces a la gente se le hacía súper interesante venir a Colombia. Lo cual dio pie a malos entendidos que posteriormente fueron presentados a la DIAN de la situación que estaba pasando para evitar malos procesos a futuro, del cual aún no se tiene respuesta por parte de esta entidad. Ellos se inventan cosas y no las reglamentan entonces las gotas se apegan de eso; Nos dimos cuenta que si bien es cierto el poder adquisitivo para los ecuatorianos era mayor en relación al nuestro, también el gobierno ecuatoriano comenzó a darles a ellos unas prebendas, unas facilidades en medio de la situación económica drástica que ellos tienen, esa es una situación económica que hay que recalcar, pero ya con esas restricciones ellos dijeron "no". El ecuatoriano tiene una connotación especial que es la compulsividad para las compras, es fanático de la tecnología y todo lo que sea de última gama, de la sistematización y de las marcas, y encontró una respuesta afortunada en el comercio pastuso, entonces ellos optan por venir acá.	Rumor de la devolución del IVA para extranjeros, no implementado en la DIAN.	A-23
			El gobierno ecuatoriano comenzó a darles a unas prebendas a sus ciudadanos.	A-24
			El ecuatoriano tiene compulsividad para las compras, es fanático de la tecnología, de todo lo que sea de última gama y de las marcas.	A-25
			El ecuatoriano ha encontrado una respuesta bastante afortunada en el comercio pastuso, entonces ellos optan por venir acá	A-26
6	¿Que hizo el gobierno Ecuatoriano para manejar la revaluación del dólar?	Les dio facilidades arancelarias para que los usuarios se quedaran comprando es su país y no de Colombia, pero sin embargo siguieron viniendo. De igual manera también se impusieron muchas trabas aduaneras y entonces pasó la misma situación de Colombia cuando se traía cosas del Ecuador en pequeñas cantidades pero de manera repetitiva las cuales en algunos casos eran decomisadas por la DIAN como por ejemplo el arroz, la ropa, las telas, entre otras; de igual manera sucedió con los Ecuatorianos en donde a ellos les quitaban los televisores, celulares, electrodomésticos, en los respectivos controles aduaneros.	Facilidades arancelarias	A-27
			Trabas aduaneras hacia los ecuatorianos	A-28
7	¿Cuál cree que sea la personalidad del ecuatoriano ante adquisición de productos y servicios?	El ecuatoriano tiene una característica y es que prefiere por ejemplo venir a hacerse una cirugía en Clínica Bellatrix y pagar 25 millones pero no pagaría 3 millones para invertir en alojamiento en uno de nuestros hoteles en la ciudad, prefiere perderse de la calidad y seguridad que los hoteles les brindan a renunciar a su ostentidad; es decir buscan un alojamiento supremamente económico; en vista de esa connotación lo que se ha hecho es ofrecerles descuentos especiales para ellos, y los tienen cuando en Ecuador es puente o cuando es puente en Colombia, entonces se los trata de manera diferencial aunque son unos clientes muy complejos. Ellos vienen en una camioneta lujosa en donde en Colombia solo alcanzan 5 o 6 personas, pero no se le haga extraño que lleguen con 10 o más personas, suben muchísima gente y ellos quieren llevarlos a todos a una misma habitación y traerlo todo para no consumir interno. en el hotel, pero como la política que tenemos es que no se pueden ingresar alimentos, no por economía si no por seguridad, porque se presenta de que el ecuatoriano compra un pollo en Ecuador y conduce tranquilamente, llega a Ipiales (clima frío), luego baja al pedregal	Prefieren ser ostentosos en sus compras pero en el tema de alojamiento prefieren ser modesto en sus pagos, dejando de lado la calidad y seguridad.	A-29
			COTELCO ofrece a los ecuatorianos descuentos especiales y servicios adicionales para contrarrestar su personalidad	A-30
			En su mayoría los ecuatorianos siempre andan en conjunto y quieren llevarlos a todos a cuanto lugar vayan	A-31

		(clima abrigado) y luego sube otra vez a Pasto a (clima frío) por lo cual se dañaría completamente la cadena de frío del alimento que en este caso es el pollo, entonces cuando se lo comen, se intoxican y la culpa en estos casos no es de ellos si no del hotel. Entonces esas restricciones son más preventivas que económicas. También hay medidas las cuales se le explican al ciudadano ecuatoriano sobre cómo es la convivencia en los hoteles y muchos las aceptan, porque muchos son gente muy culta. Antes la ciudad de San Juan de Pasto no era considerada como un lugar interesante por visitar para las personas que tenían un alto poder adquisitivo, esas personas preferían tomar un vuelo a Miami y viajar: lo cual hacía que las habitaciones en Pasto muchas veces se mantuvieron vacías, ahora ya se ha despertado el interés también por la evolución de los centros comerciales en Pasto.	COTELCO maneja medidas preventivas con el tema de ingreso de comida al hotel, dado la característica ecuatoriana de querer llevar su propia comida	<b>A-32</b>
			Los ecuatorianos son personas muy cultas que se acoplan a las medidas de convivencia de cada hotel	<b>A-33</b>
			Ahora San Juan De Pasto es un lugar de interés para los turistas por la evolución de los centros comerciales	<b>A-34</b>
8	¿Cree usted que los gerentes de los hoteles asociados a COTELCO en Pasto estaban preparados para afrontar una revaluación del dólar como la que ocurrió entre los años 2015 y 2016?	Había una excelente preparación, se los atrajo más con la generación de valor agregado al servicio, como por ejemplo: las cenas de los turistas finalizaban con tríos musicales, eventos y se les agregaba detallitos con el fin de que estuvieran más tiempo en el hotel y consumieran más los servicios que se ofrecían. Pero el problema radico en que la región y autoridades de carretera no supieron afrontar este fenómeno de la mejor manera, dado que les quitaban los carros a los turistas si no cumplían con el pico y placa establecido en la ciudad, sin ni siquiera darles un previo aviso o brindarle algún tipo de estrategia para evitar este malestar turístico, además de pedirles en constantes ocasiones los papeles y seguros del carro, de igual manera otro problema que se presentó en el entorno fue que los mismos Pastusos les cobraban más dinero de lo que realmente podría costar un producto o servicio; por ejemplo un artículo podía valer 50,000 y para el ecuatoriano valía \$55,000 o \$60.000, entonces algunos de los ecuatorianos al sentir que los trataban diferentes decidían tomar un transporte mayor he irse mejor a Cali o Bogotá. La hotelería en la actividad de COTELCO cumplió las expectativas del ecuatoriano, mantuvo toda la comodidad y servicio que requirieran, les apoyó en lo que era pertinente, les ayudó a empacar de la mejor manera para que las autoridades aduaneras no les quitaran las cosas, les ayudamos cuando les quitaban los carros haciendo trámites ante el tránsito, en conclusión podrá decir que los hoteles asociados a COTELCO hicieron una buena tarea pero el entorno no los acompañó de la mejor manera.	COTELCO estaba preparada para afrontar la revaluación del dólar	<b>A-35</b>
			En entorno o la región no estaba preparado para la llegada masiva de ecuatorianos.	<b>A-36</b>
			La región de San Juan de Pasto tubo varias fallas en temas relacionados con: cultura ciudadana, atención adecuada y trato amable hacía en turista.	<b>A-37</b>
9	¿Qué medidas cree que la faltaría implementar a la ciudad de San Juan de Pasto ante una futura revaluación?	La señalización, ni los pastusos sabemos por dónde coger a veces, no hay señalización cosa que ellos extrañan mucho porque Ecuador tiene una excelente señalización y parqueaderos; con respecto al pico y placa sería conveniente decirle al ecuatoriano: señor usted está en pico y placa guarde el carro las horas que sea necesario, pero no quitárselo inmediatamente, eso es cultura ciudadana; además de informarle de los días de pico y placa para el respectivo vehículo y las horas en que comienza y termina de regir la ley. Por otro lado también se necesita mayor control y cuidado en el tema de seguridad y atracos en de la ciudad, dado que los turistas no están exentos de cualquier evento como estos y por último se debería capacitar a la mayoría de	Señalización	<b>A-38</b>
			Pico y placa	<b>A-39</b>
			Seguridad	<b>A-40</b>

		comerciantes sobre la atención y servicio al cliente, dado que un ecuatoriano me contaba del caso que acá en Pasto en servicio no es muy bueno, dado que algunos comerciantes atienden de mala gana y no ponen a disposición el artículo o producto si uno no está totalmente dispuesto a comprarlo, como por ejemplo cuando ellos van a comprar ropa; la frase usual de alguno de ellos es- si lo va a comprar le bajo la prenda.	Capacitación a los ciudadanos sobre atención y servicio hacia los turistas	<b>A-41</b>
10	<b>¿Considera que la gobernación o entidades encargadas de fomentar el turismo deberían implementar “flyers” informativos del atractivo turístico con el que cuenta la región?</b>	Las entidades encargadas de turismo han gestionado este tipo de procesos pero aún no han sido suficientes para lograr el objetivo final que es lograr el retorno de algunos turistas; por ejemplo se ha realizado en Ipiales y en Pasto, por parte de la gobernación de Nariño pero aun no es suficiente, dado que la frontera es muy dinámica y los costos tienen a ser muy altos. Por ejemplo en un puente hicimos el ejercicio de distribuir “flyers” informativos de los servicios con los que contaba, y alcanzamos a distribuir 50,000 volantes, lo cual nos resultó muy costoso, si lo siguiéramos haciendo cada puente se convertiría en algo insostenible; por lo cual lo que se debería hacer es realizar una mejor estrategia digital, por ejemplo poder acceder a una buena base de datos, hacer una promoción digital, aprovechar nuestra presencia como colombianos con pro Colombia en Ecuador, no tenemos un punto de información turística permanente en la frontera y si lo hay no cuenta con todo lo que se requiere, un monitor que permita consultar, un buen aseo a internet, un baño. Tu pasas la frontera hacia el Ecuador y hay un letrero que te dice bienvenido a Ecuador pero tu pasas la frontera hacia acá de regreso y no hay ningún letrero de recibimiento que diga bienvenidos a Colombia; y el cambio drástico en vías en comparación con Ecuador que cuenta con tres, cuatro carriles en comparación con Colombia es muy drástico. Mi admiración con Ecuador respecto a los mapas es muy grande, pero yo prefería un código QR que me permita tener a mí y a los demás turistas allegados en el móvil toda la información turística, regional, hotelera, en una sola aplicación.	Los procesos para lograr el retorno de turista por parte de las entidades públicas de turismo en la ciudad de San Juan de Pasto no han sido suficientes.	<b>A-42</b>
			La distribución de “flyers” informativos cada fin de semana se convierte en algo insostenible para COTELCO.	<b>A-43</b>
			Se debería realizar una mejor estrategia comercial	<b>A-44</b>
			Promoción digital	<b>A-45</b>
			Aprovechamiento de la presencia de Pro-Colombia en Ecuador	<b>A-46</b>
			Se necesita un punto de información turística permanente en la frontera con Ecuador	<b>A-47</b>
			Mejora en la infraestructura vial	<b>A-48</b>
			Recomienda la creación de una aplicación turística para Pasto	<b>A-49</b>
			11	<b>¿Qué estrategias implementarían a futuro en base a lo ocurrido con este fenómeno de la revaluación?</b>
El fomento del turismo puede llegar a ser muy costoso	<b>A-51</b>			
En Tumaco se socializo que los buenos somos más y les quedo una bonita experiencia	<b>A-52</b>			
La procuraduría denuncia en Tumaco casas de pique	<b>A-53</b>			
Existen factores externos que son difíciles de controlar y manejar	<b>A-54</b>			

**Categorización de la entrevista a Isabel Peña. Directora gremial ASGHOPASTO**

	PREGUNTA	RESPUESTA	SUB-CATEGORIA	VARIABLE
1	¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la oficina de ASGHOPASTO?	<p>Primero que todo quiero destacar que ASGHOPASTO es una asociación gremial hotelera la cual lleva 12 años de constitución; que a diferencia de COTELCO los hoteles afiliados a esta asociación no cuentan con todos los recursos económicos y condiciones estructurales que son exigidos para pertenecer a COTELCO dado que se los cataloga como los hoteles de la clase alta. La mayoría de los hoteles afiliados a ASGHOPASTO llevan muchos años en el mercado y no cuentan con el dinero necesario para una total restructuración de su hotel para poder cumplir con todos los requisitos legales y laborales que se exigen; las normas Icontec acarrea con normas muy difíciles de cumplir, ósea la certificación para eso es muy complicado, dado que para un sin número de hoteles “viejos” que no cumplirían con esos requisitos, por ejemplo que cada habitación tenga su baño privado. Entonces les tocaría tumbarlo y volverlo a hacer, entonces no creo que se podría cumplir. Aunque algunos hoteles están certificados en la parte ambiental; sin embargo cuentan con una buena atención, servicio y lugares óptimos de hospedaje; dado que el sector hotelero puede brindar varias ganancias al largo plazo si se brinda de la mejor manera. Esta asociación agrupa a todos aquellos hoteles interesados en ampliar sus oportunidades y capacidades en el sector alojamiento, cabe resaltar que ASGHOPASTO solo es de la ciudad de San Juan de Pasto, cuenta con 65 hoteles agremiados actualmente repartidos por todo lado, tanto en el centro, en la Avenida Idema, por el barrio el Recuerdo, Navarrete, en el sector de San Miguel, entre otros; yo soy la representante legal de esta asociación, llevo 2 años y medio, dado que el anterior representante legal era un abogado y se retiró por motivos de que estaba muy ocupado en su vida laboral y no tenía mucho tiempo disponible, a mí me pagan una bonificación por toda mi labor desarrollada, sin embargo hay que destacar el hecho de que me gusta el trabajo social y pertenecer a todo eso de juntas comunales. Por el momento no tenemos página web pero ya nos recomendaron que la hiciéramos porque dentro de las declaraciones en la DIAN las fundaciones y asociaciones son sin ánimo de lucro, aunque muchas veces los aportes que se generan por cada hotel afiliado no son suficientes para solventar todos nuestros propósitos. La asociación gremial hotelera de Pasto se encarga de colaborarles a los hoteleros afiliados en cualquier trámite o gestión en que ellos necesiten ayuda, también busca gestionar capacitaciones gratuitas para todos sus afiliados para que puedan brindar un mejor servicio a los turistas y poder estar informados de cualquier aspecto que les incumba, de igual manera también se busca establecer estrategias y alternativas que fomenten el turismo y ser un apoyo incondicional ante cualquier inconveniente que se pueda presentar ante cualquier entidad pública. Hay que resaltar el hecho de que la asociación surgió fruto de la unión de varios hoteleros en la lucha por derogar un nuevo impuesto que se pretendía colocarle a los hoteles.</p>	ASGHOPASTO es una asociación gremial hotelera incluyente con muy pocos requisitos de afiliación	<b>B-01</b>
			COTELCO es catalogada como la clase hotelera alta.	<b>B-02</b>
			La mayoría de hoteles afiliados a ASGHOPASTO no cuentan con el dinero necesario para realizar una total restauración de sus hoteles	<b>B-03</b>
			Los hoteles afiliados a ASGHOPASTO cuenta con una buena atención, servicio y lugares óptimos de hospedaje	<b>B-04</b>
			El sector hotelero brinda grandes ganancias al largo plazo si se brinda de la mejor manera	<b>B-05</b>
			ASGHOPASTO cuenta con 65 hoteles agremiados en la actualidad	<b>B-06</b>
			ASGHOPASTO aún no cuenta con página web.	<b>B-07</b>
			ASGHOPASTPO se encarga de colaborarles a los hoteleros afiliados en cualquier trámite o gestión en que ellos necesiten ayuda	<b>B-08</b>
			ASGHOPASTO busca establecer estrategias y alternativas que fomenten el turismo	<b>B-09</b>
			ASGHOPASTO busca ser un apoyo incondicional ante cualquier inconveniente que se pueda presentar ante alguna entidad pública.	<b>B-10</b>
			ASGHOPASTO busca capacitaciones gratuitas para sus afiliados	<b>B-11</b>
			ASGHOPASTO surge de la unión de varios hoteleros que pretendían la derogación de un nuevo impuesto	<b>B-12</b>

2	<b>¿Cuáles son los requisitos para poder afiliarse a ASGHOPASTO?</b>	Se requiere contar un SMLV, hacer un aporte mensual de \$30.000 y estar interesado en pertenecer a la asociación; estos son los únicos requisitos para poder unirse a nuestra asociación.	Los requisitos para poder pertenecer a ASGHOPASTO es contar con un SMLV y dar un aporte de \$30.000 mensualmente	<b>B-13</b>
3	<b>¿Para que utilizan los aportes que reciben mensualmente?</b>	Precisamente cuando ellos realizan las capacitaciones nosotros les damos un refrigerio, además de que en años pasados tenían que realizar el sistema de gestión y tuvieron que realizar un aporte que costaba 720.000 pesos por cada hotel y la asociación les aporco el 40% del valor total y ahora lo difícil es de que todo lo que entre tiene que salir porque nosotros no tenemos que tener nada, tenemos registro de todos los gastos que se presentan y todo en lo que se invierte por lo cual contamos con contadora, tesorera y revisor fiscal. No tenemos sede pero ya estamos trabajando en eso; el 15 de Junio tenemos precisamente la reunión para gestionar la página web, la publicidad al exterior y ya vamos a empezar a trabajar en la sede propia.	Los recursos son utilizados de la mejor manera	<b>B-14</b>
			Cuentan con un registro detallado de sus gastos, costos e inversiones	<b>B-15</b>
			ASGHOPASTO aún no cuenta con una sede pero ya están trabajando en ello	<b>B-16</b>
			Se está gestionando la publicidad hacia exterior	<b>B-17</b>
4	<b>¿De estos procesos, cuáles de ellos son encaminados a mejorar el potencial exportador de los hoteles adscritos a ASGHOPASTO?</b>	Cuando ya tengamos nuestra página web establecida nos proyectamos ofertar el servicio de alojamiento a nivel internacional, estamos trabajando en ello para darnos a conocer hacia otros países, así como lo desarrolla la Subsecretaría de Turismo a través de una agenda turística, mapa turístico, para poder colocar todos los servicios con los que contamos.	Se proyectan a ofertar el servicio de alojamiento a nivel internacional	<b>B-18</b>
			Se basaran en lo que realiza la secretaria de turismo que son las agendas turísticas y mapas turísticos	<b>B-19</b>
5	<b>¿Realizan reuniones semanalmente, mensualmente o anualmente para establecer estrategias futuras o analizar la situación económica del turismo?</b>	Nos reunimos cada vez que las circunstancias lo requieran o que se deba analizar algún tema en particular para buscar posibles alternativas de solución; de igual manera utilizamos de la mejor manera la tecnología e informática con el uso de los medios electrónicos en especial el "WhatsApp", tenemos un grupo en el cual yo les envié todos los comunicados, reuniones extraordinarias para la posterior toma de decisiones, al igual que se comparte cualquier información importante que incumba al sector hotelero y debidas fechas de capacitación. Precisamente ayer teníamos una reunión para hacernos partícipes de una invitación que hace la Subsecretaría de Turismo que es participar en una actividad, una agenda turística que están desarrollando y de allí yo les envié todas las capacitaciones necesarias, porque ahorita el sector hotelero tiene que capacitarse; nosotros gestionamos las capacitaciones gratis por medio de la Subsecretaría de Turismo, patrimonio cultural, EMMAS, EMPOPASTO y CEDENAR; dado que al sector hotelero le toca cumplir con la norma NTS 002, norma sectorial de turismo, y eso implica que ellos estén capacitados para el manejo de esa norma, ósea allí hay capacitación de bomberos, el año pasado sin saber nos enteramos muy tarde y nos tocó realizarla en diferentes meses un grupo lo hizo en	Existe una comunicación constantes entre las partes mediante la aplicación de "WhatsApp"	<b>B-20</b>
			se mantiene una constante información acerca de reuniones, capacitaciones, invitaciones y cualquier evento o información pertinente	<b>B-21</b>
			La Subsecretaría de Turismo realizó una invitación para participar en una agenda turística	<b>B-22</b>
			Se gestiona las capacitaciones gratis mediante la Subsecretaría de Turismo, patrimonio cultural,	<b>B-23</b>

		<p>julio, septiembre y otros casi en noviembre. Ese es un requisito que lo debe tener todo el sector del comercio para que estén preparados ante cualquier evento. Posteriormente como ya nos enteramos de esto realizamos las capacitaciones para el mes de abril. Si se presentan asuntos importantes programamos reuniones inmediatamente, si es necesario reunirse dos o tres veces a la semana lo hacemos; ellos también tienen que cumplir con el sistema de gestión, ahorita estamos mirando como cumplir con el plan de gestión de residuos sólidos peligrosos pero estamos en un stan bay, porque la norma en el punto nuevo que dice PGRS dice que y similares entonces la secretaria de salud quiso meter al sector hotelero entonces nosotros solicitamos que esta palabra similares sea más específica porque esa norma es usualmente solo para hospitales pero ahora nos quieren incluirnos a nosotros también. Consideraríamos necesario que se establecieran capacitaciones por parte de entidades estatales hacia el sector hotelero en temas relacionados con factores económicos externos; para poder afrontar mejor en un futuro el tema de la revaluación en la ciudad de San Juan de Pasto y poder aprovecharlo al máximo.</p>	EMMAS, EMPOPASTO y CEDENAR	
			Al sector hotelero le toca cumplir con la norma NTS 002, norma sectorial de turismo y plan de gestión de residuos sólidos peligrosos.	<b>B-24</b>
			Se desea que se aclare el punto nueve del PGRS, dado que está generando confusiones en el sector hotelero	<b>B-25</b>
			Se considera necesario que se establezcan capacitaciones por parte de entidades estatales hacia el sector hotelero en temas relacionados con factores económicos externos.	<b>B-26</b>
6	<p><b>¿Porque cree usted que muchos de los hoteles de la ciudad de San Juan de Pasto no hacen la respectiva solicitud de inscripción para pertenecer a ASGHOPASTO o COTELCO?</b></p>	<p>Yo creería que la gente todavía no cree en trabajar en grupo, en que las cosas en grupo se pueden realizar de una mejor manera. Precisamente ASGHOPASTO fue creada como hace 12 años a raíz de un nuevo impuesto que crearon para los hoteles. Entonces hubo un grupo de propietarios que se unieron y miraron la manera de tumbar esa ley, contrataron un abogado y lograron tumbar ese nuevo impuesto; con ese ánimo crearon ASGHOPASTO cuando ellos lo crearon había más de 95 hoteles, eso fue lo que yo he revisado de la historia que tienen. Estaban vinculados la gran mayoría de los hoteles, pero como a la gente no le gusta que le toque el bolsillo en ese tiempo el aporte era de \$5000 y hace 10 años lo mantuvieron entre 5 y 6 mil pesos el aporte mensual y no tenían ningún cargo adicional por afiliación. Cuando nosotros entramos que éramos siete los integrantes de la junta les manifestamos la necesidad de que la asociación tenía que crecer y no estancarse entonces les sugerimos de que debía de aumentarse el aporte y se aumentó a \$15,000 y ahora es de \$30,000. Nosotros ya hubiéramos terminado en marzo dado que se tenía que volver a elegir la junta ahora en marzo pero como les ha gustado el trabajo que estamos desarrollando nos volvieron a dejar por otro año más.</p>	los hoteleros aun no comprenden la importancia que tiene el trabajar en grupo	<b>B-27</b>
			A las hoteleros no les gusta tener que incrementar los aportes que pagan mensualmente, por lo cual muchos se retiraron de la asociación	<b>B-28</b>
			La asociación debe crecer y no estancarse por lo cual es necesario los aportes de los afiliados	<b>B-29</b>
7	<p><b>¿Qué hoteles tuvieron mayor afluencia de turistas ecuatorianos alojados en el hotel?</b></p>	<p>La mayoría de hoteles afiliados a ASGHOPASTO se mantuvieron llenos unos más que otros, dado que es como en todo, hay gente que busca hoteles costosos y hay gente que busca hoteles económicos, y la asociación hotelera cuenta con un amplio repertorio en la variedad de precios, gustos y necesidades que se acoplan a la necesidad de cada turista, el sector hotelero de la Avenida Idema que era como la más complicada pero no afecto mucho para esta temporada, se mantuvo lleno.</p>	Para el periodo de 2015 y 2016 cuando se dio la revaluación los hoteles afiliados a ASGHOPASTO se mantuvieron llenos	<b>B-30</b>
			Los hoteles elegidos por los turistas depende de los gustos y preferencias de cada uno y en especial de su poder adquisitivo	<b>B-31</b>
8	<p><b>¿De qué forma</b></p>	<p>Con la llegada masiva de ecuatorianos las ventas en la prestación del servicio de alojamiento aumentaron gradualmente, fue una temporada muy buena para el sector</p>	La revaluación del dólar genero la llegada masiva de turistas y el incremento del comercio	<b>B-32</b>

	<b>¿cree usted que la revaluación del dólar beneficie o perjudique a la economía de la ciudad en materia de hospedaje?</b>	hotelero, lo malo es que para estos meses otra vez bajo significativamente la llegada de turista, por la cuestión de la noticia que se presentó del guerrillero Guacho, desde aquel momento los ecuatorianos que se sintieron amenazados tanto del exterior como el interior del país, por ejemplo la gente que venia del norte, de Bogotá, de Cali, de Medellín y demás ciudades, la mayoría hacia su parada en la ciudad porque hacían visitas usualmente a la cocha en primer lugar, seguidamente a las Lajas, posteriormente se dirigían hacia el Ecuador, otros solo llegaban hasta Tulcán, otros ya iban hasta Atacames, también iban hacia Chachimbiro que es otro centros turístico del Ecuador o a Esmeraldas, pero esto bajo considerablemente gracias a lo ocurrido, sobretodo estos últimos dos meses entre abril y mayo.	La noticia que se presentó del disidente de la guerrilla de las FARC "Guacho" sobre los turistas ecuatoriano redujo enormemente la afluencia de turistas	<b>B-33</b>
9	<b>¿Cuál cree que sea la personalidad del ecuatoriano ante adquisición de productos y servicios?</b>	Ellos son muy moralistas en algunos sentidos, hubo un día en que llegaron unos ecuatorianos y comentaban que eran muy bonitas las habitaciones, amplias que todas tenían baño privado y todo lo que les gustaba; pero cuando uno de ellos se dio cuenta que a la vuelta del hotel existía un bar, comenzó a decir: - no por favor salgámonos de aquí porque hay chongos lo que para ellos son como bares obscenos o de muy baja categoría, dado que vienen mucho en familia entonces les afecta que los muchachos o las señoritas miren ese tipo de cosas a su alrededor, por lo cual se alejan en su mayoría de aquellos lugares que no les parecen aptos para toda la familia; dado que siempre anda muy unidos. Por lo cual hemos tenidos varios inconvenientes con los hoteles que están ubicados en la Avenida Idema por el tipo de bares que se establece en esta zona; lo cual en vez de atraer al turista lo aleja. El presentarse este tipo de situaciones cerca del terminal de transporte le da una mala imagen a la ciudadanía y la alcaldía aún no ha implementado alternativas de solución ante esta problemática. La mayor llegada de turistas ecuatorianos se presentó especialmente los fines de semana o cuando en el calendario había algún puente festivo, la gran mayoría viene solo por motivos de compras más que por turismo, duraban entre 1 a 3 días como máximo no se quedaban por mucho tiempo.	Los ecuatorianos son muy moralistas	<b>B-34</b>
			A los ecuatorianos les gusta viajar por lo general en familia	<b>B-35</b>
			Los bares que se establecen en la avenida Idema generan malestar para los turistas ecuatorianos	<b>B-36</b>
			El presentarse este tipo de situaciones cerca del terminal de transporte le da una mala imagen a la ciudadanía y la alcaldía aún no ha implementado alternativas de solución ante esta problemática	<b>B-37</b>
			La mayor llegada de turistas ecuatorianos se presentó especialmente los fines de semana o cuando en el calendario había algún puente festivo	<b>B-38</b>
			La gran mayoría de ecuatorianos vienen solo por motivos de compras más que por turismo, duraban entre 1 a 3 días como máximo no se quedaban por mucho tiempo	<b>B-39</b>
10	<b>¿Cree usted que los gerentes de los hoteles asociados a ASGHOPASTO en Pasto estaban preparados para afrontar una revaluación del dólar como la que ocurrió entre los años 2015 y 2016?</b>	Fue una situación que nos tomó de imprevisto que en su mayoría si supimos afrontarlo con la buena atención de los respectivos hoteles en donde mantuvieron una temporada de gran crecimiento, sin embargo si hubiéramos estado preparados para situaciones como estas el departamento hubiera podido brindarle un mejor servicio al turista para lo cual estamos trabajando en ello; en mi opinión me parece que los hoteles sí estuvieron preparados pero muchas veces el entorno que nos rodeaba en vez de ayudarnos a mantener al turista satisfecho, significaba una amenaza, comenzando con el plan de ordenamiento territorial	La revaluación del dólar fue una situación que nos tomó de imprevisto	<b>B-40</b>
			Sin embargo se logró afrontar esta situación de la mejor manera con la buena atención de los respectivos hoteles	<b>B-41</b>
			El lograr capacitarse ante situaciones futuras, daría como resultado el total aprovechamiento de la situación a presentada	<b>B-42</b>
			Existen factores externos en la ciudad de Pasto que generan malestar en los turistas	<b>B-43</b>
			Prestar mayor atención al plan de ordenamiento territorial (POT)	<b>B-44</b>

11	<p><b>¿Qué medidas cree que la faltaría implementar a la ciudad de San Juan de Pasto ante una futura reevaluación?</b></p>	<p>El sector hotelero que yo manejo está repartido en casi toda la ciudad de San Juan de Pasto, los cuales por pertenecer a ASGHOPASTO son muchas veces discriminados como la asociación de los pequeños hoteleros o de bajos recursos, entonces esos deberíamos comenzar por cambiar esa mentalidad en las entidades o personas que nos rodean, a nosotros nos dicen el no COTELCO, y eso es discriminar porque COTELCO son como los de la alta sociedad y acá nuestro nivel económico disminuye un poco, sin embargo yo les digo a mis afiliados que antes éramos los pequeños hoteleros pero ahora las cosas han ido cambiado gradualmente así que ya no se digan así, conózcense y den a conocerse como una gran asociación a la que pueden pertenecer, por lo cual opino que se debería disminuir ese tipo de discriminación para poder trabajar en conjunto hacia un mismo propósito que es fomentar el turismo en la ciudad de Pasto. Por otro lado los hoteles ubicados en el sector de la Avenida Idema están estigmatizado, por lo que se manejan los bares y todos esos lugares que no son bien vistos por el turista porque les traería como posibles consecuencias la drogadicción, raponeo y demás cosas que afectan en gran medida al turista. Entonces el turista se asusta y decide irse para otro lado, entonces eso también nos afecta a nosotros, entonces que pasa ni la alcaldía ni la gobernación han hecho nada para que esos sitios que no pertenecían al sector dejen de aumentar porque cada vez son más y a nosotros nos tienen con el plan de ordenamiento territorial (POT) pero la verdad no están haciendo nada, por lo cual se quiere que se restablezca este tipo de lugares que afectan al turismo y al sector hotelero. Por otro lado cabe destacar que recientemente se está conociendo a la asociación, por medio de las reuniones y trabajos que hemos realizado a través de Gloria Mena que es la encargada de FONTOUR que ha sido una gran ayuda y guía en todo este camino recorrido hasta el momento, y a través de la Subsecretaría de Turismo que también nos ha acogido de una manera muy grata.</p>	ASGHOPASTO es muchas veces discriminado	<b>B-45</b>
			ASGHOPASTO está buscando cambiar esa mentalidad que se tiene de la asociación.	<b>B-46</b>
			Los hoteles de la Avenida IDEMA son muy estigmatizados por los bares y demás lugares inapropiados que los rodean.	<b>B-47</b>
			Se requiere medidas de acción inmediatas por parte de la alcaldía y gobernación de Nariño en el plan de ordenamiento territorial (POT)	<b>B-48</b>
			FONTOUR y Subsecretaría de Turismo han sido una gran ayuda para ASGHOPASTO	<b>B-49</b>
			12	<p><b>¿Considera que la gobernación o entidades encargadas de fomentar el turismo deberían implementar flyers informativos del atractivo turístico con el que cuenta la región?</b></p>
Se busca incluir las fiestas patronales de los municipios y corregimientos al atractivo turístico	<b>B-51</b>			
Se pretende realizar una promoción conjunta con los hoteleros de Pasto y la Subsecretaría de Turismo	<b>B-52</b>			
Patrimonio cultural se encarga de capacitar a los hoteleros para que sepan con claridad el atractivo turístico que tiene la región poder ofertarlo a sus huéspedes	<b>B-53</b>			
Se busca que la gobernación de turismo y la cámara de comercio de Pasto se	<b>B-54</b>			

			unan con la Subsecretaría de Turismo para poder potenciar el turismo de una manera estratégica	
13	<b>¿Qué cree que le hace falta al departamento de Nariño para poder potenciar el turismo?</b>	<p>Más que infraestructura al departamento le hace más promoción de todo el repertorio de lugares con los que cuenta para fomentar el turismo, además de trabajar en el plan de ordenamiento territorial porque la ciudad está muy desorganizada y puede afectar a futuro en el retorno de turistas. Por otro lado la subsecretaria se encarga de fomentar el turismo, pero los aportes para poder participar en dichos eventos son muy altos, por ejemplo por hotel, por agencia de turismo, restaurante y demás piden una cuota determinada que era de 1.000.000 de pesos y participaba en las agendas turísticas, mapas turísticos y pagina web pero solamente lo hacían en los municipios ósea que la propaganda solo iba dirigida hacia los municipios, había otra oferta que era de \$1.800.000, los \$800.000 era destinados a canje, ósea que nosotros como prestadores de servicio acogiéramos a un grupo de los que vinieran ahora en junio al onomástico y se les diera desayuno y hospedaje gratis que pueden ser 20 o 30 personas y los hoteles son pequeños en realidad para albergar tantas personas y dejar habitaciones libres para los demás turistas, y el 1.000.000 era para poder aportar para la publicidad, eso se iba a nivel nacional; otra oferta era de 2'800.000 en donde los 800.000 era en canje y los dos millones eran para participación a nivel internacional. Pero de todos modos al sector hotelero y con todo lo que tienen que cumplir ellos ahorita se les hace muy costoso. Entonces si deberían ellos crear como un programa que no implique tanto aporte y más ayuda por parte de las entidades que fomentan el turismo.</p>	Al departamento le hace falta una mayor promoción de todo el atractivo turístico que tiene la región	<b>B-55</b>
			Trabajar en el plan de ordenamiento territorial	<b>B-56</b>
			La Subsecretaría de Turismo debería manejar una mayor diversificación de precios en los eventos planteados	<b>B-57</b>
			Algunos hoteles de la ciudad no cuentan con todos los recursos económicos que se piden para poder participar en eventos	<b>B-58</b>
			ASGHOPASTO pide una mayor colaboración por parte de las entidades que fomentan el turismo hacia una mayor promoción incluyente	<b>B-59</b>
14	<b>¿Qué estrategias implementarían a futuro en base a lo ocurrido con este fenómeno de la revaluación?</b>	<p>Trabajar en pro de mejorar todos los servicios que brinda cada hotel afiliado a la asociación para que no nos cojan de imprevisto como pasó ahora, además de establecer estrategias a futuro para que el sector hotelero se mantenga con un buen crecimiento, porque cuando surge este fenómeno de repente la gente estaba contentísima por la masiva llegada de ecuatorianos pero también se frustran cuando disminuye la llegada de turistas; como en estos meses por ejemplo en donde el sector hotelero disminuyo significativamente el hospedaje de turistas y los gerentes de los hoteles se dieron cuenta que hay que establecer estrategias de retorno o eventos que fomenten el turismo; lo cual significa trabajo entre todos, las cosas tienen que suceder para que gente logre concientizarse, de que las cosas no hay que esperarlas a que lleguen para lamentarlos luego, quedándonos con los brazos cruzados, sino buscar alternativas o estrategias que incentiven el turismo continuamente, por lo cual estamos realizando reuniones para analizar lo ocurrido y tomar medidas a futuro, para que no se sientan tan afectados por lo ocurrido, dado que los dos meses en el sector hotelero malos fueron representativos, ahorita sobre todo cuando se están incrementando tantas normas y tantos planes que muchas veces son difíciles de implementar, para lo cual se requiere contratar profesionales en las materias relacionadas para que nos puedan capacitar en estos temas. Por otro lado también se estableció otra sede por parte de un hotelero afiliado en el municipio de Ipiales, dado que es el administrador de cuatro hoteles aquí en Pasto; estamos estudiando la posibilidad de unirlos a la</p>	se buscara mejorar todos los servicios que brinda cada hotel afiliado ante una futura revaluación	<b>B-60</b>
			Establecer estrategias preventivas para que el sector hotelero se mantenga con un constante crecimiento	<b>B-61</b>
			Establecer estrategias de retorno y trabajar en conjunto	<b>B-62</b>
			Se debe concientizar al hotelero que las cosas no hay que esperarlas a que lleguen sino buscar nuevas oportunidades	<b>B-63</b>

	asociación por petición del mismo empresario aunque para eso debemos cambiar el nombre de la asociación y mirar muy bien que es lo que vamos a hacer, dado que ha habido varios hoteles de los municipios cercanos que han querido afiliarse pero no los hemos podido incluir, incluso hace poco llego un hotelero de Chachagui a averiguar si se podía afiliarse pero no pudimos agregarlo, así que tenemos que sentarnos a analizar muy bien lo que vamos a hacer a futuro. De igual manera hay que tener presente las opiniones de nuestros afiliados dado que algunos provienen de Guaitarilla y son un poquito cerrados y difíciles de manejar.	Se está realizando reuniones para analizar los fenómenos económicos ocurridos y buscar alternativas de solución	<b>B-64</b>
		Se está analizando la posibilidad de volver a ASGHOPASTO una asociación departamental	<b>B-65</b>

<b>Categorización de la entrevista a Elsa María Portilla Arias. Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Pasto</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>VARIABLE</b>
1	<p><b>¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la Subsecretaría de Turismo para potenciar el turístico en la Ciudad de San Juan de Pasto?</b></p> <p>Se llevan a cabo acciones de promoción para poder potenciar el turismo de la mejor manera, además, de igual manera también contamos con agendas turísticas, mapas turísticos y pagina web la cual es turismopasto.gov.co, además de realizar proyectos a través del municipio en donde direccionamos todas las acciones y gestiones encaminados al mejoramiento y crecimiento del turismo; precisamente con el onomástico que se realizó en Pasto se busca que sea una evento estratégico que convoque una mayor llegada de turistas, de igual manera creamos el segundo encuentro de carnavales que se dan en el mundo que es una estrategia para posicionar al departamento a nivel mundial; por el momento el onomástico de Pasto se promociona en gran medida hacia el Ecuador pero a futuro planteamos ampliar la promoción.</p>	Se llevan a cabo acciones de promoción para poder potenciar el turismo	<b>C-01</b>
		cuentan con agendas turísticas, mapas turísticos y pagina web	<b>C-02</b>
		Se realizan proyectos a través del municipio en donde direccionan todas las acciones y gestiones	<b>C-03</b>
		se busca realizar eventos estratégicos para incentivar un mayor llegada de turistas	<b>C-04</b>
		Se creó el segundo encuentro de carnavales que se dan en el mundo	<b>C-05</b>
		El onomástico de Pasto también se promociona hacia el Ecuador, se espera poder ampliar la oferta	<b>C-06</b>
2	<p><b>¿La Subsecretaría de Turismo realiza capacitaciones?</b></p> <p>La Subsecretaría de Turismo realiza capacitaciones constantes en temas relacionados con: atención al cliente, programas turísticos, promoción y publicidad, competencias laborales, seguridad y salud en el trabajo, además manejan capacitaciones en el idioma inglés y manejo en la información turística, todo lo anterior se realiza en alianza con el SENA, por otro lado no se capacita en temas relacionados con cambios económicos y salud ocupacional.</p>	La Subsecretaría de Turismo realiza capacitaciones constantes	<b>C-07</b>
		La Subsecretaría de Turismo tiene un alianza con el SENA en tema de capacitación	<b>C-08</b>
3	<p><b>¿Cree usted que la ciudad de San Juan de</b></p> <p>En mi opinión la ciudadanía de Pasto no estaba preparada para este suceso, dado que se notó que muchos ciudadanos miraban a los</p>	Algunos ciudadanos miraban con cierto despotismo a los ecuatorianos	<b>C-09</b>

	<b>Pasto estaba preparado para afrontar la revaluación del dólar que se presentó entre los años 2015 y 2016? (hacer hincapié en el sector hotelero)</b>	ecuatorianos como personas invasivas que venían a generar tráfico al departamento y molestias con su llegada, pero no se daban cuenta que este suceso favorecía mucho al departamento por el gran número de divisas que dejaba, además de poder dar a conocer los lugares turísticos con los que cuenta la región; por lo cual considero que lo primero que se debió hacer era sensibilizar a la ciudadanía sobre los grandes beneficios que genera la llegada masiva de turistas al departamento y cambiar esa mentalidad de mirar esto como algo negativo; por otro lado considero que varios de los hoteles y centros comerciales sí estuvieron preparados adecuadamente en el trato que merecía cada turista ecuatoriano.	La ciudadanía aun no comprende el valor que genera el turismo	<b>C-10</b>
			Falto sensibilización y capacitación en temas turísticos hacia los ciudadanos	<b>C-11</b>
			Los hoteles y centros comerciales tuvieron un asertivo trato hacia el turista ecuatoriano	<b>C-12</b>
4	<b>¿De qué forma cree usted que la revaluación del dólar beneficie o perjudique al sector turismo en la ciudad de San Juan de Pasto? (hacer hincapié en el sector hotelero).</b>	Fue un gran beneficio para para la ciudadanía dado que fue una apertura del departamento de Nariño hacia los ecuatoriano que nos permitió ser beneficiados en varios aspectos comerciales, sin embargo el manejo inadecuado del comercio en las tarifas genero cierto malestar hacia los ecuatorianos, dado que si la ciudadanía se daba cuenta que eran ecuatorianos pagaban en dólares optaban por cobrarles unas mayores tarifas en los servicios o compras que realizaban, muy superiores a los que se le cobraba a un residente, lo cual genero un aprovechamiento muy abusivo por parte del colombiano dado que aún no ha dimensionado las repercusiones a futuro que estas acciones pueden generar en un turistas al ver que lo tratan diferente a los demás. Las anteriores acciones generaron una cierta disminuyo en la llegada de ecuatorianos a nuestra ciudad.	La llegada masiva de ecuatorianos fue un gran benéfico para el sector comercial	<b>C-13</b>
			Existió un manejo inadecuado de los comerciantes en el las tarifas hacia los ecuatorianos	<b>C-14</b>
			Se generó un disminución de los turistas ecuatorianos ante la sensación de discriminación	<b>C-15</b>
5	<b>¿Qué papel asumió la Subsecretaría de Turismo frente a la llegada masiva de ecuatorianos a la ciudad de San Juan de Pasto? (hacer hincapié en el sector hotelero).</b>	Ante las situaciones anteriormente mencionadas se buscó realizar acciones de sensibilización, con la ciudadanía, con el personal de espacio público mediante la ejecución de capacitaciones; comenzando con el personal que labora en la secretaria de tránsito y seguido hacia la policía nacional, dado que son la primera cara, por así decirlo en la posible interacción con los turistas. Se buscó establecer las bases fundamentales en el adecuado trato hacia el turista, fortaleciendo sus conocimientos en información turística, así mismo se capacito al personal público en los atractivos o lugares turísticos con los que cuenta la región, para que ellos supieran hacia dónde dirigir al turista si este necesitaba algún tipo de recomendación en atractivos turísticos.	La Subsecretaría de Turismo realizo acciones de sensibilización al personal de espacio publico	<b>C-16</b>
			La Subsecretaría de Turismo y la policía nacional fueron capacitados en información turística	<b>C-17</b>
6	<b>¿Cree usted que San Juan de Pasto cumplió con las expectativas de los turistas ecuatorianos que visitaron la ciudad en el periodo en que se presentó la revaluación del dólar?</b>	Más o menos, falto capacitar con anticipación a la ciudadanía en información turística, dado que la gran mayoría aun no dimensiona todos los beneficios que nos acarrea la llegada masiva de turistas a nuestro departamento, por lo cual primero se debería cambiar la mentalidad que tienen los ciudadanos hacia los turistas y seguir fomentado estrategias que contribuyan al mejoramiento de la región para poder obtener a futuro los mayores beneficios que esta actividad. El ser conscientes de los beneficios que trae la inversión turística, atraería consigo una mejor infraestructura, parqueaderos, un menor tráfico y activaría la economía del departamento.	La falta de capacitaciones anticipadas genero malestar turístico	<b>C-18</b>
			se busca cambiar la mentalidad que tienen los ciudadanos hacia los turistas	<b>C-19</b>
			Una mejor inversión turística potenciaría al departamento	<b>C-20</b>

7	<b>¿La Subsecretaría de Turismo tiene algún tipo de alianza o convenio con COTELCO o ASGHOPASTO Nariño en pro de incentivar el turismo?</b>	No, pero nosotros trabajamos muy articulados brindándoles capacitaciones continuas, ofertas, promociones, eventos y convocatorias que beneficia mucho al sector hotelero; para que pueda tener una mayor promoción y divulgación a nivel nacional e internacional; depende de cada uno de ellos acogerse a los programas que desarrollamos en la actualidad. Cabe destacar el hecho de que en nuestra página en la parte " <i>donde dormir</i> " aparecen varios hoteles que recomendamos para el hospedaje de los turistas.	La Subsecretaría de Turismo, COTELCO y ASGHOPASTO trabajan articuladamente	<b>C-21</b>
8	<b>¿Qué nuevos programas o estrategias turísticas planean implementar ante una futura revaluación del dólar?</b>	Más que crear programas buscaríamos fortalecer los que ya tenemos, como lo son la promoción del turismo en el departamento a nivel nacional e internacional, la sensibilización y capacitación de los ciudadanos hacia el tema turístico y se buscaría principalmente posicionar al departamento en el aprovechamiento de los diferentes cambios económicos que pudieran llegara a existir o mediante la participación de eventos internacionales.	Se busca fortalecer los programas con los que cuenta la Subsecretaría de Turismo	<b>C-22</b>
9	<b>¿Cuáles creen que son los principales obstáculos y dificultades que presenta la ciudad de San Juan de Pasto para poder potenciar el turismo?</b>	Principalmente la movilidad que se presenta en el centro, me gustaría poder observar una ciudad más transitable y mejor la infraestructura vial de algunos sitios turísticos de vital concurrencia.	Infraestructura y transitividad	<b>C-23</b>
10	<b>¿Qué planes y expectativas tienen a futuro para la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Fortalecer los eventos estratégicos que hemos creado estratégicamente que son: lo del onomástico con carnavales del mundo, lo de gastronomía con Pasto capital gastro-universal de Octubre y lo de Carnaval artesanal en el marco de carnal de negros y blancos; para poder potenciar el turismo de la región de un manera adecuada.	Fortalecer eventos estratégicos con los que cuenta la Subsecretaría de Turismo	<b>C-24</b>

### Categorización de la entrevista a Gloria Isabel Mena. Directora Regional de FONTUR

	PREGUNTA	RESPUESTA	SUB-CATEGORIA	VARIABLE
1	<b>¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en FONTOUR para potenciar el turístico en la Ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Se maneja principalmente la inversión de recursos del ministerio de industria y turismo MINCTI invertir recursos financieros en nuestro caso en el departamento de Nariño con los entes territoriales y prestadores de servicios turísticos. Por otro lado también se asesoran proyectos para ser presentados hacia los entes territoriales Alcaldía y gobernación por intermedio de ellos nosotros hacemos inversión, estos deben ser de infraestructura, competitividad y promoción, dado que estas son las tres	Inversión de recursos	<b>D-01</b>
			Asesoramiento de proyectos	<b>D-02</b>
			Inversión en infraestructura, competitividad y promoción	<b>D-03</b>
			La gobernación de Nariño está adscrita a lineamientos en la ejecución de proyectos	<b>D-04</b>

		líneas que manejamos. Nosotros asesoramos proyectos de inversión y los financiamos basados en nuestras fichas y metodología que manejamos, la gobernación de Nariño está adscrita a nuestros lineamientos en desarrollo y ejecución de proyectos. Sin son proyectos de infraestructura turística los entes territoriales encargados sería la gobernación y alcaldía de Nariño en un 20% y FONTOUR apoya este tipo de proyectos en un 80%; en conclusión amparamos proyectos que potencien el turismo en los 64 municipios, de igual manera también depende de la calificación del proyecto y que el destino también sea considerado turístico. Sin son proyectos de promoción y competitividad FONTOUR apoya en un 50% y los entes territoriales en otro 50%.	Proyectos de infraestructura turística los entes territoriales encargados sería la gobernación y alcaldía de Nariño en un 20% y FONTOUR en un 80%.	<b>D-05</b>
			Amparamos proyectos que potencien el turismo en los 64 municipios	<b>D-06</b>
			La calificación del proyecto y que el destino sea considerado turístico dependiente para su posterior financiación	<b>D-07</b>
			Sin son proyectos de promoción y competitividad FONTOUR apoya en un 50% y los entes territoriales en otro 50%.	<b>D-08</b>
			Realización de capacitaciones	<b>D-09</b>
2	<b>¿FONTOUR realiza capacitaciones continuas?</b>	FONTOUR si realiza capacitaciones en temas relacionados con atención al cliente, cambios económicos referentes a capacitaciones en cobro de impuestos y parafiscales para el sector turístico de los 21 sectores que se maneja; dado que se cobra un registro nacional de turismo, que es un registro que se lo hace mediante alcaldía y gobernación y un pago de aportes parafiscales que van dirigidos hacia el turismo, de igual manera también se capacita en temas relacionados con programas turísticos y promoción; nosotros tenemos la implementación de una norma que está muy de la mano con salud ocupacional que se llama la implementación o certificación de las TLS (normas técnicas sectoriales), manejamos cuatro ejes fundamentales los cuales son el ambiental, social, cultural, económico; nos faltaría capacitaciones en temas de competencias laborales. De igual manera también realizamos reuniones para darles a conocer lo que está realizando el ministerio a manera de capacitación, por ejemplo si en Nariño hay potencial en aviturismo vamos a traer gente experta en el tema, ahorita ya estamos haciendo la ruta de aves, porque Colombia quedo en primer lugar a nivel mundial en especies endémicas. El ministerio de turismo ha previsto que nuestra calidad de turismo es de su naturaleza y el avistamiento es muy apetecido a nivel mundial, lo cual deja muchos dividendos y esa es una de las maneras como se logra cumplir con las metas del plan de desarrollo, en la generación de empleo fruto de las divisas; dado que la generación de divisas fruto del turismo y la generación de puestos laborales está dentro de este plan de desarrollo.	Se manejan cuatro ejes fundamentales los cuales son el ambiental, social, cultural y económico	<b>D-10</b>
			Se realiza reuniones para darles a conocer lo que está realizando el ministerio	<b>D-11</b>
			En Nariño hay potencial en aviturismo	<b>D-12</b>
			El ministerio de turismo ha previsto que nuestra calidad de turismo es gracias a la naturaleza que poseemos	<b>D-13</b>
			La actividad de turismo genera dividendos y empleo	<b>D-14</b>
3	<b>¿Cree usted que la ciudad de San Juan de Pasto estaba preparado</b>	Ningún sector económico estaba preparado para este gran fenómeno que nos aconteció, dado que existió falta de conocimiento y manejo del tema en la gran cantidad de turistas que arribaría a nuestro territorio, faltaron medidas de anticipación.	Falta de capacitación y manejo de la revaluación	<b>D-15</b>

	<b>para afrontar la revaluación del dólar que se presentó entre los años 2015 y 2016?</b>		Medidas de anticipación	<b>D-16</b>
4	<b>¿De qué forma cree usted que la revaluación del dólar beneficie o perjudique al sector turismo en la ciudad de San Juan de Pasto? (hacer hincapié en el sector hotelero).</b>	El propósito era que beneficie al departamento en su totalidad, pero como no se tuvo una coordinación adecuada y articulada no genero un gran impacto económico, esta fue una gran oportunidad pero sabiéndola aprovechar, como por ejemplo panamá vive del turismo de compras y nosotros no pudimos implementar ese sistema, dado que genero perjuicios económicos para nuestra región o comunidad, en las malas prácticas comerciales como por ejemplo el encarecimiento de algunos productos y descontento social, las personas hicieron lo que quisieron y no existieron directrices que controlen estos cambios económicos y sociales, faltaron más iniciativas por parte de los entes territoriales, en las respectivas oficina de: asuntos internacionales, asuntos de frontera, la Dirección Departamental de Turismo, entre otras.	El propósito inicial era beneficiar al departamento en su totalidad con el aprovechamiento del turismo	<b>D-17</b>
			Se esperaba que se implementara el turismo de compras así como lo realizan en Panamá, pero no fue posible.	<b>D-18</b>
			Perjuicios económicos	<b>D-19</b>
			Malas prácticas comerciales (encarecimiento de algunos productos y descontento social)	<b>D-20</b>
			No existieron directrices que controlen los cambios económicos y sociales existentes	<b>D-21</b>
			Falta de iniciativa por parte de los entes territoriales (asuntos internacionales, asuntos de frontera, Dirección Departamental de Turismo, entre otras)	<b>D-22</b>
5	<b>¿Qué papel asumió FONTOUR frente a la llegada masiva de ecuatorianos a la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Lo que pasa es que nuestra incidencia no es directamente hacia el departamento, nosotros tenemos un rango el cual es recibir las directrices de nuestras acciones desde el ministerio de turismo, gobernaciones, alcaldías, dado que somos una entidad adscrita al ministerio. Por lo cual no pudimos hacer nada al respecto, pero si nos hubieran dicho necesitamos que nos ayuden a realizar un estudio de mercado, necesitamos investigar en determinado tema, hubiéramos contribuido a afrontar mejor este tipo de situación.	FONTOUR recibe directrices, por parte del ministerio de turismo, gobernaciones y alcaldías	<b>D-23</b>
			Un estudio de mercado y mayor investigación del tema, hubiera contribuido a afrontar mejor la revaluación del dólar	D-24
6	<b>¿Cree usted que San Juan de Pasto cumplió con las expectativas de los turistas ecuatorianos que visitaron la ciudad en el periodo en que se presentó la revaluación del dólar?</b>	En su mayoría no se logró cumplir con las expectativas de los ecuatorianos, dado que si se hubieran tomado medidas anticipadas o establecido programas que contribuyeran al aprovechamiento total de este suceso tal vez el panorama sería diferente. Hubiera sido necesario generar una mejor cultura turística atrayente que mostrara todo el atractivo turístico con el que cuenta la región he incentivar en gran medida las compras.	No se logró cumplir con las expectativas de los ecuatorianos	D-25
			No se tomaron medidas anticipadas ni se establecieron programas pre-revaluación	D-26
			No existió una cultura turística atrayente	D-27
			Falta de incentivos hacia las compras	D-28
7	<b>¿FONTOUR tiene algún tipo de alianza o</b>	No se tiene una alianza directa con estas asociaciones gremiales, pero hay que recalcar el hecho de que si estas asociaciones pueden presentar	No se tiene una alianza directa con COTELCO y ASOHOPASTO	D-29

	<b>convenio con COTELCO o ASGHOPASTO Nariño en pro de incentivar el turismo?</b>	proyectos turísticos, los cuales contarían con todas las asesorías pertinentes y necesarias para él, dado que serían entes territoriales, las gobernaciones pueden presentar proyectos de infraestructura, promoción y competitividad, pero COTELCO es una asociación nacional y ellos pueden, lo puede hacer COTELCO, ASGHOPASTO, FENALCO, CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, ACOPI como gremios , lo pueden hacer si están al día con el pago a parafiscales y con su registro nacional de turismo; muchas veces no lo realizan por lo de la contrapartida, porque si el proyecto es de promoción y competitividad tiene que colocar el 50% del valor total del proyecto y por otro lado no les gusta que otras personas ejecuten el proyecto que ellos mismos desarrollaron, dado que se realiza una licitación para poder colocar en marcha el proyecto y escoger a la persona más idónea que se encargue de ello, pero para nosotros a nivel de transparencia es mejor.	COTELCO, ASOHOPASTO, FENALCO, CAMARA DE COMERCIO DE PASTO, ACOPI pueden presentar proyectos turísticos como gremios	D-30
			COTELCO y ASOHOPASTO cuentan con todas las asesorías pertinentes para la realización de proyectos	D-31
			Las gobernaciones pueden presentar proyectos de infraestructura, promoción y competitividad	D-32
			para la presentación de proyectos deben estar al día con el pago a parafiscales y con su registro nacional de turismo	D-33
			El 50% del valor de proyecto debe ser financiado por el proponente	D-34
			Licitaciones como filtro para escoger el mejor contratista	D-35
8	<b>¿Qué nuevos programas o estrategias turísticas planean implementar ante una futura revaluación del dólar?</b>	Como le comentaba, nosotros seguimos las directrices de los entes territoriales, ministerio de turismo y del plan de desarrollo que se maneja cada periodo presidencial, así que eso ya no depende de nosotros.	FONTOUR está regulado bajo directrices	D-36
9	<b>¿Cuáles creen que son los principales obstáculos y dificultades que presenta la ciudad de San Juan de Pasto para poder potenciar el turismo?</b>	En tema de la infraestructura vial, pues existen varios atractivos turísticos muy bonitos en el departamento que muchas veces no son visitados por el estado de las vías con las que contamos; el constante cierre del aeropuerto es otra gran problemática que se presenta en nuestro departamento, en donde muchas veces las personas no pueden arribar ni salir de nuestra ciudad por los diferentes motivos que se presentan, no entra gente, no llegan vuelos por un día completo a veces hasta por dos días de seguido, lo cual genera molestias turísticas.	infraestructura vial	D-38
			El constante cierre del aeropuerto	D-39
			molestias turísticas por vuelos retrasados	D-40
10	<b>¿Qué planes y expectativas tienen a futuro para la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	El ministerio de turismo maneja unas directrices generales, el ministerio determina unos corredores estratégicos para el tema de turismo, y entre esos corredores está el departamento de Nariño; estos corredores consisten en que mediante un estudio que realizo el CITUR se determinó que lugares deberían estar dentro de estos corredores al poseer un muy buen potencial turístico, Nariño quedo incluido en el corredor sur y el corredor del pacifico en donde seria los lugares por los cuales transitaran los turistas, por lo cual estos corredores estarán llenos de productos turísticos, como lo es la gastronomía, hotelería, naturaleza y cultura, todos esos atractivos harán potenciar turísticamente cada departamento dado que	El ministerio de turismo maneja unas directrices generales	D-41
			El ministerio determina unos corredores estratégicos para el tema de turismo	D-42
			Nariño quedo incluido en el corredor sur y el corredor del pacifico	D-43

	ya han sido previamente trazados. Un corredor turístico atravesara a Colombia de norte a sur y de oriente a occidente. De igual manera también tenemos un plan de desarrollo turístico que debemos desarrollar a cabalidad, se lo plantea cada periodo presidencial que para este periodo va desde 2012 a 2018, es como la carta de navegación que tienen para saber que cumplieron y que les quedo pendiente por cumplir igualmente que el ministerio de turismo tiene sus propias metas y directrices.	Los corredores estarán llenos de productos turísticos	D-44
		plan de desarrollo turístico 2012-2018	D-45
		El ministerio de turismo tiene sus propias metas y directrices	D-46

<b>Categorización entrevista a Paola Katherine Bacca. Dirección departamental de turismo</b>				
	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>VARIABLE</b>
1	<b>¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Departamental de Turismo en la Ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Principalmente los tres procesos o pilares que se llevan a cabo en esta oficina son: Fortalecer la competitividad, volviendo el turismo sostenible mediante la economía colaborativa, fortificar la infraestructura para el mejoramiento de los atractivos turísticos y robustecer la promoción del departamento, para que Nariño se convierta en el lugar de los sueños de muchos turistas, con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de la región.	Fortalecer la competitividad	E-01
			fortificar la infraestructura	E-02
			Robustecer la promoción	E-03
			Mejorar las condiciones socioeconómicas de la región	E-04
2	<b>¿La Dirección Departamental de Turismo realiza capacitaciones?</b>	Mediante la economía colaborativa que se fundamenta en el valor de la solidaridad, de la construcción de comunidad y de la importancia del compartir se establecieron programas encaminados a ser un “formador de formadores”, el cual consiste en capacitar a aquellas personas que lo deseen; para lo cual contamos con una página web en donde cualquier persona que quiera brindar sus conocimientos en temas relacionados en emprendimiento turístico, gastronomía, manejo de residuos sólidos, agricultura, aviturismo, manejo financiero básico, idiomas, sostenibilidad ambiental, mercadeo, innovación, entre otros puede postularse para capacitar o para recibir dicha capacitación, los municipios en donde se plantea esta dinámica son en Buesáco, La Cruz, Tumaco, Ipiales, Cumbal, Guachucal, Ricaurte, La Unión, Sandoná, Tuquerres y El Encano, para mayor información puede visitar nuestra página que es la siguiente: <a href="http://turismo.narino.gov.co/experiencia">turismo.narino.gov.co/experiencia</a> ; por otro lado también brindamos diplomados y capacitaciones para todo el sector comercial que desee inscribirse y esté interesado.	Economía colaborativa	E-05
			se establecieron programas encaminados a ser un “formador de formadores”	E-06
			Capacitaciones y diplomados a todas las personas y comerciantes también	E-07
			Se cuenta con una página web para mayor información y facilidad de participación	E-08
3	<b>¿Cree usted que la ciudad de San Juan de Pasto estaba preparada para afrontar la</b>	La respuesta es ambigua porque si bien conocemos todo lo que tenemos y estamos conscientes de todo el potencial turístico que poseemos, nosotros nos dimos cuenta de que el comercio siempre estuvo preparado, sin embargo no dirigimos adecuadamente todos nuestros esfuerzos para poder catapultar el tema del turismo	Se debió prestar mayor atención al turismo receptivo	E-09
			Cambio de candidatura	E-10

	<b>revaluación del dólar que se presentó entre los años 2015 y 2016?</b>	receptivo en el departamento en aquel periodo de tiempo, lo cual puede generar malas interpretaciones acerca de si estaba o no preparada para este suceso. Además hay que recalcar el hecho de cambio de candidatura que fue el 1 de enero del 2016 en donde se estaba presentando con mayor impacto el alza del dólar lo cual pudo interferir de cierta manera en una inadecuada ejecución de estrategias.		
4	<b>¿De qué forma cree usted que la revaluación del dólar beneficie o perjudique al sector turismo en la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Yo creo que, siempre y cuando tengamos ese sentido antiguo de subirle los precios a los artículos apenas suba el precio del dólar, ( lo cual se ha visto desde hace muchos años), el sistema turístico de Colombia prosperará muy lentamente; a diferencia de Ecuador, para lo cual se espera brindar una mayor capacitación turística a los empresarios y personas en general para que puedan comprender los beneficios económicos que este sector puede generar y las repercusiones que se pueden presentar ante las malas prácticas hacia los turistas .	Capacitación cultural	E-11
5	<b>¿Qué papel asumió La Dirección Departamental de Turismo frente a la llegada masiva de ecuatorianos a la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	Esta oficina es relativamente nueva, sin embargo cuando ocurrió este fenómeno pudimos fortalecer algunos programas de promoción de las agencias de turismo y sectores de turismo en general; hicimos capacitaciones a los agentes turísticos y a toda la comunidad que va de la mano con el turismo; logramos aprender sobre este fenómeno obteniendo experiencia que nos servirá para el futuro, además de fortalecer los ejes de competitividad e infraestructura en turismo.	Realizaciones de capacitaciones a los agentes turísticos	E-12
6	<b>¿Cree usted que San Juan de Pasto cumplió con las expectativas de los turistas ecuatorianos que visitaron la ciudad en el periodo en que se presentó la revaluación del dólar?</b>	El departamento de Nariño cuenta con una gran riqueza gastronómica, cultural, geográfica y atractivo natural diversificado; por lo cual decir que no cumplimos con las expectativas de los Ecuatorianos sería como desprestigiar a nuestro departamento dado que muchos de los turistas que solamente vinieron a comprar a los grandes supermercados, lograron percibir la gran riqueza con la que cuenta esta región y la promoción del voz a voz es una gran estrategia para fomentar el turismo en una región.	Nariño cuenta con una gran riqueza gastronómica, cultural y geográfica	E-13
			La gran mayoría de los visitantes ecuatorianos lograron conocer el potencial de la región	E-14
			Promoción del voz a voz	E-15
7	<b>¿La Dirección Departamental de Turismo tiene algún tipo de alianza o convenio con COTELCO o ASGHOPASTO Nariño en pro de incentivar el turismo?</b>	Si tenemos alianzas estrategias con COTELCO, últimamente les colaboramos en la iniciativa que tenían de realizar el evento con medios de comunicación en cambiar la posible mala imagen que se dejó en los ecuatorianos por parte de nuestro departamento en la temporada en que arribaron una gran cantidad de turistas ecuatorianos; y también se ha trabajado de manera conjunta en la promoción y participación de eventos turísticos, por otro lado aún no se establecido alianzas estrategias con ASGHOPASTO.	Se tiene alianzas estrategias con COTELCO en la promoción y participación de eventos turísticos	E-16
			La Dirección Departamental de Turismo y COTELCO trabajan de manera conjunta	E-17
			No se tiene ningún tipo de alianza con ASHOPASTO	E-18
8	<b>¿Qué nuevos programas o estrategias turísticas planean implementar ante una futura revaluación del dólar?</b>	Se realizara un registro detallado en cada municipio y en la ciudad de San Juan de Pasto del lugar de residencia de cada turista que nos visite de aquí en adelante, para poder tener las respectivas estrategias que nos lleven a la posterior y adecuada toma de decisiones con la implementación del Situr Nariño se podrá tener gran detalle de la llegada, visita y salida de pasajeros entre otras estadísticas fundamentales para el turismo; de igual manera también se pretende establecer el	Registro detallado de cada turista que arribe al departamento	E-19
			Implementación del CITUR Nariño	E-20
			Plan estratégico de turismo sostenible	E-21

		plan estratégico de turismo sostenible en el departamento.	en el departamento	
9	<b>¿Cuáles creen que son los principales obstáculos y dificultades que presenta la ciudad de San Juan de Pasto para poder potenciar el turismo?</b>	<p>Creo que una de las mayores dificultades que tenemos es que las personas no vivimos aun con ese sentido de colaboración hacia las personas que no son de aquí, solo actuamos tal vez cuando nuestra colaboración pueda ser remunerada, y eso no debe ser así, porque debe existir una cultura turística de amabilidad y comprensión hacia el otro; es decir que cuando llega un turista a nuestro territorio, muchas personas opinan- "allá el vera" , pero no nos percatamos de que se necesita un mayor sentido servicial en todos los aspectos ya sea de guianza o de ubicación y entonces aparece la desorganización en las estaciones de bus y la falta de señalización y promoción en inglés; entonces toda esa información negativa le va a llegar a las personas de otros países las cuales prefieren cambiar su destino y no venir hacia acá.</p>	No hay sentido de colaboración hacia los extranjeros	E-22
			Falta de señalizaciones, de rótulos y de promoción en ingles	E-23
10	<b>¿Qué planes y expectativas tienen a futuro para la ciudad de San Juan de Pasto?</b>	<p>En el plan de acción para 2018 se plantea desarrollar el plan estratégico de turismo sostenible se planea implementar procesos de formación, implementación de Situr Nariño, proyectos turísticos comunitarios, jornadas de sensibilización para la prevención de la ESCNNA, estrategias de fortalecimiento institucional, gestión de proyectos, eventos, ejecución proyecto señalización turística, formación proyecto MITUR, acompañamiento en formulación de proyectos regionales para la SGR (sistema general de regalías), eventos y mejoramiento de los atractivos turísticos con los que cuenta la región.</p>	Procesos de formación	E-24
			Implementación del CITUR Nariño	E-25
			Proyectos turísticos comunitarios	E-26
			Jornadas de sensibilización para la prevención de la ESCNNA	E-27
			Estrategias de fortalecimiento institucional	E-28
			Gestión de proyectos, eventos, ejecución proyecto señalización turística	E-29
			Formación proyecto MITUR	E-30
			Acompañamiento en formulación de proyectos regionales para la SGR (sistema general de regalías)	E-31
Eventos y mejoramiento de los atractivos turísticos con los que cuenta la región	E-32			

## ANEXO D

### ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO CERTIFICADOS EN SOSTENIBILIDAD

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO CERTIFICADOS EN SOSTENIBILIDAD					
No.	NOMBRE DEL HOTEL	CIUDAD	No.	NOMBRE DEL HOTEL	CIUDAD
1	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE FENALCO - Quindío	Armenia, Quindío	159	HOSTAL EL JARDIN	Salento, Quindío
2	GRUPO AGROTURISTICO LA TATA S.A.S	Montenegro - Quindío	160	HACIENDA CAFETERA ECO - HOTEL SANTA BARBARA LTDA	Circasia - Quindío
3	RANCHO CALIFORNIA CAMPO DE AVENTURA	Armenia, Quindío	161	HOTEL CAMPESTRE PUEBLO BELLO	Armenia, Quindío
4	FINCA HOTEL VERACRUZ	Circasia, Quindío	162	HOTEL SAN MARTIN	Armenia, Quindío
5	FINCA HOTEL LAGOS DE LAS VEGAS	Armenia, Quindío	163	HOTEL SORATAMA S.A FINCA LOS ALCAZARES	Pereira, Risaralda
6	HOTEL CROWNE PLAZA TEQUENDAMA	Bogotá D.C	164	HOTEL SORATAMA S.A	Pereira, Risaralda
7	HOTEL MEDELLIN ROYAL	Medellín, Antioquia	165	HOTEL SORATAMA S.A HOTEL SAN SIMON	Pereira, Risaralda
8	HOTEL DON LOLO	Villavicencio, Meta	166	ISA VICTORY HOTEL BOUTIQUE S.A.S	Armenia, Quindío
9	CONSORCIO GRUPO CONTEMPO LTDA -	Bogotá D.C	167	FINCA HOTEL TUCURINCA	Montenegro, Quindío
10	HOTEL SALENTO REAL	Salento, Quindío	168	HOSTAL LA POSADA DEL CAFÉ	Salento, Quindío
11	FINCA HOTEL CAMPIÑA FELIZ	Montenegro, Quindío	169	FINCA EL PEÑALAR	Manizales, Caldas
12	AFRICA HOTEL	Puerto Triunfo, Antioquia	170	RESERVA NATURAL MONTE VIVO	Medellín, Antioquia
13	HOTEL LA COLINA	Puerto Triunfo, Antioquia	171	THE RANCH	Medellín, Antioquia
14	CASA BLANCA ZAFARI HOTEL	Puerto Triunfo, Antioquia	172	FINCA DEL CAFÉ	Santa Rosa de Cabal,
15	HOTEL ROYALPARK METROHOTEL	Bogotá D.C.	173	CASA MOSAICO HOTEL BOUTIQUE	Medellín, Antioquia
16	HOTEL CASA DECO	Bogotá D.C	174	FINCA HOTEL BALCONES DE BELLAVISTA	Quimbaya, Quindío
17	HOTEL MUISCA	Bogotá D.C	175	HOTEL PORTAL DE MILAN	Manizales, Caldas
18	HOTEL CASONA DEL PATIO	Bogotá D.C	176	HOTEL VILAR AMERICA	Bogotá D.C.
19	HOTEL 84 DC	Bogotá D.C	177	RADISSON AR HOTEL BOGOTA AIRPORT	Bogotá D.C
20	HOTEL BIOXURY	Bogotá D.C	178	HOTEL PLATINO PLAZA	Dos Quebradas
21	HOTEL TRYP DIPLOMAT	Bogotá D.C	179	HOTELES DE LA ESPERANZASHERATON BOGOTA	Bogotá D.C.
22	HOTEL NH BOGOTA 93	Bogotá D.C	180	HOTEL CAMPOALEGRE	Bucaramanga
23	HOTEL CASA DANN CARLTON	Bogotá D.C	181	HOTEL GUARIGUA	San gil, Socorro
24	HOTEL CONFORT 80 DE LA CASTELLANA	Bogotá D.C	182	VILLA ALEJANDRA DEL PILAR	Quimbaya, Quindío
25	HOTEL CAPITAL	Bogotá D.C	183	HOLIDAY INN EXPRESS CARTAGENA BOCAGRANDE	Cartagena, Bolívar
26	HOTEL EL MIRADOR DE COCORA	Salento, Quindío	184	EL EDÉN TURÍSTICO	Santa Marta
27	DIAMOND PREMIUM BARRANQUILLA HOTEL	Barranquilla. Atlántico	185	HOLIDAY INN EXPRESS AND SUITE ZONA FINANCIERA	Bogotá D.C.
28	ARMENIA HOTEL	Armenia, Quindío	186	HOTEL BS ROSALES	Bogotá D.C.
29	LA RIVERA HOTEL	Pereira, Risaralda	187	HOLYDAY INN EXPRESS YOPAL	Yopal, Casanare
30	INVERSIONISTAS DORADO LA 70 SAS	Medellín, Antioquia	188	HOTEL CASA PABLO	Neiva, Huila
31	INVERSIONES HOTELERAS LOS SAUCES	Medellín, Antioquia	189	HOTEL CLASSIC	Bogotá D.C.
32	HOTEL MONARCA	Itagüi, Antioquia	190	HABITA LTDA	Cali , Valle del Cauca
33	FAROAZUL HOSTERIA	Santa Rosa de Cabal,	191	ECOTERMALES SAN VICENTE S.A	Santa Rosa de Cabal,

34	HOTELES CASABLANCA	Cúcuta	192	HOTEL ARTISAN	Bogotá D.C
35	HOTEL DANN NORTE	Bogotá D.C	193	HOTEL BH LA QUINTA	Bogotá D.C
36	HOTEL DANN COMBEIMA	Ibagué, Tolima	194	HOTEL MACAO	Bogotá D.C
37	HOTEL LE PARC S.A.S	Medellín, Antioquia	195	HOTEL JW MARRIOT	Bogotá D.C
38	HOTEL COSMOS 100	Bogotá D.C	196	HOTEL WYNDHAM BOGOTA ART	Bogotá D.C
39	FUNDACION HOTEL MADAURA	Chinauta, Cundinamarca	197	HOTEL BE LA SIERRA	Santa Marta
40	LAS CABAÑAS DE TERMALES J.C	Santa Rosa de Cabal	198	MATISSE HOTEL	Bogotá D.C
41	HOTEL GRAN VIA	Armenia, Quindío	199	HOTEL CASA PEREGRINO	Buga, Valle del Cauca
42	CABAÑAS QUINDÍO CAMPESTRE	Montenegro - Quindío	200	HOTEL CASA GUADALAJARA	Buga, Valle del Cauca
43	HOTEL ECO STAR	Ibagué, Tolima	201	HOTEL SIAR	Bogotá D.C
44	HOTEL LOS OCOBOS	Ibagué, Tolima	202	HOTEL LAS AMERICAS	Cartagena, Bolívar
45	HOTEL ACANDÍ	Ibagué, Tolima	203	OCD HOSPEDERIA DURUELO	Villa de Leyva, Boyacá
46	HOTEL SAN MIGUEL	Pasto, Nariño	204	HOTEL BOUTIQUE LA CABRERA	Neiva, Huila
47	HOTEL DEL PARQUE BOLIVAR	Pasto, Nariño	205	INMOBILIARIA E INVERSIONES CESAR	Cartagena, Bolívar
48	HOTEL CHAMBU PLAZA	Pasto, Nariño	206	HOTEL EL DEPORTISTA	Medellín , Antioquia
49	HOTEL VENECIA CONFORT	Pasto, Nariño	207	FINCA HOTEL SANTO TOMAS	Rionegro, Antioquia
50	HOTEL PARQUE RESERVADO	Pasto, Nariño	208	HOTEL CATALINA PLAZA	Pereira , Risaralda
51	WOS CASA GRANDE HOTEL	Riohacha. La Guajira	209	MONTES DE LA CASTELLANA HOTEL BOUTIQUE	Armenia, Quindío
52	HOTEL ARIZONA SUITES	Cúcuta	210	HOTEL ARHUACO CENTRO DE NEGOCIOS	Santa Marta,
53	HOTEL BOLIVAR	Cúcuta	211	HOTEL TAYRONA RODADERO	Santa Marta
54	HOTEL QUINTA AVENIDA	Cúcuta,	212	HOTEL CASA DECO	Bogotá D.C
55	HOTEL B'QUIN PLAZA	Cúcuta,	213	HOTEL DEL PUENTE BOGOTA	Bogotá D.C
56	AMAZON B&B	Leticia, Amazonas	214	HOTEL COSMOS PACIFICO	Buenaventura
57	ECOHOTEL EL REFUGIO	Leticia, Amazonas	215	HOTEL COSMOS CALI	Cali , Valle del Cauca
58	MALOKAMAZONAS	Leticia, Amazonas	216	ANANDA HOTEL BOUTIQUE BY COSMOS	Cartagena, Bolívar
59	HOTEL LUSITANIA	Ibagué, Tolima	217	HOTEL CABRERA IMPERIAL	Bogotá D.C
60	HOTEL 3a. AVENIDA	Ibagué, Tolima	218	HOTEL COSMOS 116	Bogotá D.C
61	HOTEL ARENAS	Riohacha. La Guajira	219	HOTEL DOUBLE TREE BY HILTON CALLE 93	Bogotá D.C
62	HOTEL SOL Y LUNA	Riohacha, La Guajira	220	HOTEL DOUBLE TREE BY HILTON CALLE 100	Bogotá D.C
63	CAOBOS BOUTIQUE	Cúcuta,	221	ASOCIACION COMUNITARIA YARUMO BLANCO	Pereira , Risaralda
64	HOSTAL SANTA CECILIA	Riohacha. La Guajira	222	HOTEL ALBORADA	Melgar, Tolima
65	WAIRA SUITES HOTEL	Leticia, Amazonas	223	USAQUEN SUITES S.A.S / HOTEL BH USAQUEN	Bogotá D.C
66	MONTES DE LA CASTELLANA HOTEL BOUTIQUE	Armenia, Quindío	224	HOTEL CITY EXPRESS PLUS CALI	Cali, Valle del Cauca
67	FINCA HOTEL EL ANGEL S.A.S	Armenia, Quindío	225	WAIRA SUITES HOTEL	Leticia, Amazonas
68	HOTEL CAFEIRA	Pereira, Risaralda	226	HOTEL DULIMA	Ibagué, Tolima
69	JORGE ALBERTO FERNANDEZ BLANDON LAGOS DE VENECIA	Santa Rosa de Cabal	227	HOTEL BEST WESTERN	Bogotá D.C
70	HOTEL LOS CRISTALES SANTA ROSA	Santa Rosa de Cabal,	228	HOTEL XPLENDOR	Armenia, Quindío
71	TOBON URIBE JAIRO - HOTEL MAITAMA	Armenia, Quindío	229	HOTEL WINDSOR	Barranquilla, Atlántico
72	HOTEL PINARES S.C.A	Pereira, Risaralda	230	HOTEL BAHIA SARDINA	San Andrés

73	ECOHOTEL LA GAVIOTA SANTA ROSA DE CABAL	Santa Rosa de Cabal,	231	HOTEL CASINO INTERNACIONAL	Cúcuta
74	HOTEL REAL PLAZA	Riosucio, Caldas	232	ANACONDA	Leticia, Amazonas
75	LONDOÑO RAMIREZ FERNANDO - FINCA HOTEL EL ROSARIO	Quimbaya, Quindío	233	SOFITEL SANTA CLARA	Cartagena, Bolívar
76	GRAN HOTEL	Pereira, Risaralda	234	HOTEL CASA MORALES	Ibagué, Tolima
77	RIVERA DE CASTAÑO CENELIA - HOSTAL SAN FERNANDO PEREIRA	Pereira, Risaralda	235	HOTEL LEYENDA CALIMA	Buga, Valle del Cauca
78	VICTORIA'S PARK HOTEL	Armenia Quindío	236	LAGOS CLUB COMFATOLIMA	Ibagué, Tolima
79	HOTEL MEDITERRANEO	Medellín, Antioquia	237	HOTEL VALDIVIA PLAZA	Jardín, Antioquia
80	HOTEL BOLIVARIANA PLAZA	Medellín, Antioquia	238	HOTEL AROMAX DEL CAMPESTRE	Medellín , Antioquia
81	HOTEL CABO DE LA VELA	Medellín, Antioquia	239	THE SUGAR CANE HOSTEL	Medellín , Antioquia
82	HOTEL GOLDEN PALERMO	Medellín, Antioquia	240	HOTEL HABANA VIEJA	Medellín , Antioquia
83	HOTEL PORTON SAN JOAQUIN	Medellín, Antioquia	241	HOTEL CARTAGENA PLAZA	Cartagena, Bolívar
84	HOTEL SOLAR CASA LAURELES	Medellín, Antioquia	242	HOTEL SOL CARIBE CAMPO	San Andrés
85	HOTEL SAN PEDRO DEL FUERTE	Medellín, Antioquia	243	HOTEL ALCARAVAN	Itagüí, Antioquia
86	LINCOLN HOTEL S.A	Medellín, Antioquia	244	HOTEL ZULDEMAYDA	Armenia, Quindío
87	HOSTAL TU CASA	Manizales, Caldas	245	INMOBILIARIA SOL Y MAR TRONQUITOS	San Andrés
88	HOSTAL MOUNTAIN	Manizales, Caldas	246	HOTEL EL PORTAL GUATAPE	Guatapé, Antioquia
89	HOTEL VISPERAS	Santa Rosa de Cabal	247	SOLYMAR ISLAS APTO 304	San Andrés
90	HOTEL TERMALES TIERRA VIVA	A Manizales, Caldas	248	HOTEL CASA GALERIA	Bogotá
91	ECOHOTEL LA JUANITA	A Manizales, Caldas	249	ARCHE NOAH GUESTHOUSE	Bogotá D.C
92	HOTEL ANA CAROLINA	A Manizales, Caldas	250	HOTEL QUADRIFOLIO	Cartagena, Bolívar
93	HOTEL VARUNA	A Manizales, Caldas	251	HOTEL SOL CARIBE SEA FLOWER	San Andrés
94	HOTEL HACIENDA SAN JOSE	Pereira, Risaralda	252	HOTEL LUKAS	Medellín , Antioquia
95	HOTEL DE PEREIRA & CENTRO DE CONVENCIONES	Pereira, Risaralda	253	HOTEL LA EXTREMADURA	Sabaneta, Antioquia
96	HOTEL LOS CEREZOS	Montenegro, Quindío	254	HOTEL D´LEON INN	Aguachica, Cesar
97	HOTEL SONESTA	Pereira, Risaralda	255	HOSTAL DEL CAFÉ	Manizales, Caldas
98	CABAÑAS Y VIVERO LAS BIFLORAS	Santa Rosa de Cabal	256	SOLYMAR ISLAS APTO 604	San Andrés
99	LUXOR HOTELES S.A.S	Pereira, Risaralda	257	HOTEL BAHIA CARTAGENA	Cartagena de Indias
100	CASA HOSTAL LASSIO	Manizales, Caldas	258	HOTEL PLAYA CLUB	Cartagena de Indias
101	HOTEL CAMPESTRE CASA LINDA	Armenia, Quindío	259	OZ HOTEL	Cartagena de Indias
102	FINCA TRADICIONAL LA NEGRITA	Pueblo Tapao, Quindío	260	HOTEL CENTRO DE CONVENCIONES RECINTO QUIRAMA	El Carmen de Viboral
103	HOTEL LAS OLAS MAMONAL	Cartagena, Bolívar	261	HOTEL HACIENDA BALANDU	Jardín, Antioquia
104	HOTEL LAS OLAS MALAMBO	Malambo, Atlántico	262	HOTEL IMPERIO 70	Medellín , Antioquia
105	HOTEL LAS OLAS COMUNEROS	Socorro, Santander	263	HOTEL MOVICH BURÓ 51	Barranquilla, Atlántico
106	HOTEL LAS OLAS URIBE	Bugalagrande,	264	HOTEL PLAZA SAN MIGUEL	Santa Rosa de Cabal
107	HOTEL LAS OLAS PLANETA RICA	Planeta Rica, Córdoba	265	HOTEL MOVICH BURÓ 26	Bogotá D.C
108	HOTEL LAS OLAS SANTA ROSA DE OSOS	Santa Rosa de Osos	266	POSADAS HOUSE HOTEL	Bogotá D.C
109	HOTEL LAS OLAS BUENAVISTA	Buenavista, Córdoba	267	ALMAVIVA CASA HOTEL	Medellín, Antioquia
110	REGINE'S HOTEL	Manizales, Caldas	268	HOTEL EL LAGO	Paipa, Boyacá
111	HOSPEDAJE VILLA MARY	Santa Rosa de Cabal,	269	HOTEL INTERCONTINENTAL	Medellín , Antioquia

112	HOTEL ESTAMBUL	Dos Quebradas, Risaralda	270	HOSTAL MARLYN SAI	San Andrés
113	CASA BLANCA HOSTAL	Manizales, Caldas	271	HOTEL PLAZA 70	Medellín , Antioquia
114	FINCA VILLA LUZANDI	Alcalá, Valle del Cauca	272	HOTEL SOL CARIBE PROVIDENCIA	San Andrés
115	HOTEL CONFORTEL	Armenia, Quindío	273	HOTEL ÁGATHA	Cali , Valle del Cauca
116	CASA HOTEL DEL NORTE	Armenia, Quindío	274	HOTEL Y PARQUE ECOLOGICO PIEDRAS BLANCAS	Guarne, Antioquia
117	HOSTAL VITORIA	Dos Quebradas, Risaralda	275	HOSTERIA LOS FARALLONES	La Pintada, Antioquia
118	HOTEL MIRADOR SANTANA	Anserma, Caldas	276	CASA CANABAL HOTEL BOUTIQUE S.A.S	Cartagena de Indias
119	FAM SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	Santa Rosa de Cabal,	277	HOTEL MARRIOTT BOGOTA	Bogotá D.C
120	HOTEL ANDES PLAZA	Bogotá D.C.	278	HOTEL DANN CARTAGENA	Cartagena de Indias
121	HOSTAL AQUÍ ME QUEDO	Manizales, Caldas	279	HOTEL CASA LA FE	Cartagena de Indias
122	CASA CAROLA BED & BREAKFAST	Salamina, Caldas	280	HOTEL ZONA A	Medellín, Antioquia
123	HOTEL BOREAL MANIZALES	Manizales, Caldas	281	HOTEL PLATINUM PLAZA	Medellín, Antioquia
124	HOTEL BOUTIQUE LA CASA DE LOS COLORES	Pereira, Risaralda	282	VITTAPARK HOTEL	Medellín , Antioquia
125	HOTEL EL COLISEO	Manizales, Caldas	283	HOTEL BUSINESS CENTER	Bogotá D.C
126	FINCA HOTEL VILLA ILUSION	Pereira, Risaralda	284	HOTEL TERMALES EL BATAN	Cuitiva, Boyacá
127	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE RISARALDA -	Pereira, Risaralda	285	HOTEL DISCOTECA EL BOSQUE	Melgar, Tolima
128	HOTEL EL SAMAN VITERBO	Viterbo, Caldas	286	HOTEL COSMOPOLITAN BOGOTA	Bogotá D.C
129	LA GRAN VIA HOSTAL	Manizales, Caldas	287	BIOHOTEL ORGANIC SUITES	Bogotá D.C
130	HOTEL CAMPESTRE LA VIÑA	Supía, Caldas	288	EXPO SUITES PARQUE BAVARIA	Bogotá D.C
131	ESTACION DE SERVICIO EL BORDADO S.A EDS DEL BORDADO	Cartago, Valle del Cauca	289	HOTEL EL SANTUARIO	Santuario, Antioquia
132	FINCA TRADICIONAL EL RANCHO DE SALENTO	Salento, Quindío	290	HOSPEDAJE EL VIAJERO GUACHETA	Guachetá,
133	HACIENDA LA MAQUINA EXPERIENCE	Viterbo, Caldas	291	CASA CAMPESTRE EL PARAISO	Guaduas,
134	HOSTERIA DEL CAFÉ	Palestina, Caldas	292	CELEBRITIES SUITES	Bogotá D.C
135	LA CASA D'JERÓNIMO	Salento, Quindío	293	HOTEL PICASSO	Medellín, Antioquia
136	EL RINCON DEL BUHO	Manizales, Caldas	294	HOTEL HABITEL	Bogotá D.C
137	HOTEL CURAZAO	Palestina, Caldas	295	HOTEL BALUARTE LA CANDELARIA	Bogotá D.C
138	LA MONTAÑA MAGICA	Medellín, Antioquia	296	LA FLORESTA HOTEL CAMPESTRE	Armenia, Quindío
139	FINCA TRADICIONAL EL IDILIO DEL QUINDÍO	Circasia, Quindío	297	HOTEL REFUGIO RANCHO TOTA	Cuitiva, Boyacá
140	HOTELES PÓRTICO GALERÍA Y CAVA	Manizales, Caldas	298	HOTEL AMBALA	Ibagué, Tolima
141	HOTEL DE LA GUADUA DE ALCALA	Alcalá, Valle del Cauca	299	HOTEL BOUTIQUE VIÑA SICILIA	Olaya, Antioquia
142	HOTEL CARRETERO	Manizales, Caldas	300	HOSPEDAJE EL EDEN	Santa Rosa de Cabal
143	FINCA HOTEL BALCONES DEL OLIMPO	Sevilla, Valle del Cauca	301	HOTEL KHALIFA	Neiva, Huila
144	HOTEL CHAMANA	Caicedonia, Valle del Cauca	302	MIRADOR DEL RECUERDO S.A.S	Bogotá D.C
145	HOTEL BOUTIQUE LA CASA DE LOLA GARCIA	Salamina, Caldas	303	HOTEL CASA COLONIAL SANTA ROSA DE CABAL	Pereira - Risaralda
146	HOTEL CAICEDONIA PLAZA	Caicedonia, Valle del Cauca	304	HOTEL PORTON SABANETA	Sabaneta, Antioquia
147	HOTEL PASAJE ARISTI	Sevilla, Valle del Cauca	305	PROMOTORA HOTELERA Y TURÍSTICA LA TRIADA	Bucaramanga,
148	EAH BLUE DOORS JAZZ	Bogotá D.C	306	HOTEL L'ÉTOILE	Bogotá D.C
149	CENTRO VACACIONAL LAGOMAR EL PEÑON	Girardot, Cundinamarca	307	HOTEL CASA ESPAÑA	Mompox, Bolívar
150	CENTRO VACACIONAL LAGOSO	Melgar, Tolima	308	HOTEL GRAN RESERVA	Villavicencio, Meta

151	CASA SANTA MONICA S.A.S	Cali, Valle del Cauca	309	HOTEL IMBANACO CALI	Cali, Valle del Cauca
152	TORRE DE CALI PLAZA HOTEL	Cali, Valle del Cauca	310	HOTEL PLAYA KORALIA	Santa Marta
153	VILLA ALEJANDRA DEL PILAR	Quimbaya, Quindío	311	HOTEL EMBAJADOR DEL LLANO	Villavicencio, Meta
154	HOSTAL DE LA MONTAÑA	Manizales, Caldas	312	HOTEL POBLADO PLAZA	Medellín, Antioquia
155	CASA DE HUESPEDES HACIENDA VENECIA S.A.S	Manizales, Caldas	313	93 LUXURY SUITES AND RESIDENCES	Bogotá D,C
156	HOSTAL CIUDAD DE SEGORBE SALENTO	Salento, Quindío	314	BANTU HOTEL	Cartagena de Indias,
157	FINCA BUENAVISTA ECO Y AGROTURISMO	Montenegro, Quindío	315	NH COLLECTION ROYAL MEDELLIN	Medellín , Antioquia
158	FINCA TURISTICA LA ISABELA	Montenegro, Quindío	315	NH COLLECTION ROYAL MEDELLIN	Medellín , Antioquia

Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo

## ANEXO E. Oferta hotelera en San Juan de Pasto

Nº	HOTEL	DIRECCION	TELEFONO	Nº	HOTEL	DIRECCION	TELEFONO	Nº	HOTEL	DIRECCION	TELEFONO
1	HOTEL AGUALONGO	Cra 25 # 17-83	7230605	16	HOTEL DON SAÚL	CALLE 17 # 23-52	7224480	31	HOTEL BOUTIQUE CASA LOPEZ	CALLE 18 N° 21B-11	7208172
2	HOTEL CASA MADRIGAL	Cra 26 # 15-37	7234592	17	HOTEL CUELLAR'S	Cra 23 NO. 15-50	7232879	32	HOTEL BULEVAR PASTO	Cra 8 NO. 12B-30	
3	HOTEL GALERIAS	Cra 26 # 18-71	7237069	18	HOTEL CONTINENTAL DEL SUR	CALLE 17 NO. 10-78 y 10-76	7201683	33	HOTEL CAFETERIA ATAHUALPA	CALLE 17 No 15-61	7212278
4	HOTEL CHALET GUAMEZ	EL ENCANO	7219308	19	HOTEL CHAMBU PLAZA	Cra 20 - CALLE 17	7213129	34	HOTEL CALI	CALLE 15A NO 10-77	7364043
5	LOFT HOTEL	CALLE 18 # 22-33	7226737	20	HOTEL SUEÑO REAL	CALLE 18A NO 10-06	7331421	35	HOTEL CALIFORNIA	CALLE 14 NO 13 A 33	7207413
6	HOTEL BOLIVAR PLAZA	Cra 7 N° 21-12	7322136	21	HOTEL ALEJANDRA	CALLE 16 NO.12-57	7211512	36	HOTEL CALIMA	Cra 8 No. 16 A - 65	7325381
7	HOTEL LA MAISON DEL EJECUTIVO	CALLE 19 N° 37-16	7310043	22	HOTEL ANDINO LA 16	CALLE 16 NO. 18 - 32	7211311	37	HOTEL CANCUN DOS	Cra 19 NO.16-50	7200394
8	HOTEL JUAN SEBASTIAN	Cra 29 NO. 20-18	7311950	23	HOTEL ATENAS	CALLE 19 No. 21 B - 28	7238221	38	HOTEL CANCHALA	CALLE 17 NO. 20A-38	7213965
9	HOTEL AMERICANA	CALLE 16A NO 23-42	7238413	24	HOTEL AURA MARIA	CALLE 20 No 34-12	7312479	39	HOTEL CAPITOLIO REAL	Cra 8 NO 16A-203	7323354
10	HOTEL SINDAMANROY	CALLE 20 Cra 40	7313250	25	HOTEL BAHAMAS	Cra 20 A No. 16 - 77	7217788	40	HOTEL CARNAVLA PLAZA SAS	CRA 20A 17- 17 ESQUINA	7219183
11	HOTEL SAN MIGUEL	CALLE 11 No.15-04	7212992	26	HOTEL BAHIA STAR	CALLE 18 No. 6 - 50	7302748	41	HOTEL CASTILLO REAL PASTO	CALLE 18 # 10-20 B/ FATIMA	7214401
12	HOTEL NOGAL SUITE	CARRERA 29 N° 16B - 75	7364182	27	HOTEL BELLAVISTA CENTRO	Cra 21 NO. 13 A - 89	7210615	42	HOTEL CELESTE	CALLE 13 A No. 19 - 10	7232628
13	HOTEL FERNANDO PLAZA	CALLE 20 #21B - 16	7291432	28	HOTEL BELLO SOL	CALLE 17 # 10-16	7210574	43	HOTEL CHILE	CALLE 19 7-3	7207647
14	HOTEL EXITO PLAZA	Cra 8 . 18-05	7301220	29	HOTEL BERLIN	Cra 8 NO 16-37	7209256	44	HOTEL CRISTAL PASTO	CALLE 18. 9 -19	7211048
15	HOTEL EL DORADO PASTO	CALLE 16A NO 23-42	7233260	30	HOTEL BOLIVAR SENDOYA	CALLE 20 NO. 6 - 73	7216380	45	HOTEL DALMACIA	CARRERA 19 No.23-41	7218574
46	HOTEL DE LAS AMERICAS PASTO	CRA.19 No.14-16	7217812	61	HOTEL GRECIA	Cra 6B No 18B-25	7202665	76	HOTEL LOS ALPES CENTER	Cra 6 NO 18A - 17	7207770
47	HOTEL DEL LLANO	Cra 27 No. 15-77	7294586	62	HOTEL HILTON	CALLE 18 No.6A-27	7309965	77	HOTEL LOS ANDES	CALLE 16 10-28	7219829
48	HOTEL DEL PARQUE BOLIVAR	CALLE 21 No 9-11	7206847	63	HOTEL IDEAL CLASS	Cra 10 NO. 18 - 26	7219966	78	HOTEL LOS ANGELES	Cra 10 No. 16 - 146	7211635
49	HOTEL DINASTIA REAL	CALLE 20 No. 11 - 113	7213932	64	HOTEL IMPERIAL	CALLE 12 NO 6 - 35	7214754	79	HOTEL LOS DOS AMIGOS	CALLE 18A #14-65	7202775
50	HOTEL DINO	Cra 20A No 15-23	7219407	65	HOTEL JORDAN	Cra 8 No. 16 A - 27	7301200	80	HOTEL LOS PINOS	CALLE 18A NO 11 - 120	7200235
51	HOTEL DON JHON	Cra11 NO.15A-12 LAS	7211269	66	HOTEL JUANAMBU	Cra19 NO 16-40	7214970	81	HOTEL LUNA	Cra 10 No 16-09	
52	HOTEL DORAL PLAZA	CALLE 18 NO. 16-10	7210735	67	HOTEL KALIDAD	CALLE 18 NO 10 -	7211568	82	HOTEL LUXOR CONFORT	Cra 13 No. 11 - 32	7202608
53	HOTEL EL PRADO PASTO	Cra 17 B No 18-77	7217881	68	HOTEL LA CASONA PLAZA	Cra 7 No.16 73 P 2		83	HOTEL LUZ DE LUNA	Cra 9 # 14-78	7216855

54	HOTEL EL SOL	CALLE 21A NO 6 - 27	7323123	69	HOTEL LAS AVENIDAS	CARRERA 9 No. 18 - 56	7301854	84	HOTEL MADRID PLAZA	CALLE 18B N° 8-36 AVENIDA CHILE	7201771
55	HOTEL FANTASIA	Cra 14 NO. 12 - 48	7217837	70	HOTEL LAS BRISAS DEL SUR	CALLE 16ª, 8A-31		85	HOTEL MANHATAN	CALLE 18 NO. 21B -14	7215675
56	HOTEL FRONTERAS	Cra 7A NO 15-32	3122238184	71	HOTEL LAS VEGAS	CALLE 18B, 6 - 23	7207770	86	HOTEL MARCELLA	CALLE 18 NO.19-123	7211553
57	HOTEL GALERAS	Cra 22 A NO. 15-105	7232888	72	HOTEL LAS VIOLETAS	CALLE 15 No.12-73	7209205	87	HOTEL MARDOL	CALLE 18 No 6 A-03	7323848
58	HOTEL GALERAS STAR	Cra 6 NO. 18-39	3116318363	73	HOTEL LIBANO	Cra 6A NO 17 - 19	7300234	88	HOTEL MARIA BELEN	CALLE 13A No. 19 - 15	7230277
59	HOTEL GAVIOTAS NARIÑO	CALLE 17 NO. 11 - 27	7219505	74	HOTEL LIBERTAD	CALLE 17 NO 9-36 FATIMA	7211578	89	HOTEL MAYASQUER	CARRERA 19 N° 16-66	7206560
60	HOTEL GRAN TERMINAL	Cra 8 No. 17 - 19	7232261	75	HOTEL LIDER	CALLE 18 No.6A - 32	7309704	90	HOTEL MELO SUR	-CALLE 18 A NO. 6-49	7209205
91	HOTEL METROPOL - PASTO	CALLE 15 NO. 21-41	7200245	106	HOTEL PASTO PLAZA	Mz 10 CASA 14	7215861	121	HOTEL SHILIMAKO PASTO	CALLE 18 NO.7-37	7323799
92	HOTEL MIRAMAR PASTO	CARRERA 13 NO 11-12	7209788	107	HOTEL PREMIER	CALLE 17 NO 19 - 54 CENTRO	7217594	122	HOTEL SINAI	CALLE 19 No. 17 - 10 CENTRO	7213016
93	HOTEL MONACO SUR	CARRERA 6 NO 18A - 25	7207233	108	HOTEL PUNTO BLANCO	CARRERA 11 NO. 17 - 54 FATIMA	7211736	123	HOTEL SUPER ESTRELLA	CARRERA 6 No. 16 B - 61 POTRERILLO	7306352
94	HOTEL MONSERRAT CENTER	CARRERA 7 B # 15-20	7204834	109	HOTEL SAWIN	CALLE 18 NO. 19-115	7216656	124	HOTEL SUPER STAR	CARRERA 7B No. 14B-14	7207850
95	HOTEL MONTE BELLO	MANZANA C CASA 12	7292898	110	HOTEL RIO MAYO CENTER	CALLE 17 NO. 19-114	7212989	125	HOTEL SUR ANDINO	CARRERA 14 NO.17-50	7217449
96	HOTEL MORASURCO	CALLE 20 Cra 40	7313250	111	HOTEL ROYAL	CALLE 18 No.7-18	7325376	126	HOTEL YAMUES	CALLE 17 No 11-58	7201320
97	HOTEL NAPOLES SUR	-CARRERA 13 NO. 12-38	7205894	112	HOTEL ROYAL PLAZA	CALLE 18 NO. 19 B 22	7210014	127	HOTEL VALLE DE ATRIZ	CALLE 9A NO.16-78	7211376
98	HOTEL NUEVO HORIZONTE	CALLE 16 NO.7B-65		113	HOTEL SAN AGUSTIN	CALLE 16 A NO. 23 - 27	7235050	128	HOTEL VENECIA	CARRERA 8 N° 18-32	7301135
99	HOTEL OMEGA	CARRERA 8 NO 16 - 47 POTRERILLO	7210572	114	HOTEL SAN GABRIEL	CALLE 21 N° 6-165 PARQUE BOLIVAR	7213840	129	HOTEL VERSALLES	CARRERA 21 No. 19 - 25 LA PANADERIA	7201472
100	HOTEL ORO VERDE	CALLE 20 NO. 33 - 29 AVENIDA LOS ESTUDIANTES	7312524	115	HOTEL SANTA ANA	CARRERA 25 NO 16-45	7232261	130	HOTEL VILLAS DEL RIO	CALLE 20 A No.9-24 EL RECUERDO	7214276
101	HOTEL OROSS	CARRERA 32A NO 19-51 BARRIO VERSALLES		116	HOTEL SANTA INES	CARRERA 21B NO. 19-44 CENTRO	7212957	131	HOTEL VYMAR	CALLE 19 NO 26-36	7222026
102	HOTEL PALERMO SUITE	CALLE 19 A No 39-10 BARRIO PALERMO	7313104	117	HOTEL SANYOWN	CARRERA 14 # 15-63	7367423	132	HOTEL Y RESTAURANTE VEGA	CALLE 18A No.10-25 AVENIDA IDEMA	7205049
103	HOTEL PANAMERICANO DEL SUR	AV PANAMERICANA 14 No 9-15	7206717	118	HOTEL SCALA PASTO	CALLE 17 NO 16 - 30 CHAMPAGNAT	7218800	133	HOTEL ZARACAY PLAZA	CARRERA 8 NO 17-14 BARRIO VENECIA	7323801
104	HOTEL PANORAMA CENTER	CALLE 20 NO. 11-31 FATIMA	7210427	119	HOTEL SELLO DORADO	CALLE 13 NO 14-19 BARRIO JULIAN BUCHELI	7213688	134	HURTADO VARGAS ISABEL	'CALLE 19 NO. 29A-09 CENTRO	7310658
105	HOTEL PARAISO DEL SUR	CARRERA 7 NO 11 - 14 CHAPAL	7206975	120	HOTEL SENDOYA	CALLE 19 A No. 5 A - 38 BARRIO SENDOYA	7203594				