



DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CORPORACIÓN HOTELERA COLOMBIANA "COTELCO" CAPITULO CAUCA,
MIEMBRO DEL CONSEJO GREMIAL Y EMPRESARIAL DEL CAUCA

ERLY GÓMEZ OTERO
DIANA MABEL GUAUÑA CABRERA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2006

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CORPORACIÓN HOTELERA COLOMBIANA “COTELCO” CAPITULO CAUCA,
MIEMBRO DEL CONSEJO GREMIAL Y EMPRESARIAL DEL CAUCA

ERLY GÓMEZ OTERO
DIANA MABEL GUAUÑA CABRERA

Trabajo de grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director
Ing. SANTIAGO MARTÍNEZ CADENA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2006

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Popayán, Marzo de 2.006

A nuestras familias ...

Por ser esa fuerza inagotable que con amor y comprensión,

Apoya siempre el trabajo y el esfuerzo para que

Alcancemos nuestras metas y realicemos nuestros sueños.

AGRADECIMIENTOS

El Plan Estratégico que hoy se entrega se realizó gracias a personas de excelente calidad humana y profesional, que brindaron todo su apoyo y conocimientos para que este trabajo alcanzara su objetivo.

Queremos agradecer al Señor José Rodrigo Sánchez, Director del Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, por haber creído en nosotros y brindarnos la oportunidad para demostrar nuestras capacidades. A la Señora Ana Lucía Illera Bolaños, Presidenta de COTELCO Cauca, por abrirnos las puertas de la agremiación así como por toda la colaboración y el respaldo brindado. A los propietarios de los Hoteles Camino Real, Señor Edgar Simmonds; Valle de Pubenza, Señora Ana Lucía Cifuentes y La Plazuela, Señoras Ana María Ayerbe y Yolanda Mosquera; todos actuales afiliados del gremio, por su disposición para participar activamente en el proceso.

Agradecimientos sinceros al Profesor Santiago Martínez, Asesor Académico de la Pasantía, por sus enseñanzas, consejos y por la vocación para trabajar en este proyecto. Así mismo damos las gracias al profesor Andrés José Castrillón Muñoz, Director del Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico por toda la información suministrada y al Señor Reinaldo Muñoz, Director del Centro de Apoyo Empresarial para el Turismo CADET, por su respaldo y ayuda desinteresados.

CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	15
1. INTRODUCCIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	23
4.1. MARCO TEÓRICO	23
4.1.1. Definición De Estrategia	23
4.1.2. Definición de Planeación Estratégica	24
4.1.3. Objetivo De La Planeación Estratégica	25
4.1.4. Principios Básicos De La Planeación Estratégica	25
4.1.5. Componentes De La Planeación Estratégica	28

4.1.6.	Proceso De Planeación Estratégica	30
4.1.7.	Matrices De Aplicación y Análisis	32
4.2.	MARCO REFERENCIAL	32
4.2.1.	Reseña Histórica	32
4.2.2.	Hoteles Afiliados a COTELCO Cauca y Presidentes Elegidos	38
4.2.3.	Generalidades de COTELCO Cauca	40
4.2.3.1.	Identificación	40
4.2.3.2.	Requisitos de Afiliación	41
4.2.3.3.	Generalidades del Sector Hotelero en el Cauca	43
4.3.	MARCO CONCEPTUAL	46
4.3.1.	Entidades Sin Ánimo de Lucro	47
4.3.2.	Planeación Estratégica En Las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro	49
4.3.3.	Gremio	49
4.3.4.	Turismo	50
4.3.5.	El Turista	50
4.3.6.	Hotelería	51
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
5.1.	TIPO DE ESTUDIO	53
5.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	54
5.3.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54

6.	DESARROLLO DEL TRABAJO	56
6.1.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	56
6.1.1.	Cultura Organizacional	56
6.1.1.1	Cultura Corporativa	56
6.1.1.2.	Visión, Misión, Objetivos Actuales	62
6.1.1.3.	Estructura Organizacional	66
6.2.	ANÁLISIS EXTERNO	70
6.2.1.	Entorno Económico	71
6.2.1.1.	Selección de Variables	73
6.2.1.2.	Análisis de las Variables Del Entorno Económico	73
6.2.2.	Entorno Tecnológico	88
6.2.2.1.	Selección de Variables	89
6.2.2.2.	Análisis de las Variables del Entorno Tecnológico.	90
6.2.3.	Entorno Socio - Cultural	93
6.2.3.1.	Selección de Variables.	95
6.2.3.2.	Análisis de las Variables del Entorno Socio-Cultural	96
6.2.4.	Entorno Demográfico	110
6.2.4.1.	Selección de Variables	110
6.2.4.2.	Análisis de la Variables del Entorno Demográfico	111
6.2.5.	Entorno Político-Legal	117
6.2.5.1.	Selección de Variables	118
6.2.5.2.	Análisis de las Variables Del Entorno Político-Legal	118

6.2.6.	Entorno Ambiental	131
6.2.6.1.	Selección de Variables	132
6.2.6.2.	Análisis de las Variables del Entorno Ambiental	133
6.2.7.	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio P.O.A.M	138
6.2.7.1.	Identificación de oportunidades y amenazas	139
6.2.7.2.	Análisis de la Matriz P.O.A.M.	147
6.3.	ANÁLISIS INTERNO	156
6.3.1.	Medio Ambiente Interno	156
6.3.2.	Análisis Situacional Interno	157
6.3.3.	Sesión De Grupo	160
6.3.3.1.	Objetivo	160
6.3.3.2.	Metodología	161
6.3.3.3.	Análisis de Los Resultados	164
6.3.4.	Encuesta	169
6.3.4.1.	Objetivo	169
6.3.4.2.	Metodología	169
6.3.4.3.	Resultados	173
6.3.4.4.	Análisis de Resultados	175
6.3.5.	Matriz de Perfil de Capacidad Interna de la Organización P.C.I.	177
6.3.5.1.	Identificación de Fortalezas y Debilidades	179
6.3.5.2.	Análisis de la Matriz P.C.I.	187
6.4.	ANÁLISIS D.O.F.A.	201

6.4.1.	Matriz D.O.F.A.	201
6.4.1.1.	Análisis de la Matriz D.O.F.A.	206
6.5.	PLAN ESTRATÉGICO	207
6.5.1.	Estructura Organizacional	210
6.5.2.	Misión	211
6.5.3.	Visión	211
6.5.4.	Principios Gremiales	212
6.5.5.	Valores	214
6.5.6.	Factores Claves de Éxito	216
6.5.7.	Estrategias	216
6.5.8.	Objetivos Estratégicos	217
6.5.9.	Plan de Acción	219
6.6.	INDICADORES	236
7.	CONCLUSIONES	250
8.	RECOMENDACIONES	254
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	256
	ANEXOS	259

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Variables del Entorno Económico	73
Tabla 2. Variables Del Entorno Tecnológico	89
Tabla 3. Variables del Entorno Socio-Cultural	95
Tabla 4. Variables del Entorno Demográfico	110
Tabla 5. Variables del Entorno Político-Legal	118
Tabla 6. Variables del Entorno Ambiental	132
Tabla 7. Matriz P.O.A.M.	141
Tabla 8. Identificación de las Oportunidades y Amenazas más Representativas en el Medio Ambiente Externo	145
Tabla 9. Matriz P.C.I.	181
Tabla 10. Identificación de las Debilidades y Fortalezas más Representativas en el Medio Ambiente Interno	185
Tabla 11. Matriz D.O.F.A	204

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Dirección Estratégica	31
Figura 2. Tasas de Desempleo por Departamentos 2.003	85
Figura 3. Participación por Departamentos en el Recaudo Nacional de Impuestos	86
Figura 4. Organigrama de COTELCO Cauca	204
Figura 5. Servicios Adicionales Ofrecidos en los Hoteles de Popayán	327
Figura 6. Porcentaje de Hoteles Afiliados al Registro Nacional del Turismo	328
Figura 7. Porcentaje de Establecimientos Hoteleros Afiliados a Alguna Agremiación	329
Figura 8. Razones Para la No Afiliación a un Gremio	330
Figura 9. Porcentaje de Establecimientos que Conocen al Gremio	331
Figura 10. Conocimiento de las Funciones de COTELCO	332
Figura 11. Miembros Antiguos de COTELCO Cauca	333
Figura 12. Intención de Afiliación al Gremio	335
Figura 13. Recomendaciones para el Gremio	337

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A - Personería Jurídica COTELCO Cauca, Resolución 252 de 1.990.	258
Anexo B – Estatutos de Conformación de COTELCO Cauca	260
Anexo C – Lista de hoteles registrados en el Cauca.	273
Anexo D – Nueva clasificación de actividades económicas, Resolución número 11351 de 2005.	277
Anexo E – Código de Ética Hotelera	279
Anexo F – Documento de aclaración ante denuncia del Personero Distrital en Santa Fe de Bogotá.	290
Anexo G – Proyecto de ley por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 Ley general de Turismo.	292
Anexo H – Modificación de las tarifas de Inscripción y Actualización en el Registro Nacional del Turismo, Resolución 0236 de 2.005	296

Anexo I – Reglamentación de la categorización por estrellas de los Establecimientos Hoteleros, Resolución 0657 de 2.005	298
Anexo J – Plan de desarrollo Departamental 2004 – 2007, Programa Turístico.	301
Anexo K – Preguntas formuladas en la sesión de grupo	309
Anexo L – Hoteles encuestados en Popayán	313
Anexo M – Formato de la encuesta aplicada	315
Anexo N – Resultados específicos de la encuesta realizada	318
Anexo O – Gráficas y Análisis de los resultados de la Encuesta	327

PRESENTACIÓN

Bajo la asesoría académica del Profesor Santiago Martínez Cadena, se realiza el Diseño de un Plan Estratégico como labor de pasantía, aplicando los conceptos administrativos aprendidos en las aulas para el campo de la Planeación Estratégica y que pudieran tener proyección en una organización de la región. Para desarrollar la labor práctica, la Dirección Ejecutiva del Consejo Gremial y Empresarial del Cauca en manos del Señor José Rodrigo Sánchez Astudillo, propuso enfocar el trabajo hacia el fortalecimiento de la Corporación Hotelera Colombiana COTELCO Capítulo Cauca, encargada de agremiar a los hoteleros de la región, que atravesaba por un momento de crisis debido a su reducido número de afiliados y a la falta de proyección en el departamento.

Al iniciar el trabajo se contó con la disposición total de los hoteleros afiliados al gremio para dar la información detallada y necesaria acerca del entorno y la cultura corporativa de la Agremiación COTELCO a nivel nacional y Capítulo Cauca, factor que facilitó la estructuración del plan propuesto. Sin embargo se buscaba además poder recopilar, ordenar y analizar la información del sector hotelero en el Cauca para conocer integrantes, actividades, organización, capacidad, proyecciones y categorías, encontrándose una barrera significativa en este aspecto, ya que como se expresa en este trabajo, en la región no existe una base con los datos actualizados y completos

que contengan esta información; no obstante se logró obtener la mayor cantidad de referencias disponibles que se detallan en las Generalidades del Sector. Con toda la información conseguida se identificaron las variables del Medio Externo e Interno del gremio, determinándose las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de COTELCO Cauca concluyéndose al elaborar el Diagnóstico Estratégico que son más las oportunidades que las amenazas que el medio brinda al gremio y que además a nivel interno presenta más debilidades que fortalezas sobre las cuales debe trabajar con el aporte de conocimientos y experiencias de los directamente involucrados para poder surgir nuevamente en el sector erradicando la amenaza de desaparecer y de que la región se quede sin representación ante el gremio nacional.

Con el estudio desarrollado y el trabajo de campo realizado se logró después de discutir, analizar y obtener la aprobación de los asesores y de la Presidencia de COTELCO, que los afiliados al gremio que lo han mantenido en el sector durante 15 años, acogieran las posibilidades que tienen, concienciándose de realizar un trabajo donde las alianzas, la oportunidad de ampliar el número de afiliados ofreciendo beneficios exclusivos, y el implementar según las necesidades del gremio el Plan al final propuesto, fortalecerán y promocionarán la imagen y el trabajo corporativo de la Agremiación en el sector, cumpliéndose el objetivo académico y social que como Administradores íntegros, es encomendado desde el seno del Alma Mater.

1. INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica, es una manera de gestionar eficaz y eficientemente una organización, permitiendo la formulación de estrategias que conduzcan hacia la consecución de sus metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Para ofrecer las organizaciones que exige el entorno según las necesidades de la sociedad, como La Corporación Hotelera Colombiana COTELCO Capítulo Cauca, se aplicó la metodología que posibilitó analizar globalmente los componentes de la empresa en el Macroambiente y el sector en el que se desarrolla, así como su situación interna todo como un sistema; buscando integrar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa para formular la Misión, la Visión, los objetivos, las estrategias y sus estructuras; desarrollándose con ello en su orden la formulación del plan estratégico, el plan operativo y llegar así a la evaluación y control. Al final, el proceso permitió concluir si el diseño estructural del gremio guardaba armonía con los objetivos y las metas que se traza, a fin de poder elaborar ahora e implementar según la necesidad, el Plan De Desarrollo Estratégico acorde con la capacidad de los recursos de que disponga para ejecutar sus procesos.

Con los análisis realizados, se encontraron puntos de referencia que facilitaron la creación de estrategias, precisando lo que la organización debe ser y hacer en un lapso determinado, creando una base para su funcionamiento según la Misión, Visión,

objetivos, desarrollo de programas y proyectos controlando los procedimientos y midiendo los resultados que se obtengan durante el proceso.

La labor de Asesoría cumplida por los pasantes de Administración de empresas aportó los elementos necesarios para crear un plan que se espera fortalezca el trabajo que realiza la Agremiación brindando una herramienta administrativa que facilite el direccionamiento de los objetivos y estrategias para que en la región y la nación, crezca y permanezca sólida con fundamentos fuertes en la actualidad y con proyección en el largo plazo.

Al final, la pasantía cumplió la labor social dentro de la relación sociedad-academia, sin dejar de lado la importancia que tiene esta aplicación como complemento del trabajo de pregrado donde la experiencia y el intercambio con el entorno complementaron aun más los conocimientos adquiridos y consolidaron el interés por el trabajo administrativo.

El documento final que se entrega pretende suplir la necesidad de reunir esfuerzos para buscar que agremiaciones pertenecientes al sector empresarial regional como la Asociación Hotelera Colombiana COTELCO Capítulo Cauca no desaparezcan y por el contrario fortalezcan su labor para crecer y permanecer en el medio.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La CORPORACIÓN HOTELERA COLOMBIANA COTELCO en el capítulo Cauca, atraviesa por una crisis como Asociación del sector Hotelero y Turístico ya que los actuales afiliados: HOTEL CAMINO REAL, HOTEL EL RECUERDO, HOTEL LA PLAZUELA y HOTEL VALLE DE PUBENZA, evidencian la falta de algunas características que son propias de la labor gremial, pues bajo este concepto los socios no están enfocándose en el desarrollo de programas, planes y estrategias que propendan por el bienestar general por encima del individual dejando de lado la creación de la cultura del empresariado turístico que permita el desarrollo de este sector en la región.

La falta de una cultura Gremial más comprometida con el progreso del sector turístico, ha traído como consecuencia la desmotivación general de los pocos afiliados ya que el liderazgo presente no es suficiente para alcanzar metas comunes que permitan conseguir la proyección y el posicionamiento del sector.

Tales situaciones han llevado al debilitamiento de su función como gremio ocasionando problemas como la desvinculación de asociados y falta de nuevos miembros activos ya que estos no ven en el gremio la posibilidad de crecimiento y de estabilidad dentro del Sector Económico al que pertenecen. Además del anterior

panorama puede agregársele que en nuestro departamento y más aun en la capital, prima en el medio el individualismo y en algunos casos la competencia desleal.

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿ De que forma los aspectos organizacionales internos y del entorno, han afectado el funcionamiento y el fortalecimiento del gremio COTELCO, amenazando su continuidad en el departamento?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la Agremiación COTELCO, Capítulo Cauca, mediante el diseño del Plan Estratégico.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recopilar y ordenar la información necesaria acerca del entorno y la cultura corporativa de la Agremiación COTELCO a nivel nacional y Capítulo Cauca.
2. Realizar el análisis del sector hotelero en el Cauca estudiando integrantes, actividades, organización, capacidad, proyecciones y categorías, entre otros.
3. Elaborar el Diagnóstico Estratégico con el aporte de conocimientos y experiencias de los directamente involucrados, como etapa crucial del proceso a realizar.

4. Fortalecer y promocionar tanto la imagen como el trabajo corporativo de la Agremiación COTELCO, como resultado del redireccionamiento estratégico a proponer.

5. Crear indicadores de Gestión que permitan controlar y evaluar el proceso propuesto.

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Definición De Estrategia: Según Alfred Chandler (1.962), la estrategia se entiende como “la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”.¹

Según Henry Mintzberg (1.996), existen cinco maneras de entender el concepto de Estrategia:

- ♦ **Plan:** curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
- ♦ **Punto De Acción:** forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
- ♦ **Patrón:** regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
- ♦ **Posición:** forma de ubicar la organización en el entorno. Representa una condición mediadora entre la organización y su entorno.

¹ FRANCÉS Antonio, Estrategia para la Empresa en América Latina, Ediciones IESA. 2.001

- ♦ **Perspectiva:** forma particular, inherente a la organización de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (Fortalezas y Debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (Oportunidades y Amenazas)²

4.1.2. Definición de Planificación Estratégica. Según Antonio Francés (2.001) la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistémica los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación Proyectiva constituye la primera forma de planificación utilizada por las empresas y organismos públicos. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación objetivo mediante una serie de acciones determinadas técnicamente. La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la confrontación de las oportunidades y

² FRANCÉS Antonio, Estrategia para la Empresa en América Latina, Ediciones IESA. 2.001

amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa para formular las estrategias.³ La técnica por excelencia de la Planeación Estratégica es la de las matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.⁴

4.1.3. Objetivo De La Planeación Estratégica. Uno de los objetivos de la planificación es ayudar a las empresas a seleccionar y organizar sus negocios de tal manera que las mantenga en buenas condiciones, a pesar de los contratiempos inesperados que ocurren en cualquiera de sus negocios o líneas de productos específicos.⁵

4.1.4. Principios Básicos De La Planeación Estratégica. El surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985).

En este contexto se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Se

³ FRANCÉS Antonio, Estrategia para la Empresa en América Latina, Ediciones IESA. 2.001

⁴ OLIGASTRI Enrique, Manual de Planeación Estratégica. Tercer Mundo Editores. 1988

⁵ BOWEN John, MAKENS James, KOTLER Philip. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Prentice Hall, 1997

profundiza cada vez más y se afinan metodologías para estudiar el entorno; se observa claramente en los desarrollos académicos recientes la distinción que se hace entre el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio, con lo que se identifican las fuerzas que determinan la competitividad (Porter, 1984: Wheelen and Hunger, 1987. Wilson, 1983). La Planeación Estratégica supone como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo; Drucker y Terry en la década del 60 proponen y defienden ya este enfoque. La literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones, que comprometen la organización y se plantea claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que ellas mismas se proponen.

En este sentido se supera la Visión de la planeación con base en objetivos y presupuestos de carácter operativo cuyo alcance era de corto plazo. En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad y con exhaustividad, considerando especificaciones de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, se transforman en un análisis global, una Visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones (Sallenave, 1985). Esta óptica permite formular directrices de acción que

consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo.

Los diversos autores que diseñan modelos de administración estratégica hacen énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien, a hacer lo que debe hacerse. Este interés amplía el alcance de la gestión: no excluye en manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos. La eficacia y la efectividad, en cambio se refieren a criterios que relacionan la utilización y desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van mas allá del óptimo aprovechamiento de esos recursos. Ackoff, uno de los autores que brindó aportes significativos a la conceptualización de Planeación Estratégica, consideró que “la planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” (Ackoff, 1970). La administración estratégica considera que es importante reconocer cual es el área o los factores claves de éxito para el estudio de las empresas de un sector, según la estructura de su comportamiento (Ohmae, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder a dichos factores.

Se pone especial énfasis en los desarrollos académicos de Administración Estratégica en la necesidad de segmentar, de diferenciar los negocios que tiene la empresa (conjunto de productos-mercado). La Planeación Estratégica coincide en que es

necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura orgánica y de los negocios (refiriéndose a la Asociación de producto-mercado).

Haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

Se hace relevante en la administración estratégica la labor de investigación y desarrollo como función determinante para el éxito del comportamiento de la firma o corporación en el mediano y largo plazo.⁶

4.1.5. Componentes De La Planeación Estratégica

Los componentes descritos a continuación hacen parte del proceso de la planeación. Estos al igual que dicho proceso, se pueden apreciar graficados en la **Figura 1.**

⁴CASTAÑO Pérez Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle-1990

- ♦ **Los Estrategas.**

Personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de objetivos y políticas de la organización.

- ♦ **El Direccionamiento Estratégico**

Lo integra los principios corporativos, la Visión y la Misión de la organización.

- ♦ **El Diagnostico Estratégico**

Indispensable para obtener información sobre el entorno; incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (D.O.F.A.)

- ♦ **Opciones Estratégicas**

Realizado el diagnóstico estratégico y el D.O.F.A, deberán explorarse las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades.

- ♦ **Formulación Estratégica**

Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.

- ♦ **Indicadores de Gestión**

Se deben definir los índices que den a conocer el desempeño de la organización para controlarlo y auditarlo.

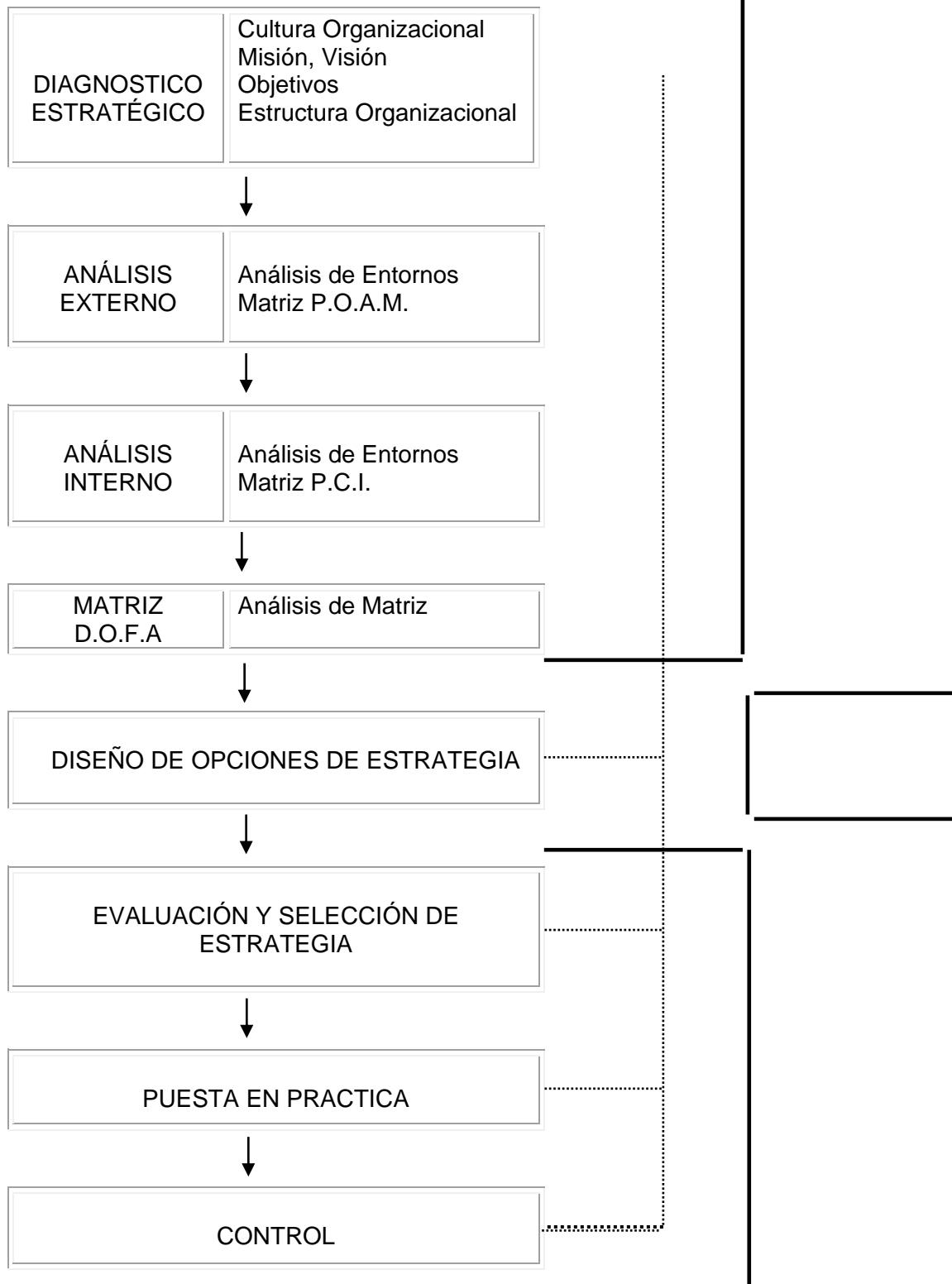
4.1.6. Proceso De Dirección Estratégica

El proceso clásico de Dirección Estratégica comprende el análisis, la formulación e implantación de la estrategia; y dentro del análisis estratégico se encuentran tres bloques a saber: Misión y Objetivos, Análisis Externo y Análisis Interno.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa, o a los que puede acceder, y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la Organización (Carrión y Ortiz, 2001). En el bloque de la formulación de estrategias, se procede al diseño de las estrategias, posteriormente en el bloque de implantación de estrategias, se evalúan y seleccionan las mejores estrategias para el negocio y se implementan éstas, por último, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos.

La **Figura 1** resume el proceso de la planeación y sus componentes

Figura 1. Proceso de Dirección Estratégica



4.1.7. Matrices De Aplicación y Análisis. Para el desarrollo del trabajo, se estudiaron las siguientes Matrices de Análisis:

- MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO – P.O.A.M.
- MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN – P.C.I.
- MATRIZ DE ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS – D.O.F.A.

Cada una de las matrices mencionadas se explican en el momento de su aplicación.

4.2. MARCO REFERENCIAL

4.2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA CORPORACIÓN HOTELERA COLOMBIANA COTELCO – CAPITULO CAUCA

La Corporación Hotelera Colombiana COTELCO, Capítulo Cauca, fue creada hace 15 años por un grupo de hoteleros de la ciudad encabezados por el Señor Edgar Simmonds Trujillo, propietario del Hotel Camino Real quien junto a la señora Maria Helena Ayerbe, propietaria del Hostal Santo Domingo, vieron la necesidad de crear en la región un gremio que los agrupara y velara por sus intereses. Fue entonces cuando

el 14 de Septiembre de 1.990, después de que los aspirantes completaran la documentación pertinente que comprendía el acta de creación, de nombramiento de delegatarios y la aprobación de los estatutos; que la gobernación del Cauca con el Doctor Jesús Ignacio García Valencia como mandatario, emanó el decreto número 252 de 1.990 donde se reconocía la creación de la corporación en el Cauca y se le asignaba la personería jurídica correspondiente, eligiéndose como primer presidente del gremio al Señor Simmonds, ver **ANEXO A**.

Durante los primeros años de consolidación del gremio en el entorno local, la labor realizada por los afiliados fue en mayor parte social, creando relaciones y acuerdos con los entes locales de aquel entonces como CaucaTur y las correspondientes administraciones, además de darse a conocer en el gremio nacional presentándose ante los demás capítulos regionales.

- En 1.994 el capítulo tiene como presidenta a la señora Ana María Fernández, representante del entonces Hotel Chayaní, y se celebran a nivel nacional los 40 años de COTELCO Colombia. Se mantienen relaciones favorables y permanentes para el beneficio común con la desaparecida Corporación de Turismo del Cauca CAUCATUR gerenciada por Martha Mercedes Castrillón.
- Al finalizar 1.995, continuando con la Presidencia la señora Fernández, el gremio cuenta con 10 hoteles afiliados lo que estimula aun más el trabajo como gremio y

en la Asamblea Nacional anual se postula a Popayán como la sede para el 3^{er} Encuentro de Integración Hotelera a celebrarse en 1.997.

- En 1.996 COTELCO Cauca se convierte en miembro del Fondo Mixto de Promoción del Departamento del Cauca y del Comité Técnico del Centro de Comercio y Servicios del Cauca. En este periodo se queda además sin uno de sus afiliados fundadores pues el Hotel Camino Real se desvincula del gremio. A nivel nacional se crea el Código de Ética Hotelero bajo la Presidencia en el Consejo Nacional de Ramiro Salas dándose a conocer el documento que deben acatar todos los hoteles afiliados en Septiembre en la ciudad de Pereira sede de la 42^a Asamblea Nacional. En Popayán reabre sus puertas el Hotel Monasterio que se vislumbra como posible nuevo afiliado, aunque no se concreta al final su vinculación al gremio, y por el contrario el Gran Hostal cierra y se convierte en el primer socio en abandonar la Asociación desde su creación por motivos de crisis. En agosto se promulga la Ley 300 o Ley Nacional Del Turismo que comienza a regir y define lineamientos para el funcionamiento de las entidades prestadoras de servicios turísticos incluida COTELCO. En octubre de este año se confirma que Cotelco Cauca organizará el 3^{er} Encuentro de Integración Hotelera y Popayán sería la sede del evento.
- 1.997, año de grandes logros para el capítulo continuando bajo la Presidencia de la Señora Ana María Fernández. La ciudad se convirtió en la sede del 3^{er}

Encuentro de Integración Hotelera en mayo de este año con la participación de los representantes de más de 60 hoteles del país y las administrativas de COTELCO Nacional incluidos integrantes del Comité Ejecutivo y el Consejo Nacional. El cóctel de apertura al evento se realizó en el Salón de los Espejos de la Gobernación del Cauca con la participación de las autoridades civiles, militares y eclesiásticas de la ciudad. El evento que inició el 29 de mayo concluyó el 31 del mismo mes en la Hacienda Calibío, donde los asistentes se despidieron agradeciendo las atenciones recibidas y llevándose la mejor imagen de la región. En este mismo año en el mes de Junio, el Capítulo fue reconocido a nivel nacional como uno de los mejores por su destacada organización administrativa.

- 1.998, siendo presidenta del gremio María Helena Ayerbe, se cierra el Hotel Los Olivares y se inicia el proceso de desvinculación de varios hoteles a la corporación.
- En el año 1.999, bajo la Presidencia de la Señora Yolanda Mosquera, COTELCO Cauca entra a formar parte del Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, como representante del sector Hotelero de la región, mantenido su vinculación con este organismo hasta la actualidad.

La crisis hotelera que atravesó la región a finales de los 90's y principio de la nueva década, influenciada en gran parte por la gravedad del orden público en el Sur-

occidente colombiano, comenzó a sentirse en el gremio a partir del 97 pues el número de integrantes disminuyó debido al cierre de muchos hoteles como Gran Hostal, La Ermita, La Casona Casa de Huéspedes y El Herrero, entre otros, pues además de que la tasa de ocupación bajó considerablemente, la tarifa de los hoteles se incrementó por debajo de la inflación lo que trajo primero bajas utilidades que finalizaron en pérdidas.

- ♦ Ya para el 2.002, la situación mejoró y el crecimiento en la ocupación comenzó a mostrar una leve recuperación gracias a los manejos adecuados de los costos y gastos de los hoteles y el incremento de las tarifas, pero en todo este lapso solo tres hoteles asociados Hostal Santo Domingo, Hostal El Recuerdo y Hotel La Plazuela, mantuvieron vivo al gremio y no desfallecieron en su intento por mejorar las condiciones del sector.
- ♦ En el 2.003 recibe la Presidencia de COTELCO la señora Ana Lucía Illera, propietaria del Hostal El Recuerdo, quien hasta la fecha ejerce esta función directiva. Este fue considerado uno de los mejores años en la última década gracias al programa de seguridad democrática del gobierno, las caravanas turísticas y en general la recuperación económica. El gremio tiende a crecer ya que los hoteles existentes se benefician de la actual situación, pero lastimosamente los aspirantes no cumplen con los requerimientos mínimos para pertenecer al gremio. En este mismo año se concreta la firma del Convenio entre

COTELCO Nacional y la Comunidad Valenciana en España, con el fin de intercambiar experiencias sobre el manejo del turismo en ambas ciudades concretando el desarrollo de visitas a la ciudad española dos veces por año, realizándose la Primera Misión a la que asiste en representación del sector Hotelero la presidenta del gremio.

- En el año 2.004 se vincula al gremio el Hotel Valle de Pubenza, actual socio del gremio. Se realizan la Segunda y Tercera Misión a Valencia, y por limitaciones en los recursos COTELCO solo puede participar de la segunda a la que asiste la Señora Ana María Ayerbe, del Hotel La Plazuela. Desafortunadamente, en este mismo año uno de los establecimientos fundadores del gremio, Hostal Santo Domingo, cierra sus operaciones y se desvincula definitivamente de la Asociación.
- En el 2.005 se mantienen el intercambio con la Comunidad Valenciana realizándose la Cuarta y Quinta Misión, donde nuevamente la falta de apoyo económico limita la posibilidad de asistir a ambos eventos y solo se participa en uno con la representación de la Señora Yolanda Mosquera, del Hotel La Plazuela, acompañada del director del Centro de Apoyo Empresarial para el Turismo, CADET por la Cámara de Comercio del Cauca, entre otros. En este año, ingresa de nuevo como socio activo el Hotel Camino Real.

Hasta la fecha los cuatro hoteles mencionados El Recuerdo, La Plazuela, Valle de Pubenza y Camino Real; mantienen la unión y consolidación del gremio que por quince años se ha sostenido recibiendo reconocimientos, sobrellevando crisis y afianzando la idea de poder crecer en un sector que ahora es competitivo debido a la consolidación de su demanda y las mejoras en los precios; pretendiendo recuperar la importancia que merece por pertenecer a uno de los renglones económicos con mayores posibilidades de expansión a nivel mundial: el turismo.

4.2.2. HOTELES AFILIADOS A COTELCO Y PRESIDENTES ELEGIDOS EN SUS 15 AÑOS DE FUNCIONAMIENTO

A continuación se detalla el listado de Hoteles de la ciudad que han pertenecido al gremio y de los presidentes en orden cronológico que lo han guiado en los quince años de funcionamiento, relacionándose todos según su fecha de ingreso.

HOTELES

1.990

- Hotel Camino Real
- Hotel La Plazuela
- Hotel Los Balcones
- Hotel Gran Hostal
- Hotel Chayaní
- Hotel El Paso
- Hotel La Ermita
- Hotel Casa del Herrero

- Hotel La casona – Casa de Huéspedes
- Hostal Santo Domingo

1.994

- Hotel Los Olivares

1.996

- Hotel Achalay
- La Casona del Virrey
- Hostal El Recuerdo

2.003

- Hotel Valle de Pubenza

PRESIDENTES

1.990 Edgar Simmonds Trujillo

1.994 Ana María Fernández

1.998 María Helena Ayerbe

1.999 Yolanda Mosquera

2.003 Ana Lucía Illera.

4.2.3. GENERALIDADES DE COTELCO CAUCA

COTELCO CAUCA, pertenece a la Corporación Hotelera Colombiana, que cuenta con 23 capítulos regionales en Antioquia, Arauca, Atlántico, Barrancabermeja, Bogotá, Boyacá, Caldas, Cartagena, Cesar, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, San Andrés, Santander, Sucre, Tolima y Valle del Cauca distribuidos entre 89 partes del país en ciudades y municipios donde se encuentran afiliados como hoteles, hostales, fincas, apartahoteles, cabañas, centros recreativos y vacacionales, hoteles campestres y cajas de compensación. Así mismo en su lista de afiliados a nivel nacional tiene organizaciones claves relacionadas con el turismo y que de una u otra forma se ven afectadas por el movimiento hotelero tales como paginas amarillas, promotoras de turismo, productos bancarios (como credencial Banco de Occidente), plataformas de comunicaciones, universidades con carreras relacionadas (Universidad Externado de Colombia y Coruniversitec -Bogotá) y clubes (El Nogal),

4.2.3.1. IDENTIFICACIÓN:

La Asociación Hotelera Colombiana Capítulo del Cauca se determina en sus Estatutos, ver **ANEXO B**, como persona de Derecho Civil, sin ánimo de lucro, constituida por personas naturales o jurídicas que se ocupan de actividades relacionadas con la industria Hotelera y su acción abarca todo el departamento.

La Asociación no cuenta con sede propia, la Presidencia del gremio se ejerce desde el Hostal El Recuerdo (Carrera 6 # 16 AN – 23) y parte del archivo así como la Contabilidad y la Revisoría Fiscal se llevan en el Hotel La Plazuela (Calle 5 # 8-13), ambos en Popayán.

4.2.3.2. REQUISITOS DE AFILIACIÓN:

En el Capítulo Cauca se aceptan como miembros activos a los hoteles que cumplan con los siguientes requisitos:

- Diligenciar el formulario de solicitud de afiliación a COTELCO Regional
- Copia de la Inscripción ante Registro Nacional de Turismo
- Certificado de la Cámara de Comercio actualizado
- Cumplir con los Estatutos y el Código de Ética Hotelero
- Pagar las cuotas de sostenimiento en forma bimestral al gremio Nacional y mensual al Capítulo correspondiente.
- Presentar solicitud escrita que contenga una descripción detallada de las características del establecimiento.

4.3. GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO EN EL CAUCA

Según las Naciones Unidas, cada país tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía. La Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas, C.I.I.U., permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional. En el caso de Colombia, dicha clasificación agrupa a las actividades económicas en secciones que a su vez se encasillan en divisiones según la actividad que se realice. La actividad hotelera se encuentra en la Sección H de la C.I.I.U. R.3A, que comprende los Hoteles y Restaurantes, específicamente se trata en la División 55 de los Hoteles, Restaurantes, Bares y similares y sus servicios. Estos servicios clasificados comprenden: hoteles, hostales, apartahoteles, residencias, moteles, amoblados, centros vacacionales y zonas de camping así como otros tipos de alojamiento.⁷

La información acerca del Sector Hotelero del Cauca con datos y cifras concretas y actualizadas está en proceso de recopilación y organización por entidades como el CADET, con el señor Reinaldo Muñoz como Director Ejecutivo; la Policía de Turismo con el Teniente Jhon Ortiz; y la Secretaria de Turismo de la Gobernación del departamento con el Señor Aurelio Velasco como Asesor Turístico Departamental. En

⁷ Fuente: www.dane.gov.co

la ciudad, el Profesor Andrés José Castrillón Muñoz, Director Administrativo de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Cauca, como director del Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico ha encaminado también sus esfuerzos por hacer un compendio de la información de este sector.

Se puede afirmar que según la base de datos de los registros mercantiles realizados en la Cámara de Comercio del Cauca, hasta la fecha existen 77 establecimientos legalmente establecidos para brindar servicios de hotelería y hospedaje en los municipios de Popayán, El Bordo, Santander de Quilichao, Coconuco, Silvia, Miranda, Argelia y Belalcázar, ver **ANEXO C**.

En cuanto a las actividades comerciales que se desarrollan, existe una dificultad para su clasificación al no haber una claridad en las definiciones de cada una de ellas según el establecimiento. En el desarrollo de la investigación se pudo establecer que la categorización y clasificación se hacen dependiendo de los servicios que se prestan comprendidos en lavandería, room service, parqueadero, restaurante, bar y auditorio así como las tarifas que se tengan. Como se observa en el anexo referido anteriormente, la mayoría de establecimientos se registran como hoteles que brindan servicio de hotelería y hospedaje, pero en realidad la mayoría clasifican en establecimientos tipo residencia al prestar servicios de alquiler por horas sin restaurante o room service, servicios que presta como mínimo un establecimiento hotelero. A continuación se dan algunas definiciones de los establecimientos de

hotelería de la región, que se pueden deducir gracias a la labor de investigación y a los aportes de los conocedores del tema:

- ♦ **HOTEL:** es el establecimiento de hostelería de superior categoría, que ocupa total o parcialmente un edificio con uso exclusivo de sus servicios, que facilita alojamiento y comidas, y dispone al menos de un diez por ciento de habitaciones individuales; los hoteles según su categoría se clasifican por estrellas.

- ♦ **PENSIONES:** son los establecimientos que sólo poseen el servicio de alojamiento.

- ♦ **HOSTAL, HOSPEDERÍA Y HOSTERÍA:** son establecimientos similares que tienen un mayor número de habitaciones y ofrece una mejor calidad, así como algunos servicios adicionales como lavandería y restaurante.

- ♦ **RESIDENCIA:** en el medio, establecimiento que presta el servicio de alquiler por horas además del de hospedaje, no presta servicio de comedor.

- ♦ **MOTEL:** en el mundo son establecimientos cerca de las carreteras que se dedican a albergar viajeros de paso, pero en este medio el término, al igual que la residencia, clasifica a los establecimientos que brindan alquiler a parejas, que cuentan con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

- **CASA DE HUÉSPEDES:** es un término antiguo. Los establecimientos de este tipo brindan alojamiento a viajeros y carecen del servicio de comidas, son de mayor calidad que las residencias y las pensiones.

La capacidad hotelera se establece según las habitaciones que los establecimientos tengan así como el número de camas para el alojamiento; la categorización de los hoteles nuevamente se hará por estrellas según los puntos que tenga de calificación el hotel en todos los servicios que preste, así como en la calidad de sus instalaciones y las tarifas, a partir de abril de 2.006 en forma ya reglamentaria.

La oficina de turismo de la gobernación del Cauca tiene cifras en la ciudad acerca de la capacidad para alojamiento de personas así como el número de habitaciones que ofrecen los diferentes establecimientos de hospedaje y hotelería disponibles; los datos recopilados arrojan aproximadamente 1.761 camas y 650 habitaciones ambas cifras entre ocupaciones sencillas, dobles y múltiples en todas las categorías de establecimientos que se encuentran en el perímetro urbano. Esta misma dependencia gubernamental ha clasificado a los hoteles de Popayán dependiendo de los servicios que prestan, aclarándose que esta no es una clasificación formal ya que es parte de la labor de organización de datos de la oficina de turismo y está sometida a revisión y modificaciones una vez que comience a regir la norma NTSH 006 para la clasificación por estrellas, que se detalla adelante. Dicha clasificación agrupa a los hoteles en una, dos, tres y cuatro estrellas siendo el único establecimiento hotelero de categoría 4 el Hotel Dann Monasterio, seguido de hoteles como el Camino Real, La Plazuela, Los

Balcones, El Recuerdo con 3 estrellas; los hoteles Panorama, Luxor, Valle de Pubenza, Achalay, La Casa del Herrero con 2 estrellas y Los Portales, Los Olivares y El Paso con una estrella. Además de estos datos, la Gobernación trabaja en la adecuación de Posadas Turísticas siguiendo los lineamientos del Plan de Desarrollo para el Cauca y tiene hasta la fecha aproximadamente 155 posadas distribuidas en Suárez, La Sierra, Tierradentro (Inzá y Páez), Silvia, Piendamó, Guapí, Rosas, Santa Rosa y tiene como meta poder ofrecer al país y al mundo 300 posadas en todo el departamento.⁸

El sector hotelero del Cauca no tiene proyecciones definidas y es deber de COTELCO convertirse en el ente encargado, como Asociación de hoteleros, de recopilar, mantener y actualizar toda la información que compete a este sector ya que a la fecha es escasa, dispersa e inconsistente.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes, son los conceptos globales que se abarcarán y profundizarán con el desarrollo del trabajo y que están relacionados con el gremio, los servicios Turísticos y los Hoteleros.

⁸ Fuente: VELASCO Aurelio, Gobernación Del Cauca, Oficina de Turismo del Cauca, Popayán 2.006

4.4.1. Entidades Sin Ánimo de Lucro. Son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos. Nacen por voluntad de los Asociados en virtud del derecho constitucional de Asociación, o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario; entendiéndose que no contemplan dentro de su objeto principal el desarrollo de actividades mercantiles. La ausencia de lucro es una de sus características fundamentales, lo cual significa que no existe el reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a la entidad.

La ley clasifica estas personas en dos grandes categorías:

- **Corporaciones o Asociaciones**

Son entes jurídicos que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, que puede contraerse a los asociados, a un **GREMIO** o a un grupo social en particular

♦ **Fundaciones de Beneficencia Publica.**

Son entes jurídicos surgidos de la voluntad de una persona o del querer de varias, acerca de su constitución, organización, fines y medios para alcanzarlos.⁹

Las características comunes entre las organizaciones sin ánimo de lucro son:

1. El servicio que prestan es relativamente intangible y difícil de medir.
2. La influencia de los clientes, dependiendo del tipo de servicio ofrecido, puede ser determinante.
3. El compromiso fuerte de los empleados con una profesión o con una causa, puede debilitar su lealtad a la organización.
4. Los que contribuyen con recursos pueden intervenir en la administración interna.
5. De los puntos 1, 3 y 4 mencionados arriba, pueden desprenderse limitaciones para el uso de recompensas o sanciones.
6. La cultura organizacional o la capacidad de liderazgo comprometido pueden ser medidas importantes para el logro de objetivos y metas.

⁹ TORRENTE Bayona César, BUSTAMANTE Luis Fernando. Las Entidades Sin Animo de Lucro 3Ed. Cámara y Comercio Bogotá, 2.000.

4.4.2. Planeación Estratégica En Las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro¹⁰. Así como los negocios pequeños se diferencian de los grandes, también las organizaciones sin ánimo de lucro se distinguen de las de negocios y se diferencian también las unas de las otras; estas diferencias explican el hecho de que los altos administradores de las organizaciones no comerciales se muestran menos dispuestos que otros gerentes a realizar una Planeación Estratégica formal, o a un informal. Estas diferencias también afectan el tipo de planeación de dichas organizaciones

La planeación estratégica parece más difícil en las organizaciones no comerciales que en los negocios, pero esta dificultad quizás se deba en gran parte a la ventaja significativa que llevan los negocios en este campo y a que los modelos existentes se basan en la práctica comercial. Aun es posible que las organizaciones sin ánimo de lucro tengan algunas ventajas de planeación que no han sido aprovechadas, por ejemplo el nivel de compromiso debido a su propósito y cultura organizacional podrían explotarse efectivamente en la formulación y ejecución de la estrategia. Aun cuando tal vez se necesitan modificaciones significativas de los enfoques de estrategias basadas en la práctica comercial, estos enfoques ofrecen mucho a las organizaciones no comerciales.

4.4.3. Gremio. Asociación de personas con intereses comunes por pertenecer a un mismo oficio, negocio o profesión; el objetivo de la Asociación consiste en obtener

¹⁰ STONER James A, Administración, Prentice Hall Hispanoamérica 1987

protección y ayuda mutuas. El término se aplica con carácter específico a dos tipos de asociaciones que se extendieron por toda Europa durante la edad media: los gremios de comerciantes y los gremios de artesanos, a veces llamados gremios de comercio o corporaciones comerciales.

4.4.4. Turismo. Se llama turismo a la actividad multisectorial que requiere la presencia de diversas áreas productivas tales como la agricultura, la construcción, el comercio y la fabricación entre otras; y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía dependiendo de los países y regiones, ya que en algunas partes si bien una actividad turística importante son las compras no puede serlo el entretenimiento; mientras que en otra el entretenimiento (teatro, cine, conciertos, museos y monumentos) como las compras son entradas importantes para el sector del turismo; de ahí la importancia de su profundo análisis para el caso del Cauca y Popayán.

4.4.5. El Turista. Todos los tipos de viajeros que hacen turismo son descritos como visitantes, un término que constituye el concepto básico de todo el sistema de estadísticas turísticas; el término “visitante” puede ser subdividido en:

1. Los visitantes, que son quienes viajan a un país o región distintos del propio, fuera de su medio ambiental usual, durante un periodo que no exceda los 12 meses y cuyo propósito principal de visita es cualquiera que no sea el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.
2. Los visitantes de un día o excursionistas, que son aquellos que no pasan la noche en un alojamiento público o privado en el lugar visitado.
3. Los turistas, que son visitantes que permanecen una noche como mínimo en el lugar visitado.

4.4.6. Hotelería. Es la oferta de servicios destinados a proporcionar alojamiento y alimentación. Es un servicio importante cuyos orígenes se remontan a los tiempos de la antigua Roma, cuando las tabernas y posadas satisfacían las necesidades elementales de los viajeros. Se estima que más de la cuarta parte de la comida se consume fuera del hogar o se compra en forma de alimentos preparados. En las últimas décadas ha habido un crecimiento constante de los servicios de hotelería y todo parece indicar que seguirá aumentando.

Es una industria que adquiere una dimensión cada vez más internacional con la presencia de cadenas multinacionales, siendo muchas las compañías que compiten a

escala mundial, mientras que los usuarios de sus servicios, turistas y gente de negocios, suelen tener preferencia por una compañía determinada. A pesar del crecimiento de las grandes redes internacionales, los típicos hoteles y restaurantes suelen ser todavía propiedad de empresas nacionales o regionales, o incluso establecimientos independientes. En muchos casos estos establecimientos forman **ASOCIACIONES** o consorcios para impulsar el marketing de sus servicios. Para llevar a cabo su labor cuentan con agencias locales y regionales de información turística. Las guías turísticas constituyen un medio importante para atraer clientes, pero la mayoría de los hoteles tienen que invertir en publicidad y promoción.

Con lo anterior es de suponer entonces que los viajes y el turismo llegarán a convertirse en una de las mayores industrias del mundo.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1. TIPOS DE ESTUDIO

Los tipos de estudio escogidos para el presente trabajo según la complejidad de este así como las técnicas y los métodos necesarios en la recolección de información, fueron el Estudio Descriptivo y el Explicativo.

♦ ESTUDIO DESCRIPTIVO

Este estudio permitió la identificación y análisis de variables que afectan al gremio mediante la aplicación de las matrices escogidas; además permitió establecer comportamientos concretos de los actores que intervienen en el estudio, así como facilitó el poder descubrir y comprobar la relación entre las variables de interés. Con este estudio se utilizaron herramientas como la observación, las entrevistas, los cuestionarios o encuestas y los documentos elaborados por otros investigadores o fuentes.

♦ ESTUDIO EXPLICATIVO

Aplicando este método, se identificaron las causales o variables independientes y sus resultados, que se expresaron en hechos verificables o variables dependientes,

dándose con ello explicación a la relación causa – efecto que ha conllevado a la crisis del gremio.

5.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos que se aplicaron guardando relación directa con la labor que se desarrolló en el gremio fueron dos a saber: el ANÁLISIS, porque se identificaron cada una de las partes que muestran la realidad del gremio estableciéndose las relaciones entre los elementos que componen COTELCO Cauca; así mismo la SÍNTESIS se aplicó para relacionar el análisis, empalmando los elementos que integran el conjunto de variables y la función que desempeñan con relación al problema de investigación. En conclusión, en el análisis se descompuso el todo en sus partes y la síntesis relacionó los elementos con problema dando explicaciones a partir de este estudio.

5.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Durante el desarrollo de la labor y la planeación se consultaron y analizaron:

- ♦ **FUENTES SECUNDARIAS:** textos, revistas, Internet y demás documentos relacionados con la información necesaria sobre gremios, COTELCO, planeación estratégica y sector turismo.

- ♦ **FUENTES PRIMARIAS:** observaciones directas a los actores involucrados, encuestas y entrevistas aplicadas a los mismos, así como cuestionarios y sondeos sobre opiniones acerca del gremio, su función y el trabajo a realizar.

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

6.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

6.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1.1. CULTURA CORPORATIVA

El Diagnóstico Estratégico se inicia con la identificación de la Cultura del gremio y su concordancia con los principios corporativos, ya que la estrategia y la cultura no pueden ser elementos que choquen en una empresa. La cultura corporativa es el conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización.¹¹

A continuación se describen algunos aspectos de la cultura del gremio.

- **Estilo de Dirección.**

En COTELCO Cauca el estilo de dirección, en manos de la Presidencia del gremio, es democrático e integrador. El flujo de toda la información desde la presidencia es rápido y oportuno hacia todos los miembros. Así mismo la toma de decisiones es

¹¹ SERNA Gómez Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2.000

conjunta de tal forma que el grupo de afiliados participe en las determinaciones concernientes al funcionamiento de la asociación. Estos factores han permitido durante todo el funcionamiento del gremio que el grupo trabaje unido en pro de sus beneficios y los del capítulo.

- **Claridad de los Principios organizacionales.**

Formalmente, el gremio no tiene plasmado un modelo de principios y valores que mantengan su vida institucional. Al iniciar el trabajo con la asociación, estos se pudieron percibir en el medio y se reflejan en cada una de las actividades realizadas, ejemplos de ellos son: la calidad, el respeto por los asociados, los valores éticos, el sentido de pertenencia y la solidaridad, entre otros. En el Capítulo VI, donde se aprecia el plan estratégico propuesto, se listan y describen los principios y valores que se considera deben imperar en la cultura de COTELCO Cauca y la importancia de cada uno, en espera de que se den a conocer y se formalicen para arraigar los que ya existen y practicar algunos que son necesarios y que están ausentes en el diario vivir del gremio.

- **Sistemas de recompensas, reconocimientos y Sanciones.**

Es claro que en el interior del gremio no existe este sistema. En el Plan se proponen estrategias encaminadas a mejorar la función administrativa del gremio y es aquí en puntos como la implementación de manuales de procesos y procedimientos, el control de pagos y los programas post afiliación donde deben estructurarse este tipo de

sistemas según la necesidad a fin de mejorar la calidad administrativa del gremio y hacer valer derechos y obligaciones formalmente.

- **Empowerment.**

El Empowerment se relaciona con la autonomía individual, es decir el grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida a los miembros del gremio. La Presidencia de COTELCO ejerce de forma descentralizada y además es flexible con la delegación de tareas y responsabilidades, aunque en ocasiones estas son evadidas por los demás integrantes de la asociación, no por falta de iniciativa sino limitados por los compromisos que adquieren y deben cumplir como hoteleros propietarios. El plan estratégico que se propone, como se apreciará, es descentralizado y con grados de responsabilidad para el cumplimiento de las estrategias propuestas, y su propósito es vincular a todos los miembros actuales y a los futuros en un proceso que redundará en beneficios mutuos.

- **Sistemas de Apoyo.**

La infraestructura de que dispone el gremio es en su mayoría manualizada, y para que se salga de una cultura que se basa en el manejo de papeles y correspondencia se necesita de tiempo, esfuerzo e inversión. Es preciso que a medida que el gremio crezca mejore la tecnología en informática y comunicaciones que se tiene.

- **Direccionamiento Estratégico.**

Sin duda, esta es la mayor debilidad que tiene el gremio en este momento, de ahí la necesidad de realizar la asesoría para el Plan Estratégico con miras al fortalecimiento de la asociación. COTELCO carece de un direccionamiento que permita el cumplimiento de su visión y la proyección de estrategias que visualicen el cómo encaminar la organización hacia el futuro a corto y mediano plazo. Esto es un factor que limita y hace que el gremio no sea reactivo ni proactivo frente a las oportunidades del ambiente y del mercado en el que se encuentra.

- **Beneficios para los Asociados.**

COTELCO brinda a los afiliados en cada uno de sus capítulos los siguientes beneficios:

- Representación gremial ante los diversos estamentos gubernamentales
- Asesorías en temas hoteleros, gremiales y acerca de cómo poder acceder a las líneas de crédito del Instituto de Fomento Industrial IFI
- Confirmación de cheques hasta por \$15 millones sin riesgo alguno, ni cuota de afiliación a Fenal- cheque, para los asociados.

- Descuentos hasta del 50% en la contribución Sayco Acimpro.

- Descuentos hasta del 53% en la facturación de larga distancia nacional e internacional con Telecom.

- Cursos de capacitación hotelera a todos los niveles, con la metodología y material del Instituto Educativo de la American Hotel and Lodging Association (AH & LA).

- Sistema de reservaciones vía Internet, a través de convenio con Savianet, sin costo de afiliación para los Hoteles COTELCO.

- Adjudicación de un link para hoteles afiliados, sin costo alguno en el web site de COTELCO

- Elaboración del web site de hoteles a precios preferenciales.

- Participación en los programas de mejoramiento en la calidad de los servicios hoteleros.

- Porcentaje de participación en la venta de seguro de huéspedes. COTELCO ofrece a sus afiliados una póliza nacional para amparar a todos los huéspedes durante su permanencia en el establecimiento, con condiciones y precios muy favorables y con participación para el hotel y para el Capítulo Regional en la venta del mismo. Vincularse y apoyar este programa significa un aporte importante para la Agremiación, tanto regional como local, pues favorece el desarrollo de sus programas y su fortalecimiento financiero, además de salvaguardar al hotel ante cualquier inconveniente con el huésped y sus pertenencias. Este programa está respaldado por Suramericana de Seguros y la empresa corredora de seguros Correcol.

- Descuento del 50% en alojamiento en los hoteles afiliados a COTELCO.

- Venta de registros hoteleros, cartulinas de recepción, para informar tarifas vigentes con precios especiales

- Información periódica de interés por medio de boletines mensuales y de la Revista COTELCO.

6.1.1.2. MISIÓN, VISIÓN, Y OBJETIVOS ACTUALES

La Misión, Visión y Objetivos que se detallan a continuación son los que actualmente sigue COTELCO Cauca ya que una parte importante en el Análisis Estratégico, es la formulación de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la Organización, pues estos constituyen las bases para su desarrollo.

La Misión se entiende como la razón de ser de la organización; la Visión es la manera como la organización se proyecta al futuro; los Objetivos son los resultados específicos que se quieren lograr; y las Estrategias son la manera de como lograr dichos objetivos. La Visión, los Objetivos y las Estrategias se pueden adaptar según las condiciones cambiantes del entorno y cuando la organización así lo requiera.

- **MISIÓN**

“ Proponer y hacer el seguimiento de las acciones que propendan por el desarrollo de la hotelería y del turismo de la región, gestionando a través de Cotelco nacional, y con la empresa privada, el apoyo necesario para la implementación de tales acciones.”

Análisis

- La Misión debe procurar llevar al inicio de su formulación, la fecha de iniciación de labores o fundación de la organización; la Misión de COTELCO no la lleva. En la Misión propuesta no se coloca tampoco la fecha mencionada por sugerencia directa de los asociados y el Asesor Empresarial.

- La Misión debe mencionar la fortaleza real que se tiene como organización. La Misión de COTELCO no especifica los beneficios que la Agremiación ofrece y que son su mejor carta de presentación.

- La Misión debe dar a conocer la ventaja competitiva que el gremio tiene para ofrecer al sector, además de orientarse hacia el bienestar social del medio en el que se encuentra inmersa. Esta característica está plasmada en la Misión actual cuando habla de su trabajo en el sector hotelero y turístico de la región, y así mismo expone la ventaja de ser afiliado al gremio al contar con el apoyo local y nacional para la ejecución de estrategias.

Analizada la MISIÓN de COTELCO y siguiendo las sugerencias para crear la Misión de una organización, se propone en el Plan Estratégico una nueva Misión para la Agremiación que contiene las características elementales para su formulación.

♦ VISION

“Hacer que nuestra región sea mirada y admirada como destino turístico nacional e internacional y sea reconocida por su infraestructura hotelera y por la calidad de sus servicios.”

Análisis

- La Visión debe ser una declaración amplia y clara de dónde se quiere tener a cualquier organización en un lapso determinado, sugerido entre 3 y 5 años. La Visión actual de COTELCO Cauca no tiene definida una proyección de tiempo que le permita realizar una planeación acorde a sus metas en un periodo determinado.
- La Visión no debe expresarse en números para acentuar resultados concretos, parámetro que se cumple en la Visión planteada y se mantiene en la propuesta.
- Debe ser comprometedor y motivante, de tal manera que estimule y promueva el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. El compromiso del gremio frente a la región se proyecta en la Visión actual y de igual forma se mantiene en la propuesta, no obstante no se percibe un compromiso de los afiliados para el logro de las metas.

Al igual que la Misión, se propone en el Plan Estratégico una nueva Visión para el gremio, según las sugerencias planteadas. Cabe mencionar que las propuestas se dieron a conocer en Asamblea de Socios, y aunque fueron aceptadas, necesitan pasar por otra Asamblea para poder ser adaptadas y puestas en práctica.

- ♦ **OBJETIVOS DE COTELCO CAUCA**

- **Representar** a COTELCO frente a los afiliados y las demás instancias civiles, estatales y privadas; y al mismo tiempo, representar a los afiliados y los intereses regionales, frente a COTELCO Nacional, y a través suyo frente al gobierno colombiano y entidades nacionales y extranjeras, en la búsqueda de políticas turísticas y hoteleras acertadas para la región
- **Mercadear y promover** la región como destino turístico.
- **Liderar** un trabajo en equipo, entre las empresas del sector, que promueva la capacitación del recurso humano y el mantenimiento de la infraestructura adecuada, para garantizar la calidad de sus servicios, su competitividad y el desarrollo sostenible del turismo en la región.

- **Desarrollar** planes y programas tendientes a mejorar las relaciones entre los afiliados y el gremio y a estimular el espíritu de cooperación entre todos sus asociados

- **Informar** las actividades generales de la Agremiación y de sus asociados, usando todos los medios de comunicación que estén al alcance.

- **Posicionarse** como un gremio fuerte y moderno que actúa en beneficio de sus afiliados y de su entorno, a partir de un trabajo honesto, responsable y futurista.

Los objetivos de COTELCO Cauca no se están desarrollando según lo planeado en la región y a nivel interno, entre otros porque no tienen un horizonte de tiempo definido para su cumplimiento, falta trabajo con organismos relacionados al turismo, así como motivación, recursos, personal disponible para hacer seguimiento y control en la terminación de los mismos, además de no encontrar una cadena turística que garantice el acompañamiento y cumplimiento de estas metas en el entorno.

6.1.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El gremio no cuenta con un Organigrama formal para la Asociación. Desde COTELCO Nacional desciende la estructura para todos los capítulos, donde se encuentran como

Directivas Nacionales para todos la Asamblea Nacional de Afiliados máxima autoridad, seguida del Consejo Nacional de Socios; el Presidente Ejecutivo Nacional, Jaime Alberto Cabal; el Vicepresidente Manuel Bermúdez que en la actualidad es el Presidente Encargado mientras el Doctor Cabal realiza campaña política; el Revisor Fiscal Nacional y se complementa según la propia estructura para cada región.

En el gremio Capítulo Cauca la Asamblea de Socios es la máxima autoridad local, se ejerce la Presidencia a cargo de la Señora Ana Lucía Illera Bolaños, no existe la figura de Vicepresidente, la Revisoría Fiscal está en manos de Ruby Mera, la Secretaría la ejerce la Señora Ana Lucía Cifuentes y la Contaduría es responsabilidad de la Señora Constanza Castrillón.

Descripción de Actividades.

- 1. Asamblea de Socios:** es la máxima autoridad local y en consenso son los encargados de tomar las decisiones de mayor trascendencia como modificación de Estatutos, reglamentación de tarifas de afiliación además de aceptar o no a los nuevos afiliados y dar aceptación a las actas necesarias.
- 2. Presidencia:** encargada de presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias de asociados, representar a la región en la Asamblea Nacional de Afiliados, convocar,

distribuir información proveniente desde Bogotá y desde cualquier capítulo, pedir información sobre el área contable, revisar las actas, representar al gremio en los diferentes eventos Nacionales y locales, así como en las mesas donde tenga asiento la actividad hotelera.

3. **Revisoría Fiscal:** encargada de revisar y hacer seguimiento al movimiento de recursos del gremio.
4. **Secretaría:** encargada de tomar nota en todas las Asambleas y realizar las actas correspondientes
5. **Área Contable:** La comprende la Contadora y la Tesorera, en cargadas de recibir y registrar las cuotas de afiliación, cancelar a COTELCO Nacional el aporte del Capítulo, vender la papelería relacionada con el registro para los hoteles, rendir balances y Estados Financieros.

En el Plan Estratégico se plasma un modelo de Organigrama propuesto en este trabajo y que fue aprobado por las directivas de COTELCO Cauca, que incluye la figura del Secretario Ejecutivo, que por ahora, se visualiza como la persona que se encarga de las labores de promoción del gremio, sus beneficios, del seguimiento de los asociados y el encargado de manejar la sede del gremio, desapareciendo temporalmente la Secretaría por motivos de eficiencia en los recursos. En el

transcurso del trabajo de asesoría, se planteó la idea de que el gremio tuviera un Director Ejecutivo, pero en asamblea general al poner en consideración, entre otros, la estructura organizacional de COTELCO Cauca por sugerencia de los socios y de los asesores del trabajo se cambió el perfil al del Secretario dada la limitación de recursos. Además, se propone crear un Área Contable donde se realizan las labores de tesorería y contaduría. Cabe resaltar que todo el organigrama debe ser modificado según el crecimiento de la asociación y ya que ahora la propuesta se basa en el número de afiliados y la capacidad de recursos del gremio en el corto plazo. El organigrama aprobado se observa en la **Figura 4**.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO

El Diagnóstico Externo es el proceso de identificar las Oportunidades, Amenazas y Restricciones a las organizaciones, a fin de que puedan aprovechar las oportunidades que se les presentan tratando de evitar las amenazas o por el contrario convertir dichas amenazas en oportunidades.

Al hacer el diagnóstico externo de COTELCO se analizaron las variables que conforman los entornos que inciden en su funcionamiento entendiéndose como entorno todas aquellas fuerzas, limitaciones y mercados que trascienden los límites de la organización. Una de las clasificaciones más conocidas y aceptadas es la propuesta por Kast y Rosenzweig (1987), que distingue las siguientes dimensiones: cultural, tecnológica, educativa, política-legal, recursos naturales, demográfica, sociológica y económica.¹² Para efectos del análisis externo del gremio los entornos estudiados fueron: Económico, Político-legal, Socio-cultural, Ambiental, Tecnológico y Demográfico.

Para abordar el análisis de los entornos se inició con la determinación de los factores que influyen en el desarrollo del gremio. Para esto se definieron una serie de variables por grupos tomadas de referencias bibliográficas, investigaciones y observaciones directas, exponiéndolas en reuniones a los asesores, los agremiados y la Presidencia

¹² BERMEO Muñoz José R. Documento COMPETITIVIDAD GLOBAL: UN ENFOQUE CRÍTICO DEL MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS. Universidad del Cauca.

del Gremio con el fin de conocer su opinión y posición al respecto obteniéndose la aprobación de estas así como su impacto en COTELCO, complementándose además el estudio con nuevas variables.

6.2.1. ENTORNO ECONÓMICO

Aquí se analizan aquellos factores o variables relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel local como nacional que afectan al gremio, **Tabla 1**.

América Latina, y particularmente Colombia, presentaron un débil crecimiento económico en la década de los 90 debido al desacierto en el intento de plantear reformas de ajuste estructural basadas en la liberalización, la apertura, la privatización y la desregulación entre otras, que incidieron drásticamente en el Cauca.

Bajo este contexto se puede afirmar que las regiones tienden a crecer cuando la economía nacional crece; en el 2.005 el balance fue mejor de lo que se esperaba ya que la producción interna nacional creció el 5.7%, siendo este porcentaje el mayor en los últimos 10 años.

En el caso del Cauca factores como políticas públicas de desarrollo inadecuadas para los recursos y necesidades reales, la migración por la violencia y otras razones

evidencian las desigualdades económicas, que a nivel nacional tienen al departamento en desventaja pues frente a Antioquia, Valle y Bogotá, la región está entre los diez departamentos que menos aportan al P.I.B. Nacional.

No obstante, el crecimiento económico del departamento del Cauca frente a la economía nacional, mantiene a partir de 1.997 un crecimiento positivo alcanzándose para principios de la presente década una tasa de crecimiento 8.09%, lo que permitió una participación en el P.I.B. nacional del 1.60%, cifra que superó las expectativas económicas frente a la posición del departamento en 1.997 cuando solo se obtuvo un porcentaje de participación del 1.35%.¹³

Dentro del análisis de la estructura económica departamental los sectores que más sobresalen en participación por su desarrollo son el primario con un 21.39% e industria con un 18.92%, respecto al año 2.002. A su vez, con una menor participación se encuentran sectores como el de la intermediación financiera con un 5.39%, el comercio con un 3.27%, la construcción con un 3.05% y el de **HOTELES** y restaurantes con un 2.45%.

¹³ CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA, Análisis de la Economía del Cauca, Una mirada de Corto y Largo Plazo.2.005

6.2.1.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Variables del Entorno Económico

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO ECONÓMICO	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
♦ Producto Interno Bruto	X		
♦ Tasas De Interés De Captación y Colocación		X	
♦ Tasas De Cambio		X	
♦ Poder Adquisitivo		X	
♦ Globalización Del Mercado	X		
♦ Relaciones Internacionales		X	
♦ Incidencia del TLC	X		
♦ Disponibilidad de Crédito	X		
♦ Inflación		X	
♦ Ingreso Per Capita	X		
♦ Salario Mínimo	X		
♦ Patrones de Cambio en el Consumo	X		
♦ Índice De Desempleo		X	
♦ Impuestos		X	
♦ Tamaño Del Mercado	X		

6.2.1.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO ECONÓMICO

♦ **Producto Interno Bruto:**

Es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un período determinado. El Cauca necesita aumentar la

participación de su producto interno frente la PIB nacional y esto se puede alcanzar con mayor desarrollo en los pocos renglones económicos que se manejan, es decir, el Cauca entre pocos, debe explotar su potencial agrario y turístico.

• **Tasas De Interés De Captación y Colocación:**

Aunque las bajas tasas de interés fueron una oportunidad aprovechada, en la actualidad, se pronostica un aumento en las tasas de interés por parte del Banco de la Republica. Los analistas económicos afirman que el emisor debe hacer las alzas para poder cumplir con la meta inflacionaria para el 2.006 y 2.007, esta alza afectará el crecimiento de la economía nacional dependiendo de las medidas que tomen los bancos, si deciden trasladarle ese sobre costo a los consumidores a través de mayores tasa de interés en los créditos de consumo e hipotecarios, podrían apagar uno de los principales impulsores del crecimiento en 2.005 como lo es el consumo en los hogares,¹⁴ teniendo en cuenta que el microcrédito alcanzó el 4% del total de la cartera del sistema financiero (\$ 69 billones) que este año supera cuatro veces más la suma del 2.002.¹⁵ En el Cauca, un porcentaje considerable de la población ve en los diferentes tipos de créditos la posibilidad de desarrollo y crecimiento económico para su vida, y el panorama que se proyecta para las tasas de interés puede frenar la economía regional lo que afectaría el consumo y la inversión tanto para organizaciones como para personas naturales.

¹⁴ REVISTA SEMANA, Perspectivas Económicas 2.006, N° 1.230 Diciembre 2.005 - Pág. 108

¹⁵ REVISTA DINERO, Las 20 Mejores Empresas Para Trabajar, N° 244, Diciembre 2.005 Pág. 20

♦ **Tasas de Cambio:**

El dólar en el transcurso del año anterior sufrió grandes caídas que necesitaron de la intervención del estado para disminuir sus consecuencias, que afectan siempre las exportaciones y a los cerca de 3 millones de colombianos que viven de las remesas internacionales. A principios de diciembre de 2.005 la tasa promedio del año se ubicó en \$2.325 una reducción del 12% con respecto a la tasa del 2.004 aunque desde octubre del mismo año, el índice de tasa de cambio real decreció 11.02% aminorando su ritmo de caída, contrario al Euro que ha mantenido su promedio por encima del dólar, \$2.900 a noviembre de 2.005 y se proyecta sostener su nivel. Por esto, y en vista de que el dólar sigue cediéndole espacio al peso colombiano que en el último año se revaluó en términos nominales en 8.95 pesos frente a la moneda extranjera.¹⁶ Economistas y empresarios están a la expectativa del movimiento de la divisa pues de los cálculos que se realicen dependen proyecciones, presupuestos y planes de inversión en el 2.006 para bancos, exportadores e importadores entre muchos otros.

♦ **Poder Adquisitivo:**

El Ingreso Per Capita que recibe una persona al año en una región o país determina el poder adquisitivo que tenga para poder satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda, estudio, recreación, salud y vestuario. El consumo de las personas en los hogares concentra el 70% del PIB que creció durante el segundo trimestre del 2.005 y se expandió a una tasa del 5.3% algo que no se veía desde los años anteriores a la última recesión económica, este incremento de consumo fue una reacción en cadena

¹⁶ REVISTA SEMANA, Perspectivas Económicas 2.006, N° 1.230 Diciembre 2.005 - Pág. 110

gracias a las bajas tasas de interés que incentivaron los créditos y a la caída del dólar que propició la importación de productos más económicos, y todo ello ayudó a la creación de nuevos puestos de trabajo y un mejor nivel de vida.

♦ **Globalización Del Mercado:**

La economía mundial ha sufrido cambios radicales durante las últimas dos décadas. Las distancias geográficas se han reducido con el arribo de los aviones, redes mundiales de sistemas, líneas de telefonía internacional, transmisiones mundiales por satélite, sistemas internacionales de distribución así como la tendencia a la eliminación de fronteras comerciales con los tratados y acuerdos internacionales, que han permitido a las empresas ampliar de forma importante la cobertura de sus mercados geográficos y las compras de manufactura. Las empresas colombianas se están expandiendo a mercados internacionales y las locales experimentan la invasión de firmas internacionales, por ello muchas empresas forman Alianza Estratégica con socios extranjeros que faciliten el acceso a otros mercados y por ende su supervivencia en el medio. Hoy en día el turismo afecta a cada continente, país y ciudad haciendo que influya en la economía tanto de las personas que viajan a otras partes como del consumo realizado por el turista en los sitios que visita. Es importante expandir el negocio del turismo ya que según las proyecciones y la tendencia que este tipo de recreación tiene en el nivel de vida de la población, será la industria más importante en este siglo.¹⁷

¹⁷ KOTLER Philip, BOWEN John , MEKENS James. Mercadotecnia Para Hotelería y Turismo. Prentice Hall 1.997

♦ **Relaciones Internacionales:**

El actual gobierno busca y mantiene a toda costa las relaciones con los países que más convienen al desarrollo socio-económico de Colombia y así mismo mantenerse al margen de conflictos internacionales que puedan afectar los intereses patrios. Lamentablemente los problemas con Ecuador y Venezuela gracias a factores de orden público, pueden desestabilizar los lazos económicos que se tienen con los países vecinos, pues como es sabido los problemas de violencia de los grupos insurgentes colombianos en poblaciones fronterizas han generado roces entre los gobiernos de los tres países siendo el más grave el caso Granda con Venezuela en enero de 2.005, que para fortuna de muchos comerciantes se pudo superar. Con el Perú la tensión se centra en el traspie que se tuvo en las negociaciones de la firma del TLC, pues este país firmó por anticipado el tratado habiéndose hablado con anticipación que Colombia, Ecuador y Perú entrarían como un bloque para soportar y negociar las desventajas que dicha firma podría traer, pero todo ello se distorsionó gracias a que los negociadores peruanos notaron que entre Colombia y Estados Unidos existían diferencias que podrían afectarlos. Ahora Colombia queda relativamente con las manos atadas para poder negociar algunos textos y condiciones del tratado pues quedaron menos oportunidades de mover las condiciones económicas para el lado colombiano y los negociadores tienen el tiempo en contra para la firma del tratado. Las relaciones con otros países como China se encuentran por buen camino ya que se están encontrando soluciones a la llegada masiva de productos orientales a bajos precios que afectan a los comerciantes nacionales. De otro lado el gobierno estudia las posibilidades de que multinacionales Sudafricanas y

Canadienses adelanten trabajos de inversión en el país para explotar el potencial aurífero que se tiene y se pueda formalizar en departamentos como Bolívar y Antioquia la actividad minera que hasta el momento se desarrolla en forma ilegal, aparte de los ingresos que esta actividad pueda generar al PIB; las exportaciones tradicionales de café, flores, banano se mantienen gracias a las buenas relaciones con Estados Unidos y los mercados Europeos, aunque no es de desconocer que existe una tensa calma por la inestabilidad del dólar. La globalización del mercado y las negociaciones que mantiene el actual gobierno han permitido además, que nuevos productos como artesanías, alimentos y prendas de vestir puedan ingresar a nuevos países, ampliando las fronteras y las posibilidades de expansión comercial.

♦ **Incidencia del TLC:**

“El TLC y otras negociaciones al interior de la Comunidad Andina deberían incluir garantías para los colombianos, porque algunas se encuentran ante un panorama desalentador. Son 167 países los que hoy les exigen visas a los colombianos y aproximadamente 50 naciones generan advertencias (Travel Warning) a sus nacionales de no viajar al país por considerarlo un destino peligroso, para mencionar un ejemplo el pasado 19 de diciembre el Departamento de Estado de Estados Unidos expidió nuevas advertencias sobre Colombia recomendando a sus nacionales que se abstengan de viajar al país, al calificar el territorio nacional como un destino de alto riesgo. El mensaje hace de San Andrés un concreto salvamento porque lo que se sabe a ciencia cierta es que en esta isla y en Providencia jamás se han presentado hechos que hayan puesto en riesgo la seguridad de los turistas. Este comunicado

señala especialmente a Bogotá, Barranquilla y Cartagena como ciudades en las que se observa "una creciente amenaza contra los intereses y los ciudadanos norteamericanos". Es sorprendente este señalamiento, cuando en el anterior Travel Warning, de hace seis meses, afirmaba, refiriéndose a Cartagena, que "ofrecía seguridad en su ciudad amurallada", y en este lapso, y desde hace mucho no se conoce de ningún hecho que deba preocupar a los turistas. Se ha solicitado a la Embajada de Estados Unidos en Colombia, a quien le queda fácil cerciorarse de la realidad, indagar por los destinos mencionados y otros del país, que no merecen la calificación de riesgo generalizado, con el fin de que se precisen los alcances de este último Travel Warning.

En cuanto a las visas la decisión del gobierno de Estados Unidos es tajante, en el sentido de hacer más complejos aún los trámites para la obtención o revalidación de visados toda vez que esta medida agravará aún más la reducción de viajeros a ese país, y dificulta la celebración de negocios a las puertas de un Tratado de Libre Comercio. Desde el primero de marzo de 2.006 las personas que deseen revalidar su visa deben presentarse en la Embajada, diligencia que antes se hacía a través de las agencias de viajes o por correo, ahora solo los menores de 14 años y los mayores de 80 quedan exentos de esa presentación que para las personas que residen en ciudades diferentes a Bogotá implican costos adicionales en su viaje de por lo menos 500.000 pesos. Se considera que todas estas medidas restrictivas que se están adoptando resultarán regresivas para el turismo receptivo de Estados Unidos.

Sin duda alguna además, los problemas de orden público magnificados por los medios internacionales han afectado el turismo hacia Colombia. Si se hace una rápida comparación con dos países vecinos se nota que: mientras en Colombia en 1990 se recibía un millón de visitantes extranjeros, Ecuador 362 mil y Perú 317 mil; 12 años después, en el 2002 el país redujo sus visitantes a la mitad, Ecuador aumentó a 654 mil turistas y Perú a 871 mil visitantes.

De 1998 al 2002 las agencias de viajes reportaron pérdida de cinco mil empleos. Una reducción del 37%. Sin duda un panorama muy preocupante cuando este, el del desempleo, es el punto más débil de la economía. Los Tratados además de un libre comercio para los bultos y las mercancías debe considerar el tránsito de las personas. Esa es la primera conclusión a la que se debe llegar de cara al nuevo Tratado de Libre Comercio entre Ecuador, Perú, Estados Unidos y Colombia, que inició su recta final de negociación. Entonces, la pregunta por aclarar es ¿Está preparado el sector turístico para el TLC? Para el turismo de eventos y congresos se cuenta con una infraestructura muy competitiva como es el caso de los centros de convenciones de Bogotá, Gonzalo Jiménez de Quesada y Corferias; el Getsemaní de Cartagena; el de Paipa; y el excelente centro que se inaugurará próximamente en Medellín, pero además, es necesario construir otros centros en San Andrés y Cali

Por otra parte, el trabajo conjunto que se va a realizar con Ecuador y Perú, miembros con Colombia de la Comunidad Andina, deberá servir como base para la aprobación

de un Pasaporte Andino para los miembros de ese tratado, que facilitará el propósito de generar un mayor y más libre desplazamiento de sus ciudadanos.

Por su parte, Jaime Alberto Cabal, presidente de Cotelco, indicó que pueda que no esté en juego la negociación de la discrecionalidad que tiene Estados Unidos de entregarles visas a colombianos, pero lo que se debe es flexibilizar los requisitos para el otorgamiento de las mismas a los empresarios colombianos. Según Cabal, si este último aspecto no se aclara, no se negociaría ningún TLC en materia de servicios. “No es lógico que se excluya de la negociación el tema de las visas, porque precisamente el TLC es para hacer negocios”¹⁸.

♦ **Disponibilidad de Crédito:**

En el medio financiero las opciones para acceder a créditos de libre inversión, hipotecarios, comerciales y demás, hasta el momento son favorables debido a las oportunidades que brindan las bajas tasas de interés, además de que los bancos aspiran en el 2.006 a centrar sus esfuerzos en aumentar los créditos y los servicios que prestan a los clientes. En el 2.005, las empresas, gracias a la recuperación económica que tuvo el país, disminuyeron sus pasivos financieros y aunque esto es favorable para las organizaciones, los bancos reconocen que esto afectó sus carteras con grandes empresas y en mayor grado con las PYMES pues muchos de los

¹⁸ REVISTA SEMANA, Artículo “***El TLC y su impacto en el turismo colombiano***” declaraciones Presidente de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO. Disponible en www.semana.com.co

porcentajes de los pasivos que eran de los bancos pasaron a ser propiedad de los proveedores nacionales e internacionales, lo que logró que las entidades bancarias incentivaran a las empresas a que de nuevo accedan a créditos a tasas de interés llamativas y plazos muchos más largos y favorables para las dos partes. Esto ha hecho y hará en el corto plazo que el crédito destinado a la inversión en remodelación y ampliación por realizar sea una realidad.

♦ **Inflación:**

La inflación nacional se proyecta en promedio en 5.3% para el 2.006¹⁹. Para fortuna de la economía nacional, la de Colombia es una de las tasas inflacionarias que se mantiene estable y desde hace unos años con tendencia a la baja, lo que económicamente representa ventajas para el ingreso de los colombianos que no devengan más de un salario mínimo. No hay que olvidar que la inflación y el desempleo mantienen una relación inversamente proporcional donde a mayores tasas de desempleo menor inflación; este panorama parece mejorar día a día en el país aunque como se expresa más adelante el desempleo no cesa satisfactoriamente. Todo indica entonces que al menos el comercio será dinámico en el 2.006, pues según el Banco de La República, el consumo de los hogares crecerá 5.3% a la par con la meta inflacionaria.

¹⁹REVISTA DINERO, Las 20 Mejores Empresas Para Trabajar, N° 244, Diciembre 2.005 Pág. 140

♦ **Ingreso Per Capita:**

Aunque el crecimiento económico del país es bueno, no deja de preocupar a los expertos la lentitud con que avanza y de seguir a este ritmo se espera que en 40 años el ingreso per cápita actual pueda llegar a duplicarse, algo que con resignación todos saben y aceptan. Hasta este año, este valor es la mitad del ingreso per cápita de un chileno, una tercera parte que el de un argentino y 25% menos que el de un Venezolano²⁰

♦ **Salario Mínimo:**

El Salario Mínimo es el precio pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios incluyendo además los ingresos por las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias. En el 2.006, según los estudios realizados, el incremento del salario será positivo en los primeros periodos para los empleados que ganan al menos cuatro salarios mínimos²¹, pero al final esto repercutirá en aumentos administrativos para las compañías que al final se verán reflejados en despidos al no poder suplir dichos gastos; por ello los analistas recomiendan que para preservar la competitividad de las empresas que pueden sufrir este problema, el estado y las organizaciones deben tener cautela con los aumentos.

²⁰ REVISTA SEMANA, Perspectivas Económicas 2.006, N° 1.230 Diciembre 2.005 - Pág. 108

²¹ REVISTA DINERO, Las 20 Mejores Empresas Para Trabajar, N° 244, Diciembre 2.005 Pág. 16

- ♦ **Patrones de Cambio en el Consumo:**

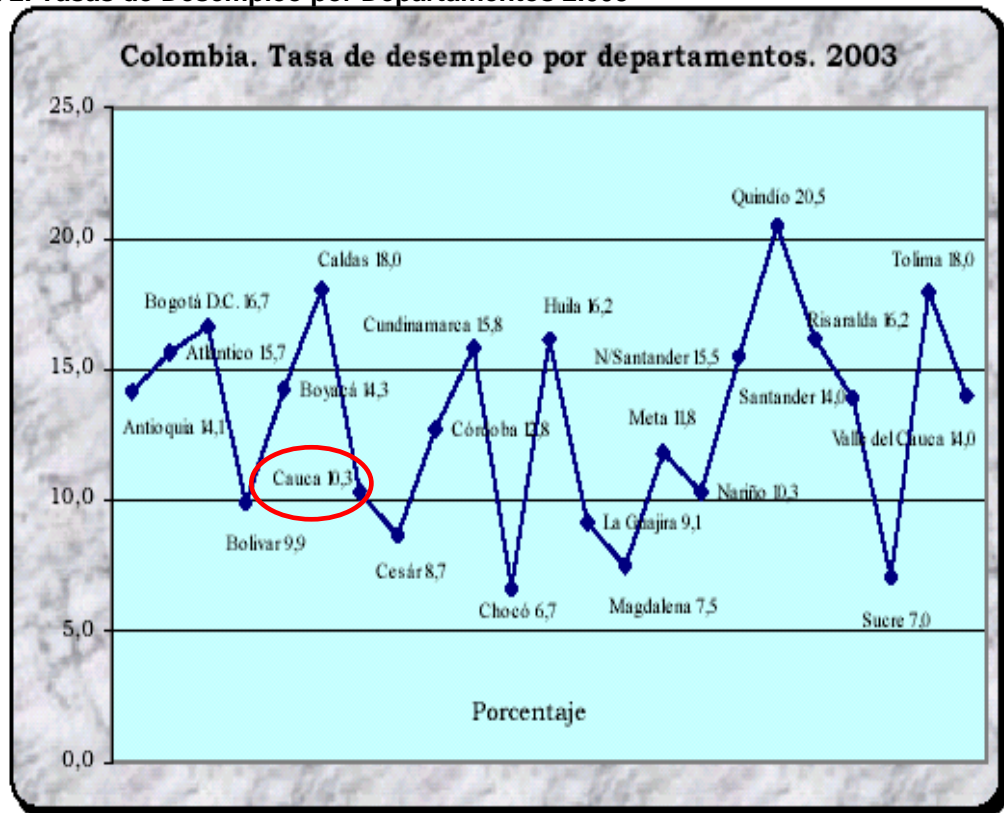
Los patrones de consumo se basan en los estilos de vida y se componen de muchos ingredientes que son compartidos por otros en circunstancias sociales y económicas similares; no obstante, cada persona imprime su sello único en ese patrón, que le permite inyectar algo de individualidad a un estilo de vida elegido. Las tendencias cambian y los patrones de consumo que eran apreciados en una época, en la actualidad no pueden ser tomados como referencia para la adquisición de nuevos productos y servicios debido a cambios en tecnologías, moda, hábitos de alimentación, estilos de vida, ingresos, niveles educativos y culturales, valores y creencias, zonas geográficas, entre otros. Por todo lo anterior el turismo debe enfocarse a la satisfacción de las necesidades que van determinando el desarrollo en las personas y deben adaptarse de manera anticipada a esos cambios haciéndolos efectivos en la prestación de servicios de calidad tanto turísticos como hoteleros a la vanguardia de la modernidad.

- ♦ **Índice De Desempleo:**

Lo que muestran las estadísticas es que el nivel de desocupación del país se ha reducido considerablemente en los últimos años y a finalizar el 2.005 la cifra es menor al 11.2%, cuando dos años atrás se aproximaba la 14%. Sin embargo, los resultados en la lucha contra el desempleo son insatisfactorios para la mayoría de los analistas; mientras en Colombia el PIB siga creciendo en promedio solo a tasas del 4% anual,

no será posible solucionar eficientemente la problemática del desempleo.²² En el Cauca, la tasa de desempleo ha disminuido de un 10.3% en el 2.003, como se aprecia en el cuadro estadístico del DANE en el 2.003, **Figura 2**, a un 8.9% a 2.004, pero sigue creciendo la oferta laboral dada la cantidad de establecimientos de educación no formal con un sin numero de carreras técnicas que además de todos los profesionales egresados y el empleo informal pueden a futuro aumentar el índice

Figura 2. Tasas de Desempleo por Departamentos 2.003



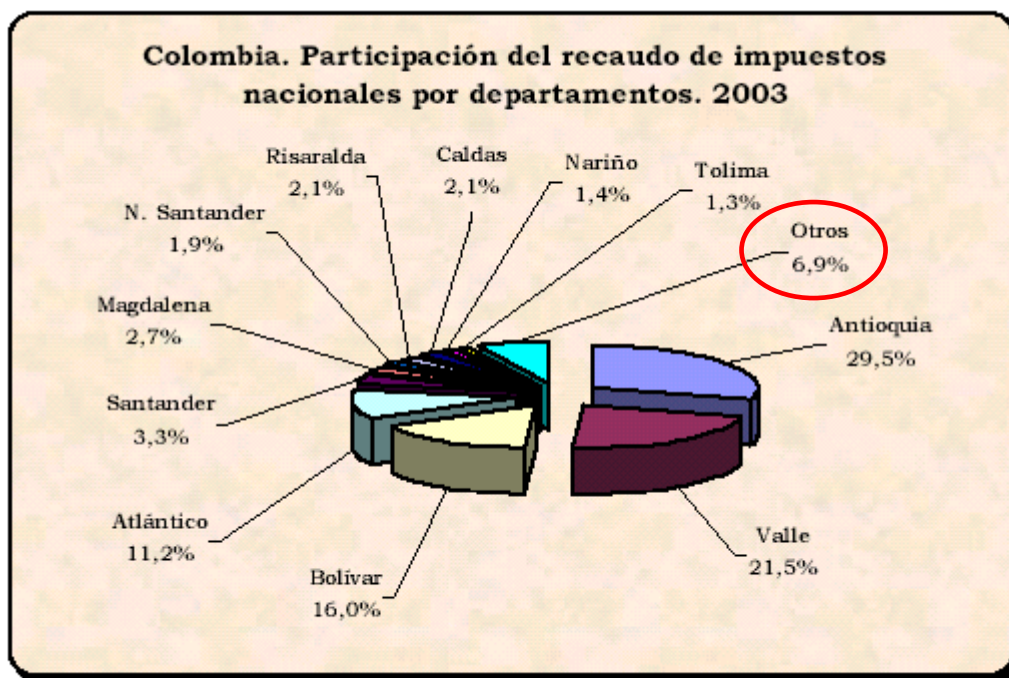
Fuente: DANE.

²² REVISTA SEMANA, Perspectivas Económicas 2.006, N° 1.230 Diciembre 2.005 - Pág. 108

♦ **Impuestos:**

Según las cifras del DANE, el Cauca no es un departamento que represente un porcentaje significativo a nivel nacional por sus valores en el recaudo de impuestos, como se observa en la **Figura 3**, donde el departamento no aparece en las estadísticas y se incluye dentro del porcentaje de “Otros” departamentos con menor representación.

Figura 3. Participación por Departamentos en el Recaudo Nacional de Impuestos 2.003



Fuente: DIAN.

Los establecimientos de hospedaje y alojamiento cancelan un número considerable de impuestos que como costos fijos reducen las posibilidades para hacer otro tipo de inversiones o gastos como la afiliación al gremio, tales como Retefuente, IVA, Declaración de Renta, ICA, Sayco y Acimpro, Industria y Comercio Municipal, Cámara

de Comercio, Impuesto Predial y Bomberos sin contar con las contribuciones Parafiscales legales y obligatorias (SENA, ICBF, Pensiones y Riesgos Profesionales y Seguridad Social). A partir de este año dichos establecimientos tienen una nueva clasificación según la RESOLUCIÓN NÚMERO 11351 DE 2005(28 NOV. 2005) emanada por el director General de la Unidad Administrativa Especial De Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, para efectos del control y determinación de los impuestos y demás obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, ver **ANEXO D**

• **Tamaño Del Mercado:**

El sector hotelero del departamento y de la capital, que comprende los hoteles registrados legalmente como establecimientos comerciales ante la Cámara de Comercio del Cauca no son en realidad muy numerosos, pues el mercado tiene gran variedad de sitios tipo residencia, en su mayoría, que no cumplen con los requisitos para ser considerados hoteles y socios potenciales del gremio. Por ello, el tamaño del mercado que puede tomarse como referencia para el desarrollo del plan estratégico, es pequeño, en comparación con otros tipos de servicios debido a que el segmento de hoteles escogido para el estudio comprende solo a los establecimientos que deben cumplir con los requisitos que COTELCO Nacional exige a sus afiliados según los estatutos. De un total de 77 establecimientos de hospedaje (hoteles, hosterías, residencias y casa de huéspedes) en Popayán, El Bordo, Santander de Quilichao, Coconuco, Silvia, Miranda, Argelia y Belalcázar pueden ser considerados 15 de ellos como posibles socios según la opinión de la Presidenta del gremio por la experiencia vivida con los hoteles y sus propietarios o administradores.

6.2.2. ENTORNO TECNOLÓGICO

Son aquellas herramientas tecnológicas relacionadas con el desarrollo de las actividades para el funcionamiento de la organización. Dichas herramientas pueden entenderse como infraestructura tecnológica, máquinas y materiales (Hardware) o bien los procesos, la inteligencia y capacidades del talento humano (Software).

El mercado de las telecomunicaciones y los sistemas promete dinamizarse aún más de lo esperado en Colombia ya que la globalización de los mercados ha reducido las barreras de entrada de estas tecnologías al país y por ende los precios y las posibilidades de encontrar las soluciones tecnológicas para cada necesidad en cámaras de videos, computadoras, telefonía móvil y fija, electrodomésticos, programas informáticos, etc.

Los avances tecnológicos para la hotelería y el turismo existen y son aplicables según las capacidades de los establecimientos que presten este tipo de servicios. En el Cauca puede considerarse que la tecnología que hasta el momento se ha implementado está desactualizada ya que aunque se cuenta con los equipos necesarios para desarrollar la labor no se han podido aumentar las posibilidades de expansión en medios tan necesarios como el Internet y muchos hoteles no cuentan con un Web Site, tan útil para establecer una conexión automática, lo que ha impedido que a nivel nacional y mundial puedan los turistas acceder a información inmediata de

lugares turísticos, hoteles, planes y tarifas, siendo esta una gran desventaja competitiva.

La **Tabla 2**, enseña las variables tecnológicas más incidentes en COTELCO Cauca.

6.2.2.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Variables Del Entorno Tecnológico

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO TECNOLÓGICO	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
• Disponibilidad de Tecnología Propia	X		
• Incorporación de Tecnología Innovadora		X	
• Costo de Tecnología Disponible	X		
• Educación Turística Especializada	X		
• Disposición a Cambios Tecnológicos		X	
• Personal Capacitado	X		
• Sistemas de Información	X		

6.2.2.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO.

- ♦ **Disponibilidad de Tecnología Propia:**

Los establecimientos que prestan servicios turísticos en la región cuentan con el personal estrictamente necesario para desarrollar sus funciones y además la mayoría disponen del computador y equipos de telecomunicaciones como las herramientas más elementales para el manejo de base de datos e información tanto general como administrativa.

- ♦ **Incorporación de Tecnología Innovadora:**

Hay un atraso al incorporar sistemas de gestión hotelera para manejar contabilidad nómina, costos, facturación y control de inventarios²³. Solo Hoteles grandes manejan paquetes contables; además en el departamento existen deficiencias en el uso de tecnologías de punta que se reflejan en limitaciones en el uso On Line entre proveedores y demandantes de los servicios turísticos.

- ♦ **Costo de Tecnología Disponible:**

En la región existen pocas temporadas turísticas durante todo el año. Esto trae como consecuencia la necesidad de mantener las instalaciones turísticas en niveles de aceptación y calidad que no conlleven a mayores gastos pues éstos sumados a los costos fijos y los gastos de personal apenas se pueden solventar. Esta falta de

²³ CASTRILLON Muños Andrés José, Documento Producido en la Red de Turismo y Cultura del Cauca, Mesa de Turismo. GIDT 2.002

mayores ingresos cierra las puertas a las organizaciones para que accedan a nuevas tecnologías pues es sabido que los costos son altos en programas de software, programas de capacitación, acceso al manejo de tarjetas inteligentes en los hoteles, creación de paginas web, entre otros.

- **Educación Turística Especializada:**

En los últimos años el número de profesionales, tecnólogos y técnicos que en el país se han preparado para la prestación de los servicios turísticos se ha incrementado paulatinamente aunque no es de desconocerse que el número varía de región a región según las necesidades del mercado turístico, y en el Cauca las personas que se preparan en este campo tienden a radicarse y laborar en otros departamentos con marcadas tendencias en este sector como el Valle, el Eje Cafetero y la Costa Atlántica dejando al departamento con servicios de apoyo como grupos de guías turísticas y personal administrativo al cual el medio formó empíricamente, con falta de iniciativa y generalmente contratados o buscados para suplir la demanda que trae la época de Semana Santa.

- **Disposición a Cambios Tecnológicos:**

Existe una desigualdad en el desarrollo de la tecnología aplicada a las empresas prestadoras de servicios turísticos región por región a nivel nacional.²⁴ Hoteles, oficinas de turismo y centros de apoyo turístico en el departamento, cuentan con los

²⁴ CASTRILLON Muños Andrés José, Documento Producido en la Red de Turismo y Cultura del Cauca, Mesa de Turismo. GIDT 2.002

recursos tecnológicos y el personal que se pueden cubrir ya sea con los ingresos que se perciben por la prestación de los servicios o con los recursos que se destinen para su funcionamiento. Algunos establecimientos no pretenden ampliar o mejorar sus posibilidades tecnológicas argumentando la falta de movimiento turístico en la región o el tamaño de sus entidades y prefieren mantenerse al margen de las actualizaciones aun sabiendo que son una posibilidad de mejoramiento y una ventaja comparativa.

♦ **Personal Capacitado:**

Los establecimientos que brindan servicios de hospedaje se están preocupando según sus necesidades y recursos, por contar con personal capacitado para realizar sus labores y poder dar el mayor nivel de satisfacción a sus clientes a fin de no solo atender a un huésped sino conseguir a un cliente y otros más. Estos programas de capacitación los brinda el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, quien ha creado programas especiales para mucamas, recepcionistas y botones; así mismo como ya se ha mencionado COTELCO Nacional brinda a cada capítulo la opción de poder capacitar al personal de sus hoteles afiliados con planes exclusivos y de calidad con el apoyo de la AH & LA. Las oficinas de turismo crean programas sencillos de capacitación para guías turísticos en determinadas épocas del año, y entidades como la Universidad Autónoma del Cauca ofrece ya profesionales de pregrado en Administración Turística y Hotelera y la Universidad del Cauca realiza los trámites necesarios para crear el Programa Gestión Turística. Aunque para la capacidad turística explotada en la región esto sería suficiente, es necesario ampliar el radio de acción a fin de ofrecer otras posibilidades tales como turismo de aventura, ecoturismo

agroturismo, etnoturismo y acuaturismo que se vislumbran como nuevas alternativas para atraer grupos definidos e impulsar así la actividad en la región aprovechando los recursos que se tienen, bajo la guía de personal de calidad y altamente capacitado.

♦ **Sistemas de Información:**

Según los estudios realizados los sistemas de información para el sector turístico tienen dos aspectos y abarcan a la economía que genera este sector: el primero es la información sobre el destino y el producto turístico, y el segundo la información sobre su adquisición. Las nuevas tecnologías aumentan las posibilidades de acceder a la información turística que los viajeros requieren conocer y que garantizan el cumplimiento de sus expectativas y el problema es que, de la información sobre la región, incluyendo establecimientos de turismo, tarifas, servicios, atractivos definidos y especificados; actualmente el consumidor tiene muy poca accesibilidad y esto debe ser una prioridad de solución inmediata.

6.2.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El ambiente socio-cultural incluye a las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Como una entidad colectiva, una sociedad define las creencias y valores básicos de sus miembros, quienes se apropian de una Visión global que determina sus relaciones con ellos mismos y con los demás, por ello la sociedad es determinante en la adopción o el rechazo de determinados servicios. Es evidente que el comportamiento de la sociedad ante el consumo difiere según los gustos, los ingresos y la educación, entre otros, por ello las ventajas de los servicios van comprendiéndose poco a poco con la sociedad a lo cual contribuye la cultura pues a través de ella se propaga las ventajas del uso de servicios.

La tendencia en la actual sociedad se inclina al aprovechamiento del tiempo de descanso; las personas van en busca de entretenimiento y contribuyen así al crecimiento de los servicios de mantenimiento de vehículos, alimentación, hotelería, transportes, equipos de recreación, etc. A partir del momento en el que crece la cultura de una región o de un país surgen nuevas oportunidades de servicio para los miembros de una sociedad, pues la cultura es una mezcla de hábitos de asimilación y producción que no se detiene en el nivel escolar, es decir, la escolaridad no es por sí sola un indicador de cultura sino apenas una parte de ella. La cultura se establece en función de los hábitos de lectura, asistencia a teatros y cines; la producción de artes escritas y habladas; pintura y música además de los recursos monetarios, siendo estos elementos factores que afectan de una u otra forma a las organizaciones en el desarrollo, la prestación o uso de servicios.

La **Tabla 3**, enumera las variables socio-culturales analizadas.

6.2.3.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 3. Variables del Entorno Socio-Cultural

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO SOCIO-CULTURAL	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
♦ Identidad Cultural	X		
♦ Relación Tradición-Renovación de Costumbres		X	
♦ Actitud hacia la Calidad de Productos y Servicios	X		
♦ Actitud hacia los Extranjeros		X	
♦ Infraestructura Turística	X		
♦ Imagen Nacional y Local	X		
♦ Actitud hacia la Inversión			X
♦ Gasto Público			X
♦ Ética			X
♦ Funcionamiento Entre Estamentos Locales	X		
♦ Inseguridad	X		
♦ Participación Ciudadana en Procesos Turísticos	X		
♦ Desempeño Gremial	X		
♦ Actitudes hacia la Jubilación			X
♦ Actitud hacia el Servicio al Cliente.	X		

6.2.3.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO SOCIO-CULTURAL

- ♦ **Identidad Cultural:**

A través de los años se ha deteriorado la cultura y tradiciones caucanas por causas sociales, económicas e históricas haciendo que los habitantes no valoren la potencialidad turística de la región en materia cultural y de recursos naturales, hechos que conducen a la falta de programas encaminados a las mejoras de infraestructura y promoción al no existir grupos y organismos que ejerzan presión para emprender acciones definitivas y con proyección futurista.

- ♦ **Relación Tradición-Renovación de Costumbres:**

En este aspecto las fuerzas del entorno afectan de manera directa la preservación de costumbres y tradiciones debido a que el medio o la sociedad de hoy incitan al cambio, a la asimilación de nuevas tradiciones y estilos de vida impuestos por parámetros como la moda, la renovación, el desarrollo económico y las nuevas tecnologías entre otras; estos lineamientos son difíciles de evadir debido a la integración mundial de nuevos aliados económicos como en la globalización de los mercados. No obstante el Cauca y específicamente Popayán deben visualizar la necesidad de estar a la vanguardia del desarrollo sin que esto quiera decir que se afecten los legados de tradición que por años se han preservado y son el mayor atractivo para mostrar al mundo; el no saber manejar los beneficios de esta relación ha justificado que se pierdan oportunidades para el desarrollo económico de la región.

♦ **Actitud hacia la Calidad de Productos y Servicios:**

El Gobierno Nacional emitió una resolución que obliga a todos los hoteles que operan en Colombia a certificar su calidad con la norma NTS-006, Norma Técnica del Sector Hotelero, para poder utilizar el número de estrellas como argumento publicitario. Esta norma, que evalúa los factores de planta y factores de servicio de los establecimientos de alojamiento y hospedaje contemplando edificación, espacios públicos, recepción, baños, seguridad, estado y medida de las habitaciones, recreación, alimentación y otros puntos de calificación; hace más competitiva la industria, facilita el turismo internacional y fomenta una competencia más sana pues con la certificación se formaliza la actividad hotelera y se combate la hotelería pirata²⁵ Ante este nuevo panorama, los hoteles de la ciudad y el departamento tienen un gran reto por delante, pues es sabido que son pocos los establecimientos que cuentan con niveles de calidad considerables y por el contrario existe la proliferación de lugares donde no se brindan condiciones de comodidad e higiene argumentadas en el segmento del mercado al que llegan; este parámetro es una limitante para el crecimiento de COTELCO Cauca, ya que por más esfuerzos que se hagan, existe hoteleros que no se preocupan por brindar servicios de calidad y categoría y se limitan simplemente a brindar el servicio de hospedaje básico reduciendo las posibilidades de poder tener más afiliados, si bien se destaca que a pesar de las exigencias deben brindarse oportunidades de servicios a todos los segmentos del mercado. Ahora, describiendo el tema de la calidad en general corresponde decir que al turista debe brindársele la clase de servicio y de hospitalidad que espera recibir en la calle, las

²⁵ REVISTA DINERO, Negocio Líquido – Artículo “Estrellas a la Vista” N° 233, Julio 2.005 Pág. 52

visitas a monumentos y lugares históricos, establecimientos públicos, en la cultura de la gente y en la información que recibe; en estos aspectos debe trabajarse una cultura ciudadana ausente en la idiosincrasia del caucano por desconfianza, ignorancia o temor y en la cual debe involucrarse la academia, el sector privado y el sector público.

- **Actitud hacia los Extranjeros:**

El experto Raúl Jaramillo Panesso en su foro “El Planeamiento y la Gestión Turística y Cultural en el Departamento del Cauca – 1.999” menciona: “Creo que Popayán tienen la vocación para generar la cultura de la hospitalidad hacia el extranjero. La ciudad tiene todas las condiciones menos unas cuantas: la ciudad no es particularmente acogedora; eso hay que decirlo. La ciudad pudo tener un gran sentido de hospitalidad en su vieja cultura, pero en la cultura actual no es visible esa hospitalidad; la ciudad no es nada cálida con la gente: no lo es incluso con ustedes mismos. En efecto hay que empezar a crear unos movimientos culturales que favorezcan una cultura de hospitalidad que muchas veces la gente rechaza suponiendo que la cultura de la hospitalidad reproduce modos y costumbres arcaicos; eso es completamente falso. Uno puede crear la hospitalidad caballerosa, de igual a igual, que no significa ningún sometimiento o servidumbre, simplemente es un buen sentido del servicio y del afecto por la gente. Eso no tiene nada de clases, ni de ideologías ni nada. Es pura Cultura”. En el Cauca prima este factor y debe hacerse una evaluación al respecto así como en las condiciones de seguridad brindadas a los extranjeros pues si se compara, regiones como el Eje Cafetero en contradicción a lo anterior ha sido merecedora de elogios por parte del New York Times, donde la escoge junto con Bogotá, con sus

lugares y gente, como destinos turísticos recomendados por este diario. Destacando la belleza y los atractivos turísticos de la zona cafetera, el diario aprecia la complacencia de los americanos por la fuerza que la región ha adquirido para los extranjeros gracias a su promoción en el exterior, y en otra nota que titula “Bogotá ya no es para los Valientes” Seth Kugel recomienda la Candelaria, restaurantes capitalinos y Monserrate y para fortuna del país se afirma que los extranjeros que no viajan a Colombia por las advertencias realizadas se pierden de una experiencia fascinante.²⁶

♦ **Infraestructura Turística:**

En cuanto a infraestructura de soporte al desarrollo turístico, son muchas variables las que se deben analizar debido a que esta encierra parámetros objeto de estudio en muchos sectores como: transporte nacional, regional y municipal junto a las vías de acceso y la calidad de éstas; seguridad ciudadana (Cruz Roja, Defensa Civil, Bomberos y Policía, Ejército y DAS); Asociaciones y gremios relacionados con la actividad Turística (Cámara de Comercio, ACOPI, FENALCO, entre otros); el sector hotelero; clubes sociales; tabernas y similares. Todos los anteriores deberían trabajar de manera concertada y sincronizada para poder ser eficientes en la generación de una infraestructura necesaria para poder explotar el turismo como medio de desarrollo, que favorezca a los participantes en ella. No solo se requiere un trabajo conjunto del sector privado sino que además el sector público y los estamentos gubernamentales deben apoyar de manera concienzuda el desarrollo de la

²⁶ SANDOVAL Claudia, “Colombia, Experiencia Fascinante”. En El Tiempo, Bogotá, Lunes 14 de Febrero de 2.006

infraestructura requerida ya que de su aporte y participación depende en gran parte que los objetivos que se tracen puedan materializarse efectiva y productivamente brindando una nueva alternativa de desarrollo económico en la región.

♦ **Imagen Nacional y Local:**

La actual imagen que proyecta el país en su conjunto no es la mejor debido a los problemas de inseguridad y orden público. El departamento del Cauca se encuentra dentro de la zona suroccidental del país catalogada como “Zona Roja” por la presencia de numerosos frentes de grupos al margen de la ley además de tener altos índices de hectáreas cultivadas con productos ilícitos como coca y amapola. Hasta hace unos años la situación del conflicto armado llegaba a puntos extremos donde los secuestros, la quema de automotores, asaltos y taponamientos en la vía eran la constante y cada vez sumergían más a la región en la devastación. Afortunadamente, el actual gobierno ha dirigido y dirige sus esfuerzos en aminorar estos factores negativos a fin de mejorar el desarrollo de las regiones y esto se nota en el aumento de la capacidad hotelera reportada gracias al índice de confianza en los desplazamientos por las vías del país. No obstante aunque el panorama turístico ha mejorado y es bien sabido al interior del país, existe aún la incertidumbre de que a nivel mundial se maneje una imagen negativa que persuade desde agencias internacionales al turista que conciente de la biodiversidad natural, geográfica y cultural de la nación quiere visitar al país; esto que limita los esfuerzos que hacen las regiones por promover su potencial turístico. A pesar de las vicisitudes, el gobierno estadounidense destacó las mejores condiciones de seguridad para viajar a Colombia

y cambió el “no visitar el País” por “los peligros de viajar al país” y aunque mantiene las alarmas, el departamento de Estado resalta la disminución en la violencia en Colombia. El ligero cambio en el mensaje es una buena noticia, pero la situación del país en materia de seguridad aun mantiene reparos.²⁷

• **Actitud hacia la Inversión:**

El hecho de que el turismo y sus componentes, sean actividades rentables y en crecimiento hace suponer que en los próximos años no ha de faltar capital para invertir en ellas. Una prueba de esto es la expansión internacional y la consolidación en el mercado de muchas empresas con esta tendencia, pero en el Cauca el patrón de desarrollo y la estructura productiva que ha prevalecido tradicionalmente resultan insuficientes para enfrentar las exigencias del proceso de globalización; esta situación tiende a agravarse en la medida en que no se transforme creativamente la dinámica productiva regional. Cabe anotar que la existencia de efectos regionales negativos puede tener origen en una deficiente dotación relativa de factores productivos, la propia estructura productiva regional y sus ciclos a través de las relaciones insumo-producto así como otros elementos menos tangibles como el clima empresarial, el bajo nivel en la mano de obra, etc. A dichos aspectos se adicionaría la escasa inversión social y la iniquidad en la distribución de las tierras y los ingresos, que generan procesos cíclicos que refuerzan la pobreza y las condiciones de baja productividad de la región.

²⁷ REVISTA DINERO, China El Nuevo Eje – Artículo “Semáforo”. N° 229, Mayo 2.005 Pág. 14

♦ **Gasto Público:**

Tras 20 años de profundas crisis fiscales, los municipios del país registraron excedentes por \$371.000 millones según Planeación Nacional; y los departamentos reportaron un superávit cercano a \$1.4 billones. Además de apretarse el cinturón y ajustar sus finanzas con el cumplimiento de sus compromisos, las regiones generan confianza en el manejo de las finanzas públicas.²⁸ Este panorama favorable incluye al Cauca y su Capital, y es sinónimo de que para fortuna de la ciudadanía se cuenta con administraciones capaces y comprometidas. No obstante, cabe mencionar que la disminución en el gasto público se debe a la privatización de entidades lo que alivia las cargas en los presupuestos de los mandatarios. De igual manera al “apretarse el cinturón”, el gobierno departamental y municipal ha dejado de invertir en obras y actividades que benefician a la sociedad. Las obras de infraestructura en Popayán cada año (semáforos, calles, iluminación, zonas verdes, recolección de basuras, etc.) avanzan según las exigencias de la ciudadanía y el presupuesto asignado, pues siempre en la ciudad la prioridad es embellecer el centro de la Capital del departamento para la Semana Santa, por fortuna siempre se logra el objetivo y el turista encuentra cada temporada una ciudad limpia y organizada.

♦ **Ética:**

Encierra los principios o pautas de la conducta humana, considerada por ello como una ciencia normativa al ocuparse de las normas de dicha conducta. Dependiendo del marco social, la autoridad invocada para una buena conducta puede ser el dominio de

²⁸ REVISTA DINERO, Negocio Líquido – Artículo “Municipios: Cifras en Negro” N° 233, Julio 2.005 Pág.16

la razón y se espera entonces que la conducta moral resulte del pensamiento racional. Para COTELCO es importante el manejo ético y honesto como forma de relacionarse con los demás ya que la actividad hotelera es para el gremio, la forma más cercana en la comunicación personal con los semejantes y aunque se reconoce que el género humano no puede cambiar sus pensamientos y actitudes, se creó el Código de Ética Hotelera ver **ANEXO E**, que mantienen las normas de comportamiento y conducción de las actividades empresariales que relacionan a los establecimientos de hospedaje afiliados. El código incluye principios generales, deberes y obligaciones del hotelero responsabilidades y seguimiento, siendo un propósito que todos los establecimientos se enmarquen bajo este código a fin de motivar los parámetros para la competencia mejorando la armonía del trabajo como colegas mas no como rivales. Por fortuna, los parámetros éticos que pretende fomentar el gremio, son valorados y apoyados por los diferentes entes nacionales quienes regulan o pueden regular determinadas actividades turísticas, de hospedaje o alojamiento; tal es el caso de la gobernación de Cundinamarca que se preocupó por garantizar la calidad y transparencia de las actividades de algunos establecimientos que pretendían, en zonas residenciales de Bogotá, pasar por sitios de hospedajes turístico para gozar de los beneficios del Registro Nacional del Turismo, siendo en realidad residencias con servicio de alquiler por horas o moteles. El detalle de esta comunicación está soportado en el **ANEXO F**.

• **Funcionamiento Entre Estamentos Locales:**

En la región, Alcaldía Municipal y Gobernación del departamento, hasta la fecha trabajan uniendo esfuerzos para sacar adelante la zona. Pese a esto, las diferencias

se notan con las relaciones que se manejan con otros departamentos tal es el caso de la organización de eventos por parte de las mencionadas entidades pues mientras la gobernación organiza actividades donde se obtengan recursos que dejen regalías para el departamento y su desarrollo, la alcaldía en ocasiones como en las pasadas Fiestas de Pubenza, maneja por su lado programas donde prefiere el apoyo de empresas de otros departamentos que introducen en el mercado productos foráneos que frente a los caucanos, llevan la delantera y dejan los recursos para el beneficio de otras regiones, esto es solo una parte que demuestra que en el Cauca no hay todavía mecanismos que concilien los intereses políticos, culturales, religiosos, económicos, étnicos y sociales de los estamentos que deben tomar decisiones en pro de la región, siendo un obstáculo para el impulso del desarrollo turístico. Cabe mencionar que el turismo ha encontrado apoyo en la Gobernación del Cauca donde se instaló la Oficina de Turismo que junto con la Policía de Turismo desarrollan proyectos encaminados a promocionar todas las rutas turísticas que tiene el departamento sin escatimar esfuerzos en seguridad y organización para dar a la ciudadanía diferentes opciones de recreación. La Cámara de Comercio del Cauca de la mano del CADET, el Consejo Gremial y Empresarial, la Universidad del Cauca y la CRC son entidades que así como el SENA Cauca, se preocupan por el desarrollo turístico de la región con programas de capacitación y de mejoras para el sector. De una u otra forma el gremio encuentra en estos estamentos el apoyo que necesita para poder ampliar su radio de acción y fortalecer su labor.

♦ **Inseguridad:**

Aunque el departamento es uno de los que en el país cuenta con la presencia de casi todos los actores que generan violencia como paramilitares, guerrilla y delincuencia común, las autoridades civiles y militares han encaminado propósitos para ofrecer planes de seguridad vial y ciudadana que den al residente y al visitante las medidas necesarias para que disfrute de la estadía y los recorridos en la región, tal es el caso del despliegue de seguridad en las caravanas turísticas por el departamento que aseguran la normalidad para visitar lugares considerados de riesgo como el sur y el oriente del departamento, así como la disposición de la fuerza pública en la Semana Santa y otros eventos locales como las fiestas de Pubenza. No debe desconocerse sin embargo que esta es una amenaza latente para el turismo local y nacional que necesita de esfuerzos importantes para fortalecer los resultados hasta ahora obtenidos a fin de poder consolidar la actividad como estrategia de futuro para la región y su gente.

♦ **Participación Ciudadana en Procesos Turísticos:**

El turismo es considerado por muchas personas como un privilegio gracias a los ingresos bajos y medios que recibe la mayoría de la población colombiana que hacen difícil sino imposible el ahorro destinado para vacaciones y turismo. En regiones como la Costa Atlántica, zona vacacional por excelencia, este aspecto no preocupa decisivamente pues año tras año las temporadas mantienen sus niveles de visitantes en varios periodos del año haciéndose necesaria la vinculación del talento humano y la comunidad en este proceso donde se toma conciencia de la importancia de la

actividad. Sin embargo en el Cauca la perspectiva es diferente y ante la poca afluencia de turistas en todo el año, las entidades encargadas de promocionar el turismo tratan de vincular a la comunidad en los procesos solo por temporadas y ante determinados eventos; esto hace que la actividad sea vista en forma aislada por la comunidad en general sintiéndose desobligada por su región y sin la dedicación permanente que su desarrollo necesita.

♦ **Desempeño Gremial:**

En la región, el Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, es el organismo encargado de agrupar a los diferentes gremios integrándolos y asegurando su debida representación ante el estado y la comunidad, buscando las condiciones que mejoren la competitividad de la región. La labor entre los gremios impulsa culturas de transparencia y convivencia, que generen valores éticos, identidad y pertenencia. Los gremios agrupan sectores en los diferentes renglones económicos como lo son: el de los transportadores, los comerciantes, los hoteleros, los servicios públicos, la educación, ganaderos, ingenieros, bienes raíces, abogados, agencias de viaje, entre otros. Los gremios mencionados trabajan por sus asociaciones en forma independiente pero cabe mencionar que ACOPI y FENALCO se destacan como los más activos por desarrollar actividades en el transcurso del año que beneficien a sus asociados y a la ciudad. Otros en cambio, como ANATO y LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ, necesitan desarrollar estrategias de fortalecimiento pues tienden a desaparecer de la región debido al poco interés que muestran en trabajar unidos en pro del desarrollo de su Agremiación y al poco número de afiliados con que cuentan. En

general los gremios en el Cauca están en desarrollo, siendo el caso más notable COTELCO Cauca que trabaja, bajo el amparo del Consejo Gremial, para darle más importancia al trabajo que como Agronomía necesita tratando de dejar de lado la búsqueda de intereses divididos que no brindan las condiciones necesarias para el desarrollo de una economía competitiva en el departamento.

♦ **Actitudes hacia la Jubilación:**

La jubilación es el momento en la vida de una persona en que cesa de trabajar y comienza a percibir una pensión. El cese de la actividad laboral o empresarial puede deberse a la edad o imposibilidad física del trabajador. En la mayoría de los países, la edad de jubilación supera los 60 años, sin embargo, en los países más industrializados se tiende cada vez más a anticipar la edad de jubilación y esto ha provocado un aumento de las suscripciones en planes de ahorro y pensiones privados; sumándose a esto la tendencia actual a llevar mejores hábitos de descanso y recreación para una vida saludable. Estas personas han creado un nicho con estrategias dirigidas a consumidores maduros o ancianos activos e interesados en lo que la vida les ofrece, además de ser entusiastas con los medios necesarios y deseosos de adquirir muchos bienes y servicios. Este segmento del mercado integrado por personas de los 55 años en adelante está en aumento pues según fuentes de agencias de viajes como la American Express “el 70% de las reservaciones de la industria de las excursiones las realizan consumidores del mercado maduro, así que la industria del turismo, visita de museos y centros

históricos en la mayor parte del mundo, dependen de este segmento de mercado ”²⁹ El panorama de la actitud hacia la jubilación a nivel mundial, es un factor altamente favorable para todo el turismo colombiano ya que los paisajes, la cultura y la biodiversidad son un atractivo que cumple con las expectativas de todo tipo de viajero. A pesar de esto, la realidad al interior del país es muy diferente y no es la mejor pues aquí la mayoría de los jubilados y pensionados no tienen ingresos altos que les permitan disfrutar de un plan de descanso periódico, factor que ha creado la tendencia a que las entidades ofrezcan planes que favorecen a los programas de la tercera edad especialmente en las zonas marginadas del país.

♦ **Actitud hacia el Servicio al Cliente:**

Esta variable se analizará desde dos perspectivas; la primera hace referencia al servicio al cliente brindado por los establecimientos turísticos y de hospedaje y la segunda enfoca el servicio que COTELCO Cauca como Agrupación brinda a sus actuales y posibles socios. En el primer enfoque, se habla de la cultura del servicio hacia el turista nacional o extranjero que visita la región. En términos generales, el viajero sigue siendo una persona que se conoce gracias a las circunstancias que rodean su presencia y la del empleado o encargado responsable de su atención. Este turista puede ingresar a cualquier establecimiento por primera vez y llevarse un impacto negativo o positivo desde la puerta de acceso siendo este el efecto que va a perdurar por mucho tiempo en el criterio y las referencias que en adelante tenga el

²⁹ KOTLER Philip, BOWEN John, MAKENS James. Mercadotecnia Para Hotelería y Turismo, Ed. Prentice Hall, 1.997

viajero; se debe tener en cuenta entonces, que el comportamiento de los consumidores a través del tiempo ha señalado que la mala imagen se propaga entre los usuarios en mayor proporción que la buena imagen. Los establecimientos de turismo en la región y en la ciudad actualmente se preocupan por capacitar integralmente a su personal a fin de dar un servicio completo y satisfactorio a los turistas. Los Parques Nacionales Naturales tienen a disposición de los visitantes las instalaciones y el personal adecuado para brindar seguridad al turista y cumplir sus expectativas. No obstante no todos los lugares tienen el mismo nivel de atención al cliente y tampoco se esmeran por alcanzarlo; lastimosamente en la cultura tradicional el cliente tiende a llevarse y comunicar la primera imagen que perciba lo que deslucen la imagen de la región y además generaliza el pensamiento de la gente que la visite.

El segundo enfoque se dirige al servicio que COTELCO Cauca como Asociación brinda a sus actuales y posibles socios, considerados como clientes de la Asociación. Aquí faltan estrategias que permitan el conocimiento del mercado, además de otras para realizar la inducción, el seguimiento y el acompañamiento permanente hacia los afiliados por parte de la Presidencia ya que esta labor no se ha realizado debido a las múltiples ocupaciones que como propietaria y administradora de su hotel tiene la Presidenta actual del gremio, ya que es difícil repartir el tiempo entre todas las labores que demanda el establecimiento y las que se deberían realizar en COTELCO, esto hace aún más necesaria la prontitud de nombrar un Secretario o Director Ejecutivo que se encargue del gremio, su mercado y la satisfacción de sus clientes aquí llamados afiliados.

6.2.4. ENTORNO DEMOGRÁFICO

La Demografía ayuda a determinar los aspectos observables de la población, como tasas de nacimientos, distribución de edad, sexo e ingresos, entre otras variables que para efectos de este trabajo pueden apreciarse en la **Tabla 4**. La información de los principales indicadores demográficos permite que la organización pueda conocer mejor a los consumidores y por lo tanto sepa cómo dirigirse a ellos, así como también permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de tasas de crecimiento en ellos; de igual manera al gremio le permite establecer la disponibilidad de socios y beneficiarios en el medio ambiente que determinan las características de la organización.

6.2.4.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 4. Variables del Entorno Demográfico

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO DEMOGRÁFICO	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
♦ Expectativa de Vida			X
♦ Distribución de Edad y Géneros	X		
♦ Estructura Familiar		X	
♦ Estratos Sociales	X		
♦ Niveles Educativos		X	
♦ Estilos de Vida	X		

6.2.4.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

- ♦ **Expectativa de Vida:**

El tiempo máximo de vida es la edad límite que puede alcanzar un individuo de una especie y la duración media de vida es el promedio de la expectativa de vida de los individuos de esa especie. Este aspecto refleja la generosidad relativa del medio pues a mejores condiciones de vida en cuanto al medio ambiente, circunstancias sociales, el estilo de supervivencia individual así como los aspectos culturales y psicosociales, mayor será la calidad y duración de la vida. En el país, la expectativa para muchos es mayor a los 70 años gracias al medio ambiente que rodea a la población, además de la calidad en los productos alimenticios que se encuentran a lo largo de la geografía nacional; mientras que para otros no supera los 50 años por estilos sedentarios que han incrementado las enfermedades cardiovasculares y el cáncer en diferentes manifestaciones. Asimismo el terrorismo, los niveles de violencia y el estrés que se manejan a diario afectan la expectativa de vida reduciéndola aún más para los Colombianos.

- ♦ **Distribución de Edad y Géneros:**

Es sabido que los distintos grupos de edad tienen necesidades y deseos diferentes. Si bien las personas que pertenecen al mismo grupo de edad difieren en otros aspectos, tienden a compartir un conjunto de valores y experiencias culturales comunes durante toda la vida. Muchos productos y servicios se orientan a hombres o mujeres según su

edad y tendencias, gracias a que la diferenciación por sexo comienza a una edad muy temprana. Los consumidores y usuarios toman esas diferencias en serio ya que el mercado se ha encargado de estudiar la constante evolución de comportamientos y gustos de hombre y mujeres desde su nacimiento encontrando infinidad de productos a su disposición que satisfacen cualquier necesidad además de llegar por cualquier canal de distribución. El turismo mundial, está lanzando propuestas siguiendo lineamientos establecidos por grupos de edades y géneros, por ello la importancia de los planes para quinceañeras, grupos de tercera edad, familias, recién casados, estudiantes, aventureros y grupos empresariales con tendencia al ahorro, etc.

La población total colombiana hasta el 2.003, según el DANE, es de 44'583.577 personas, de las cuales 22'043.894 son hombres y 22'539.683 son mujeres cuya edad promedio está en 24.83 años³⁰, y aunque se espera la actualización de estos datos según el censo realizado a finales del 2.005 y principios del 2.006, las cifras son de interés para la segmentación que deben realizar las organizaciones, y los afiliados al gremio no pueden desconocerlas ya que en trabajo gremial o individual servirán para organizar la prestación de sus servicios y mejorar la variedad y calidad ofrecida.

♦ **Estructura Familiar:**

La familia y el estado civil de una persona son otras variables demográficas importantes ya que tienen gran efecto sobre las prioridades del gasto de los

³⁰ CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS ECONÓMICOS, Colombia En Cifras 2.003, Banco de la República, Manizales, Julio 2.004

consumidores. Los solteros jóvenes y los recién casados son quienes tienen más probabilidades de hacer ejercicio; ir a bares, conciertos, ver películas y consumir bebidas alcohólicas así como buscar y realizar planes turísticos de riesgo, aventura y diversión. Las familias con niños pequeños son grandes consumidores de comida sana y jugos de frutas, que buscan un tipo de recreación segura, educativa y divertida que permita la integración familiar además de la retroalimentación cultural; en tanto que las familias de padres y madres solteros, y las que tienen niños de mayor edad buscan planes económicos que puedan disfrutar sin afectar las finanzas de su núcleo familiar. Las familias conformadas por personas adultas y de tercera edad acceden a propuestas donde predomine el descanso, la tranquilidad, el regocijo con la naturaleza y la cultura foránea.

♦ **Estratos Sociales:**

Esta variable hace referencia a la distribución de individuos o grupos en estratos superiores e inferiores, que forman una jerarquía de prestigio, dinero y poder. La estratificación social lleva implícita la evaluación de los distintos estratos según una escala de valores (ingresos económicos, nivel de educación o grado de autoridad). Los estratos se definen de acuerdo con los valores de cada individuo según su posición social, esto es, las oportunidades que puede tener cada uno. Constituyen un estrato aquellos individuos que cuentan con oportunidades más o menos semejantes.

El estrato social está muy relacionado con el concepto de clase social y estatus, pero es mucho más amplio: las clases sociales corresponden sólo a un determinado tipo de estratificación y el estrato social está ligado a una cierta forma de estatus. Hay diversos tipos de estratificaciones y cada sociedad presenta sus propias combinaciones: la clase, fundada en las diferencias económicas; el estatus, fundado en el prestigio y el partido, fundado en el poder político. La división de la sociedad en estratos es un fenómeno universal y no existe ninguna sociedad sin jerarquías. Sin embargo, es posible la movilidad social, es decir, el desplazamiento de los individuos de un estrato a otro. En un país y una sociedad como la colombiana, los ingresos y los niveles culturales son un factor determinante en la toma de decisiones para el aprovechamiento del tiempo libre de los individuos, es decir, muchas personas gustan de viajes y actividades turísticas pero no cuentan con los suficientes ingresos para ahorrar con este objetivo y poder gozar de este tipo de recreación; por el contrario otros cuentan con la capacidad económica para satisfacer sus gustos y necesidades pero su nivel cultura inclina su consumo a bienes y servicios alejados del turismo. Por lo anterior, el mercado turístico ha guiado sus esfuerzos en poder llegar con atractivas y diversas opciones a los diferentes segmentos de mercado a fin de poder brindar mayor proyección y dejar de lado el paradigma de que el turismo es un privilegio solo para ciertos estratos sociales.

- **Niveles Educativos:**

Hasta hace unos años, la mayoría de la población nacional estaba conformada por hombres y mujeres que no superaban la secundaria, otros la primaria y muchos

estaban en niveles de analfabetismo. La situación económica de muchas familias ha permitido que esta situación siga aún presentándose aunque en menor proporción, pues a la fecha muchos individuos entre adultos y niños deben abandonar la escuela o no han podido siquiera pisar las aulas escolares por dedicarse a buscar el sustento que facilite la supervivencia de sus familias. Los índices de analfabetismo del país siguen siendo elevados porque la mayoría de la población es de origen rural y dedicada a labores del campo que más que estudio necesitan de práctica y experiencia. No obstante, el gobierno y las entidades educativas públicas y privadas están descentralizándose y ofreciendo programas de capacitación, tecnologías, cursos, y otros estudios adaptados a las necesidades prácticas de la población que no cuenta con los recursos y medios necesarios para desplazarse a núcleos educativos y poder acceder así a la posibilidad de superación. Las mujeres están abandonando su rol de amas de casa abnegadas por el de personas preparadas para asumir diferentes papeles en la sociedad que requieren de preparación y estudio. La variable se relaciona con el turismo al notarse que en muchas regiones la mano de obra no calificada es superior a la preparada que ejerce cargos administrativos y de toma de decisiones, siendo la primera aquella que mueve al sector en otra perspectiva ya no como receptor del servicio sino como brindador del mismo, tal es el caso de los vendedores ambulantes en las playas, los artesanos no preparados, personal operativo de hoteles y establecimientos públicos así como la mayoría de transportadores terrestres y marítimos (lancheros). En épocas anteriores la falta de organización tenía fuera de control a la mayoría de estas personas pero las mismas administraciones se han encargado en diferentes zonas de capacitarlas y vincularlas al proceso de mejoramiento del sector turístico obteniendo buenos resultados en

calidad y mejorando las condiciones de vida de los trabajadores informales y sus familias.

- **Estilos de Vida:**

Hace referencia a un patrón de consumo que refleja las alternativas que considera una persona para decidir cómo gasta su tiempo y dinero. En un sentido económico representa el modo en que elige distribuir su ingreso tanto en términos de su distribución relativa entre los distintos productos y servicios, como las opciones específicas que considera dentro de estas categorías. Un estilo de vida es más que la distribución de un ingreso, es una afirmación de lo que una persona es o no en la sociedad. Los estilos de vida no son permanentes a diferencia de los valores firmemente establecidos, pues los gustos y las preferencias de las personas evolucionan con el paso del tiempo y es aquí donde se deben aprovechar las nuevas tendencias hacia diferentes clases de consumo. En la actualidad el gobierno y el sector servicios, reconocen que falta promoción para que las personas tengan mayor nivel de consumo hacia el turismo, pues las dimensiones de esta actividad están pasando de ser prácticas ocasionales a ser una tendencia obligada de un estilo de vida sano, en el que prevalecen la vida familiar, el cuidado por el medio ambiente y la identidad cultural.

6.2.5. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

Toda organización se desarrolla en un contexto jurídico donde las disposiciones tanto políticas como legales promulgadas por el gobierno se deben conocer y cumplir, ya que estas se dan con el fin de dar protección o de imponer restricciones. En este entorno los datos a nivel internacional, nacional, departamental o local son variables que pueden afectar a la empresa.

Las normas que inciden en una organización pueden ser de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil y fiscal, originarias de la misma Constitución Política y otras especiales según la actividad a la que se dedique la empresa.³¹ En la actualidad, existen diferentes entes y disposiciones que regulan el funcionamiento de la Agremiación COTELCO Cauca , numeradas en la **Tabla 5**, que se describirán según su incidencia en el análisis del entorno.

³¹ PÉREZ, Marta. Guía Practica De Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad Del Valle, Cali, 1.990

6.2.5.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 5. Variables del Entorno Político-Legal

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO POLÍTICO – LEGAL.	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
♦ Relaciones Internacionales Políticas	X		
♦ Legislación nacional, departamental y local	X		
♦ Ley Tributaria		X	
♦ Ley 300 de 1.996	X		
♦ Actividades Terroristas	X		
♦ Acuerdos y Decretos Relacionados	X		
♦ Exenciones Tributarias		X	
♦ Privatización		X	
♦ Salud y Seguridad		X	
♦ Clima Político y de Inversiones	X		
♦ Elecciones Presidenciales, de Cámara y Senado	X		
♦ Plan de desarrollo regional y Local	X		

6.2.5.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

♦ **Relaciones Internacionales Políticas:**

En Sur América, las fuerzas que gobiernan a varios países son de tendencia izquierdista como en Brasil, Argentina, Bolivia y Venezuela, sin nombrar las

posibilidades de que en países como Ecuador y Chile suceda lo mismo. En este panorama político los intereses se dirigen hacia la oposición de acuerdos y tratados con Estados Unidos, situación que no se presenta en Colombia, ya que aquí generalmente se dan buenas relaciones con el país norteamericano. La fraternidad colombo-estadounidense puede generar discordias con los países inicialmente mencionados, pero por el contrario esto puede ser beneficioso al conseguir apoyo para planes y programas nacionales, y hasta la fecha esto ha sido realidad. Las diferencias diplomáticas más relevantes radican en los problemas de invasión de los grupos insurgentes en las fronteras colombianas, lo que ha traído problemas entre el gobierno nacional y los gobiernos de Ecuador y Venezuela. En el corto y mediano plazo esta situación debe tratar de controlarse a fin de evitar problemas mayores que afecte a más sectores económicos nacionales como comercio, turismo e industria entre otros. En general las relaciones de Colombia con otras naciones son buenas y son más los logros que se obtienen en materia de ayudas que las diferencias que se puedan presentar.

• **Legislación nacional, departamental y local:**

Los gremios son entidades sin ánimo de lucro y por ende los rige la legislación determinada para tales organismos. La Constitución Nacional de 1.991 consagró las normas fundamentales sobre el derecho de Asociación y constitución de personas jurídicas en Artículos como el 26, 38 y 39 donde se garantiza el derecho a la libre Asociación. Así mismo, como personas jurídicas que son se reglamentan según el Código Civil al ser entidades a las que se refiere la Ley 22 de 1.987, que menciona la

creación de entidades sin ánimo de lucro que no requieren un trámite especial, estipulando que su creación y funcionamiento se regula en el decreto reglamentario 1529 de 1.990 para los departamentos y el decreto 059 de 1.991 para el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá. Para efectos del registro ante las Cámaras de Comercio, la Ley 537 de 1.999 y el Decreto Reglamentario 0427 de 1.996, establecen que los gremios juntos a otras entidades sin ánimo de lucro deben inscribirse para adquirir su capacidad jurídica en la forma prevista en las normas que las rigen³²

• **Ley Tributaria:**

El gobierno nacional es búsqueda de una mejor calidad y estandarización de la prestación de los servicios turísticos a nivel nacional, está implementando reformas a la ley tributaria que corresponde al sector ampliando la cobertura del pago del Impuesto al Turismo a otros establecimientos que hasta ahora habían sido ajenos a este cobro. Los detalles de esta reforma se tratan en la variable que especifica el manejo de la Ley 300 de 1.996.

• **Ley 300 de 1.996:**

La Ley del Turismo o Ley 300, fue creada y promulgada el 26 de Julio de 1.996 bajo el mandato del presidente Ernesto Samper Pizano a fin de expedir las leyes generales para regir la actividad turística en el país consolidando la protección especial que los

³² TORRENTE Bayona César, BUSTAMANTE Luis Fernando. Las Entidades Sin Ánimo de Lucro, Cámara de Comercio De Bogotá, 2.000

gobernantes deben dar a la industria de este sector en razón de su importancia para el desarrollo nacional.

La Ley 300 comprende todas las disposiciones y principios que deben encaminar el funcionamiento de los establecimientos que presten servicios turísticos como Agencias de Viaje y Turismo; establecimientos de Hospedaje y alojamiento; operadores nacionales de congresos, ferias y convenciones; arrendadores de vehículos; oficinas de representaciones Turísticas; usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas; empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad; establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares calificados por COTELCO como establecimientos de interés turístico; los guías de turismo; las empresas captadoras de ahorro para viajes y empresas de servicios turísticos prepagados; los establecimientos que presten servicios de turismo de interés social; las empresas que prestan servicios especializados de turismo como ecoturismo, etnoturismo, agroturismo, acuaturismo y turismo metropolitano;

Así mismo la Ley establece los parámetros para realizar la planeación del sector turístico involucrando a actores nacionales, regionales y locales comprometidos con la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Turismo. La Ley promulga además, las pautas para los servicios públicos turísticos dirigidos a las personas de recursos económicos limitados para que puedan acceder al ejercicio de

su derecho al descanso. Los planes de mercadeo, la promoción del turismo, la cooperación turística internacional y los incentivos tributarios para el desarrollo de la actividad turística están claramente definidos bajo el marco legal de la Ley para poder ser supervisados y regulados por el estado en búsqueda del bienestar de la sociedad y la transparencia en el manejo de los recursos.

El marco legal contempla además, los aspectos operativos del turismo relacionados con los registros, derechos, obligaciones, controles y sanciones de establecimientos y funcionarios prestadores del servicio turístico así como los usuarios de éste.³³

COTELCO Nacional y Capítulo Cauca, son organismos regidos por esta Ley y es una obligación del gremio hacer cumplir a sus afiliados las normatividades en ella promulgadas y propender por la divulgación de las mismas entre los establecimientos relacionados con el sector que de una u otra forma estén fuera de los parámetros establecidos.

Para en el 2.005, con el fin de fomentar aún más la actividad turística en el país, el Gobierno Nacional, a través de los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, y de Hacienda y Crédito Público, presentó a consideración del Congreso un proyecto de Ley a través del cual se modifican algunas disposiciones de la Ley General de

³³ GOBIERNO NACIONAL- CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 300 DE 1.996 Ley General del Turismo, Ediciones Momo, 2.005

Turismo o Ley 300, que puede apreciarse en el **ANEXO G** donde se especifican dichas modificaciones.³⁴

El proyecto, que fue presentado a la Cámara de Representantes, pretende llenar algunos vacíos que se han venido detectando con la aplicación de la actual Ley 300, así como hacer algunos ajustes para lograr una mayor eficacia en la misma. Dentro de los objetivos del proyecto está el incremento de los recursos destinados a la competitividad, al mercadeo y a la promoción de la actividad turística; la facilitación de trámites para los operadores turísticos, a través del paso del manejo del Registro Nacional de Turismo a manos de las Cámaras de Comercio; el cambio de autoridad para el ejercicio del régimen sancionatorio con miras a proteger al consumidor; la profesionalización de los guías de turismo; la creación de galardones turísticos y el fomento del turismo de extranjeros, a través de la devolución del impuesto sobre la renta en casos predeterminados.

♦ **Actividades Terroristas:**

Lamentablemente el gobierno debe aumentar los esfuerzos por lograr un cese de hostilidades entre las fuerzas del orden y los grupos insurgentes que existen y que aunque en los últimos años han perdido fuerza, causan aún destrozos materiales, físicos y morales en la población. Según los analistas este es el mejor momento para una negociación entre el gobierno y el ELN, pues tanto a guerrilleros como al

³⁴ Disponible en : www.mincomercio.gov.co

presidente les favorece una mesa de diálogo, además según los medios esta es una guerrilla que se considera hace sobretodo pequeños hostigamientos y pocos ataques contra bases militares, y que aunque no le resta peligro muestra leves intenciones de negociación al contrario de las FARC. Los procesos de dialogo y desmovilización, acción que ya emprendieron desde hace unos meses los paramilitares en los diferentes bloques, han traído más tranquilidad a habitantes de zonas donde se disputaban el control autodefensas y guerrilla. Las acciones terroristas son una amenaza potencial para propios y extranjeros, siendo conjuntamente un problema de estancamiento socioeconómico desde hace más de medio siglo, y por más intentos que se hagan por conseguir la paz, los esfuerzos parecen pocos para erradicar la violencia en su totalidad.

♦ **Acuerdos y Decretos Relacionados:**

En el direccionamiento del gremio, se pueden citar dos resoluciones que, aunque se modifican periódicamente según los cambios en el medio, son las que regulan el funcionamiento de los socios.

El Artículo 11 del decreto 2074 de 2.003, establece que la inscripción al Registro Nacional del Turismo, deberá actualizarse dentro del período comprendido entre el 1 de Enero y el 30 de Abril de cada año sin importar cual hubiera sido la fecha de la inscripción inicial por parte del prestador de servicios turísticos. Acogiéndose a este artículo, la resolución 0236 del 14 de Febrero de 2.005, emanada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, modifica las tarifas de inscripción y actualización en el

Registro Nacional del turismo, según las disposiciones legales y especiales que le confiere la Ley 300 en el artículo 61 y para el 2.006 se espera la actualización de la inscripción según la norma. Los detalles de la resolución se aprecian en el **ANEXO H**.

La Resolución número 0657 del 8 de Abril 2.005, emanada por el Viceministro de Comercio Exterior, encargado de las Funciones del Despacho del ministro de Comercio, Industria y Turismo, según las atribuciones que le confiere el Artículo 69 de la Ley 300; reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia. La Norma Técnica de Clasificación Sectorial NTSH-006, establece que de conformidad con el Numeral 3, artículo 77 de la Ley 300, que es obligación de los prestadores de servicios turísticos ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio. Los pormenores de la Certificación en Calidad Turística se observan en el **ANEXO I**

• **Incentivos Tributarios:**

Según la Ley 300, los siguientes son los incentivos tributarios para el fomento de la actividad turística:

Devolución del IVA; la DIAN devolverá a los turistas extranjeros el 50% del impuesto sobre las ventas que cancelen por las compras de bienes gravados dentro del territorio nacional.

Contribución parafiscal para la promoción del turismo; deberá crearse una contribución parafiscal con destino a la promoción del turismo que estará a cargo de los establecimientos hoteleros y de hospedaje, las agencias de viajes y los restaurantes turísticos, contribución que en ningún caso será trasladada al usuario.

- **Privatización:**

En la actualidad la privatización se presenta en cualquier sector económico del país en aras de encontrar mayor eficiencia y calidad en el manejo de los recursos físicos y financieros de las organizaciones que alguna vez pertenecieron al estado. Esta política considerada por algunos sectores como neoliberal, ha tenido sus tropiezos desde la época del mandato de César Gaviria, encontrando a través del tiempo mayores opositores a su implementación debido a que esto acarrea con despidos en ocasiones masivos en búsqueda de la productividad y transparencia de las organizaciones, además de conseguir que el estado se libere de problemas y responsabilidades que dificultaban aún mas el manejo de la nación. El sector turismo en el país ha sido manejado en su mayoría por entidades privadas, excluyéndose el cuidado de los Parques Nacionales Naturales y Temáticos en todo el territorio, pero existe la posibilidad de trasladar estas responsabilidades a entidades privadas, propuesta que está siendo analizada por el estado así como rechazada por diferentes sectores que aseguran que con la privatización aumentarán las tarifas para viajes a estos lugares lo que podría generar que la población colombiana disminuya aún más sus visitas a estos lugares.

- ♦ **Salud y Seguridad:**

La ciudad está preparada para atender a propios y visitantes durante los periodos vacacionales. La infraestructura en salud cuenta con dos Hospitales Nivel 3(Hospital Universitario San José) y 1(Hospital Susana López), además de centros de salud en las diferentes comunas, clínicas privadas y centros de atención como la Cruz Roja. En materia de salud los afiliados a COTELCO cuentan con la gran ventaja de encontrar en el Seguro Hotelero el respaldo que necesitan en caso de que un huésped sufra inconvenientes por accidente, muerte o enfermedad dentro de las instalaciones de los hoteles, lo que los libra de gastos y posibles problemas judiciales. Los estamentos que brindan el servicio de Seguridad Ciudadana, aseguran el orden y la tranquilidad en el perímetro urbano con personal disponible de la policía, el ejército, DAS, GAULA y CTI. Aunque los resultados en seguridad saltan a la vista con la organización y los dispositivos en las carreteras del departamento y sobretodo en la movilización en operaciones retorno y caravanas turísticas, no se desconoce la realidad del conflicto armado que se sufre en la nación y que ha golpeado en gran parte al Cauca, en ello la Policía de turismo dobla sus esfuerzos por corresponder a la confianza en los estamentos de seguridad.

- ♦ **Clima Político y de Inversiones:**

El presidente de COTELCO Nacional Jaime Alberto Cabal, afirmó a finales del 2.005, que “en el país hacen falta políticas de estados dirigidas a la promoción y crecimiento

del turismo nacional con proyección mundial”³⁵. No obstante, el estado colombiano ha elevado el turismo a política de estado ubicando el tema en un lugar importante de su agenda, desde 2.004 cuando se lanzó en el segundo trimestre la política para el desarrollo del ecoturismo además de suscribir, a inicios del 2.005, 29 convenios de competitividad válidos hasta el 31 de diciembre de 2.008³⁶. El actual presidente ha encaminado esfuerzos que trascienden las fronteras nacionales en busca de convenios y nuevas relaciones turísticas que permitan la promoción, mejoramiento y consolidación del sector en la economía nacional, tal es el caso de sus viajes a Centro América y Europa ofreciendo los puntos turísticos de la costa norte Colombiana para lograr el arribo nuevamente de Cruceros internacionales que disfruten del país y dejen las utilidades en buena parte de los habitantes de la región notándose los resultados en la última temporada vacacional del 2.005 donde al menos en Cartagena la ocupación de todos los hoteles fue la más alta de los últimos años, sin olvidar también que se mantienen latentes las relaciones con ciudades del Ecuador y España para lograr el intercambio de nuevas experiencias en materia de turismo.

El horizonte de inversiones para el turismo nacional parece mejorar, debido a que según la Organización Mundial del Turismo, OMT, en los próximos años esta será la primera actividad económica del planeta con una tasa de crecimiento que se mantiene en el 5% anual. Los pronósticos se dirigen a que el turismo especializado, mencionado en la Ley 300, será el que ocupe las preferencias de los demandantes,

³⁵ CABAL Jaime Presidente Nacional COTELCO, Declaraciones espacio televisivo de análisis político “¿Qué Está Pasando?”, Canal Caracol, Diciembre 27 de 2.005

³⁶ CASTRILLON Andrés José, Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico Unicauca, Documento de Circulación Restringida, Popayán 2.005

de hecho la OMT establece que el ecoturismo, junto al turismo de aventura, agroturismo y turismo cultural serán los que marquen la pauta en los demandantes de estos servicios. Ante estas perspectivas, es obvio que la demanda crecerá y por ende se necesita de nuevas inversiones de estamentos públicos y privados tanto nacionales como extranjeros para aprovechar la oportunidad y ver en este sector un negocio potencial.

♦ **Elecciones Presidenciales, de Congreso y Senado:**

En marzo de 2.006 se realizan las elecciones de los representantes a Cámara y Senado, posteriormente en Mayo se realiza la primera vuelta de la elección para presidente periodo 2.006 – 2.010 y de no salir invicto un candidato por mayoría de votos se realizaría una segunda vuelta electoral en el mes de Junio. El 2.006 puede ser el año para que el turismo cobre mayor peso en las políticas del nuevo estado pues la posibilidad de que el sector cuente con un representante de peso en el gobierno es cada vez mayor, al vislumbrarse una esperanza con la candidatura de Jaime Cabal, presidente de COTELCO Nacional, al Senado de la República. Además, de conseguirse la reelección del actual presidente se conservaría el programa que el gobierno tiene para impulsar el turismo nacional en otros países y se ampliaría el desarrollo de los planes que actualmente se siguen como las caravanas turísticas, la promoción de las costas y otros destinos colombianos, los convenios y las misiones turísticas con otros países del mundo.

• **Plan de desarrollo regional y Local:**

La gobernación del Cauca dio a conocer en su web site, su plan de desarrollo Regional para todos los sectores del departamento durante los años 2.004 a 2.007, con el Doctor Juan José Chaux Mosquera como Gobernador. El plan para el Turismo y el Ecoturismo, ver **ANEXO J**, es ambicioso y toca la realidad del sector, y para su total cumplimiento se avanza en trabajos con la comunidad y los entes de la región en la mesa de turismo del Cauca, aunque aún no se están dando a conocer los objetivos y las metas reales cumplidas a dos años de su planteamiento. Es necesario dar mayor información acerca de planes como *“Estructuración de una propuesta para incluir en los contenidos curriculares, procesos de sensibilización hacia la pertenencia, mediante el rescate de la pluri-etnia caucana, la educación cívica, la urbanidad, la ética, los valores y las buenas costumbres, el arraigo, el respeto, los derechos humanos, la educación ambiental y la permeabilización del sentido de los símbolos”*³⁷ desconocido hasta ahora por algunos maestros y alumnos de los planteles educativos al menos urbanos; es preciso que temas tan trascendentales como este sean conocidos por toda la población y por ello COTELCO Cauca, como uno de los pocos entes encargados del turismo regional, debe ser partícipe del proceso de desarrollo del plan a fin de poder aprovechar las múltiples oportunidades que para el sector ofrece y además ver la posibilidad de aumentar su radio de acción de mejorarse las condiciones para las diferentes opciones turísticas y por ende de nuevos alojamientos en otras partes del departamento.

³⁷ GOBERNACIÓN DEL CAUCA, Plan de Desarrollo Departamental, Programa Turístico, 2.004 – 2.007.

6.2.6. ENTORNO AMBIENTAL

Este entorno consiste en analizar las variables que afectan los recursos naturales que puedan sufrir un deterioro causado por las actividades del hombre y del funcionamiento de las organizaciones, que para el caso de COTELCO se muestran en la **Tabla 6**. La conciencia ecológica se despertó durante la década de los 60's, cuando las personas se dieron cuenta que las actividades industriales modernas dañaban el medio ambiente natural comenzándose a bosquejar la idea de crear el Desarrollo Sostenible. El término se aplica al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Hay dos conceptos fundamentales en lo que se refiere al uso y gestión sostenibles de los recursos naturales del planeta. En primer lugar, deben satisfacerse las necesidades básicas de la humanidad, comida, ropa, lugar donde vivir y trabajo; esto implica prestar atención a las necesidades, en gran medida insatisfechas, de los pobres del mundo, ya que un mundo en el que la pobreza es generalizada será siempre propensa a las catástrofes ecológicas y de todo tipo. En segundo lugar, los límites para el desarrollo no son absolutos, sino que vienen impuestos por el nivel tecnológico y de organización social, su impacto sobre los recursos del medio ambiente y la capacidad de la biosfera para absorber los efectos de la actividad humana. Es posible mejorar tanto la tecnología como la organización social para abrir paso a una nueva era de crecimiento económico sensible a las necesidades

ambientales. El desarrollo sostenible no es, sin embargo, un estado inmutable de armonía, sino un proceso de cambio. Éste está ya en marcha en el campo del desarrollo agrícola, donde la transición hacia la agricultura sostenible está mejorando la producción de alimentos, en especial en el caso de los pobres, además de proteger el medio ambiente.

6.2.6.1. SELECCIÓN DE VARIABLES

Tabla 6. Variables del Entorno Ambiental

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL ENTORNO AMBIENTAL	INCIDENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
• Leyes de Protección al Medio Ambiente		X	
• Disponibilidad de Recursos Naturales	X		
• Impacto Ambiental		X	
• Características Geográficas de la Región	X		
• Tendencia hacia el Ecoturismo	X		

6.2.6.2. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO AMBIENTAL

- **Leyes de Protección al Medio Ambiente:**

Desde 1.993 con la creación de la LEY 99 (Diciembre 22) por la cual se creó el Ministerio del Medio Ambiente, las entidades públicas y privadas se reordenaron a fin de encargarse de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, bajo los parámetros de una nueva política ambiental en Colombia. El proceso de desarrollo económico y social del país se orienta según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de Junio de 1992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo, donde la biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible encaminando además las políticas de población y el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. En las leyes de protección ambiental existen lineamientos para proteger las zonas de páramos, subpáramos, los nacimientos de agua y el paisaje por ser patrimonio común, entre otros.³⁸

La Ley establece que los estudios de impacto ambiental serán el instrumento básico para la toma de decisiones respecto a la construcción de obras y actividades que afecten significativamente el medio ambiente natural o artificial y que el manejo ambiental del país, conforme a la Constitución Nacional, será descentralizado,

³⁸ Fuente: www.juriscol.com.co

democrático y participativo. Otras disposiciones gubernamentales para el cuidado del medio ambiente son la Ley 140 del 23 de Junio de 1.994, por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional y la Ley 811 de 2.003, donde se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola y las Sociedades Agrarias de Transformación, que debe tenerse en cuenta al desarrollar planes turísticos relacionados con el agroturismo y acuaturismo.

♦ **Disponibilidad de Recursos Naturales:**

El Recurso natural, es cualquier forma de materia o energía que existe de modo natural y que puede ser utilizada por el ser humano. Los recursos naturales pueden clasificarse por su durabilidad, dividiéndose en renovables y no renovables. Los primeros pueden ser explotados indefinidamente, mientras que los segundos son finitos y con tendencia irremediable al agotamiento. La región dispone para el desarrollo de proyectos y rutas turísticas gran variedad de recursos naturales hídricos (en nacientes, lagunas, termales, ríos y mar), bosques, selva, flora, fauna, sal (en su explotación artesanal) y el oro (aluvial). Todos estos recursos son preservados por comunidades y gobiernos conscientes de su limitación y la importancia que para la supervivencia. Para fortuna tanto de los habitantes del Cauca como del sector Turismo, el departamento es una de las regiones con mayor disponibilidad y diversidad en recursos naturales lo que la hace productiva y atractiva para muchos.

♦ **Impacto Ambiental:**

Es el término que define el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente. Los efectos pueden ser positivos o negativos y se pueden clasificar en: efectos sociales, efectos económicos, efectos tecnológico-culturales y efectos ecológicos. El término impacto ambiental se utiliza en dos campos diferenciados, aunque relacionados entre sí: el ámbito científico y el jurídico-administrativo. El primero ha dado lugar al desarrollo de metodologías para la identificación y la valoración de los impactos ambientales, incluidas en el proceso que se conoce como Evaluación de Impacto Ambiental (EIA); el segundo ha producido toda una serie de normas y leyes que garantizan que un determinado proyecto pueda ser modificado o rechazado debido a sus consecuencias ambientales.³⁹ Todos los proyectos relacionados con el turismo deben medir el impacto ambiental y más aun en una región como el Cauca donde existe gran variedad de hábitat que necesitan de protección para su preservación. En vista de que el ecoturismo y el turismo de aventura son dos grandes posibilidades turísticas para ampliar la oferta del servicio en el departamento, toda actividad encaminada a su desarrollo debe tener parámetros de cumplimiento a fin de que personas y recursos mantengan un nivel de desarrollo sostenible apropiado y benéfico.

³⁹Disponible en: ENCICLOPEDIA ENCARTA , Impacto ambiental 2005.

♦ **Características Geográficas de la Región:**

El Cauca tiene una geografía quebrada, lo que le permite poseer todas las variantes climáticas, desde las más frías en el nevado del Huila y los volcanes de Puracé y Sotará, hasta las tierras bajas de la costa. Está ubicado en una de las regiones más ricas del mundo en biodiversidad; es la única región que cuenta con cinco parques naturales y una reserva de flora y fauna de un valor incalculable. Es atravesado por las cordilleras Occidental y Oriental, con zonas en el Macizo Colombiano, donde también nacen las principales arterias fluviales del país como son los ríos Magdalena, Cauca y Caquetá. Su riqueza también está representada en la diversidad étnica y cultural; y es el único lugar que alberga a más de siete distintas poblaciones indígenas, siendo las más reconocidas la Guambiana y la Páez. La parte sur del departamento, conocida como la 'Bota Caucana', forma parte de la Amazonia colombiana. El departamento, además de la parte continental, posee las islas de Gorgona y Gorgonilla, en el océano Pacífico. La primera fue hasta hace más de una década una prisión, y hoy es conservada como un santuario natural. En Popayán, el territorio es montañoso y forma parte de las cordilleras Central y Occidental, pero también existen sectores llanos u ondulados en las márgenes del río Cauca. La ciudad, próxima al volcán Puracé, presenta un agradable aspecto con sus construcciones de arquitectura colonial y es, además, uno de los centros culturales del país. Algunos de sus atractivos turísticos son el Parque Nacional Puracé, con más de 70 lagunas de origen glacial, el Parque Nacional Nevado del Huila que junto al Puracé hacen parte del Cordón de reservación Andina; también las fuentes naturales de aguas termales de Pilimbalá; la región arqueológica de Tierradentro (Patrimonio de la Humanidad), en

donde se hallan los famosos hipogeos; el municipio de Silvia, habitado por la comunidad indígena Guambiana, quienes conservan sus usos y costumbres tradicionales; la cordillera volcánica de los Coconucos y el Parque Nacional Isla Gorgona. Como se puede apreciar después de las descripciones del Cauca y su Capital, estos lugares poseen características altamente atractivas para todo tipo de turistas. La facilidad de tener todos los climas y gran biodiversidad étnica, cultural y natural, pueden convertir a la región en un destino turístico por excelencia. Por ello es crucial aprovechar y organizar la variedad de recursos en la creación de proyectos encaminados a ampliar el portafolio de servicios turísticos ofrecidos en la actualidad.⁴⁰

♦ **Tendencia hacia el Ecoturismo:**

El Cauca es una de las regiones de Colombia en las que se posee recursos naturales que se han explotado improductivamente a nivel turístico pues no se ha dado la Visión necesaria debido a la falta de proyección para promover acciones encaminadas al desarrollo de una fuerza económica en crecimiento como lo es el Ecoturismo, que se entiende como aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas que como el Cauca tienen un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible, esta actividad debe ser controlada y dirigida a fin de producir un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respetar el patrimonio cultural, educar y sensibilizar a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El ecoturismo en el Cauca se debe plantear desde los espacios donde se va a implementar, con la participación de la comunidad

⁴⁰ Disponible en: ENCICLOPEDIA ENCARTA, El Cauca, 2005

inmediata a la región (campesinos, indígenas, negritudes, Juntas de Acción Veredal, etc.), pero visualizando a estos actores no solo como oferentes del servicio sino como beneficiarios del mismo, para poder brindar un desarrollo sostenible a la región (comunidad) y al medio ambiente.⁴¹

6.2.7. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO – P.O.A.M.⁴²

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la organización.

Para realizar el análisis se debe obtener información de:

- Factores Económicos

- Factores Políticos

- Factores Sociales

⁴¹CASTRILLON Muñoz Andrés José, Documento Producido en la Red de Turismo y Cultura del Cauca, Mesa de Turismo. GIDT 2.002

⁴² SERNA Gómez Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2.000

- Factores Tecnológicos

- Factores Geográficos

- Factores Competitivos.

6.2.7.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Siendo conscientes de que el medio en el que se desarrolla COTELCO es la fuente de sus Oportunidades y Amenazas, es preciso que se entienda la naturaleza bajo la cual funciona dicho medio conservando ésta tarea continua y permanente a fin de poder reaccionar a tiempo ante los cambios y saber aprovechar las oportunidades pues los entornos varían en forma constante y algunas veces hasta turbulenta.

Para realizar este análisis, las variables se clasificaron en aquellas que representaban un impacto ALTO, MEDIO o BAJO para el gremio en el corto y mediano plazo. Una AMENAZA MAYOR se identificó como aquella de Alto impacto que puede llegar a perjudicar significativamente el funcionamiento de COTELCO Cauca tal es el caso de la INSEGURIDAD nacional como la que se tiene en mayor índice en el departamento y en orden descendente se analizaron las Amenazas Medias y Bajas con igual grado de impacto en la Agremiación. Por el contrario una OPORTUNIDAD MAYOR es aquel beneficio de alto impacto que el medio le otorga al gremio y que se puede aprovechar para los propósitos del desarrollo del Plan como los recursos que el departamento

tiene para cubrir la TENDENCIA HACIA EL ECOTURISMO que se tiene en la nueva etapa del turismo nacional; igual que las Amenazas, las Oportunidades se presentaron en un impacto Medio y Alto pero para efectos del análisis de la Matriz P.O.A.M, se presentaron solo las clasificadas como Mayores por ser las más representativas.

La **Tabla 7** muestra el resumen de todas las variables que se tuvieron en cuenta para analizar el Medio Ambiente Externo de COTELCO catalogándolas en OPORTUNIDADES y AMENAZAS según su ponderación y nivel de impacto en el gremio:

Convenciones:

A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

OM = OPORTUNIDAD MAYOR

AM = AMENAZA MAYOR

Om = OPORTUNIDAD media

Am = AMENAZA media

Ob = OPORTUNIDAD baja

Ab = AMENAZA baja

MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA EL DIAGNOSTICO EXTERNO - P.O.A.M

Tabla 7. Matriz P.O.A.M.

Variables	Calificación								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicas									
1. Producto Interno Bruto						X		X	
2. Tasas de Interés de Captación y Colocación					X				X
3. Poder Adquisitivo				X			X		
4. Globalización Del Mercado	X						X		
5. Relaciones Internacionales	X						X		
6. Disponibilidad de Crédito		X						X	
7. Inflación					X			X	
8. Salario Mínimo					X			X	
9. Patrones de Cambio en el Consumo		X						X	
10. Índice De Desempleo				X			X		
11. Impuestos					X			X	
12. Tamaño Del Mercado	X						X		

Variables	Calificación								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicas									
13. Disponibilidad de Tecnología Propia				X			X		
14. Costo de Tecnología Disponible					X			X	
15. Educación Turística Especializada	X						X		
16. Personal Capacitado	X						X		
17. Sistemas de Información					X			X	
Socio-Culturales									
18. Identidad Cultural					X			X	
19. Relación Tradición-Renovación de Costumbres	X						X		
20. Actitud hacia la Calidad de Productos y Servicios	X						X		
21. Actitud hacia los Extranjeros	X						X		
22. Infraestructura Turística				X			X		
23. Imagen Nacional y Local					X			X	
24. Actitud hacia la Inversión					X			X	
25. Gasto Público		X						X	

Variables	Calificación								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
26. Funcionamiento Entre Estamentos Locales			X						X
27. Inseguridad				X			X		
28. Participación Ciudadana en Procesos Turísticos	X						X		
29. Desempeño Gremial	X						X		
30. Actitud hacia el Servicio al Cliente.					X			X	
Demográfico									
31. Estratos Sociales	X						X		
32. Estilos de Vida	X						X		
33. Distribución de Edad y Géneros	X						X		
34. Estructura Familiar	X						X		
Político-Legales									
35. Relaciones Internacionales Políticas	X						X		
36. Legislación Nacional, Regional y Local		X						X	
37. Ley Tributaria					X			X	
38. Ley 300 de 1.996		X						X	
39. Actividades Terroristas				X			X		

Variables	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
40. Acuerdos y Decretos Relacionados		X						X	
41. Exenciones Tributarias	X						X		
42. Privatización			X						X
43. Salud y Seguridad			X						X
44. Clima Político y de Inversiones	X						X		
45. Elecciones Presidenciales, de Congreso y Senado	X						X		
46. Plan de desarrollo regional y Local	X						X		
Ambientales									
47. Leyes de Protección al Medio Ambiente			X						X
48. Disponibilidad de Recursos Naturales	X						X		
49. Impacto Ambiental					X			X	
50. Características Geográficas de la Región	X						X		
51. Tendencia hacia el Ecoturismo	X						X		
	OM	Om	Ob	AM	Am	Ab	A	M	B

Con los resultados obtenidos en la **Tabla 7**, se pueden establecer cuales son las Oportunidades y las Amenazas más relevantes que afectan al gremio.

La **Tabla 8**, muestra las Oportunidades y Amenazas definitivas y que serán consideradas más adelante.

Tabla 8. Identificación de las Oportunidades y Amenazas más Representativas en el Medio Ambiente Externo

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
ECONÓMICAS			
1. Globalización Del Mercado	X		Alto
2. Relaciones internacionales	X		Alto
3. Tamaño del Mercado	X		Alto
4. Poder Adquisitivo		X	Alto
5. Índice de Desempleo		X	Alto
TECNOLÓGICAS			
6. Educación Turística Especializada	X		Alto
7. Personal Capacitado	X		Alto
8. Disponibilidad de tecnología propia		X	Alto
SOCIO-CULTURALES			
9. Relación Tradición-Renovación de Costumbres	X		Alto
10. Actitud hacia la Calidad de Productos y Servicios	X		Alto

Continuación Tabla 8

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
11. Actitud hacia los Extranjeros	X		Alto
12. Participación Ciudadana en Procesos Turísticos	X		Alto
13. Desempeño Gremial	X		Alto
14. Infraestructura turística		X	Alto
15. Inseguridad		X	Alto
DEMOGRÁFICOS			
16. Estratos Sociales	X		Alto
17. Estilos de Vida	X		Alto
18. Distribución de Edad y Géneros	X		Alto
19. Estructura Familiar	X		Alto
POLÍTICO-LEGAL			
20. Relaciones Internacionales Políticas	X		Alto
21. Exenciones Tributarias	X		Alto
22. Clima Político y de Inversiones	X		Alto
23. Elecciones Presidenciales, de Cámara y Senado	X		Alto
24. Plan de desarrollo regional y Local	X		Alto
25. Actividades Terroristas		X	Alto
AMBIENTALES			
26. Disponibilidad de Recursos Naturales	X		Alto
27. Características Geográficas de la Región	X		Alto
28. Tendencia hacia el Ecoturismo	X		Alto

6.2.7.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ P.O.A.M.

Como se puede observar en la Matriz, de 51 variables analizadas 28 son las de mayor impacto para COTELCO Cauca en los seis diferentes entornos estudiados; de estas variables con impacto alto, son más las Oportunidades Mayores, 22 en total, que las seis Amenazas Mayores que existen.

Con este resultado, se puede afirmar que la posición del gremio es favorable frente el entorno general que lo rodea, indicando que en el corto y mediano plazo la Agremiación puede y debe aprovechar las oportunidades que tiene a su alcance y que ayudarán en su proceso de fortalecimiento y posicionamiento tanto en la región como dentro del gremio a nivel Nacional. Con respecto a las amenazas que están en los entornos Económico, Socio-cultural y Político-legal relacionadas con la situación económica de la población y las condiciones tanto de orden como de seguridad, el gremio no puede estar apartado del seguimiento y comportamiento de estas, siendo un compromiso el tratar de minimizar el riesgo que presenten a la Agremiación y los afiliados. Cabe resaltar que dichas variables amenazan a las organizaciones en general en todo el territorio nacional siendo factores comunes que se salen de las manos de cualquiera de ellas inclusive del mismo Estado, aunque no significa que por ello se deban dejar de lado sin conocer su evolución. La amenaza Tecnológica de falta de disponibilidad de tecnología propia, así como la del entorno Socio-cultural de falta de una Infraestructura Turística en la región, tocan directamente al gremio, la primera debe solucionarse en forma casi inmediata por razones que se justifican más

adelante y en cuanto a la Infraestructura, COTELCO Cauca como pilar fundamental del turismo en la región debe apersonarse del seguimiento de planes y programas en pro del desarrollo de dicha infraestructura.

A continuación se detallan las Oportunidades y Amenazas en cada entorno.

- ♦ **ENTORNO ECONÓMICO.** Las oportunidades del entorno económico apuntan a que el gremio debe aprovechar el panorama futurista internacional pues el país se encamina hacia mejoras continuas en las relaciones con otros países abriendo mercados y posibilidades de asociaciones, ayudas y alianzas en pro del desarrollo de la economía nacional. El turismo y todos sus componentes, deben ser entonces un bloque sólido, por ser uno de los principales renglones económicos que se tienen por explorar, es decir al fortalecerse, COTELCO Cauca tiene a gran escala posibilidades de encontrar nuevas plazas y aliados para ofrecer beneficios a sus afiliados y poder acceder a nuevos clientes para el turismo en otros mercados lo que a nivel local aumentaría el tamaño de este con mas asociados que no necesariamente deben ser hoteles sino además todos los demás actores relacionados con el área del turismo. Por el contrario, las amenazas económicas para el gremio están relacionadas con la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores de bienes y servicios, gracias a los índices de desempleo, subempleo y el empleo informal, que explican el por qué la mayor parte de la población del país tiene ingresos bajos o medios, destinados a cubrir sus necesidades básicas, disminuyendo la posibilidad de ahorrar con destino a planes

de recreación anuales o periódicos afectándose el destino turístico en vacaciones. El gremio debe desarrollar estrategias de mercadeo a fin de poder llegar a todos los segmentos de mercado con planes y tarifas adaptadas a las circunstancias económicas durante todo el año y poder mantener la estabilidad económica de los asociados y el gremio.

- ♦ **TECNOLÓGICO.** En el departamento el sector educativo conformado por universidades e instituciones de educación no formal, brinda oportunidades de poder contar con personal preparado en el área turística, lo que hace posible que la calidad de los servicios ofrecidos pueda llegar a ser la mejor al contar dentro de cada establecimiento, con talento humano efectivo en el desarrollo de sus labores y tener así afiliados que cumplan con los parámetros de calidad para consolidar el trabajo y la importancia del gremio en la región. La amenaza tecnológica de gran importancia, radica en la falta de equipos y programas propios para el desarrollo de las actividades del gremio pues es imprescindible que COTELCO Cauca tenga su propia sede donde cuente con el mobiliario necesario como computador, fax, teléfono, bases contables y personal disponible todo en un solo lugar para comodidad de los afiliados actuales, nuevos o todo aquel que necesite o pueda dar información del gremio y sus actividades. Esta es quizás una de las variables con mayor impacto negativo para la Agremiación ya que no contar con una sede gremial, es una desventaja ante la otras regionales de COTELCO en el país y además puede ser percibido como falta de organización del gremio

- **SOCIO-CULTURAL.** Los planes del gremio deben visualizar dentro de sus propuestas de desarrollo, alternativas que propongan el aprovechamiento de la riqueza cultural propia de la región y más aún de la ciudad, sin que ello represente que la modernidad y el incremento en la calidad de los servicios afecte la tradición y las costumbres características de un pueblo. El gremio debe buscar, como representante activo del sector turístico, la forma de encontrar aliados que apoyen planes de cultura ciudadana enfocados hacia el servicio a los turistas propios y extranjeros que comprendan prestación de servicios en los diferentes lugares turísticos públicos y privados, seguridad, hospitalidad y respeto por la identidad cultural integrando de esta forma a la ciudadanía en el desarrollo de procesos turísticos propios en toda la región. Las amenazas socioculturales están relacionadas con la problemática que existe en la organización de una estructura turística que interrelacione a diferentes prestadores de servicios relacionados de una u otra forma y que sirvan de soporte al sector turístico como transporte terrestre y aéreo nacional, regional y local; estamentos de seguridad ciudadana; asociaciones y gremios relacionados con la actividad turística como ANATO, clubes sociales, tabernas y otros centros de diversión que permitan en conjunto el desarrollo de una infraestructura turística de calidad y completa para ofrecerla a nivel nacional e internacional en cualquier época del año. El sector de servicios turísticos y hoteleros debe organizarse para crear una cadena fuerte y productiva a fin de que este sector produzca, aporte y permita el crecimiento de la región como es el ejemplo del Eje Cafetero. El gremio debe propender por contrarrestar la imagen de inseguridad regional tratando de crear campañas de mercadeo con

COTELCO Nacional y otros capítulos a fin de promocionar lo mejor del departamento haciendo énfasis en el interés que se tiene por prestar sano esparcimiento bajo condiciones de seguridad planeadas en puntos lejanos de problemas de insurgencia y resguardados de la delincuencia común.

- **DEMOGRÁFICAS.** El entorno demográfico es totalmente benéfico para el gremio desde el punto de vista del mercadeo porque los estratos sociales que marcan cada estilo de vida según la edad de la población, son el material indicado para desarrollar planes, proyectos y campañas destinadas a atraer diferentes tipos de turistas durante todo el año con todas las posibilidades de turismo que ofrece la región pues para cada segmento existe una alternativa en un destino diferente. El estilo de vida de las nuevas estructuras familiares tiende a buscar espacios naturales y tranquilos, que brinden sano esparcimiento, y los afiliados a COTELCO así como los posibles aliados que trabajen en conjunto con el gremio deben aprovechar esta oportunidad y proyectar sus servicios en el mercado regional, nacional e internacional.
- **POLÍTICO-LEGAL.** Las relaciones internacionales entre Colombia y otros países del mundo, mejoran gracias a los trabajos de los diplomáticos y del actual presidente. Esta es una oportunidad para que COTELCO Nacional así como sus capítulos amplíen sus fronteras haciendo esfuerzos por mejorar la imagen del turismo en el país y sus regiones. La posibilidad de que en las próximas

contienda electoral el turismo tenga un representante idóneo en el tema como Jaime Alberto Cabal, es una gran oportunidad de poder trabajar desde el gobierno por políticas de estado que mejoren la actual situación del turismo nacional en diferentes aspectos, teniendo la posibilidad de dar a conocer la necesidad de proyección del sector en pro del progreso socio-económico del país proponiendo mayores inversiones destinadas al sector; en las elecciones el gremio puede encontrar el apoyo y la fuerza para que los capítulos surjan y mejoren las condiciones de los afiliados. De otra parte, COTELCO Cauca debe ayudar en el cumplimiento de los planes propuestos en el Plan de Desarrollo Regional, ya que en el corto plazo es la oportunidad más cercana que tiene el gremio para encontrar apoyo gubernamental y trabajar en equipo con los demás actores involucrados en el surgimiento del sector. Las actividades terroristas en el municipio de Popayán hasta la fecha no han sido lo suficientemente fuertes para entorpecer el turismo local, pero en el departamento la situación es diferente y lastimosamente la ciudad así como otros municipios han dejado de recibir a muchos turistas ante la posibilidad de presentarse un conflicto armado en carreteras de acceso al departamento o en los diferentes municipios. Los esfuerzos del actual gobierno están encaminados a la posibilidad de mejorar las condiciones de seguridad en las regiones con programas como “Vive Colombia, Viaja por ella “, que han impulsado el desplazamiento de las diferentes personas a lo largo y ancho de la geografía colombiana, pero de todas formas esta es una variable que incide negativamente y de la cual el gremio no tiene ningún control para buscar prontas soluciones.

- ♦ **AMBIENTALES.** Los amplios recursos naturales con que cuenta el departamento podrían hacer de este uno de los mejores destinos con asistencias masivas a todos los lugares turísticos de la región durante todo el año. Todas las nuevas tendencias hacia las diferentes formas del turismo ecológico – etnoturismo, ecoturismo, agroturismo y acuaturismo, las tiene el departamento en mar y tierra, siendo este aspecto una de las mejores oportunidades para aprovechar no solo por parte del gremio sino de todos los estamentos y la población caucanos, en pro del desarrollo económico y social de la región.

Las otras 23 variables son consideradas como Oportunidades y Amenazas tanto medias como bajas y para los propósitos del Plan propuesto, sólo se enfatiza en las de alto impacto. Pero, al analizar las distribuciones se tienen cifras como seis Oportunidades Medias, cuatro Oportunidades Bajas, una Amenaza Baja pero es motivo de estudio la presencia relativamente alta de AMENAZAS MEDIAS que en comparación a las Amenazas Altas son de mayor número, 12 en total, que se resumen a continuación.

ECONÓMICAS

1. Tasas de Interés de Captación y Colocación
2. Inflación
3. Salario Mínimo
4. Impuestos

TECNOLÓGICAS

5. Costo de la Tecnología Disponible
6. Sistemas de Información

SOCIO-CULTURALES

7. Identidad Cultural
8. Imagen Nacional y Local
9. Actitud hacia la Inversión
10. Actitud Hacia el Servicio al Cliente

POLÍTICO-LEGAL

11. Ley Tributaria

AMBIENTAL

12. Impacto Ambiental.

Este grupo de Amenazas Medias es el 23.5% del total de las variables planteadas mientras que las Amenazas Altas son sólo el 11.7%, lo que indica que aunque ahora no representen un impacto alto que perjudique directa e inmediatamente al gremio, es necesario hacer un seguimiento constante al cambio que puedan presentar, pues son amenazas latentes en la implantación del Plan para COTELCO pueden traer

inconvenientes en el corto, mediano y largo plazo. De no sortearse con las consecuencias que traigan pueden reducir la posibilidad de desarrollar planes trazados ya sea por recursos financieros (debido a aumentos en las tasas de interés en créditos para ampliación, aumento en la tasa inflacionaria sin proporción al salario mínimo que limiten la disposición de los ahorros para vacaciones y turismo o con leyes tributarias que permitan la creación de nuevos impuestos o incrementos en las tasas que reduzcan los ingresos de los hoteleros); tecnológicos (al no contarse con la disponibilidad para cubrir las necesidades tecnológicas que el medio le exija al gremio) y naturales (con leyes que limiten por impacto ambiental el uso de los recursos naturales destinados en la región para el turismo). Además de lo anterior debe decirse que el Entorno Socio-cultural tiene mayor número de Amenazas Medias relacionadas con la sociedad en la cual se encuentra inmerso el gremio ya que la Identidad Cultural de los caucanos necesita de mayor trabajo para mejorar las actitudes hacia el servicio, las personas y el cuidado de su ciudad y recursos; aparte de la necesidad que más entidades y personas locales se convenzan de la atención que necesita la inversión en el turismo como fuente de desarrollo para mejorar en conjunto la imagen del departamento en la nación y a nivel internacional.

Analizadas las variables externas que afectan al gremio, se realiza el análisis interno a fin de poder llegar al diagnóstico estratégico acorde con la situación de COTELCO.

6.3. ANÁLISIS INTERNO

6.3.1. MEDIO AMBIENTE INTERNO

El Medio Ambiente Interno constituye todas aquellas variables que de una u otra forma afectan el desempeño y funcionamiento de la organización. Estas variables pueden ser consideradas como Fortalezas o Debilidades, las primeras caracterizadas por se capacidades que posee la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las segundas son impedimentos de carácter interno que no pueden restringir el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio. Se debe lograr que las fortalezas se mantengan y se acentúen y las debilidades se conviertan en el corto plazo en Fortalezas o se minimice el riesgo que representan para la organización.⁴³

Para poder desarrollar un análisis interno se hace necesario conocer la información general de las áreas de estudio; para tal labor se identifica al personal responsable del funcionamiento de las áreas internas de la organización, pues de ellos depende en gran parte la efectividad en el manejo de los recursos de la empresa, posteriormente el análisis comprende la identificación específica de las variables que darán a conocer la situación de la empresa en diferentes campos que en el caso de COTELCO son el

⁴³ **PÉREZ Castaño Marta.** Guía Práctica De Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad Del Valle, Cali, 1.990

ambiente Tecnológico, Finanzas, Mercadeo, Personal, Dirección, Planeación, Información y Comunicaciones, Investigación y Desarrollo.

6.3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. En concordancia con lo anterior, para poder realizar el Análisis en COTELCO Cauca, fue necesario desarrollar dos tipos de actividades, la primera fue una sesión de grupo con los actuales afiliados al gremio, así como con las responsables del área contable (Revisora Fiscal y Contadora) enfocada a conocer los pormenores del funcionamiento del gremio desde el punto de vista interno ya que no existen procedimientos claros que permitan determinar algunas actividades administrativas y sus responsables directos. Luego de tener los resultados de esta parte, como segunda actividad se aplicó la encuesta a hoteles no vinculados que cumplieran con los parámetros de afiliación exigidos por COTELCO Nacional, buscando conocer la percepción que en el medio se tiene del gremio según su funcionamiento y su proyección.

Los parámetros a tener en cuenta para el análisis interno, al formular las preguntas para la sesión de grupo y la encuesta respectivamente, fueron:

- ♦ Objetivos Organizacionales
- ♦ Misión
- ♦ Visión
- ♦ Políticas
- ♦ Estructura y Organización
- ♦ Sistemas y Procedimientos
- ♦ Tecnología
- ♦ Personal
- ♦ Recursos Materiales
- ♦ Contabilidad y recursos financieros
- ♦ Publicidad y promoción
- ♦ Comunicación

Luego de identificar cuales parámetros y sus componentes eran aplicables al gremio, se inició el análisis para detectar las Debilidades y Fortalezas ponderando de esta manera las variables más representativas para ser estudiadas con la Matriz de Perfil de Capacidad Interna P.C.I.

En este análisis situacional, se recopilaron y utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Reseña Histórica de la Organización, que al no estar organizada se construyó fue para este trabajo, según los datos obtenidos en el archivo del gremio.
- Generalidades del gremio tales como Objetivos, Misión, Visión, Políticas y Estrategias.
- Listado de los Hoteles afiliados y su trabajo dentro de la Agremiación.
- Organigrama de la Organización, que al no existir se elaboró basándose en las dependencias que funcionan, la descripción de sus actividades y sus responsables.
- Base de datos de los hoteles existentes en el departamento.
- Registros de actas.

Una vez investigadas las anteriores fuentes, se planteó la necesidad de estudiar el gremio según las áreas que aplican para cualquier tipo de organización, que son a saber la Tecnología, Organización, Planeación, Personal, Dirección, Calidad, Investigación y Desarrollo, Información y Comunicaciones, Finanzas y Mercadeo. Posteriormente, la sesión de grupo realizada, y que se detalla más adelante, permitió unir criterios para determinar que de las áreas planteadas solo cinco aplicaban al gremio según su estructura y capacidad organizacional actual.

Para la recolección de información primaria se utilizó el método de observación directa en asambleas, organización de archivos y entrevistas. A continuación se describen las actividades realizadas para complementar la información y conocer aún mas el desempeño del gremio siendo estas la Sesión de Grupo y la Encuesta.

6.3.3. SESIÓN DE GRUPO

La sesión de grupo es una conversación interactiva entre varios actores dirigida por un moderador debidamente preparado, cuyo objetivo es obtener información sobre un tema específico. Su realización requiere de una guía o plan de temas para el moderador y su desarrollo es flexible dependiendo de la dinámica y el nivel de actividad de los participantes así como de la información que estos aporten durante la sesión.

6.3.3.1. Objetivo

En una asamblea ordinaria de COTELCO Cauca, los pasantes dieron a conocer a los asociados del gremio, la necesidad de realizar una sesión de grupo a fin de conocer sus opiniones sobre el funcionamiento interno de la Asociación y la interacción de esta con el entorno. Se explicó que era primordial para el desarrollo del trabajo conocer

aspectos claves sobre el medio ambiente interno y externo del gremio para poder realizar el diagnóstico estratégico según las necesidades de COTELCO regional.

6.3.3.2. Metodología

Para poder realizar la sesión de grupo con los asociados a COTELCO Cauca, se establecieron pautas metodológicas que se exponen a continuación, además del grupo de preguntas organizadas que puede apreciarse en el **ANEXO K**.

- **Tamaño del Grupo:** El número de entrevistados se estableció en Seis (6) personas tanto afiliados a COTELCO Cauca como personal del área contable del gremio, ellos fueron:

- Edgar Simmonds Hotel Camino Real
- Ana Lucía Illera Hostal El Recuerdo
- Ana Maria Ayerbe Hotel La Plazuela
- Ana Lucía Cifuentes Hotel Valle de Pubenza
- Constanza Castrillón Contadora
- Ruby Mera Urbano Revisora Fiscal

Fue importante saber que se iba a trabajar con personas que poco o nada habían asistido a este tipo de sesiones ya que se creó expectativa frente al tema y por

ende la participación fue dinámica y enriquecedora. La teoría sobre sesión de grupos afirma que “se debe evitar invitar a las sesiones a personas que se conozcan entre sí porque tienden a conformar subgrupos dentro del grupo y a polarizar las opiniones, además de distraer la dinámica de realización porque efectúan comentarios entre ellos que desvían la atención tanto del moderador como de los participantes”⁴⁴ en la sesión que se desarrolló todos los asistentes se conocían entre sí pero no por ello se distorsionó el propósito de la reunión, siendo por el contrario objetivos y centrados en los temas expuestos.

- ♦ **Homogeneidad Entre los Participantes:** Todos los integrantes del grupo de trabajo cumplían con características homogéneas en cuanto a edad, experiencia tanto hotelera como administrativa, conocimiento del sector, disponibilidad de tiempo así como visión de desarrollo y proyección.
- ♦ **Moderador:** La sesión de grupo fue orientada por los pasantes, quienes se valieron de ayudas audiovisuales (diapositivas) para guiar el curso de la reunión donde se mostraban las preguntas organizadas según el entorno y las áreas de la Agremiación por analizar. Durante la sesión los moderadores mantuvieron la capacidad de controlar las intervenciones de los participantes además de tener fluidez y seguridad para dirigirse al grupo; lo que facilitó la interacción entre las dos partes hasta el final del encuentro.

⁴⁴ MENDOZA Torres Martha Ruth, Gestión De Mercados. Escuela de Administración de Negocios, 2.001

- ♦ **Horario, Duración y Ambiente Físico:** Se citó a los participantes a las 9:00 a.m., por ser este el horario que ellos mismos determinaron según sus ocupaciones diarias; la duración fue de dos horas y media sin perder la dinámica, donde cada uno de los participantes encontró un espacio propio para expresar sus comentarios. Para desarrollar la sesión se contó con la colaboración de Reinaldo Muñoz, Director del CADET, quien logró que se facilitara el Salón de Juntas de la Cámara de Comercio del Cauca que contaba con los recursos necesarios para el desarrollo de la reunión (video beam, tableros, papelería, marcadores, mesas y sillas) además de la atención del personal operativo de la Cámara; este recinto brindó un ambiente de relajación y calma motivando el desarrollo de una conversación informal que condujo a la expresión de comentarios y opiniones espontáneos; espacio que se necesitaba ya que en los hoteles es difícil trabajar bajo estas condiciones pues continuamente se solicita la presencia de los propietarios de los lugares donde se realizan las reuniones para atender asuntos del manejo hotelero.

- ♦ **Método de Recolección de la Información:** La sesión de grupo fue grabada en su totalidad en Cinta de Audio, lo cual sirvió para el análisis posterior pudiéndose establecer las opiniones expresadas verbalmente. Además de esto, cada participante contó con el material necesario para plasmar todas sus opiniones y respuestas concretas por escrito, lo que reforzó aún más los datos y expresiones manifestadas durante la reunión.

6.3.3.3. Análisis de Los Resultados

En la sesión de grupo se analizaron las siguientes áreas: Tecnología como el único entorno del medio ambiente externo del cual no se tenía información, y a nivel interno se estudió la Organización, Planeación, Manejo de Personal, Tipo de Dirección, la Calidad, Investigación y Desarrollo, Información y comunicaciones, Finanzas y Mercadeo, cuyos resultados se especifican a continuación.

- **TECNOLOGÍA:**

El gremio no cuenta con equipos para su funcionamiento como un computador para almacenar datos y realizar documentos. En general al no contar con sede propia, el gremio no tiene equipamiento de oficina que le permita agilizar, ordenar y modernizar su funcionamiento activo. Cada afiliado considera indispensable y necesario poder contar con tecnología moderna en un lugar fijo y destinado a las labores del gremio, ya que la Presidencia funciona en la Hostería El Recuerdo donde se ejercen las funciones gracias al mobiliario con el que cuenta el hotel y lo mismo pasa con la parte contable que funciona en el hotel La Plazuela por ser la contadora y revisora fiscal del establecimiento, las encargadas también de llevar la contabilidad del gremio con los equipos y programas contables del hotel. En cuanto al conocimiento, parte que también integra la tecnología, cada afiliado e integrante del gremio es hotelero empírico pero con los conocimientos suficientes que les han otorgado la experiencia y

trayectoria en el sector, propios para manejar sus hoteles y el gremio, con responsabilidad y perseverancia.

- **ORGANIZACIÓN**

La parte organizacional del gremio es informal, debido a que no se han propuesto formalizar estructuras y funciones. Todo existe de forma tal que cada persona conoce su cargo y funciones dentro de una estructura que no está plasmada y divulgada, es decir no existe un organigrama formal que se pueda presentar con las áreas y los responsables, así mismo los niveles de autoridad y comunicación se conocen y se respetan, más no están reglamentados.

- **PLANEACIÓN**

No se desarrolla planeación a largo plazo; únicamente se planean actividades de corto plazo que involucren toma de decisiones inmediatas propias de cada asamblea ordinaria del gremio. Hasta la actualidad para el manejo del COTELCO los afiliados se anticipan a las necesidades y oportunidades del medio sin planeación y de una manera informal.

• **PERSONAL**

El personal del gremio consta de los asociados y el staff que lo conforma la secretaria, la contadora y la revisora fiscal. Estas personas no contaron con procesos de inducción ni selección, de igual manera no se tiene establecido un programa de acompañamiento en el proceso de afiliación al gremio para posibles nuevos socios. No existe manual de procesos y funciones, tampoco un plan de incentivos y sanciones, no se conoce a profundidad el Código de Ética Hotelera. Por último tanto las sugerencias como las opiniones de los afiliados son expresadas en las asambleas ordinarias o por comunicaciones informales entre asociados.

• **DIRECCIÓN**

La Presidencia del gremio desarrolla un estilo de dirección participativo y comunicativo. Es una Agremiación descentralizada en la que se delegan funciones y responsabilidades a nivel nacional y local. La toma de decisiones es ágil y oportuna en la mayoría de los casos y cabe mencionar que al no existir un Director Ejecutivo que complemente la labor de la Presidencia, muchas actividades no se desarrollan por falta de tiempo ya que esta última debe distribuir sus labores entre la administración del Hotel y la Dirección de COTELCO.

• **CALIDAD**

Como afiliados, los socios gozan de todos los privilegios del gremio tratando de proyectar esta calidad que ofrece COTELCO Nacional a los demás hoteles en el

Cauca, de ahí la necesidad de conservar los lineamientos éticos y comerciales que el gremio exige para poder afiliarse. Al interior de la Agremiación no se desarrollan planes concretos para motivar a los hoteles de la región a mejorar sus parámetros de calidad en pro de la consecución de nuevos afiliados.

• **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Los afiliados son conscientes de que en el medio el gremio no tiene gran posicionamiento debido a su tamaño e incluso en muchas ocasiones no se conoce de su existencia. COTELCO Cauca admite la necesidad de realizar estudios de investigación para mejorar su mercado de afiliados y su proyección como gremio en actividades locales, nacionales y regionales, pero reconoce que los recursos económicos disponibles limitan la realización de estos trabajos. La Presidencia del gremio ha tratado de conocer, pertenecer y participar en todas las posibles actividades relacionadas con el turismo y destacar su deseo de que la Asociación surja con la región.

• **INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

El flujo de la comunicación se da de arriba hacia abajo informalmente, circulando de manera rápida y oportuna debido al reducido número de afiliados. Las comunicaciones generales llegan de COTELCO Nacional a la Presidencia y ésta las distribuye vía fax, Internet, personal o telefónica a los demás afiliados. Sin embargo, estos reconocen que hay problemas en la comunicación en cuanto a inquietudes y

desavenencias que muchas veces no se tratan cabalmente por el grado de informalidad y amistad que se maneja al interior del gremio.

- **FINANZAS**

A pesar de los pocos afiliados y el estancamiento del gremio, los ingresos han logrado mantenerse moderadamente pudiéndose cumplir con las obligaciones en el corto plazo. Los recursos con los que se cuentan han sido manejados de manera eficiente, gracias a algunos pagos oportunos de cuotas de afiliación, sin hacer grandes inversiones o comprometiendo cartera de largo plazo.

- **MERCADEO**

El segmento del mercado al cual están dirigidos los esfuerzos para la consecución de nuevos socios, es relativamente pequeño en todo el departamento, debido a que muy pocos hoteles cumplen los requisitos comerciales y de calidad establecidos por COTELCO Colombia. Actualmente no se cuenta con personal destinado a labores de promoción del gremio y prácticamente no se le ha hecho publicidad en el sector. No se cuenta con material publicitario para ofrecer los servicios del gremio y además al no existir base de datos de hoteles en la región propia y actualizada, no se puede realizar una investigación periódica para consultar y modificar datos sobre nuevos establecimientos.

6.3.4. ENCUESTA

6.3.4.1. Objetivos: Los principales objetivos que se buscaron con la aplicación de la encuesta fueron:

- Identificar los hoteles que cumplen con la totalidad de los requisitos legales que exige COTELCO
- Conocer la imagen que tiene el gremio en el entorno.
- Identificar los hoteles con tendencia de afiliación al gremio.
- Identificar los hoteles que fueron integrantes del gremio en determinado periodo y conocer la causa de su retiro
- Promocionar los beneficios para los asociados al gremio
- Recibir recomendaciones y sugerencias.

6.3.4.2. Metodología

- **Tipo de Muestreo:** Este trabajo necesitó de la aplicación del MUESTREO NO PROBABILÍSTICO, donde la elección de un elemento de la población para la

muestra se basa más en la opinión personal y criterio de los investigadores que en un método sistemático y objetivo. En los procedimientos que maneja el muestreo no probabilístico están: Muestreo por Conveniencia, el Muestreo por Juicios y el Muestreo por Prorrato; de estos, el seleccionado para realizar el trabajo de campo fue el Muestreo por Juicios⁴⁵

- **Muestreo por Juicios:** En el Muestreo por Juicios se emplea el conocimiento y la opinión personal de las personas involucradas en el trabajo investigativo que sean conocedoras del tema y que por lo tanto tengan la capacidad para recomendar e identificar qué o quienes pueden ser los mejores elementos de la población que deben incluirse en la muestra para obtener la información exacta. Una muestra seleccionada por muestreo de Juicio se basa en la experiencia de alguien con la población..⁴⁶

El trabajo de campo realizado con los hoteles de la ciudad, posibles socios del gremio, se desarrolló según los parámetros establecidos para el Muestreo no Probabilístico al conocerse que los hoteles existentes en Popayán y el departamento del Cauca deben tener características organizacionales específicas y seguir lineamientos dispuestos en los estatutos de Cotelco a nivel nacional y Capítulo Cauca. Por ello la lista de los hoteles registrados en Cámara de Comercio del Cauca y que se tomó como fuente secundaria de información para determinar

⁴⁵ MENDOZA Torres Martha Ruth, Gestión De Mercados. Escuela de Administración de Negocios, 2.001

⁴⁶ LEVIN Richard I., RUBIN David S. Estadística para administradores, Prentice Hall 1.996 6Ed

la muestra, fue primero revisada por la presidenta de Cotelco Cauca a fin de que determinara cuales establecimientos cumplieran según su criterio, con las características necesarias para poder considerarse como futuros socios. Estos características son:

1. Estar en capacidad de prestar servicios hoteleros en forma adecuada de acuerdo con las necesidades del turismo nacional y extranjero.
 2. Ser un establecimiento hotelero, de acuerdo con las normas que expidan las autoridades competentes, cumpliendo con los siguientes requisitos:
 - Estar inscrito en el Registro Nacional del Turismo
 - Estar registrado ante Cámara de Comercio del Cauca.
- ♦ **Tamaño de la Muestra:** De un total de 77 establecimientos de hospedaje (hoteles, hosterías, residencias y casa de huéspedes) relacionados por la Cámara de Comercio del Cauca en Popayán, El Bordo, Santander de Quilichao, Coconuco, Silvia, Miranda, Argelia y Belalcázar se determinó que cumplieran con las características mínimas para ser considerados como Población Objetivo 20 de ellos (25.9% del total existente constituido legal y comercialmente) comprobándose con ello el reducido tamaño que el mercado tiene para COTELCO Cauca si se cumplen cabalmente los lineamientos expuestos en los estatutos. Conociendo la opinión de la Presidenta del gremio según la experiencia vivida con los hoteles y sus propietarios o administradores, se realizó con ellos el trabajo de campo utilizando la

ENCUESTA como herramienta de medición. La lista de los hoteles, administrativos y propietarios visitados se puede apreciar en el **ANEXO L**; cabe mencionar que la lista aparece completa pero en el trabajo no se pudieron encuestar a 5 hoteles de los inicialmente escogidos y la explicación aparece detallada en el punto **6.3.4.3**, Resultados, de este capítulo.

- **Diseño de la Encuesta:** Se determinó utilizar como método de contacto la Encuesta Directa que se aplicó a los administradores o propietarios de los establecimientos escogidos para obtener información descriptiva acerca del gremio. La encuesta que se manejó fue de tipo estructurada con un cuestionario planteado para conocer información de tipo cualitativo y cuantitativo. El cuestionario manejó preguntas cerradas de tipo dicotómicas (sí, no), con opción múltiple y con escala para medir la intención de afiliación al gremio, finalizando con una pregunta abierta sin ninguna estructura; el formato puede apreciarse en el **ANEXO M**.

La ventaja de haber aplicado este método fue el poder conocer directamente las instalaciones y condiciones de los establecimientos además de interactuar para apreciar la actitud de los encargados y poder socializar los beneficios y objetivos que COTELCO desarrolla en la región con algunos hoteleros que los desconocían.

- ♦ **Trabajo de Campo:** Inicialmente, la labor de trabajo de campo se planeó para realizarse en una semana dado el número de hoteles por visitar pero desafortunadamente la mayoría de los administradores ya fuera por cuestiones laborales, de salud o renuentes al tema, no se encontraron con facilidad y por ello la labor se extendió a dos semanas y media. El trabajo fue realizado directamente por los pasantes quienes primero contactaron por teléfono a los encargados de los establecimientos fijando citas para realizar las encuestas, que posteriormente se hicieron personalmente en cada sitio fijado, con las debidas cartas de presentación avaladas por el Director Ejecutivo del Consejo Gremial y Empresarial del Cauca y la Presidencia de COTELCO Cauca.

6.3.4.3. Resultados.

Cuando se inició el trabajo de campo se tenían en lista 20 hoteles por encuestar, pero en realidad la labor se concretó con 15 de ellos y las razones para no obtener resultados en 5 hoteles fueron:

- **Hostería Los Olivares:** no se pudo concretar una cita con la persona responsable del establecimiento a la cual se le insistió desde el inicio del trabajo de campo sin obtener respuesta positiva.

- Hotel Casa del Herrero: no se pudo concretar una cita con el responsable del establecimiento por encontrarse en su tiempo vacacional, sin encontrarse otra persona que pudiera dar la información necesaria.
- Hotel Los Andes: aunque cuenta con la infraestructura hotelera requerida, se concluyó durante el desarrollo de la labor de campo que, no se podría visitar buscando conocer las intenciones de afiliación ya que no lo podría hacer por prestar servicio de alquiler de habitaciones por hora.
- Hotel La Alcayata: aunque aparece en los registros de las Páginas de Guías Hoteleras en Colombia, no existe por ahora y según la información obtenida pretende reabrir sus puertas a mediados o finales del mes de Marzo de 2.006.
- Hostería Los Mangos: al ubicarse en Santander de Quilichao, los contactos se trataron de hacer vía telefónica e Internet con la colaboración de Cámara de Comercio sede Santander de Quilichao, sin que se lograra tener contacto con la persona responsable.

Hay que aclarar además que Andrea Castro, responsable de la información de Turismo en la Central de Servicios de Comfacauca, diligenció un solo formato para las Hosterías de Coconuco y Silvia por manejarse de igual manera y contar con las mismas características generales.

Por esto y por lo explicado anteriormente, se observará en el análisis de los resultados obtenidos que se mencionan en conclusión los datos procesados con el diligenciamiento de 14 formularios.

Los resultados específicos obtenidos en la encuesta realizada a los hoteles seleccionados pueden apreciarse en formato de tablas, en el **ANEXO N**; en esta tabulación así como en las gráficas que se observan, se utilizó el Programa Estadístico SPSS Versión 11,5.

6.3.4.4. Análisis de Resultados

El análisis de cada pregunta así como la respectiva gráfica se detalla en el **ANEXO O**.

Luego de analizar los resultados obtenidos en la encuesta se pudo llegar a las siguientes deducciones:

- ♦ El mercado hotelero en la región ofrece un buen grupo de posibles afiliados al gremio, que cumplen con las características y requisitos establecidos en los estatutos tales como servicios de calidad adicionales al de alojamiento, y afiliación al Registro Nacional del Turismo; aspecto que puede determinar la probabilidad de que COTELCO Cauca crezca y mejore su campo de acción.

- ♦ El medio brinda la posibilidad de que el gremio logre acceder a nuevos afiliados debido a que la mayoría de los encuestados, hasta el momento, no pertenecen a algún tipo de agremiación pero tienen grandes intenciones de buscar una que los agrupe y vele por sus intereses.
- ♦ La mayoría de los hoteles encuestados no conocen el funcionamiento ni los beneficios que COTELCO brinda a sus afiliados, debido a la falta de mercadeo y de promoción de la imagen del gremio.
- ♦ De todos los hoteles encuestados, solo tres pertenecieron al gremio hace algunos años y su retiros se dieron debido a la falta de proyección del mismo así como por la falta de solvencia económica de los establecimientos. Los resultados obtenidos en esta pregunta no fueron los esperados debido al reducido numero de respuestas alcanzadas.
- ♦ Se encontró que la intención de afiliación al gremio de la mayoría de los hoteles encuestados favorece el propósito de expansión que desea COTELCO Cauca ya que 10 hoteles están dispuestos a afiliarse en el corto plazo. Este aspecto es una clara oportunidad para aprovechar y concretar nuevos afiliados que enriquezcan la labor del gremio.

- ♦ Por último, las recomendaciones hechas al gremio por parte de los encuestados enfatizan la necesidad de realizar campañas de divulgación y mercadeo de COTELCO en el medio que permitan conocer entre otros sus beneficios, mecanismos de afiliación y tarifas, debido a que la desinformación que existe ha creado en el medio una imagen errónea del gremio y su funcionamiento que debilitan aun mas su posición como asociación.

Realizada la Sesión de Grupo y la Encuesta así como el análisis de los resultados obtenidos en ambas, se pueden identificar las Fortalezas y Debilidades del gremio, lo que da paso a que se estructure la Matriz P.C.I.

6.3.5. MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN – P.C.I.⁴⁷

Matriz de Perfil de Capacidad Interna de la Organización. Es el medio para evaluar las Fortalezas y Debilidades de la Organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el Diagnóstico Estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa

El P.C.I. examina cinco categorías, dándole en la aplicación un valor ponderado a cada una de estas, a saber ⁴⁸:

⁴⁷ SERNA Gómez Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2.000

1. **Capacidad Directiva:** relacionada con las fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo en Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
2. **Capacidad Tecnológica:** que analiza los aspectos relacionados con la infraestructura y los procesos en la empresas de servicios; incluye en su análisis el hardware, normalización de los procesos, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y técnicos.
3. **Capacidad del Talento Humano:** analiza todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano incluyendo nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, remuneración, capacitación, motivación, pertenencia, etc.
4. **Capacidad Competitiva:** se relaciona con la calidad de los servicios, exclusividad, portafolio, participación en el sector, investigación y desarrollo.
5. **Capacidad Financiera:** incluye los aspectos relacionados con las debilidades y fortalezas financieras del gremio como: endeudamiento, capital, liquidez, y otras variables que se consideren importantes y con relación al área de análisis.

Aunque esta herramienta es altamente subjetiva, es un medio para examinar la posición estratégica de una organización en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

⁴⁸ SERNA Gómez Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, 2.000

Al inicio del presente capítulo, se explicó el porque de la necesidad de analizar todas las posibles áreas funcionales de COTELCO, y se mencionó que en consenso con los asesores y agremiados se definieron aquellas con mayor prioridad fusionándolas de tal manera que pudieran estudiarse bajo la metodología para aplicar la Matriz P.C.I, agrupándolas en las cinco capacidades internas y que tuvieran aplicabilidad a la realidad del gremio.

6.3.5.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Del manejo interno del gremio y del funcionamiento de todos sus procesos depende la proyección del mismo en el medio; el acierto o no en descubrir y sortear sus Debilidades así como proyectar y ampliar sus Fortalezas reflejan la capacidad de planeación, organización dirección y control que cualquier organización debe tener implícita en el desarrollo de sus labores.

Para realizar este análisis interno, al igual que al estructurar la P.O.A.M., las variables se clasificaron en aquellas que representaban un impacto ALTO, MEDIO o BAJO para el gremio en el corto y mediano plazo. Una DEBILIDAD MAYOR se identificó como aquella de Alto impacto que perjudica directamente el funcionamiento interno de COTELCO Cauca tal es el caso del USO DE PLANES ESTRATÉGICOS ya que al no realizar planeación no se encamina formalmente a todo un sistema y además se

carece de proyección. En orden descendente se analizaron las Debilidades Medias y Bajas con igual grado de impacto en la Agremiación. Por el contrario una FORTALEZA MAYOR es aquel poder interno que hace mejor al gremio en el medio y frente a las demás organizaciones relacionadas con su funcionamiento por haberlo creado y mantenido; CAPACIDAD Y EXCLUSIVIDAD DE LOS SERVICIOS a los que se tiene derecho como afiliado al gremio; así como las Debilidades, las Fortalezas se presentaron en un impacto Medio y Alto pero para efectos del análisis de la Matriz P.C.I., se presentaron solo las clasificadas como Mayores por ser las más representativas.

La **Tabla 9** muestra el resumen de todas las variables que se tuvieron en cuenta para analizar el Medio Ambiente Interno de COTELCO catalogándolas en FORTALEZAS y DEBILIDADES según su ponderación y nivel de impacto en el gremio:

Convenciones:

A = ALTO

M = MEDIO

B = BAJO

DM = DEBILIDAD MAYOR

FM = FORTALEZA MAYOR

Dm = DEBILIDAD media

Fm = FORTALEZA media

Db = DEBILIDAD baja

Fb = FORTALEZA baja

MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO - P.C.I.

Tabla 9. Matriz P.C.I.

Variable	Calificación								
	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD DIRECTIVA									
1. Imagen Gremial	X						X		
2. Uso de Planes Estratégicos	X						X		
3. Evaluación y Pronóstico del Medio	X							X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
5. Flexibilidad de la Estructura Organizacional				X			X		
6. Comunicación y Control				X			X		
7. Sistemas de toma de decisiones					X			X	
8. Sistema de Coordinación					X			X	
9. Evaluación de Gestión			X					X	

Variable	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
10. Nivel Tecnológico		X						X	
11. Aplicación de Tecnología de Computadores		X						X	
12. Nivel de integración y coordinación con otras entidades				X			X		
13. Disponibilidad de tecnología propia	X						X		
14. Habilidades y capacidades de los afiliados				X			X		
15. Manejo de base de datos	X						X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
16. Nivel Académico del Staff				X			X		
17. Experiencia de los afiliados				X			X		
18. Estabilidad				X			X		
19. Ausentismo						X			X

Variable	Calificación								
	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
20. Pertenencia				X			X		
21. Motivación			X						X
22. Retiros		X					X		
23. Índice de desempeño		X					X		
24. Nivel De Remuneración		X					X		
25. Capacitación				X			X		
26. Disponibilidad de equipos			X				X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
27. Capacidad y Exclusividad de los servicios				X			X		
28. Lealtad y satisfacción de los afiliados					X		X		
29. Participación en el sector gremial	X						X		
30. Bajos costos de funcionamiento					X			X	
31. Inversión en I &D para conocer nuevos mercados		X					X		
32. Ventaja sacada del potencial de nuevos afiliados	X						X		

Variable	Calificación								
	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
33. Administración de afiliados					X				X
34. Programas post-afiliación		X						X	
35. Acceso a organismos públicos o privados					X			X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
36. Acceso a capital cuando se requiere		X					X		
37. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X		X		
38. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
39. Comunicación y control Presidencial					X			X	
40. Habilidad para competir con el valor de cuotas de afiliación				X			X		
41. Inversión de capital.	X						X		
	DA	Dm	Db	FA	Fm	Fb	A	M	B

Tabla 10. Identificación de las Debilidades y Fortalezas más Representativas en el Medio Ambiente Interno

CAPACIDAD	CALIFICACIÓN	DEBILIDAD	FORTALEZA	IMPACTO
DIRECTIVA				
1. Imagen Gremial		X		Alto
2. Uso de Planes Estratégicos		X		Alto
3. Flexibilidad de la Estructura Organizacional			X	Alto
4. Comunicación y Control			X	Alto
TECNOLÓGICA				
5. Nivel de integración y coordinación con otras entidades			X	Alto
6. Disponibilidad de tecnología propia		X		Alto
7. Habilidades y capacidades de actuales afiliados			X	Alto
8. Manejo de base de datos		X		Alto
TALENTO HUMANO				
9. Nivel Académico del Staff			X	Alto
10. Experiencia de los afiliados			X	Alto
11. Estabilidad			X	Alto
12. Pertenencia			X	Alto
13. Retiros		X		Alto
14. Índice de desempeño		X		Alto
15. Nivel De Remuneración		X		Alto
16. Capacitación			X	Alto
17. Disponibilidad de Equipos		X		Alto

Continuación Tabla 10

CAPACIDAD	CALIFICACIÓN		
	DEBILIDAD	FORTALEZA	IMPACTO
COMPETITIVA			
18. Capacidad y Exclusividad de los servicios		X	Alto
19. Lealtad y satisfacción de los afiliados		X	Alto
20. Participación en el sector gremial	X		Alto
21. Inversión en I & D para conocer nuevos mercados	X		Alto
22. Ventaja sacada del potencial de nuevos afiliados	X		Alto
FINANCIERA			
23. Acceso a capital cuando se requiere	X		Alto
24. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X	Alto
25. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X		Alto
26. Habilidad para competir con el valor de cuotas de afiliación		X	Alto
27. Inversión de capital.	X		Alto

6.3.5.2. Análisis de la Matriz P.C.I.

El número total de variables analizadas que inciden en el perfil interno del gremio fue de 41. De estas, 27 variables fueron de alto impacto para el gremio, encontrándose en ellas 13 fortalezas y 14 debilidades; aunque ambas están relativamente en igualdad de porcentajes, debe trabajarse aun más sobre las debilidades, ya que como a continuación se analizará estas pueden tomar mayor dimensión de no aplicarse métodos correctivos y preventivos para evitarlo; y por el contrario las fortalezas deben acrecentarse y complementarse para constituir pilares sólidos que permitan el mejoramiento continuo de COTELCO Cauca, todo esto como resultado del proceso de fortalecimiento que se debe implementar para que el gremio encuentre la competitividad que se requiere en el medio con las cinco capacidades establecidas.

A continuación se detallan las Debilidades y Fortalezas en cada entorno.

DEBILIDADES

- **Imagen Gremial:** COTELCO Cauca ha perdido a través de los años su credibilidad como gremio activo en el sector del turismo, gracias al reducido número de afiliados y a su poca actividad gremial en pro de la consecución de nuevos socios y de la ejecución de planes relevantes para la hotelería regional.

- **Uso de Planes Estratégicos:** El gremio no se preocupa por formalizar planes que permitan crear y seguir estrategias para el funcionamiento interno y la proyección como Agrupación en el medio, aminorando su capacidad de proyección, planeación y anticipación a las variables cambiantes del entorno.
- **Disponibilidad de tecnología propia:** Esta variable está enfocada a la problemática que existe al no contar con equipos propios, pues al saber que algunos de los afiliados prestan los dispositivos de sus hoteles para el desarrollo de las actividades del gremio, no se ve la necesidad de esforzarse por lograr el establecimiento de un espacio y equipos propios para COTELCO.
- **Manejo de base de datos:** El gremio no cuenta con una base de datos propia donde se encuentren los registros actualizados de los afiliados antiguos; los hoteles en la ciudad, el departamento así como las entidades y personas relacionadas con esta actividad. Esta carencia reduce su radio de acción y no le permite vislumbrar la posibilidad de nuevos socios.
- **Retiros:** En la actualidad el número de afiliados se ha mantenido gracias a su dedicación y amistad, pero a través del tiempo esta variable causada en su mayoría por las crisis hoteleras a las que se enfrentó el sector hace algunos años disminuyó considerablemente el tamaño del gremio. Los últimos retiros se dieron debido a que algunos afiliados no lograron cumplir sus expectativas de afiliación

considerando poco relevante su permanencia en el gremio. En este momento son cuatro los afiliados y un solo retiro acrecentaría aun más la amenaza de dejar de existir como gremio.

- **Índice de desempeño:** El gremio a nivel interno funciona a conformidad de los actuales afiliados, no obstante el índice de desempeño como gremio en la región y a nivel nacional es bajo por la cantidad de afiliados y por el poco desarrollo de planes y estrategias, encaminadas a integrar e impulsar el sector.
- **Nivel De Remuneración:** El reducido número de afiliados hace que el nivel de ingresos del gremio sea limitado para acceder a contrataciones de personal fundamental para COTELCO como el Director Ejecutivo además de poder tener una Secretaría General que se encargue de las comunicaciones y las funciones del gremio. Actualmente el personal remunerado de la Asociación es la Revisora Fiscal y la Contadora quienes pertenecen al Hotel La Plazuela, y su trabajo con COTELCO es complementario a su desempeño en el establecimiento, lo que hace facilita que los salarios que se les pagan no sean altos. La falta de mayores recursos para poder disponer de ingresos para salarios, limita el funcionamiento de la Agremiación

- **Disponibilidad de equipos:** En esta variable se hace referencia a la carencia muebles y equipos necesarios para el acondicionamiento de la sede oficial de COTELCO, pues la Cámara de Comercio del Cauca brinda la posibilidad de que el gremio tenga una oficina en el edificio, pero la diligencia no se ha podido realizar, entre otros motivos, por falta del mobiliario necesario para que dicha sede inicie su funcionamiento y operabilidad.
- **Participación en el sector gremial:** COTELCO es uno de los gremios que se encuentra en uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo pero esta es una Fortaleza que la Agremiación no ha sabido aprovechar, ya que actualmente la Asociación no tiene una participación notable y por el contrario a través de los años la ha ido perdiendo, incluso ha llegado a ser desconocida para algunos hoteleros de la región, aspecto que debilita aún más su posicionamiento en el medio.
- **Inversión en I.& D. para conocer nuevos mercados:** En este aspecto, el gremio es débil ya que no realiza Investigación y Desarrollo, tanto para darse a conocer como Agremiación así como para estudiar las posibilidades de desarrollar planes, programas y estrategias encaminadas a abrir nuevas posibilidades de turismo y mejores condiciones a sus afiliados; esta debilidad radica también en la falta de ingresos para desarrollar actividades estratégicas como esta.

- **Ventaja sacada del potencial de nuevos afiliados:** En el desarrollo del presente trabajo, se pudo notar el desconocimiento que los Hoteleros tienen acerca de la realidad de COTELCO Cauca. Esto es una debilidad considerable ya que da pie a que se disocie del gremio y su labor, y por ello la cantidad de socios potenciales que se encuentran en el medio aunque es relativamente buena a pesar del tamaño del mercado, no se ve representada en mayores afiliados para la Agremiación debido a la falta de información brindada por el gremio y recibida por el sector. Esto no permite aprovechar la oportunidad de crecer y por el contrario debilita la posición del COTELCO en el sector.

- **Acceso a capital cuando se requiere:** Los limitados recursos se manejan mesuradamente de tal forma que permitan el sostenimiento de la Agremiación, pero son una barrera que obstruye la capacidad de aprovechar oportunidades de intercambiar experiencias como el caso de las Misiones a España y la Vitrina de ANATO, donde la poca participación del gremio ha sido patrocinada por recursos propios de cada asistente mas no por el apoyo total del gremio.

- **Liquidez, disponibilidad de fondos internos:** Como se ha mencionado anteriormente, la debilidad económica del gremio afecta su avance y proyección. COTELCO Cauca establece su cuota de afiliación mensual y este es el único ingreso que recibe el gremio para disponer de fondos para pagar revisor fiscal, contador, la cuota de afiliación a COTELCO Nacional y la cuota de afiliación al

Consejo Gremial y Empresarial del Cauca; así que la disponibilidad de efectivo mensual para otras actividades y proyectos es muy limitada, y aunque mantiene el funcionamiento de la Asociación no es la mejor si se quiere lograr posición y proyección.

- **Inversión de capital:** COTELCO Cauca tiene el propósito de poder llegar a estructurar un proyecto para vender al Cauca como destino y producto turístico. Este plan requiere de inversión de capital considerable para realizarlo y que en la actualidad no se tiene, restringiendo aún más la labor del gremio. La falta de capital para inversión ha hecho que se considere la forma de pedir ayuda a entidades como El Fondo Nacional del Turismo, para esta actividad y otras que se quieran desarrollar, ya que existe un grado de inconformismo con la colaboración de los entes locales para con este tipo de ideas; pues aunque al inicio se concretan acuerdos, al final el gremio queda solo asumiendo costos y gastos que empeoran su situación económica.

FORTALEZAS

- **Flexibilidad de la Estructura Organizacional:** Los asociados conocen la estructura organizacional y aunque no existe plasmada, cada afiliado asume y cumple su papel en el gremio, además la antigüedad y experiencia hace que todos tengan la capacidad de aceptar cualquiera de las responsabilidades o cargos que

funcionan desarrollando la labor a cabalidad; esto ha permitido que la flexibilidad de la estructura apersona a cada afiliado hacia el gremio. La ventaja de esta figura administrativa se puede mantener sin importar los nuevos asociados que lleguen, ya que el potencial de socios es reducido y manejable, lo que no desestabilizaría el funcionamiento que hasta la fecha se ha mantenido.

· **Comunicación y Control:** Al ser pocos afiliados, la comunicación fluye de manera rápida y precisa. Así mismo el control de las actividades y reuniones es eficiente. El grado en las relaciones interpersonales es el mejor, y los afiliados esperan mantenerlo y brindarlo sin importar la cantidad de socios que se unan y permanezcan. En la actualidad las actas necesarias se llevan con precisión y orden, aspecto que se ha mejorado ya que hasta hace unos años muchos eventos quedaron sin precedente debido a la falta de control escrito. La comunicación del gremio con otras entidades es buena y la Presidencia del gremio vela por mantener un contacto permanente y eficiente con los actores encargados del sector turístico, a fin de mantener informado al gremio de eventualidades que involucren su desempeño.

· **Nivel de integración y coordinación con otras entidades:** La Presidencia de COTELCO Cauca, se ha esforzado por mantener las mejores relaciones con las diferentes entidades gubernamentales de la región, así como con las instituciones que de una u otra forma intervengan o tengan relación con el sector Turismo como

el CADET, la Cámara de Comercio, CRC. y las Universidades, entre otros; todo ello con el fin de aprovechar las diferentes oportunidades que el entorno pueda brindarle al gremio y que pueda servir de apoyo a su fortalecimiento y proyección.

- **Habilidades y capacidades de los afiliados:** Todos los actuales afiliados son empresarios hoteleros de reconocida trayectoria en el sector y que se han caracterizado por su permanencia en el mercado además de su notable labor en la ciudad. Poseen los conocimientos necesarios para manejar cabalmente tanto los hoteles como las funciones en el gremio, además de ser concientes de las necesidades que tiene COTELCO y estar dispuestos a trabajar en pro del mejoramiento de las debilidades y hacer crecer aún más las fortalezas. Ser hoteleros empíricos no ha impedido que sus establecimientos sean reconocidos a nivel nacional y el gremio como tal se ha mantenido por muchos años gracias a sus esfuerzos y capacidades.
- **Nivel Académico del Staff:** La revisora fiscal y la contadora de COTELCO Cauca, personal Staff de la Agremiación, son profesionales preparadas con los conocimientos necesarios para desarrollar sus labores financieras y preocupadas por brindar calidad en sus funciones. Al igual que los afiliados, ellas tienen un gran sentido de pertenencia hacia el gremio, por ello reportan y controlan los movimientos de los recursos a fin de que la Presidencia tome decisiones acertadas sin comprometer la situación financiera de la Asociación.

- **Experiencia de los afiliados:** Como ya se ha mencionado, los afiliados son hoteleros de reconocida trayectoria en la ciudad, con los conocimientos requeridos para el manejo acertado de sus establecimientos; los afiliados son personas preocupadas por transferir su experiencia a fin de conservar y mejorar la calidad en los servicios hoteleros que prestan y poder seguir enriqueciendo la labor del gremio.
- **Estabilidad:** Tanto el personal del área financiera como los afiliados, reconocen la ventaja de encontrar un ambiente estable en la Asociación, lo que refleja un buen clima organizacional. Esa estabilidad se pretende proyectar hacia los posibles socios, pues este factor ha ayudado a mantener al gremio por 15 años sin que haya sucumbido ante las adversidades a través del tiempo.
- **Pertenencia:** La cultura organizacional del gremio se caracteriza por un arraigado sentido de pertenencia hacia la Asociación, esto a permitido que el trabajo en pro del gremio se haga de manera desinteresada, con el mejor de los ánimos por tratar de fortalecer y consolidar a COTELCO a nivel regional y aún más no dejar que desaparezca en el proyecto de trabajo del gremio a nivel Nacional.
- **Capacitación:** Desde la Presidencia de COTELCO Nacional se ejecutan planes y programas encaminados a preparar y capacitar a los afiliados en sus labores administrativas, así como al Talento Humano del que dispone cada hotel afiliado.

COTELCO cuenta con el material y el apoyo del Instituto Educativo de la American Hotel and Lodging Association (AH & LA) y dichas capacitaciones son exclusivas para los asociados a precios muy bajos de los que en el medio se pudieran encontrar o en ocasiones en forma gratuita; comprenden planes para mucamas, botones, recepcionistas, administrativos y gerentes en busca de la excelencia en la calidad de la prestación de los servicios de sus afiliados.

- **Capacidad y Exclusividad de los servicios:** Los beneficios de ser afiliado a COTELCO que se mencionaron en las generalidades del gremio, fortalecen a los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera en la región pues la exclusividad en los servicios es una fortaleza para los hoteles y una gran ventaja comparativa en el sector. El gremio tiene la capacidad organizacional suficiente para agrupar a todos los hoteleros de la región que cumplan con los requisitos de ingreso y estén dispuestos a trabajar como gremio y que fortalezcan el proceso de crecimiento.
- **Lealtad y satisfacción de los afiliados:** Los afiliados al gremio, han mantenido el funcionamiento del mismo gracias a su lealtad y compromiso. COTELCO Nacional se ha encargado de brindar el mayor nivel de satisfacción a sus afiliados por medio de todos los programas y beneficios que ofrece tanto económicos como de calidad.

- **Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento:** En el gremio hay acierto en la toma de decisiones que comprometan sus ingresos, pues, antes de cualquier decisión existe conciencia de la realidad de los recursos financieros de que dispone, aunque esto no significa que no tengan proyecciones a futuro. Se prefiere ser medidos en el manejo de los fondos, para evitar compromisos que no se puedan cumplir y asegurar así la tranquilidad financiera.
- **Habilidad para competir con el valor de cuotas de afiliación:** COTELCO Cauca, con el aval de su Presidencia Nacional, ha desarrollado estrategias atractivas y sostenibles para los actuales y potenciales afiliados en relación con las cuotas de afiliación. El aporte mensual difiere según la capacidad económica del hotel, haciendo que el gremio sea económicamente equitativo. Además al ser afiliado a COTELCO se tiene el Seguro Hotelero, que aparte de proteger al huésped y respaldar al hotel en caso de emergencias y contratiempos, sirve en un porcentaje como parte de pago de la cuota de afiliación, lo que hace aún más fácil poder pertenecer al gremio y contar con todos los beneficios que ofrece.

Las otras 14 variables son consideradas como Debilidades y Fortalezas tanto medias como bajas y el análisis, según el Plan a proponer, se enfoca mayormente en las de alto impacto. Si se aprecia la distribución, entre estas catorce variables se tienen: dos Debilidades Medias, cinco Fortalezas medias, una Fortaleza baja y Seis Debilidades medias.

Las Fortalezas medias son variables que se deben trabajar a la par con las de alto impacto ya que pueden mejorarse y lograr que su incidencia sea de mayor beneficio en el manejo del gremio; estas son: “el manejo del sistema de toma de decisiones” que al igual que el “sistema de comunicaciones” es acertado, responsable y coherente a la situación y necesidades de la asociación; con el “acceso a organismos públicos y privados”, COTELCO Cauca mantiene relaciones cordiales y armónicas en la ciudad, pero de manejarse a una escala no solo local sino nacional pueden traer grandes logros para el gremio y sus afiliados; la variable “bajos costos de funcionamiento” está relacionada con el desempeño competitivo de la organización que debe mantenerse y optimizarse porque la situación financiera del gremio tiende a mejorar pero dentro de un proceso que puede demorar al menos un semestre en el cual la medida en los costos y gastos será lo que mantenga líquido o estable al gremio. Por último, la variable antes mencionada debe complementarse con la “comunicación y control presidencial” que hasta ahora se ha manejado con precisión y se busca que se apoye además en la supervisión de la figura ejecutiva que se nombre para el gremio, progresándose así en la parte financiera.

Las Debilidades medias que tiene el gremio, deben tener seguimiento constante ya que pueden acrecentarse y tornarse en Debilidades de Alto impacto por ello la importancia de trabajarse a la par con éstas, ya que ambas comprometen el potencial del gremio en el medio además de la capacidad de planeación y liderazgo que pueda tener, si no se prevén y mejoran según las necesidades. Estas se resumen a continuación:

CAPACIDAD DIRECTIVA

1. Evaluación y Pronóstico del Medio
2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
3. Evaluación de Gestión

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

4. Nivel Tecnológico
5. Aplicación de Tecnología de Computadores

CAPACIDAD COMPETITIVA

6. Programas post-afiliación

La Capacidad Directiva tiene mayor número de debilidades medias en relación con el resto de capacidades como es la Evaluación y Pronóstico del Medio que debe ser objeto de análisis ya que al crecer la organización será más vulnerable a los cambios del medio necesitándose mayor Investigación pues del manejo de información dependerá que la Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes no sea lenta permitiendo aprovechar oportunidades y disminuir riesgos; la Evaluación de la Gestión es necesaria y debe ser constante a fin de percibir las falencias que se tengan y no se conviertan en debilidades que perjudiquen el funcionamiento del gremio y sus asociados.

La Capacidad Tecnológica es débil en cuanto al Nivel Tecnológico y la Aplicación de Tecnología de Computadores que tiene COTELCO Cauca, que como se ha manifestado detenidamente en el trabajo, es una limitante para mejorar la calidad en los procesos, procedimientos y en el control de la información dentro del gremio. Por último se necesita la implementación de Programas post-afiliación para asegurar la satisfacción de los afiliados y el cumplimiento en la cadena de valor que exige COTELCO relacionada con la calidad de servicios ofrecidos.

Concluyéndose los análisis interno y externo, con el conjunto de variables de mayor incidencia para COTELCO Cauca, se puede plantear a continuación la Matriz D.O.F.A.

6.4. ANÁLISIS D.O.F.A.

6.4.1. MATRIZ D.O.F.A.

D.O.F.A. (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre la organización, útil para examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis D.O.F.A. tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis D.O.F.A., podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis D.O.F.A. debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al

compararse de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis D.O.F.A. consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí tienen que desarrollarse todas las capacidades y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Areas :

- **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles.

- **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su Misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

- ♦ **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

MATRIZ D.O.F.A PARA COTELCO CAUCA

Tabla 11. Matriz D.O.F.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización Del Mercado • Relaciones internacionales comerciales • Tamaño del Mercado • Educación Turística y personal capacitado • Relación Tradición-Renovación de Costumbres • Calidad de Productos y Servicios • Estratos Sociales, estilos de vida y estructura familiar • Clima Político y de Inversiones • Plan de desarrollo regional • Características Geográficas regionales y Recursos Naturales. • Ecoturismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder Adquisitivo y Desempleo • Disponibilidad de tecnología propia • Infraestructura turística • Inseguridad y Terrorismo
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional, Comunicación y Control. • Nivel de integración y coordinación con otras entidades • Habilidades, capacidades, y experiencia • Pertenencia, Lealtad, satisfacción y estabilidad • Capacidad y Exclusividad en servicios • Cuotas de afiliación 	<ul style="list-style-type: none"> • Propender por el desarrollo del sector turístico regional para posicionar al cauca como destino turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la gestión administrativa y social del gremio.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen, desempeño y participación en el sector gremial. • Uso de Planes Estratégicos • Tecnología y equipos propios • Manejo de base de datos • Retiros • Nivel De Remuneración • Inversión en I & D • Ventajas de nuevos afiliados. • Liquidez y acceso a capital • Inversión de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar y fortalecer la imagen y funcionamiento del gremio en el medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la actividad turística y hotelera

6.4.1.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ D.O.F.A.

La Matriz D.O.F.A. muestra el resumen de las ventajas y desventajas que tiene el gremio tanto interna como externamente.

Es claro que se confirma que son mayores las oportunidades para aprovechar que las amenazas que el medio en los diferentes entornos le ofrece a la asociación, esto permite crear estrategias F.O. (Fortalezas Oportunidades) para poder beneficiarse de las oportunidades con las fortalezas internas que tiene COTELCO Cauca, las mismas fortalezas que además crean estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) que buscan disminuir el riesgo frente a las amenazas que asechan al gremio. Al confrontar las Debilidades con las Oportunidades se crean estrategias D.O. (Debilidades – Oportunidades) que vislumbran la manera de poder encontrar en las oportunidades los medios de reacción que le permitan al grupo de asociados mantenerse y contrarrestar las debilidades que le impiden aprovechar las opciones que el medio el ofrece. Por último al estructurar las estrategias D.A. (Debilidades – Amenazas) se pretende poder habilitar mecanismos de defensa que afiancen el trabajo gremial contra las debilidades internas relevantes que en este caso es la poca cantidad de afiliados y la falta de recursos que desencadenan una serie de inconvenientes organizacionales ampliamente explicados. Las estrategias planteadas tocan todos las posiciones y aspectos que forman parte del gremio y se detallan con precisión en el Plan de Acción propuesto al final como compendio de la investigación realizada.

6.5. PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente es el Plan Estratégico propuesto para la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO Capítulo Cauca, como resultado de la investigación, observación y análisis de toda la información externa e interna obtenida para su formulación

Todo el proceso realizado así como el contenido de esta propuesta están avalados por las personas encargadas de su seguimiento: el Asesor Empresarial, el Asesor Académico y la Presidenta de Cotelco Cauca. Se hizo exposición además ante Asamblea de Socios para dar a conocer el presente texto y así escuchar sugerencias o modificaciones, para finalmente ser propuesta su posterior implantación.

Cabe mencionar que el documento ejecutivo que se presentará como herramienta administrativa para el gremio tiene los siguientes puntos contenidos en el presente trabajo:

1. ASPECTOS GENERALES
 - 1.1. Reseña Histórica de COTELCO Cauca.
 - 1.2. Generalidades del Sector Hotelero en Cauca.
 - 1.3. Matriz D.O.F.A.

2. MISIÓN PROPUESTA

3. VISIÓN PROPUESTA

4. PRINCIPIOS GREMIALES

5. VALORES GREMIALES

6. OBJETIVOS GREMIALES

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

9. PLAN DE ACCIÓN

10. INDICADORES

11. CONCLUSIONES

12. SUGERENCIAS

Propuesta:

6.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE COTELCO CAPITULO CAUCA

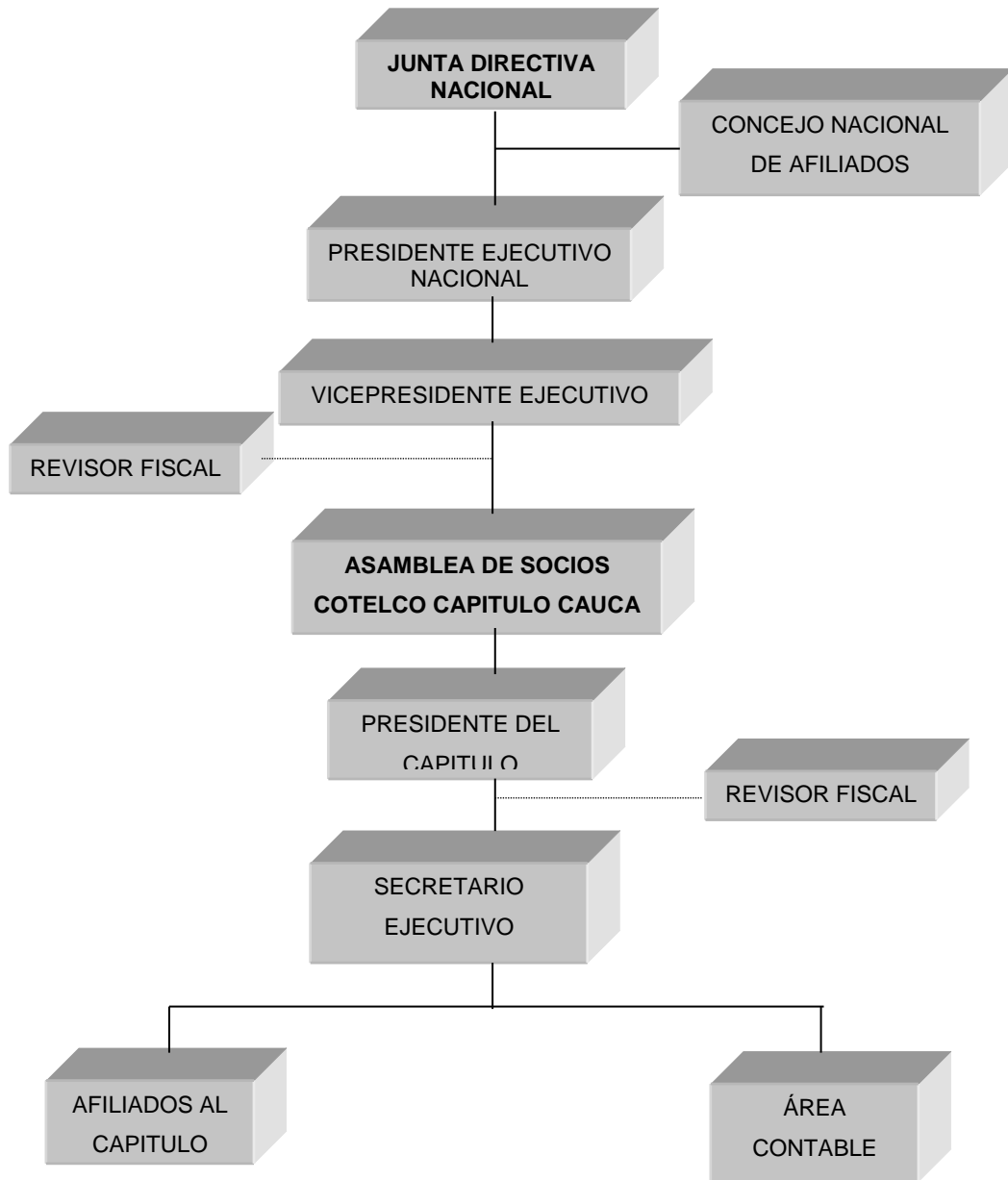


Figura 4. Organigrama de COTELCO Cauca

6.5.2. MISIÓN

Propuesta:

“**COTELCO CAUCA**, es un gremio destinado a promover, desarrollar y respaldar planes y programas que impulsen el avance de la hotelería y el turismo en la región, para contribuir al crecimiento socioeconómico de la misma, brindando beneficios a sus asociados y propendiendo además por la proyección de una cultura de calidad entre sus agremiados, bajo un marco de normas éticas y gremiales”

6.5.3. VISIÓN

Propuesta:

“Ser para el 2.010, uno de los gremios con mayor relevancia en la región, gracias al trabajo de sus afiliados, quienes bajo una labor gremial eficiente, aportarán desarrollo al sector hotelero para el mejoramiento continuo del departamento como destino turístico nacional e internacional, expandiendo la calidad de la infraestructura y servicios del sector y manteniendo además su compromiso como gremio ante sus afiliados.”

6.5.4. PRINCIPIOS GREMIALES

Los principios son el conjunto de valores que una organización practica y que hacen realidad el logro de sus objetivos, son la definición de la filosofía empresarial. A continuación se enumeran los Principios Gremiales que, según el seguimiento hecho a los afiliados y al funcionamiento del gremio, deben ser los que imperen en el desarrollo de COTELCO Cauca por conservar los lineamientos básicos según los Estatutos y el Código de Ética Hotelera.

1. **La Calidad:** COTELCO Cauca, busca la Calidad como cultura y forma de realizar las actividades comerciales de todos los establecimientos afiliados y para proyectarla a los no afiliados, siendo este principio un compromiso y obligación permanente.
2. **Los Valores Éticos.** El comportamiento de los afiliados a COTELCO Cauca debe basarse y ajustarse a los valores éticos estipulados en el Código de Ética Hotelera. Estos valores deben ser respetados y respaldados por todos los afiliados tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a la comunidad y al Estado.
3. **La Competitividad:** COTELCO Cauca incrementa y mantener su liderazgo en el medio con organización y desarrollo, siendo este su reto permanente pues el medio exige organizaciones competitivas donde marcan la diferencia su relación

con el mercado y un compromiso total con la excelencia de los estándares de calidad en los beneficios ofrecidos.

- 4. Conocimiento del Entorno:** La dinámica de la sociedad y el compromiso de COTELCO Cauca con el desarrollo, la expansión y la calidad del gremio así como sus beneficios y afiliados, exigen un conocimiento permanente de los entornos económico, sociocultural, tecnológico y político-legal a fin de anticiparse a los cambios en el medio buscando estrategias que mantengan su posición y credibilidad.

- 5. Compromiso con los Afiliados:** COTELCO Cauca debe ser un gremio que convenza y retenga a hoteleros de excelente calidad humana y empresarial, proporcionándoles un ambiente abierto, participativo y con igualdad de oportunidades y condiciones para todos, ya que el patrimonio más grande de la Asociación son sus afiliados. Los afiliados deben compartir la responsabilidad del mejoramiento continuo del gremio y de la calidad del trabajo por la región.

- 6. Aseguramiento de los Beneficios:** Los beneficios son la retribución del éxito en cualquier actividad, pues estos caracterizan a la empresa sana y con futuro. COTELCO Cauca debe asegurar a sus afiliados un crecimiento adecuado y permanente, creando conciencia de justicia y equidad además de reconocer los mutuos intereses que los mueven como organización hotelera.

7. Compromiso Total con el gremio y la Región: Alcanzar los objetivos futuros de COTELCO Cauca, debe ser el resultado del compromiso total de los miembros del gremio en todos los niveles de la organización, asumiendo cada uno sus propias responsabilidades integrándolas a la consecución de objetivos comunes, todo ello en miras a lograr el crecimiento gremial de la mano con el desarrollo regional en una relación gana-gana, siendo el liderazgo el camino que una los esfuerzos alrededor del cumplimiento de las metas propuestas.

6.5.5. VALORES

Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción; los valores administrativos conducen al líder en la selección de un propósito, una Visión, una Misión, unas Metas y unos Objetivos para el gremio, es decir, los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional

1. Respeto por los Afiliados Las actividades de COTELCO Cauca, deben estar encaminadas en constante respeto por sus afiliados así como por sus valores, capacidades y creencias; debe existir el respeto por los derechos que tienen como personas y como socios, brindando y asegurando los beneficios que garanticen su satisfacción.

- 2. Sentido de Pertenencia** Los afiliados a COTELCO Cauca deben sentir a su gremio como propio, con un compromiso mutuo de crecimiento a nivel individual y gremial. COTELCO Cauca desea que todos y cada uno de sus afiliados se sientan como parte vital de la Asociación, la respeten, preserven sus lineamientos éticos y contribuyan al mismo tiempo a su crecimiento y consolidación.

- 3. Responsabilidad Social** COTELCO Cauca hace parte de la sociedad Caucana y por ello asume los compromisos que le competen con todos los miembros del gremio, de la sociedad y de sus familias, en armonía con la responsabilidad que tiene frente a la comunidad en general en pro del desarrollo socio económico de la región.

- 4. Solidaridad:** La capacidad de actuación unitaria y grupal de los miembros de COTELCO Cauca debe estar enfocada en un alto grado hacia la integración y estabilidad interna, con la adhesión ilimitada y total a una causa lo que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

- 5. Credibilidad:** COTELCO Cauca debe tener las capacidades y procedimientos que aseguren una firme credibilidad hacia su labor en el sector hotelero y turístico de la región y el país, que le permita posicionarse como un gremio fuerte y proyectado de conformidad con las necesidades del entorno

6. Honestidad: Las labores del gremio se dirigen y realizan bajo parámetros legales y condiciones de funcionamiento razonables y justas para con la sociedad, el sector y primordialmente para con los afiliados, con competencia leal y transparencia en los todos los procesos administrativos que desarrollan.

6.5.6. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Luego de analizar y determinar las variables clasificadas en el D.O.F.A. se establecen los factores claves de éxito que permitan lograr estructurar las estrategias acordes a las necesidades y realidades del gremio. Tales factores Claves para COTELCO Cauca son:

- Proyección
- Posicionamiento
- Visualización
- Estructuración
- Evaluación y Control

6.5.7. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA D.A:

Ampliar y Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la actividad turística y hotelera

ESTRATEGIA D.O.

Proyectar y fortalecer la imagen y funcionamiento del gremio en el medio.

ESTRATEGIA F.O

Propender por el desarrollo del sector turístico regional para posicionar al Cauca como destino turístico

ESTRATEGIA F.A

Optimizar la gestión administrativa y social del gremio.

6.5.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se relacionan a continuación las estrategias planteadas con los objetivos estratégicos por cumplir.

ESTRATEGIA 1 (DA)

Ampliar y Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la actividad turística y hotelera

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Aumentar y mantener el números de asociados al gremio, buscando los mecanismos para ampliar el radio de acción en todo el departamento.

ESTRATEGIA 2 (FA)

Optimizar la gestión administrativa y social del gremio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Organizar administrativamente la Agremiación a fin de mejorar la calidad de sus procesos

ESTRATEGIA 3 (FO)

Propender por el desarrollo del sector turístico regional para posicionar al Cauca como destino turístico

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Incrementar el margen de ingresos del gremio en pro del desarrollo de planes y proyectos.

ESTRATEGIA 4 (DO)

Proyectar y fortalecer la imagen y funcionamiento del gremio en el medio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Dar solución a las necesidades de afiliación de los hoteleros de la región relacionadas con la representatividad y el crecimiento del mercado, actuando decidida e integradamente como gremio en el sector turístico y hotelero de la región.

6.5.9. PLAN DE ACCIÓN

El siguiente es el plan de acción propuesto para COTELCO Capítulo Cauca con las cuatro estrategias sobre las cuales debe guiarse el trabajo del gremio, sus objetivos estratégico, las actividades para cada objetivo así como las sub-actividades, tareas y los responsables para cada una. El plan presentado se dio a conocer a los afiliados al gremio quedando por iniciar el proceso de implementación en el primer semestre del 2.006. Se propone que este plan de desarrolle completamente durante los siguientes tres años, y así poder cumplir la visión propuesta en el 2.010.

ESTRATEGIA 1 (DA)

Ampliar y Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades relacionadas con la actividad turística y hotelera

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - Aumentar y mantener el número de asociados al Gremio, buscando los mecanismos para ampliar el radio de acción en todo el departamento.

ACTIVIDAD 1. Estructurar un Plan de Nuevas Afiliaciones		
Meta: Conseguir al finalizar el 2.006 una cifra de nuevos afiliados mayor o igual a 10		
Indicadores: 1 y 2		
Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Elaboración de un folleto de presentación del Gremio	<ul style="list-style-type: none">• Definir información para promocionar Misión, Visión, beneficios, requisitos de afiliación, contactos: representante, dirección, teléfono, mail.• Realizar bosquejo de impresión.• Establecer presupuesto• Cotizar impresión.• Definir cantidad por imprimir• Ordenar la impresión	Presidencia, Contaduría y Secretaría

<p>2. Organización de un plan de visitas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar base de datos de hoteles existentes. • Realizar una lista de hoteles afiliación. • Establecer un cronograma con fechas para realizar visitas. • Contactar a los encargados de los hoteles y proponer fecha de visitas. • Organizar cronograma con lugares, hora y fecha. • Organizar programa de presentación (incluidos folletos). • Realizar visitas. 	<p>Presidencia y Secretaría</p>
<p>3. Organización de la presentación de COTELCO Cauca en el medio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir Objetivo y plan para la presentación. • Establecer fecha y hora. • Definir y concretar lugar. • Realizar las invitaciones. • Realizar la presentación. 	<p>Miembros de COTELCO Cauca</p>
<p>4. Concretar la afiliación de nuevos hoteles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listar los hoteles por afiliar. • Solicitar cartas de afiliación al respectivo hotel. • Revisar la documentación legal del establecimiento • Diligenciar la afiliación. 	<p>Presidenta y Secretaria</p>

ACTIVIDAD 2. Estructurar un programa de Seguimiento e inducción para los afiliados nuevos y antiguos

Metas:

Tener un plan de inducción a finales del primer semestre del 2.006

Asegurar 100% el cumplimiento de los principios éticos y de calidad en los afiliados.

Cumplir las expectativas encontradas e incrementar 100% el sentido de pertenencia al gremio.

Indicadores:

3 y 4

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Fomentar la solidaridad y los lazos de unión entre los actuales asociados.	<ul style="list-style-type: none">· Divulgar el plan de fortalecimiento para el gremio.· Realizar talleres de motivación· Explorar expectativas de los afiliados con encuestas.	Presidencia y Secretaría
2. Crear un plan de inducción para los nuevos afiliados	<ul style="list-style-type: none">· Estructurar plan para socializar al afiliado la estructura, funciones, procedimientos y normatividad del Gremio.· Realizar talleres de actualización necesarios sobre los beneficio a ofrecer.	Presidencia y Secretaría

<p>3. Estructurar el plan de seguimiento para todos los afiliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Definir pautas de cumplimiento y control. · Establecer un sistema de incentivos y sanciones por cumplimiento e incumplimiento. · Fijar fechas periódicas internas para auditorias. · Precisar responsables del control y auditorias. 	<p>Miembros de COTELCO Cauca</p>
<p>4. Crear valor para los servicios ofrecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar evaluación de servicios actuales. · Explorar expectativas de los afiliados actuales. · Desarrollar consultas. · Evaluar resultados. · Tomar medidas. · Crear o modificar servicios 	<p>Presidencia y Secretaría</p>

ACTIVIDAD 3. Ampliar y Fortalecer las Alianzas Estratégicas locales y regionales

Meta:

Tener formalmente para finales del 2.006, una cifra mayor o igual a diez aliados estratégicos

Indicador:

5 y 6

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Establecer contacto con entidades que beneficien el desarrollo del Gremio	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos y propuestas para las alianzas • Nombrar representantes • Listar establecimientos para proponer alianzas: Restaurantes, Universidades, Transportes terrestres y aéreos, Colegios, Institutos de educación no formal, entidades públicas y privadas, Centros de salud, gremios regionales. • Identificar contactos • Participar en reuniones • Establecer alianzas 	<p>Trabajo Popayán: Presidencia, Secretaría.</p>
2. Realizar actividades de divulgación de las alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer calendarios de encuentros, talleres, charlas y eventos locales y regionales. • Asistir a los eventos programados • Divulgar COTELCO Cauca y sus beneficios. 	<p>Trabajo Cauca: Representante Consejo Nacional, Secretaría.</p>

ACTIVIDAD 4. Buscar Afiliados en el departamento

Meta:

Tener al finalizar el año un número mayor o igual a 4 nuevos afiliados fuera de Popayán

Indicador:

7.

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Conseguir afiliados en todo el Cauca	<ul style="list-style-type: none">· Realizar una lista de hoteles de posible afiliación.· Contactar a los encargados de los hoteles y proponer fecha de visitas.· Organizar cronograma con lugares, hora y fecha.· Realizar visitas.	Presidencia, Representante al Consejo Nacional, Secretaría

ESTRATEGIA 2 (FA)

Optimizar la gestión administrativa y social del gremio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Organizar administrativamente la Agremiación a fin de mejorar la calidad de sus procesos.

ACTIVIDAD 1. Nombrar al Secretario Ejecutivo de la Agremiación		
Meta: Nombrar para el primer semestre del 2.006 al Secretario Ejecutivo		
Indicador: 8		
Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Ejecutar el proceso de búsqueda y nombramiento	<ul style="list-style-type: none">· Analizar recursos y necesidades· Definir perfil del Secretario Ejecutivo.· Abrir convocatoria fijando fecha de cierre.· Revisar hojas de vida.· Convocar y realizar entrevistas.· Definir posibles elegidos· Proponer ante asamblea a los candidatos.· Designar al Secretario Ejecutivo	Presidencia, Miembros de COTELCO Cauca
2. Realizar inducción y seguimiento	<ul style="list-style-type: none">· Socializar funciones y compromisos· Realizar inducción· Definir programa de acompañamiento	Presidencia, Secretaría

ACTIVIDAD 2. Implementar Manuales de Procesos y Procedimientos

Meta:

Organizar los procesos y procedimientos del gremio para mejorar la información y la toma de decisiones

Indicador:

9

Sub- Actividad	Tareas	Responsables
1. Elaboración de manuales de procesos y procedimientos	<ul style="list-style-type: none">· Definir procedimientos· Definir procesos· Preparar y revisar el plan· Evaluar y aprobar el plan· Implementación y desarrollo del plan	Secretario Ejecutivo

ACTIVIDAD 3. Optimizar la Gestión Gremial

Meta:

Crear indicadores en cada área para seguir y evaluar los procesos, procedimientos, responsables y resultados en el gremio.

Indicador:

10 y 11

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Establecer indicadores de gestión por áreas.	<ul style="list-style-type: none">· Crear indicadores.· Evaluación de prueba· Validación· Implementación y divulgación· Evaluación y seguimiento	Secretario Ejecutivo

ACTIVIDAD 4. Consolidar la Sede de COTELCO Cauca

Meta:

Establecer y adecuar a sede de COTELCO Cauca para el primer semestre del 2.006

Indicador:

12.

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Identificación de necesidades básicas	<ul style="list-style-type: none">· Definición de prioridades.· Análisis de costos y recursos.· Definición de responsables· Ejecución de acuerdo con las prioridades y los recursos disponibles	Presidencia, Secretario Ejecutivo, Miembros COTELCO Cauca

ESTRATEGIA 3 (FO): Propender por el desarrollo del sector turístico regional para posicionar al Cauca como destino turístico
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Incrementar el margen de ingresos del Gremio en pro del desarrollo de planes y proyectos.

ACTIVIDAD 1. Implementar un plan de recuperación y control de pagos y cartera

Metas:

- Incrementar y mantener la liquidez del gremio,
- Finalizar el 2.006 con saldo a favor.
- Tener capital superior a \$ 500.000 para iniciar el 2.007.

Indicador:

13

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> · Analizar ingresos y gastos. · Realizar informe 	Secretario Ejecutivo, Área Contable
2. Estímulos	<ul style="list-style-type: none"> · Crear plan de estímulos para los afiliados puntuales en el pago. 	Presidencia Secretario Ejecutivo
3. Estructurar plan de cobro	<ul style="list-style-type: none"> · Establecer cobro escrito. · Realizar cobro telefónico. · Considerar la implementación de cobros pre jurídicos y jurídicos. · Definir estímulos y sanciones por cumplimiento de pagos. 	Secretario Ejecutivo, Área Contable

ACTIVIDAD 2. Adelantar contactos con el Fondo Nacional del Turismo (F.N.T.)

Meta:

Lograr el desembolso de dinero proveniente del F.N.T y financiar con esto el proyecto de promoción Turística para el Cauca.

Indicadores:

14 y 15

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Solicitar al Fondo Nacional del Turismo el desembolso de recursos.	<ul style="list-style-type: none">· Definición de prioridades.· Buscar asesoría· Estructurar la petición· Prepara y presentar propuesta· Realizar seguimiento.	Presidencia, Secretario Ejecutivo

ACTIVIDAD 3. Buscar Nuevos Servicios

Meta:

Haber aumentado al finalizar el 2.006, dos o más nuevos servicios

Mejorar 100% los servicios actualmente ofrecidos.

Aumentar el número de asociados cada año.

Indicador:

16 y 17

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Promover el ofrecimiento de nuevos servicios.	<ul style="list-style-type: none">· Desarrollar consultas· Evaluar resultados.· Detectar necesidades de capacitación y desarrollo humano.· Analizar los actuales servicios· Estructurar un portafolio nuevo de servicios.· Divulgar el portafolio de servicios.	Presidencia, Secretario Ejecutivo
2. Desarrollar planes para segmentar y aprovechar el mercado.	<ul style="list-style-type: none">· Actualizar periódicamente la base de datos.· Análisis de costos y recursos.· Realizar estudios y actividades para la segmentación.· Identificar posibles nuevos socios entre hoteles y entidades turísticas.· Realizar contactos.	Presidencia, Secretario Ejecutivo

ESTRATEGIA 4 (DO): Proyectar y fortalecer la imagen y funcionamiento del gremio en el medio

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Dar solución a las necesidades de afiliación de los hoteleros de la región relacionadas con la Representatividad gremial y el crecimiento del mercado, actuando decidida e integradamente como gremio en el sector turístico y hotelero de la región.

ACTIVIDAD 1. Consolidar relaciones con entidades y actividades relacionadas con el turismo		
Meta:		
Consolidar 100% las relaciones de COTELCO Cauca en la región		
Indicador:		
18		
Sub- Actividad	Tareas	Responsables
1. Estrechar lazos y relaciones con entidades	<ul style="list-style-type: none"> · Nombrar representantes · Participar en reuniones y eventos · Promocionar a COTELCO, sus afiliados y beneficios 	Presidencia, Secretario Ejecutivo

ACTIVIDAD 2. Identificación De Programas y Proyectos

Meta:

Participar en todos los programas que se relacionen con el turismo a los que se pueda tener acceso como gremio
Establecer más convenios estratégicos

Indicador:

19

Sub-Actividad	Tareas	Responsables
1. Identificación de programas y proyectos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> · Definir objetivos y prioridades · Diseñar mecanismos para detectar posibilidades de programas y proyectos turísticos en el medio · Nombrar representantes · Buscar vinculación con el desarrollo de estos planes 	Secretario Ejecutivo
2. Tener participación en los grupos de gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> · Lograr mantener voz y voto en decisiones relacionadas con el turismo · Asistir a reuniones · Buscar convenios 	Presidencia, Secretario Ejecutivo

6.6. INDICADORES

Son los criterios que permiten evaluar y valorar el comportamiento y dinámica de las variables, es decir las características, componentes y elementos de los objetivos de cada proyecto. En la práctica son los indicadores los que permiten evaluar las estrategias, procesos y logros de las acciones realizadas.

♦ **FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES.** Los indicadores merecen mayor precisión y refinamiento en su formulación, de tal manera que se darán a conocer a continuación los COMPONENTES DE LA FORMULACIÓN DE UN INDICADOR, a fin de que pueda entenderse la dimensión de esta unidad de medida.

- **Nombre del Indicador:** Es la expresión verbal, precisa y concreta del patrón de evaluación con el cual se personifica el indicador sea de gestión o de logro.

- **Atributo:** Cualidad o calidad del Indicador establecido.

- **Unidad Operacional:** Es la forma de calcular, o la expresión matemática del indicador. Se trata de establecer la fórmula para medir la modificación de la variable

- **Unidad de Medida:** Es la cualidad que determina en qué unidad se formula el indicador. Categorías como unidad de moneda o de peso.

INDICADORES PARA EL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

ESTRATEGIA 1

• OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Aumentar y mantener el número de asociados al Gremio, buscando los mecanismos para ampliar el radio de acción en todo el departamento

Actividad 1. Estructurar un Plan de Nuevas Afiliaciones

Indicador 1	Indicador 2
<p>Nombre:</p> <p>Índice de nuevas afiliaciones</p>	<p>Nombre:</p> <p>Índice de afiliación</p>
<p>Atributo:</p> <p>Efectividad del plan de visitas para obtener nuevos hoteles afiliados.</p>	<p>Atributo:</p> <p>Porcentaje de crecimiento de nuevos afiliados.</p>
<p>Unidad Operacional:</p> $\frac{\text{NUMERO DE HOTELES AFILIADOS}}{\text{NUMERO DE HOTELES VISITADOS}} = \%$	<p>Unidad Operacional:</p> $\frac{\text{NUMERO DE NUEVOS AFILIADOS}}{\text{NUMERO DE ACTUALES AFILIADOS}} = \%$
<p>Unidad De Medida:</p> <p>Porcentaje de Afiliación</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente</p> <p>Mayor o igual a 50% = Bueno</p> <p>Menor o igual a 49% = Deficiente</p>	<p>Unidad De Medida:</p> <p>Porcentaje de Crecimiento</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente</p> <p>Mayor o igual a 50% = Bueno</p> <p>Menor o igual a 49% = Deficiente</p>

Actividad 2. Estructurar un programa de Seguimiento e inducción para los afiliados nuevos y antiguos

<p>Indicador 3</p> <p>Nombre: Creación de Programas de Seguimiento.</p> <p>Atributo: Índice de cumplimiento en la creación e implementación de programas de seguimiento.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{PROGRAMAS IMPLEMENTADOS}}{\text{PROGRAMAS CREADOS}} = \%$</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de Cumplimiento</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente Mayor o igual a 50% = Bueno Menor o igual a 49% = Deficiente</p>	<p>Indicador 4</p> <p>Nombre: Creación de Programas de Inducción.</p> <p>Atributo: Índice de cumplimiento en la creación e implementación de programas de inducción.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{PROGRAMAS IMPLEMENTADOS}}{\text{PROGRAMAS CREADOS}} = \%$</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de Cumplimiento</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente Mayor o igual a 50% = Bueno Menor o igual a 49% = Deficiente</p>
--	--

Actividad 3. Ampliar y Fortalecer las Alianzas Estratégicas locales y regionales

<p>Indicador 5</p> <p>Nombre: Índice de vinculación de Aliados Estratégicos en Popayán.</p> <p>Atributo: Porcentaje de aliados estratégicos vinculados al gremio.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{ENTIDADES Y/O ESTABLECIMIENTOS LOCALES ALIADOS}}{\text{ENTIDADES Y/O ESTABLECIMIENTOS LOCALES VISITADOS}}$ = %</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de Vinculación</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente Mayor o igual a 50% = Bueno Menor o igual a 49% = Deficiente</p>	<p>Indicador 6</p> <p>Nombre: Índice de vinculación de Aliados Estratégicos en el Cauca.</p> <p>Atributo: Porcentaje de aliados estratégicos vinculados al gremio.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{ENTIDADES Y/O ESTABLECIMIENTOS REGIONALES ALIADOS}}{\text{ENTIDADES Y/O ESTABLECIMIENTOS REGIONALES VISITADOS}}$ = %</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de Vinculación</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente Mayor o igual a 50% = Bueno Menor o igual a 49% = Deficiente</p>
--	---

Actividad 4. Buscar Afiliados en el departamento

Indicador 7

Nombre:

Índice de afiliación de Hoteles fuera de Popayán.

Atributo:

Porcentaje de afiliación de nuevos hoteles.

Unidad Operacional:

$$\frac{\text{NUEVOS HOTELES REGIONALES AFILIADOS}}{\text{HOTELES REGIONALES AFILIADOS ACTUALES}} = \%$$

Unidad De Medida:

Porcentaje de Afiliación

Entre 70% y 100% = Excelente

Mayor o igual a 50% = Bueno

Menor o igual a 49% = Deficiente

ESTRATEGIA 2

· OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Organizar administrativamente la Agremiación a fin de mejorar la calidad de sus procesos.

Actividad 1: Nombrar al Secretario Ejecutivo de la Agremiación

Indicador 8

Nombre:

Nombramiento de Personal

Atributo:

Eficiencia al nombrar personal para el gremio.

Unidad Operacional:

SECRETARIO EJECUTIVO NOMBRADO = #

Unidad De Medida:

Personas Nombradas

Igual a 1 = Excelente

Ninguna = Deficiente

Actividad 2: . Implementar Manuales de Procesos y Procedimientos

Indicador 9

Nombre:

Creación e implementación de manuales.

Atributo:

Índice de cumplimiento en la creación e implementación de manuales de procesos y procedimientos.

Unidad Operacional:

MANUAL CREADO E IMPLEMENTADO = #

Unidad De Medida:

Número de Manuales

Igual a 1 = Excelente

Ninguno = Deficiente

Actividad 3: Optimizar la Gestión Gremial

<p>Indicador 10</p> <p>Nombre: Nivel de Creación de Indicadores de Evaluación.</p> <p>Atributo: Indicadores creados en cada área.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{NUMERO DE INDICADORES DE EVALUACIÓN CREADOS POR ÁREA}}{\#}$</p> <p>Unidad De Medida: Número de Indicadores por área.</p> <p>Uno o más indicadores en cada área = Excelente Ningún indicador por área = Deficiente</p>	<p>Indicador 11</p> <p>Nombre: Índice de implementación de indicadores</p> <p>Atributo: Implementación de indicadores en cada área</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{INDICADORES IMPLEMENTADOS}}{\text{INDICADORES CREADOS}} = \%$</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de aplicación de indicadores por área</p> <p>Entre 70% y 100% = Excelente Mayor o igual a 50% = Bueno Menor o igual a 49% = Deficiente</p>
--	---

Actividad 4: Consolidar la Sede de COTELCO Cauca

Indicador 12

Nombre:

Consolidación de la sede para el gremio

Atributo:

Eficiencia al formalizar y adecuar la sede regional.

Unidad Operacional:

SEDE ESTABLECIDA Y ADECUADA = #

Unidad De Medida:

Sede Consolidada

Igual a 1 = Excelente

Ninguna = Deficiente

ESTRATEGIA 3

· OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

Incrementar el margen de ingresos del Gremio en pro del desarrollo de planes y proyectos

Actividad 1: Implementar un plan de recuperación de cartera y control de pagos.

Indicador 13

Nombre:

Aumento de utilidades.

Atributo:

Índice de aumento en la utilidad anual del gremio.

Unidad Operacional:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA ACTUAL}}{\text{UTILIDAD NETA AÑO ANTERIOR}} = \%$$

Unidad De Medida:

Porcentaje de crecimiento de la Utilidad

Entre 70% y 100% = Excelente

Entre 50% y 69% = Bueno

Entre 49% y 20% = Aceptable

Menor a 19% = Deficiente

Actividad 2. Adelantar contactos con el Fondo Nacional del Turismo (F.N.T.)

<p>Indicador 14</p> <p>Nombre: Creación del proyecto para la solicitud de reintegro de fondos al F.N.T.</p> <p>Atributo: Eficiencia al crear y presentar proyectos.</p> <p>Unidad Operacional: PROPUESTA CREADA Y PRESENTADA. = #</p> <p>Unidad De Medida: Número de propuestas creadas y presentadas. Más de una propuesta = Excelente Una propuesta = Bueno Ninguna = Deficiente</p>	<p>Indicador 15</p> <p>Nombre: Índice de fondos captados para inversión.</p> <p>Atributo: Cantidad de fondos recibidos.</p> <p>Unidad Operacional: $\frac{\text{FONDOS REEMBOLSADOS}}{\text{TOTAL FONDOS APORTADOS POR EL GREMIO}}$ = %</p> <p>Unidad De Medida: Porcentaje de Fondos obtenidos Entre 70% y 100% = Excelente Entre 50% y 69% = Bueno Entre 49% y 20% = Aceptable Menor a 19% = Deficiente</p>
---	--

Actividad 3. Buscar Nuevos Servicios

<p>Indicador 16</p> <p>Nombre: Creación de Nuevos Servicios.</p> <p>Atributo: Cantidad de servicios nuevos creados.</p> <p>Unidad Operacional: NUMERO DE SERVICIOS NUEVOS CREADOS = #</p> <p>Unidad De Medida: Número de Servicios Creados. Uno o más servicios nuevos = Excelente Ningún servicio nuevo = Deficiente</p>	<p>Indicador 17</p> <p>Nombre: Identificación de Nuevos Segmentos.</p> <p>Atributo: Cantidad de segmentos nuevos identificados.</p> <p>Unidad Operacional: NUMERO DE SEGMENTOS NUEVOS IDENTIFICADOS = #</p> <p>Unidad De Medida: Número de Segmentos Identificados. Uno o más segmentos nuevos = Excelente Ningún segmento identificado = Deficiente</p>
---	--

ESTRATEGIA 4

· OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.

Dar solución a las necesidades de afiliación de los hoteleros de la región relacionadas con la Representatividad gremial y el crecimiento del mercado, actuando decidida e integradamente como gremio en el sector turístico y hotelero de la región.

Actividad 1.Consolidar relaciones con entidades y actividades relacionadas con el turismo

Indicador 18

Nombre:

Nivel de vinculación con entidades y desarrollo de programas

Atributo:

Participación como gremio en eventos, reuniones y programas.

Unidad Operacional:

$$\frac{\text{NUMERO DE EVENTOS CON REPRESENTACIÓN}}{\text{NUMERO DE EVENTOS REALIZADOS}} = \%$$

Unidad De Medida:

Porcentaje de participación

Entre 70% y 100% = Excelente

Entre 50% y 69% = Bueno

Entre 49% y 20% = Aceptable

Menor a 19% = Deficiente

Actividad 2. Identificación De Programas y Proyectos

Indicador 19

Nombre:

Nivel de participación en el desarrollo de planes y proyectos

Atributo:

Participación como gremio en investigación y desarrollo de programas turísticos.

Unidad Operacional:

NUMERO DE PROGRAMAS DESARROLLADOS = #

Unidad De Medida:

Cantidad de programas desarrollados por el gremio

Mas de dos programas = Excelente

Un programa = Bueno

Ningún programa = Deficiente

7. CONCLUSIONES

- ♦ Con el desarrollo del presente trabajo, se logró fortalecer la labor que ejerce COTELCO Cauca, relacionada con determinar y afianzar las fortalezas y oportunidades que el gremio tiene y que por falta de direccionamiento estratégico no ha podido desarrollar.
- ♦ La falta de planeación al interior del Gremio ha limitado su funcionamiento en la región, trayendo como consecuencia el retraso en el desarrollo de políticas y planes que le permitan surgir y cumplir objetivos que como asociación demanda el sector hotelero.
- ♦ Se estableció que falta organización en registros, datos y cifras que permitan tener una Visión clara del sector hotelero de la región y sus integrantes, que facilite cualquier tipo de estudio para determinar estadísticas, proyecciones, planes, estrategias, capacidades turísticas o sólo la información básica de tarifas y capacidad de ocupación disponible.
- ♦ Actualmente en el sector hotelero no se tienen claramente reglamentadas las características diferenciales para reconocer la prestación de los servicios de los establecimientos de hotelería y hospedaje, especificando funciones entre residencias, hoteles, hosterías, apartahoteles, moteles y casas de huéspedes,

afectándose los parámetros de calidad entre unos y otros.

- En el sector hotelero de la región, la mayoría de los establecimientos prestan servicios que no están acordes con su razón social ya que, por citar un ejemplo, algunos figuran como Hoteles en su Matrícula Mercantil operando en realidad establecimientos tipo Residencia. Esto, sumado al grupo de hoteles del sector que no cumplen con los requisitos legales para su funcionamiento, limitan el tamaño del mercado de afiliados para el gremio.
- Se logró promocionar y dar a conocer al gremio con el trabajo de campo en la aplicación de las Encuestas, pues aunque el objetivo de esta era determinar la percepción y el grado de aceptación de los hoteleros hacia el gremio, permitió concluir además que a pesar de ser un ente importante no tenía la suficiente proyección de sus beneficios y sistemas de afiliaciones. Esta oportunidad se aprovechó al realizar las visitas donde se dio la respectiva información logrando que los hoteleros comprendieran la pertinencia de afiliarse y gozar de las ventajas como socios.
- El gremio no tiene la cultura de la evaluación por indicadores debido a su tamaño, no obstante, es necesario aplicar los indicadores de Gestión que permitan controlar y evaluar el proceso de expansión y fortalecimiento.
- COTELCO Cauca cuenta con una Misión y Visión que no proyectan completamente la realidad del trabajo gremial que a través de 15 años ha

mantenido su funcionamiento. No se mencionan las ventajas de pertenecer al gremio además de no se refieren horizontes de tiempo que permitan según las capacidades, visualizar a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

- ♦ Tanto los afiliados al gremio, como el Director Ejecutivo del Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, tienen los conocimientos y la experiencia suficientes para poder sacar adelante a COTELCO Cauca en un trabajo mancomunado, ya que en las asesorías, reuniones y sesiones de grupo así quedó demostrado siendo vital su participación en la estructuración del plan.
- ♦ Los actores involucrados en el desarrollo del turismo en la región no tienen un compromiso que les implique trabajar en equipo en pro de la proyección, potencialización y fortalecimiento de todo el sector. El individualismo generalizado marca al trabajo regional con muy pocos representantes con sentido de pertenencia por el turismo del Cauca.
- ♦ El trabajo con COTELCO Cauca pretendió iniciar un proceso de cambio, desde el centro de uno de los organismos más importantes para el turismo en el departamento hacia la actitud, el compromiso y la Visión que se tiene del sector, dando a conocer las variables sobre las cuales el gremio debe actuar para aprovecharlas o prevenirlas, en miras a iniciar la construcción de un engranaje propio para la infraestructura turística que el Cauca necesita.

- ♦ Las estrategias formuladas para COTELCO Cauca, van acorde a su tamaño y a las expectativas actuales; bajo las circunstancias inmediatas relacionadas con recursos e infraestructura, no sería viable proponer proyectos de mayor envergadura ya que no se lograrían.
- ♦ El apoyo recibido por todos los integrantes del gremio para el desarrollo del trabajo, fue eficaz, ya que con su ayuda se facilitó la recopilación y análisis de toda la información necesaria tanto administrativa como del entorno acerca de COTELCO Nacional y Capítulo Cauca.

8. RECOMENDACIONES

- Hacer un monitoreo constante de las variables que afectan interna y externamente al gremio a fin de anticiparse eficientemente a los posibles cambios en los entornos y lograr así que la Planeación Estratégica sea efectiva.
- Revisar la Misión y la Visión del gremio según los requerimientos que se tengan y la proyección que se quiera lograr.
- El gremio debe ejercer funciones administrativas, con equipos y mobiliario propios, a fin de poder brindar a sus socios un espacio apropiado donde la organización y la coordinación sean piezas claves para emprender y concretar un proceso de fortalecimiento por ello se sugiere concretar en el primer semestre de este 2.006 la adecuación de la sede donde funcione COTELCO Capitulo Cauca así como el nombramiento de su Director o Secretario Ejecutivo, buscando mayor credibilidad y expansión para el gremio.
- Es necesario plantear un programa de inducción y seguimiento a los nuevos afiliados a fin de garantizarles un acompañamiento que responda a sus expectativas y aumente su sentido de pertenencia.

- ♦ Se debe trabajar por determinar y recopilar los datos necesarios del sector hotelero y turístico de la región para construir una base de datos completa, verídica y actualizada que sirva a todos los organismos encargados de esta actividad en el departamento, con miras a realizar proyecciones nacionales e internacionales.
- ♦ COTELCO debe propender porque el Estado y todos los organismos tanto locales como regionales, visualicen en mayor nivel el potencial del turismo y el desarrollo económico inmerso en este sector buscando trabajar bajo políticas de estado que permitan el desarrollo de una infraestructura turística en el Cauca que facilite la articulación de planes de desarrollo con el sector público y privado facultando las posibilidades de crecimiento económico para la región.
- ♦ La labor académica que busca realizar la Universidad del Cauca con su programa Administración de Empresas, debe propender por relacionar al alumno con el sector productivo de la región desde los primeros semestres, a fin de poder integrar la academia con el desarrollo económico, afianzando y ampliando así los conocimientos adquiridos en las aulas, de tal forma que se aproveche la creciente demanda de pasantes y practicantes que tienen las diferentes organizaciones, contribuyendo al desarrollo del Cauca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRILLON MUÑOZ, A. J. *Curso Básico Gerencia Estratégica Texto Guía.* Popayán. Universidad del Cauca, 1.996.

CHEVRY, G. R. *Práctica De Las Encuestas Estadísticas.* Arial. 1.967

COBRA, M. *Marketing De Servicios, 2 Edición.* Mc Graw Hill, 2.000

DAY, G. S. *Investigación De Mercados 3ª Edición.* Mc Graw Hill, 1993

ICONTEC. *Compendio Tesis y Otros Trabajos de Grado, Edición Actualizada 2.005 – 2.006*

KOTLER, P.; BOWEN, J; MAKENS J. *Mercadotecnia Para Hotelería y Turismo.* Prentice Hall, 1.997

LEVIN, R. I., RUBIN D. S. *Estadística Para Administradores, 6 Edición.* Prentice Hall, 1.996

LEY 300 DE 1.996 LEY GENERAL DEL TURISMO – LEY 70 DE 1.993 LEY DE NEGRITUDES, 2.005

MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. *Metodología, Guía Para Elaborar Diseños De Investigación En Ciencias Contables.* Mc Graw Hill, 1.988

MENDOZA TORRES, M. R. *Gestión De Mercados.* Escuela de Administración de Negocios E.A.N., 2.001

MINTZBERG, H.; BRIAN QUINN, J. *El Proceso Estratégico.* Prentice Hall, 1.991.

OLIGASTRI, E. *Manual De Planeación Estratégica.* Tercer Mundo Editores, 1.988

PÉREZ CASTAÑO, M. *Guía Práctica De Planeación Estratégica.* Universidad Del Valle, Cali, 1.990

SERNA GÓMEZ, H. *Gerencia Estratégica.* 3R Editores, 1997

SOLOMON, M. R. *Comportamiento Del Consumidor, 3ª Edición.* Prentice Hall, 1.997

STONER, J. A. *Administración.* Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1.987

SUÁREZ, R. *La Hotelería De Carne y Hueso,* Panorama Editorial, México D.F., 1.992.

TORRENTE BAYONA, C.; BUSTAMANTE L. F. *Las Entidades Sin Ánimo de Lucro.* Cámara de Comercio De Bogotá, 2.000

INTERNET, Paginas Web Relacionadas:

<http://www.cccauca.org.co>

<http://www.cotelco.org>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gobcauca.gov.co>

<http://www.juriscol.co>

<http://www.mincomercio.gov.co>

<http://www.monografias.com>

<http://www.semana.com>

ANEXOS

ANEXO A
PERSONERÍA JURÍDICA COTELCO DE CAUCA, RESOLUCIÓN 252 DE 1.990.

Por la cual se reconoce una personería jurídica.

EL GOBERNADOR DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA, en sus facultades legales y en especial de las que le confiere el Decreto Ejecutivo Nacional numero 2703 de 1959 y

CONSIDERANDO

Que el Señor EDGAR SIMMONDS TRUJILLO, identificado con cedula de ciudadanía # 10.516.053 de Popayán, en su carácter de presidente de la entidad denominada "ASOCIACION HOTELERA DE COLOMBIA COTELCO" solicita a la Gobernación del cauca el reconocimiento de la personería jurídica para la entidad en referencia, domiciliada en el Municipio de Popayán.

Que el peticionarlo acompaña a las actas debidamente autenticadas sobre la constitución de la entidad, elección de dignatarios y aprobación de Estatutos que van a regir la vida civil de la memorada persona jurídica.

Que estudiada la documentación relacionada se sugiere que la citada Entidad, cuya personería se solicita se ajusta a los preceptos de la moral y el orden, tanto en su organización como en los fines que allí se persigue.

Que el Doctor OSACRA OROZCO PASTRANA, jefe de la oficina jurídica del departamento ha emitido concepto favorable al reconocimiento pedido según oficio No 304 del 24 de Agosto de 1990.

Que se han llenado las formalidades prescritas en el Artículo 44 de la Constitución nacional, Título 36 Libro I del código Civil en los Decretos numero 1326 de 1922 y

1510 de 1944.

Que la Gobernación del Departamento tiene facultad para personería jurídica a las entidades que soliciten este derecho de acuerdo a la atribución delegar que le confiere el citado decreto 2703.

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO: CONCEDER personería jurídica a la entidad denominada “ASOCIACION HOTELERA DE COLOMBIA COTELCO” con domicilio en el Municipio de Popayán (C).

ARTICULO SEGUNDO: RECONOCER como presidente de la entidad en referencia al Señor EDGAR SIMMONDS TRUJILLO de acuerdo con la designación que aparece en el acta respectiva, que viene la representación legal de lamisca y debe ser inscrito como tal en los libros que al efecto se llevan en la sección de justicia y orden Publico de la Secretaria de Gobierno del Departamento hasta cuando se solicite modificación determinada por la Ley.

ARTICULO TERCERO: La presente resolución deberá ser publicada en el Registro oficial del departamento y regirá quince (15) días después de tal publicación, tal como lo dispone los Artículos 4o. Decreto 1326 de 1922 y 14 del Decreto 1529 de 1990. Los interesados harán llegar un ejemplar de dicho registro a l sección de Justicia y Orden Público de la Secretaria de Gobierno.

ARTICULO CUARTO: tal como lo dispone el decreto 3018 del 26 de Diciembre de 1989, a este acto administrativo debe adjuntarse el recibo de pago de impuesto de Timbre nacional, por valor de CINCO MIL PESOS M/CTE (\$5.000)

NOTIFIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Popayán a los catorce (14) días del mes de Septiembre de mil novecientos noventa (1990).

JESUS IGANCIO GARCIA VALENCIA
GOBERNADOR

LUIS FERNANDO VELASCO CH
SECRETARIO DE GOBIERNO

ANEXO B
ESTATUTOS DE CONFORMACIÓN DE COTELCO CAUCA

CAPITULO 1

DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO 1: La asociación se denomina ASOCIACIÓN HOTELERA COLOMBIANA CAPITULO DEL CAUCA y es persona de derecho civil, sin ánimo de lucro, constituida por personas naturales o jurídicas que se ocupen en actividades relacionadas con la industria hotelera y que se sometan a cumplir los presentes Estatutos.

ARTÍCULO 2: La Asociación Hotelera de Colombia - Cotelco Capitulo del Cauca tendrá como domicilio la ciudad de Popayán y su acción abarcará todo el territorio del Departamento. Para lo cual podrá organizar dependencias en los sitios donde lo considere conveniente la Mesa Directiva.

ARTÍCULO 3: La Asociación tendrá duración de cien (100) años.

ARTÍCULO 4: Los principales objetivos de la Asociación son:

- a) Coadyuvar en el cumplimiento de los reglamentos de la Asamblea General de la asociación Nacional, del Consejo Nacional, del Comité Ejecutivo y de las órdenes administrativas del Presidente Ejecutivo de la Asociación Nacional.
- b) Auspiciar la agremiación hotelera y vigilar el correcto funcionamiento de las dependencias y servicios regionales del Capitulo.
- c) Sugerir, por conducto del Presidente Ejecutivo, al Consejo Nacional y al Comité Ejecutivo, medidas y proyectos que conduzcan a la realización más conveniente de los objetivos de la Asociación.
- d) Ejercer la representación gremial de la industria hotelera. en todo el

departamento buscando el interés general de los hoteleros, sin ponerse al servicio de aspiraciones particulares.

- e) Propugnar porque la actividad hotelera, como factor fundamental de la industria turística, tenga una adecuada representación en las diversas entidades oficiales y privadas de carácter Departamental cuyo objetivo sea el fomento del turismo.
- f) En general, cooperar con los demás órganos directivos de la Asociación en todo cuanto se refiera al mejoramiento de la industria hotelera.

ARTICULO 5: Para el cumplimiento de sus fines la Asociación podrá, entre otros, realizar los siguientes actos:

- a) Presentar ante los poderes públicos Departamentales las necesidades y justas aspiraciones del sector para que sean tomadas en consideración.
- b) Desarrollar todas las actividades que a juicio de sus órganos directivos sean convenientes acometer para el logro de los objetivos de la entidad.
- c) Celebrar toda clase de actos y contratos con entidades oficiales, semi-oficiales y personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, adquirir bienes muebles o inmuebles y enajenarlos o gravarlos. Con miras al logro de sus fines generales.
- d.) Propiciar, auspiciar y organizar directa o indirectamente servicios o empresas autónomas cuyo establecimiento se juzgue como necesario para los objetivos de la Asociación.

CAPITULO II

MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

ARTICULO 6: La Asociación tendrá (3) clases de miembros:

- a) Honorarios.
- b) Activos.

c) Adherentes

PARAGRAFO 1: Serán miembros honorarios:

- a) El Señor Gobernador del Departamento.
- b) El Presidente de la Corporación de Promoción Turística del Cauca.

PÁRAGRAFO 2: Serán Miembros Activos de la Asociación todas las personas naturales o jurídicas, éstas últimas en cabeza de sus representantes legales o en quien se delegue mediante comunicación escrita ante la Asociación, que presten el servicio de hospedaje, que acepten los presentes Estatutos, los acuerdos y resoluciones de la Asociación y que se reciban como tales conforme a lo que reglamente la Mesa Directiva

PARAGRAFO 3: Serán miembros adherentes todas las personas naturales o jurídicas que se ocupen en actividades turísticas distintas a la hotelera. La mesa Directiva reglamentará sus condiciones de ingreso.

PARAGRAFO 4: En el evento del retiro del representante de una empresa hotelera afiliada a la Asociación, aquella informará de inmediato tal hecho a la Asociación para que se efectúe el registro de su nuevo representante.

PARAGR4FO 5: En el evento del cierre del Hotel o retiro de un afiliado de la Asociación, éste deberá informar por escrito al Capítulo y el Presidente a su vez informará de inmediato tal hecho, a sus asociados y a Cotelco Nacional, para quedar registrado independientemente de que el cierre o retiro haya sido o no informado por el Hotel o el afiliado.

ARTICULO 7: Los socios activos y adherentes están obligados a pagar las cuotas periódicas ordinarias y extraordinarias que señale la Asamblea General.

ARTÍCULO 8: El carácter de Miembro o Socio Activo “Adherente se pierde:

- a) Por renuncia
- b) Por falta de pago de las cuotas por más de tres (3) meses consecutivos; sin causa justificada, ajuicio de la Mesa Directiva.
- c) Por faltar a algunos de los deberes que impongan los Estatutos, acuerdos o resoluciones de la Asociación, previa declaratoria de la Mesa Directiva.
- d) Por representar y servir intereses' opuestos a los de la Asociación o representar y tener compromisos que perturben el desarrollo de la misma, previa declaratoria de la Mesa Directiva.

PARRAFO 1: El carácter de miembro o socio activo se perderá al suspenderse su actividad hotelera, sin perjuicio del cumplimiento del ordinal b de este artículo.

PARAGRAFO 2: No obstante la pérdida de la calidad de miembro de la Asociación o por mora en el pago de las cuotas, el socio moroso podrá reingresar a la Asociación previo el pago de las cuotas atrasadas hasta el momento de su desafiliación o de una cuota de ingreso que establezca la Mesa Directiva.

PARAGRAFO 3: Se faculta a la Mesa Directiva para que, a su juicio, establezca en qué' condiciones reingresa el representante de un hotel por cambio de administración, cuando tal establecimiento se encuentre atrasado en las cuotas.

ARTÍCULO 9: Para ser aceptados como Miembros Activos los hoteles deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Estar en capacidad de prestar los servicios hoteleros en forma adecuada, de acuerdo con las necesidades del turismo nacional y extranjero.
- b) Ser un establecimiento hotelero, de acuerdo con las normas que expidan las autoridades competentes.
- c) Presentar solicitud escrita que contenga una descripción detallada de las características del establecimiento, de acuerdo con los formularios

suministrados por Cotelco Nacional.

d) Ser aceptado por el Capítulo del Cauca.

CAPITULO III

ÓRGANOS DE LA ASOCIACIÓN

ARTÍCULO 10: - La Asociación Hotelera de Colombia - Cotelco Capítulo del Cauca tendrá las siguientes unidades organizacionales:

- a) Asamblea General.
- b) Revisor Fiscal
- c) Mesa Directiva: Presidente. Vicepresidente.
- d) Tesorero, Secretario

PARAGRAFO: Cada uno de estos órganos será responsable ante los inmediatos superiores, de acuerdo con el orden aquí establecido, a excepción del Revisor Fiscal.

CAPITULO IV

DE LA ASAMBLEA GENERAL

ARTÍCULO 11: La Asamblea General se reunirá ordinariamente cada año calendario, en el lugar y fecha que acuerde la Mesa Directiva

ARTÍCULO 12: La Asamblea General del Capítulo del Cauca se reunirá extraordinariamente;

- a) Cuando lo determine la Mesa Directiva.
- b) A petición de más de la mitad de los afiliados.
- c) A solicitud del Revisor Fiscal.

La fecha y lugar serán decididos por la Mesa Directiva y comunicados inmediatamente.

PARAGRAFO: En la convocatoria de la Asamblea Extraordinaria se señalará el temario de que se ocupará en sus deliberaciones y solamente se podrán tratar temas o puntos diferentes cuando haya concluido el temario para el cual fue convocada.

ARTÍCULO 13: La Asamblea será presidida por el Presidente, en su ausencia por el Vicepresidente y en ausencia de éste por un miembro activo libremente escogido por la Asamblea.

ARTÍCULO 14: La Asamblea estará integrada por:

- a) Los miembros activos con derecho a voz y a voto,
- b) Los miembros adherentes con derecho a voz únicamente.

PARAGRAFO 1: Todo asociado, además de los hoteles de su propiedad o de los que gerencia, podrá representar (1) un hotel más que no pudiendo hacerse presente en la Asamblea lo autorice por escrito. Todo socio presente o representado en la Asamblea, para hacer uso de sus derechos debe estar a paz y salvo por todo concepto en la fecha con la Asociación.

PAR4GRAFO 2: Ningún miembro activo podrá dar poderes a propietarios o empleados hoteleros o personas que no sean miembros activos de Cotelco.

ARTICULO 15: El quórum de la Asamblea estará constituido por la mitad más uno de lo Miembros presentes o representados y este quórum se requiere para la instalación de la Asamblea General, para la elección del Revisor Fiscal, para elección de Mesa Directiva para reforma de Estatutos.

PARAGRAFO:- En las siguientes sesiones a la instalación de la Asamblea, se requiere un número no menor de la mitad más uno para constituir quórum.

ARTÍCULO 16: Las disposiciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos de los delegados presentes o representados. En caso (le empate se repetirá la votación y, si por segunda vez lo hubiere, se entenderá negado el acto de que se trata.

ARTÍCULO 17: Son funciones de la Asamblea General de la Asociación Hotelera de Colombia — Cotelco Capítulo del Cauca:

- a) Expedir su propio reglamento.
- b) Expedir, reformar y adicionar los Estatutos de la Asociación, según el procedimiento señalado en el Capítulo VIII.
- c) Trazar la política general a la cual deben ceñirse los órganos directivos de la Asociación.
- d) Aprobar o desaprobar los informes, cuentas y balances presentados por la Mesa Directiva, correspondientes a su gestión.
- e) Aprobar o desaprobar el presupuesto de ingresos y gastos del periodo anual.
- f) Elegir al Revisor Fiscal y su suplente y asignarle sus honorarios. Estas personas deben poseer tarjeta profesional para el ejercicio del cargo.
- g) Elegir a los Miembros de la Mesa Directiva en su número de tres (3) principales y tres (3) suplentes numéricos, para el período de un año contado a partir de la fecha de su nombramiento.
- h) Nombrar el representante principal y su suplente para la conformación del Consejo Nacional, e informar a Cotelco Nacional esta designación antes de la reunión de la Asamblea de la Asociación Nacional, para un período de un año.
- í) Decretar cuotas ordinarias para el sostenimiento de [a Asociación.
- j) Decretar cuotas extraordinarias, previa solicitud de la Mesa Directiva, de acuerdo con las necesidades (le la Asociación y sustentación cíte los motivos.

k) Nombrar entre los afiliados al Secretario y al Tesorero de la entidad para un período de un (1) año.

l) Integrar comités asesores dentro de su seno que sean indispensables a los fines de la Asociación, pudiendo delegar en tales comités parte de sus atribuciones.

m) En general, decidir sobre todas las cuestiones relativas al gobierno de la Asociación.

PARAGRAFO 1: Los' Miembros de la Mesa Directiva, el Secretario y el Tesorero serán nombrados para períodos de un año y su permanencia no debe exceder de dos períodos continuos de un año.

PARAGRAFO 2: Para que haya continuidad, la Asamblea deberá reelegir a dos (2) de los Miembros de la Mesa Directiva en el siguiente período, teniendo en cuenta el parágrafo 1.

PARÁGRAFO 3: De cada una de las reuniones que celebre la Asamblea de la Asociación Hotelera de Colombia - Cotelco Capítulo Cauca se levantará un acta que se registrará en un libro, el cual deberá quedar firmado por quienes hagan las veces de Presidente y Secretario. Así como por los representantes de la misma Asamblea que le den aprobación por comisión de la Presidencia

CAPITULO V DE LA MESA DIRECTIVA

ARTICULO 18: La Mesa Directiva se compondrá de tres (3) miembros principales y tres (3) miembros suplentes numéricos nombrados por la Asamblea General Ordinaria Los Miembros designados podrán estar presentes o no en la Asamblea El quórum se hará de tres (3) miembros.

En caso de ausencia deberán comunicar su aceptación dentro de las primeras setenta y dos (72) horas, por escrito.

Cuando un principal no pueda asistir a una reunión, informará previamente al Secretario de la Mesa, para que este cite especialmente un suplente.

Las vacantes serán cubiertas por la Mesa Directiva. Se considerará vacancia la inasistencia a tres (3) reuniones consecutivas o a cinco (5) discontinuas, o cuando se pierda la calidad de miembro activo, de acuerdo con el Artículo 8.

El quórum se hará con tres (3) miembros y las decisiones se tomarán por la mayoría de los asistentes. A las reuniones asistirán principales y suplentes, estos últimos con voz pro sin voto.

De sus reuniones se llevarán actas que deberán estar firmadas por Presidente y Secretario. Se registrarán en un libro, tal como se estipula para la Asamblea General.

ARTICULO 19: La Mesa Directiva tendrá una reunión ordinaria mensual en las fechas y sedes' que la misma determine. Sesionará extraordinariamente cuando sea convocada por el Presidente de la misma, el Vicepresidente. Por dos (2) de sus miembros o por el Revisor Fiscal.

ARTÍCULO 20: Son requisitos para ser miembro de la Mesa Directiva:

- a) Estar a paz y salvo con la Asociación por todo concepto.
- b) Aceptar por escrito su elección dentro de las 72 horas siguientes.- Se considera que quienes estén presentes en la Asamblea están aceptando su elección, salvo expresión en contrario.
- c) En la Mesa Directiva no podrá haber familiares entre sí dentro del cuarto grado de consanguinidad., segundo de afinidad y único civil y en caso de que así ocurriere se considerará nula la elección.
- d) Estar afiliado al Capítulo con anterioridad no inferior a doce (12) meses para la fecha de la elección.

ARTÍCULO 21: Son funciones de la Mesa Directiva:

- a) Dictar su propio reglamento.
- b) Hacer cumplir todas las gestiones y recomendaciones que sean necesarias para la realización de los objetivos de la Asociación.
- c) Analizar, estudiar y aplicar el plan de actividades de acuerdo con las orientaciones del Consejo Nacional y de la Asamblea General de la Asociación, procurando su debida ejecución.
- d) Fijar y orientar las labores a desarrollar por la Asociación.
- e) Organizar y fijar la estructura administrativa del Capítulo. Analizar y aprobar las funciones de cada uno de los cargos que presente a su consideración el Presidente.
- f) Cuidar de los fondos de la Asociación.
- g) Aprobar o improbar los contratos o actos jurídicos que deba celebrar el Presidente del Capítulo, cuyo valor sobrepase cinco (5) salarios mínimos legales mensuales.
- h) Reglamentar y definir la admisión o exclusión de los miembros activos o adherentes, teniendo en cuenta los artículos 6 y 8 de estos estatutos.
- i) Presentar conjuntamente con el Presidente, informe de labores, cuentas, balances y presupuestos para estudio y aprobación de la Asamblea General.
- l) Someter a la Asamblea General del Capítulo, para su aprobación los proyectos sobre cuotas ordinarias y extraordinarias, con exposición de motivos y presupuesto de ingresos y gastos del período

CAPITULO VI

DEL PRESIDENTE DEL CAPITULO

ARTÍCULO 22: La Asociación Hotelera de Colombia - Cotelco Capítulo del Cauca tendrá un Presidente, quién será elegido por la Mesa Directiva para periodo de un

año con las siguientes funciones y atribuciones:

a) Llevar la representación legal de la Asociación ante cualquier autoridad o persona natural o jurídica. Este es el único vocero autorizado del Capítulo del Cauca y ejercerá esta función de acuerdo con las orientaciones señaladas por la Asociación Nacional y la Mesa Directiva.

En desarrollo de sus funciones no podrá hacer pronunciamientos públicos sobre temas de interés nacional, que son competencias de la Asamblea General Nacional, del Consejo.

Nacional, del Comité Ejecutivo y del Presidente Ejecutivo.

b) Rendir a la Asamblea General y a la Mesa Directiva el informe anual y el correspondiente a las actividades desarrolladas, las cuentas y balances respectivos.

c) Presentar a la Mesa Directiva programas y proyectos encaminados al logro de los objetivos de la Asociación.

d) Celebrar a nombre de todo el Capítulo toda clase de actos y contratos, debiendo someter a la aprobación previa de la Mesa Directiva aquellos cuya cutía exceda de cinco (5) salarios mínimos legales mensuales.

e) Designar mandatarios que representen legal y judicialmente al Capítulo con la aquiescencia de la Mesa Directiva.

f) Presentar a consideración de la Mesa Directiva la estructura administrativa del capítulo. Su planta de personal, su escala salarial y las funciones respectivas de cada cargo.

g) Nombrar y celebrar contratos de trabajo con los empleados subalternos del Capítulo y fijarles su remuneración de acuerdo con la planta de personal y salarial aprobada por la Mesa Directiva y las políticas trazadas por ésta.

h) Ser el representante del Capítulo Cauca ante los demás órganos de la Asociación Nacional.

- i) Firmar conjuntamente con el Tesorero los cheques del Capítulo.
- j) En general, encauzar, dirigir y conducir todos los asuntos del Capítulo del Cauca.

ARTICULO 23: El presidente del Capítulo será el superior jerárquico de todos los empleados del mismo, exceptuando al Revisor Fiscal. En consecuencia, orientará y controlará el cumplimiento de las funciones y las atribuciones de todos los trabajadores de la entidad.

El Presidente del Capítulo podrá, previa autorización de la Mesa Directiva, delegar funciones en los demás empleados de la entidad.

En las faltas temporales o absolutas del Presidente del Capítulo, lo reemplaza el Vicepresidente. Si no hubiere Vicepresidente, la Mesa Directiva procederá al nombramiento dentro de su seno.

ARTICULO 24: El Presidente del Capítulo deberá enterarse de todos los negocios y actividades de sus dependencias e informará al Presidente Ejecutivo Nacional, de cualquier circunstancia que en su concepto requiera decisiones administrativas de otra índole. El Comité Ejecutivo Nacional mediante resolución motivada podrá revocar las decisiones del Presidente y del Capítulo que no se sometan a. los Estatutos de Cotelco.

ARTÍCULO 25: DEL VICEPRESIDENTE: Será nombrado por la Mesa Directiva en su primera reunión de instalación, para un periodo de un (1) o y tendrá las siguientes funciones y responsabilidades.

- a) Suplir al Presidente en sus faltas temporales o absolutas.
- b) Representar al Presidente en los asuntos que le sean expresamente delegados.
- c) Las demás funciones que le asigne la Mesa Directiva o el Presidente.

ARTÍCULO 26: DEL TESORERO: Será nombrado por la Asamblea General, para un período de un (1) año y tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

- a) Manejar conjuntamente con el Presidente los recursos del Capítulo y la firma de los cheques.
- b) Llevar la contabilidad de la entidad.
- c) Presentar informe al Presidente sobre los Estados Financieros de Capítulo, mensualmente.
- d) Cobrar las cuotas a los afiliados.
- e) Presentar al Presidente el presupuesto de ingresos y gastos para el período anual.
- f) Responsabilizarse del cuidado y manejo de los dineros y bienes del Capítulo.

ARTICULO 27- DEL SECRETARIO: Será nombrado por la Asamblea General para un periodo de un (1) año tendrá las siguientes funciones y responsabilidades.

- a) Llevar el libro de actas de Asamblea y Mesa Directiva, el cual contendrá las firmas del Presidente y Secretario y en las de Asamblea, las de los representantes nombrados por la misma para su revisión y aprobación.
- b) Citar a los afiliados a las reuniones de Mesa Directiva, de acuerdo con las instrucciones del Presidente.
- c) Por instrucciones del Presidente del Capítulo preparar y realizar las convocatorias a la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de la entidad.
- d) Preparar respuesta de la correspondencia que deba emitir el Capítulo.
- e) Mantener bajo su cuidado el libro de registro de los asociados y libro de actas.
- f) Las demás que el Presidente le asigne.

CAPITULO VII DEL REVISOR FISCAL

ARTICULO 28: El período del Revisor Fiscal será de un año, que empezara a contarse desde su elección o nombramiento.

ARTICULO 29: El Revisor Fiscal. Además de las señaladas en al código de comercio, tendrá las *siguientes* funciones:

- a) Vigilar el funcionamiento de las distintas dependencias de Cotelco Capitulo Cauca.
- b) Velar por el adecuado cumplimiento de las disposiciones de la Asamblea General, de la Mesa Directiva y las órdenes del Presidente del Capitulo.
- c) Concurrir a las sesiones de la Asamblea General y de la Mesa Directiva y rendir informe escrito de sus observaciones.
- d) Autorizar con su firma los balances mensuales y anuales del Capítulo y emitir *su* opinión sobre los mismos.

ARTICULO 30: El Revisor Fiscal tendrá un suplente, que lo reemplazará en sus faltas temporales o absolutas. Ambos serán nombrados por la Asamblea General por períodos de un año, pero podrán ser reelegidos.

PARAGRAFO 1: El Revisor Fiscal no puede ser familiar del Presidente del Capítulo, del Vicepresidente, del Tesorero, Secretario o miembro de la Mesa Directiva dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil.

PARÁGRAFO 2: Se podrá nombrar como Revisor Fiscal a una firma de contadores debidamente constituidos de acuerdo con las leyes Colombianas.

ARTICULO 31: El Revisor Fiscal obrará con absoluta independencia en el cumplimiento de sus funciones, enterándose de todos los negocios y operaciones, correspondencia, libros de contabilidad, estados de caja y podrá solicitar toda la información que considere necesaria para el mejor desempeño de sus obligaciones.

PARAGRAFO: El Revisor Fiscal deberá practicar visitas periódicas a todas las dependencias del Capítulo y de los resultados de tales visitas deberá rendir informes escritos a la Mesa Directiva e incorporar en los las observaciones y sugerencias que estime convenientes.

ARTICULO 32: El funcionamiento del Capítulo, sus fondos y contabilidad, podrán ser supervisados por la Revisoría Fiscal de Cotelco Nacional o cualquier comisión que s' determine para tal fin.

ARTICULO 33: Las erogaciones que haga el Capitulo se sujetarán estrictamente al presupuesto anual de gastos aprobado por la Asamblea General. Todos los gastos, para los cuales se requiere la respectiva disposición, serán autorizados administrativamente por el Presidente. Los fondos' y bienes adscritos al Capitulo serán manejados y custodiados por los funcionarios especiales a quienes se les encomiendan dichas funciones, con la responsabilidades inherentes.

Para este efecto se exigirán las garantías o cauciones que juzgue el Revisor Fiscal di Capítulo.

CAPITULO VIII DE LAS REFORMAS ESTATUTARIAS

ARTICTJLO 34: Las reformas que se hagan en el futuro se presentarán mediante proposiciones a la Asamblea. La cual las aprobará en primer debate por el voto de la mayoría de los asistentes, previa verificación del quórum. Se aprobarán definitivamente en una nueva Asamblea, en segundo debate, en las mismas condiciones que para el primero.

CAPITULO IX DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTICULO 35: La Asociación se disolverá y entrará en liquidación en virtud de acuerdo especial tomado por la Asamblea General del Capítulo, con el voto afirmativo de no menos de las dos terceras partes de los delegados.

ARTICULO 36: El liquidador será nombrado por la misma Asamblea General y en desarrollo de su misión se sujetará a las disposiciones legales del caso.

PARAGRAFO: En caso de disolución y liquidación de la Asociación, la Asamblea General que la ordene dispondrá lo conducente para que el remanente de la liquidación se entregue, sin condición alguna, a una agremiación patronal hotelera y no existiendo ésta, a una entidad de beneficencia que señalará la Asamblea General.

CAPITULO X

DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 37: Todo asunto no previsto en estos Estatutos y los vacíos que puedan presentarse serán resueltos por el Comité Ejecutivo Nacional y las decisiones especiales que tome, conforme a esta disposición, serán sometidas a consideración de la Asamblea General de la Asociación Hotelera Colombiana - Cotelco Capítulo Cauca en la reunión inmediatamente siguiente.

ARTICULO 38: El patrimonio de la Asociación estará constituido:

- a) Por los subsidios o donativos que se reciban.
 - b) Por los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Asociación.
- .Por unanimidad los asistentes aprobaron los anteriores Estatutos. En Asamblea General, con base en los estatutos de la Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco, que fueron aprobados por la xxy Asamblea y comisionan al Presidente y Secretario de la Asamblea para que lo sometan a estudio y aprobación de las entidades competentes.

EL PRESIDENTE

EL SECRETARIO

ANEXO C

LISTA DE HOTELES REGISTRADOS EN EL CAUCA.

	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCIÓN COMERCIAL	TELÉFONO	MUNICIPIO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD COMERCIAL
1	APARTAHOTEL DEL NORTE	Rocío de Lourdes Astudillo	Kilómetro 6 Vía a Cali	8248473	Popayán	Aparta Hotel
2	CARPEZ	Jackelin Corcino	Calle 4 # 10 - 49	829182	Quilichao	Restaurante
4	CASA REAL	Dexi Yolanda Cajas Ruiz	Carrera 5 # 5 - 80	8220206	Popayán	Casa de Paso
5	CASONA DE CAJIBÍO	Casona de Cajibío LTDA.	Transversal 9 # 6N - 11	8234640	Popayán	Servicio de Hospedaje
6	COMCAJA = CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR CAMPESINA	Director Cauca: Luis Guillermo Ramos	Carrera 5 # 53N-249	8235426	Popayán	Servicio de Alojamiento Múltiple
7	HOSPEDAJE LOS ÁLAMOS	Vitalbo Ortega	Calle 5 # 17-28	8211749	Popayán	Servicio de Hospedaje
8	HOSTAL COLONIAL	William Emilio Rojas	Calle 5 # 10 - 94	8317848	Popayán	Servicio de Hospedaje
9	HOSTAL PIZZERIA EL RECUERDO	Ana Lucía Illera Bolaños	Carrera 6 # 16AN - 23	8233156	Popayán	Hostería
10	HOSTAL TORRE REAL	Mercedes Córdoba Abadía	Calle 6N # 9A - 126	8204900	Popayán	Servicio de Hospedaje
11	HOSTERÍA AVENIDAS	Gildardo Quiceno Muñoz	Calle 18N # 6 - 20	8200019	Popayán	Hostería
12	HOSTERÍA COCONUCO	COMFANDI	Coconuco	8277013	Coconuco	Hostería
13	HOSTERÍA LOS MANGOS			8298483	Quilichao	Hostería
14	HOSTERÍA LOS OLIVARES	Alba de Humar	Carrera 7 # 2 - 48	8242186	Popayán	Hostería
15	HOSTERIA PARADOR TIERRA DE ORO	Tierra de Oro Ltda..	Carrera 13 # 14 - 127	8292923	Quilichao	Hotel y Restaurante
16	HOTEL ACHALAY	Sandra Liliana Campo	Calle 6 # 7 -55	8241945	Popayán	Hotelería
17	HOTEL AMAZÓNICO	Juan Carlos Morales	Carrera 7 # 2N - 02	8231595	Popayán	Servicio de Hospedaje
18	HOTEL ARISTI	Julsol Morris Solano	Carrera 7 # 6 - 27	8262308	Patía (El Bordo)	Servicio de Hospedaje
19	HOTEL BAROEE	Carlos Alberto González	Calle 6 # 15 - 46	8212001	Popayán	Alquiler de Habitaciones – Hotel

20	HOTEL BELMONT N° 2	Danilo Muelas Muelas	Carrera 8 # 6A - 03	8250763	Piendamó	Servicio de Hospedaje
21	HOTEL BOSTON	Yadira Fernanda Solís	Carrera 4 # 6 - 45	-	Popayán	Alojamiento en Hotel
22	HOTEL CAMINO REAL	Edgar Simmonds	Calle 5 # 5 - 59	8240685	Popayán	Servicio de Hotelería
23	HOTEL CAPITAL	José Wilson Túquerres	Carrera 5 # 7 - 11	8388363	Popayán	Alimentación
24	HOTEL CASA DEL VIRREY	Johana Patricia Ordoñez	Calle 4 # 5 - 78	8240836	Popayán	Servicio de Hospedaje
25	HOTEL CIUDAD BLANCA	Gustavo Enrique Gonzáles	Carrera 11 # 6 - 51	8214047	Popayán	Servicio de Hospedaje
26	HOTEL DAN MONASTERIO	Ana Milena Velasco	Calle 4 # 10 - 14	8242191	Popayán	Servicio de Hotelería
27	HOTEL DE SILVIA	COMFANDI	Silvia	8251254	Silvia	Servicio de Hotelería
28	HOTEL DON ANDRES	Betty Ortiz	Carrera 6 # 5 - 44	8262155	Patía (El Bordo)	Hotelería
29	HOTEL DON BLAS	Maria Rosalba Montes	Carrera 6 # 7 - 87	8244615	Popayán	Servicio de Hospedaje
30	HOTEL EL DESCANSO	Aidé De Varela	Carrera 5 # 2 - 41	8224887	Popayán	Casa de Huéspedes
31	HOTEL EL PASO	José Efraín Lubo	Carrera 7 # 7 - 14	8240227	Popayán	Servicio de Hospedaje
32	HOTEL EL PRADO	Álvaro Guzmán	Carrera 5 # 7 - 76	8317718	Popayán	Servicio de Hospedaje
33	HOTEL EL PROFETA	Jeremías Campo	Carrera 6 6N - 50	8230907	Popayán	Servicio de Hospedaje
34	HOTEL EL PUENTE	Elda Ramírez	Calle 2 # 12 - 33	8211994	Popayán	Alojamiento en Hotel
35	HOTEL EL TURISTA	Blanca Irene Campo	Carrera 7 # 2N - 106	-	Popayán	Servicio de Hospedaje
36	HOTEL EL VIAJERO		Calle 8 # 4 - 45	8243069	Popayán	Servicio de Alojamiento
37	HOTEL EUROS	Otalivar Darío Ortiz	Carrera 7 # 7 - 34	8261523	Patía (El Bordo)	Servicio de Alojamiento
38	HOTEL GRAN COLOMBIA	Maria Daisy Sapuy	Carrera 5 # 1N - 93	8232163	Popayán	Servicio de Hospedaje
39	HOTEL LA HERRERÍA	MANCOR LTDA.	Carrera 5 # 2 - 08	8392740	Popayán	Servicio de Hotelería
40	HOTEL LA PLAZUELA	Ayerbe Mosquera y CÍA S. En C.	Calle 5 # 8 - 13	8241084	Popayán	Servicio de Hotelería
41	HOTEL LA POSADA DE JOSÉ	José Irne Gómez	Calle 5 # 34 - 14 2° Piso	8310749	Popayán	Servicio de Hospedaje
42	HOTEL LA POSADA DEL RANCHO	Amanda Enríquez	Calle 59AN # 8 - 00	8326450	Popayán	Servicio de Hotelería
43	HOTEL LA SEXTA	Ana Ruby Muñoz	Carrera 6 # 6N - 38	8235868	Popayán	Servicio de Hotelería

44	HOTEL LAS PALMAS	María del Rocío Galíndez	Calle 5 # 34 - 14	8394705	Popayán	Alojamiento de Personas
45	HOTEL LATINO	Hernán Migue Muñoz	Carrera 6A # 3N - 78	-	Popayán	Servicio de Alojamiento
46	HOTEL LOS ANDES	Alba Doris Gonzáles	Carrera 17 # 2 - 62	8214811	Popayán	Alquiler de Habitaciones
47	HOTEL LOS BALCONES	Castrillón Muñoz y CIA S.En C	Carrera 7 # 2 - 75	8242030	Popayán	Servicio de Hotelería
48	HOTEL LOS PORTALES	Mauricio Alarcón Reyes	Calle 5 # 10 - 125	8215484	Popayán	Servicio de Hotelería
49	HOTEL LUXOR	Carlos Marino Cajas	Calle 4 # 15 - 49	8219576	Popayán	Servicio de Hospedaje
50	HOTEL MARANDU	Nancy Patricia Olives	Calle 6 # 7 - 07	8244763	Popayán	Servicio de Hospedaje
51	HOTEL MARISCAL	Diego Fernando Díaz	Carrera 7 # 3 - 62	8266290	Patía (El Bordo)	Alojamiento en Hotel
52	HOTEL MELISSA	Rubén Darío Sánchez Arboleda	Carrera 1 # 6 - 73	-	Patía (El Bordo)	Servicio de Alojamiento y Restaurante
53	HOTEL MONTERREY	Sonia Devia Gonzáles	Carrera 6 # 1N - 22	8239512	Popayán	Hospedaje
54	HOTEL NEVADA	Sandra Patricia Chacón	Calle 4 # 17 - 68	8227146	Popayán	Servicio de Hospedaje
55	HOTEL NURIBIA	José Yezid Ariza	Calle 4 # 12 - 18	8293228	Quilichao	Servicio de Hospedaje
56	HOTEL PAKANDÉ	Neycy Echeverry Cardona	Carrera 6 # 7 - 75	8240812	Popayán	Servicio de Hospedaje – Hotel
57	HOTEL PANAMÁ	Yuli Sirley Grisales	Carrera 5 # 7 - 33	8240875	Popayán	Restaurante
58	HOTEL PANAMERICANO	Aura Maria Gonzáles	Calle 3 # 13 - 14	8292052	Quilichao	Servicio de Hospedaje
59	HOTEL PANORAMA POPAYÁN	Luciano Alzate	Carrera 17 # 3 - 11	8226612	Popayán	Servicio de Hospedaje
60	HOTEL PUERTA DEL SOL	Rosalba Villamarín Morales	Calle 4N # 9A - 21	8239814	Popayán	Servicio de Hospedaje
61	HOTEL PURACÉ	Carlina Quesada Medina	Carrera 6 # 2N - 53	8230390	Popayán	Servicio de Hospedaje
62	HOTEL SORATAMY	Maria Amparo Salazar de Villada	Calle 8 # 5 - 47	8305171	Popayán	Servicio de Hospedaje
63	HOTEL TANIA	Edmundo Bolívar Solarte	Carrera 6A # 7 - 04	2676186	Miranda	Servicio de Hospedaje
64	HOTEL VALLE DE PUBENZA	Ángel Gabriel Díaz	Transversal 9 # 1N - 353	8235905	Popayán	Servicio de Hotelería
65	HOTEL Y CAFETERÍA JUANCHO	Luis Enrique Martínez	El Bordo	8261684	Patía (El Bordo)	Hotel

66	HOTEL Y RESTAURANTE REAL PLAZA	Jhon Andrés Ortiz	Unión	-	Argelia	Hospedaje y Servicio de Comedor
67	RESIDENCIAS ALFÉREZ REAL	José Indalecio Mera	Carrera 12 # 5 - 17	8292528	Quilichao	Servicio de Hospedaje
68	RESIDENCIAS BARICHARA	Leonor Amalia Diago	Carrera 6 # 0N - 40 / 0N – 44	8237668	Popayán	Alquiler de Habitaciones
69	RESIDENCIAS FLORIDA	Reinerio Muñoz Dorado	Carrera 6 # 2N - 20	8396319	Popayán	Servicio de Alojamiento
70	RESIDENCIAS LA SULTANA	Rubiel De Jesús Díaz	Carrera 16 # 4 - 34	8217436	Popayán	Servicio de Hospedaje
71	RESIDENCIAS NUEVA YORK	Gerardo Gómez	Calle 5 # 15 - 42		Popayán	Hospedaje
72	RESIDENCIAS NUTIBARA	Jairo Antonio Burbano	Carrera 6 # 1N - 73	3154978081	Popayán	Hospedaje
73	RESIDENCIAS OCCIDENTE	Arminda Reyes	Barrio Valencia	8215703	Popayán	Servicio de Hospedaje
74	RINCONCITO	María del Rosario López	Salida a Cali - Rioblanco	8247680	Popayán	Servicio de Comedor y Hospedaje
75	RESTAURANTE Y HOTEL LA PARRILLA	Nancy Grajales Bonilla	Carrera 3 # 10 - 132	8251026	Silvia	Restaurante – Residencias
76	RESTAURANTE Y RESIDENCIAS LUZ	Luz Mila Arcila	Calle Principal Centro	-	Belalcázar	Restaurante – Residencias
77	ROSA ELVIRA MURILLO	Rosa Elvira Murillo Navarro	Calle 12 # 5 - 28	-	Popayán	Servicio de Hospedaje

ANEXO D
NUEVA CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS,
RESOLUCIÓN NÚMERO 11351 DE 2005

RESOLUCIÓN NÚMERO 11351 DE 2005(28 NOV. 2005)

Por medio de la cual se establece la nueva clasificación de Actividades Económicas

EL DIRECTOR GENERAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL
DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES

En uso de sus facultades legales y en especial las conferidas por los artículos 18 y 19 del Decreto 1071 de 1999 y el artículo 612 del Estatuto Tributario

RESUELVE

ARTICULO 1. Para efectos del control y determinación de los impuestos y demás obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias administradas por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, se fija la siguiente clasificación de Actividades Económicas:

HOMOLOGACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL
UNIFORME, REVISIÓN 3 - ADAPTADA PARA COLOMBIA CIU-REV. 3 A. C.

HOTELES Y RESTAURANTES

HOTELES, RESTAURANTES, BARES Y SIMILARES

Alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente

5511 Alojamiento en "**hoteles**", "hostales" y "apartahoteles"

5512 Alojamiento en "residencias", "moteles" y "amoblados"

5513 Alojamiento en "centros vacacionales" y "zonas de camping"

5519 Otros tipos de alojamiento ncp

Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta

5521 Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes

5522 Expendio a la mesa de comidas preparadas en cafeterías

5523 Expendio por autoservicio de comidas preparadas en restaurantes

5524 Expendio por autoservicio de comidas preparadas en cafeterías

5529 Otros tipos de expendio de alimentos preparados

5530 Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento

ANEXO E

CODIGO DE ETICA HOTELERA

PRESENTACION

La Ética es una filosofía. La filosofía es una ciencia Superior
La actividad hotelera es la forma más cercana en la comunicación personal con los semejantes Algunos han logrado el éxito basados única y exclusivamente con la mira en el dinero.

Desafortunadamente no podemos cambiar al género humano, para que no actúe contra los principios morales y Éticos; Cotelco presenta la 2a, edición del Código de Ética Hotelera, tratando con ello de mantener en el Gremio norma de Ética, de comportamiento y conducción en todas nuestras actividades empresariales Este trabajo se realiz45 t'on base en el Código de Ética Comercial de Fenalco y es la modificación y actualización de la primera edición cuyo autor fue nuestro colega Pedro Ivan Serrano.

Fue aprobado por el Comité Ejecutivo y el Consejo Nacional de Cotelco para entregar a nuestros afiliados en Pereira, con motivo de la 42a. Asamblea que se realizará del 24 8/28 de Septiembre de 1996.

“Un médico que falta a su ética profesional, deje de ser médico esencial.. mente. Un abogado que traiciona a su cliente, deja de ser abogado aunque siga ejerciendo. Así también un profesional del turismo: hotelero, restauranero agente de viajes, transportista; que explota al turista, no sólo deja de lado su profesionalismo sino que puede ser sujéto de sanciones legales”. (ETICA PROFESIONAL DEL DR. MANUEL GURRIA DI BELLA).

Por lo tanto, espero que los colegas hoteleros acojan como propio este Código de Ética y lo apliquen en todos sus aspectos con el propósito de presentar ante el país una hotelería digne de respeto y aprecio.

RAMIRO SALAS

Presidente

Consejo Nacional de Cotelco.

CAPITULO 1

Principios Generales

Artículo 1. El Código como un mínimo de Derechos y Obligaciones. Las normas contenidas en el presente Código de Ética Hotelera constituyen el mínimo de derechos, obligaciones y deberes, que los hoteleros debemos cumplir en el desarrollo de todas nuestras actividades relacionadas con el noble ejercicio de la hospitalidad, así como los principios de comportamiento generalmente aceptados, a los cuales debemos ceñirnos, para que éstas puedan tenerse como leales y éticas.

Artículo 2. Hotelero. Es hotelero toda persona natural o jurídica que ejerce la noble tarea de la hospitalidad como una actividad económica organizada y de carácter comercial a través de los Establecimientos Hoteleros o de Hospedaje, los cuales corresponden al conjunto de bienes destinados a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento mediante contrato de hospedaje.

Artículo 3. Construir un mejor país. A través de su diario ejercicio profesional y actitud de compromiso ante la comunidad, estamos ayudando a mejorar las condiciones de vida de nuestros compatriotas, convencidos de que el trabajo conjunto y su solidaridad con la nación nos permitirán lograr un país mejor, superando la pobreza y las desigualdades sociales. Por ello, reiteramos nuestra fe en las instituciones patrias, a las cuales decididamente ayudarnos a defender y consolidar.

Artículo 4. Defensa de la libertad, la democracia y respeto a las leyes. En materia política, creemos en la libertad y el sistema democrático que nos rige,

profesamos respeto a la Constitución y a las Leyes y confiamos en la bondad de la participación de los ciudadanos a través de las vías institucionales, todo lo cual se convierte en requisito indispensable para la existencia ordenada y el progreso de la República.

Artículo 5. Libertad de empresa iniciativa privada sometidas al bien común.

Reiteramos la convicción de que en el campo económico la libertad de empresa y la iniciativa privada, dentro de los límites del bien común, constituyen soportes fundamentales para el desarrollo del país y para su mejor bienestar.

Artículo 6. Desempeño eficaz y responsable. Los hoteleros debemos capacitarnos profesionalmente para desempeñar nuestras labores con eficacia y responsabilidad, procurando que nuestra acción individual se proyecte en beneficio de la comunidad.

Debemos esforzarnos por alcanzar niveles de excelencia en el ejercicio de nuestra profesión y nuestro trabajo debe servir de ejemplo de laboriosidad.

Artículo 7. Función social y justificación de la hotelería. La intermediación comercial de servicios de alojamiento y complementarios es una profesión productiva de alto contenido social, cuya finalidad fundamental es proveer servicios a la comunidad.

Por ello, la actividad hotelera tiene plena justificación y constituye un factor indispensable para el desarrollo armónico de la organización social, a la cual suministra los servicios que requiere para su supervivencia y progreso, al mismo tiempo que permite el desarrollo y evolución de las actividades industriales, agropecuarias y primarias de las cuales adquiere bienes y servicios para entregar al huésped.

Para cumplir nuestra función debemos efectuar operaciones idóneas para colocar los servicios al alcance del huésped, garantizando la idoneidad y calidad de los

mismos.

Artículo 8. Derecho a la justa retribución económica. Por el desempeño de nuestras tareas nos asiste el legítimo derecho a obtener un lucro económico, que nos permita cubrir los costos de operación, reponer los inventarios, mantener los bienes y lograr una utilidad razonable que retribuya y estimule nuestra gestión. Rechazamos y condenamos el enriquecimiento sin causa y repudiamos lo ilícito o inmoral, en todas sus formas.

Artículo 9. Obligaciones del hotelero. En el ejercicio de nuestras actividades debemos cumplir estrictamente con un conjunto de obligaciones frente al Estado, a los usuarios, a la comunidad en general, ante los demás hoteleros y proveedores, nuestros propios empleados y nuestra agremiación.

CAPITULO II

Deberes del hotelero frente al Estado

Artículo 10. Relaciones del hotelero frente al Estado. Debemos cumplir rigurosamente las obligaciones y deberes que el Estado ha impuesto mediante el ordenamiento jurídico válido.

Estas obligaciones se refieren a las materias de orden policivo, administrativo, mercantil, tributario, laboral y de seguridad social, entre otras.

Artículo 11. Obligaciones mercantiles y de prestador de servicios turísticos. Para desarrollar nuestras actividades en forma legítima, debemos cumplir con las formalidades y solemnidades señaladas en el Código de Comercio, entre las cuales se destacan: inscribirse en el Registro Mercantil, registrar sus libros de contabilidad y la inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

Artículo 12. Obligaciones tributarias. Debemos inscribirnos en los registros

fiscales, presentar declaraciones tributarias y pagar los impuestos nacionales y locales que legítima y justamente nos correspondan.

Somos concientes que nuestro aporte económico es fundamental para que el Estado pueda cumplir con su función de procurar el bienestar comunitario; por ello daremos prioridad al pago de nuestras obligaciones tributarias.

Artículo 13. Trámites administrativos y policivos. Para la apertura de negocios y el ejercicio de actividades hoteleras debemos cumplir los requisitos administrativos y policivos exigidos por las normas legales, entre ellos la obtención de la licencia o permiso de funcionamiento, de sanidad, e inscripciones en la Superintendencia de Industria y Comercio, en el Registro Nacional de Turismo y en las oficinas gubernamentales según el caso.

También velaremos, por atender cuidadosamente en nuestro establecimiento las normas de seguridad ciudadana, salubridad y moralidad pública.

Artículo 14. Protección al medio ambiente. En desarrollo de nuestras actividades, observaremos el cumplimiento de las normas para la preservación del medio ambiente a fin de mantener el equilibrio de la naturaleza y denunciaremos los actos que atenten contra los recursos naturales la ecología y el paisaje.

CAPITULO III

Deberes frente a los huéspedes, clientes y la comunidad en general

Artículo 15. Cortesía y lealtad. Atenderemos a nuestros huéspedes y clientes con cordialidad y cortesía, bajo el entendido, que la calidad en el servicio es lo que permite subsistir en el mercado.

Debemos guardar honestidad y lealtad en la relación con la comunidad,

circunstancia que nos permitirá ganar su confianza.

Artículo 16. Importancia del huésped y cliente. Lograr la satisfacción total del huésped y cliente a través del servicio es el propósito de nuestro trabajo; el huésped es la persona más importante del hotel y por ello le debemos suministrar los servicios, la información y la ayuda que demande.

Artículo 17. Responsabilidad ante el huésped. Tenemos la responsabilidad social de defender al huésped. Además debemos dar riguroso cumplimiento a las disposiciones legales sobre los términos ofrecidos y pactados y demás materias relativas a la protección del huésped.

Artículo 18. Confidencialidad. Nos comprometemos a mantener la individualidad de huésped y la reserva de toda la información que poseamos sobre él. De igual manera mantendremos discreción y confidencia sobre las actividades que éste realice durante su estadía en el hotel. Sin embargo nuestro compromiso ante la comunidad obliga a denunciar y aportar toda la colaboración necesaria cuando dentro del establecimiento permanezcan o hayan permanecido personas de reconocida trayectoria delincidental o en procesos de investigación.

Artículo 19. Principios básicos de la publicidad comercial. La publicidad es un factor esencial para la comercialización; constituye un medio de información y comunicación entre el hotelero y sus clientes y presta una ayuda indispensable al usuario de los servicios y a toda la comunidad.

Por el uso de la publicidad tenemos una responsabilidad social; Elia debe ser ante todo veraz, desente y leal.

En los anuncios publicitarios evitaremos toda declaración o presentación visual que ofenda las buenas costumbres. La moral ciudadana o las instituciones públicas.

Artículo 20. Respeto de marcas y nombres. Rechazamos y condenamos la falsificación, usurpación y uso ilícito de las marcas registradas, nombres y enseñas comerciales, tanto nacionales como internacionales.

Artículo 21. Repudio al tráfico de bienes de dudosa o ilícita procedencia. Repudiamos el tráfico con bienes de dudosa o ilícita procedencia o que no cumplan los requisitos legales (gravámenes, aranceles, impuestos de timbre, IVA, etc.).

Artículo 22. Las calamidades no pueden ser causa de enriquecimiento. No nos aprovecharemos de necesidades críticas, calamidades públicas o individuales para obtener utilidades exageradas por la prestación de servicios requeridos por las personas. Por el contrario, prestaremos nuestro concurso en condiciones razonables, para contribuir a solucionar tales desgracias colectivas o individuales.

CAPITULO IV

Obligaciones frente a otros hoteleros, Agencias de Viajes, proveedores y demás empresarios

Artículo 23. La sana competencia estimula el desarrollo y fortalece las empresas. La sana competencia estimula y permite el desarrollo vigoroso de las empresas y nos esforzaremos por afianzarla y darle plena vigencia.

Sólo la calidad de los servicios determinará factores de competencia frente a otros hoteleros.

Artículo 24. La competencia debe ser leal. Observaremos riguroso cumplimiento de las normas sobre competencia leal y rechazamos las prácticas comerciales restrictivas y la guerra de precios.

Todo acto que realicemos deberá estar ceñido por los más altos principios de lealtad, honestidad y rectitud.

Artículo 25. Prácticas de competencia desleal. Las prácticas que utilizan los recursos de mala fe, el engaño, el fraude, la opresión y el soborno, constituyen competencia desleal que lesionan la moral social y perjudican la sana competencia, por lo cual tales prácticas las rechazamos y condenamos.

Constituyen competencia desleal los siguientes hechos

1. Los medios y sistemas encaminados a crear confusión sobre un competidor, sus establecimientos hoteleros o servicios.
2. Los medios y sistemas tendientes a **desacreditar** a un competidor, sus establecimientos hoteleros o servicios.
3. Los medios y sistemas encaminados a desorganizar internamente una empresa competidora o a obtener sus secretos.
4. Los medios y sistemas encauzados a obtener la desviación de la clientela siempre que sean contrarios a las costumbres hoteleras.
5. Los medios o sistemas encaminados a crear **desorganización** del mercado.
6. Las maquinaciones reiteradas tendientes a **privar de sus técnicos o empleados de confianza** a un hotelero aunque no produzcan la desorganización de su empresa ni se obtengan sus secretos.
7. El otorgamiento de **prebendas especiales como descuentos o comisiones** fuera de lo establecido normalmente, a agentes de viajes, agencias mayoristas, organizaciones de congresos, transportadores, taxistas, etc. que impliquen una

manipulación del mercado de huéspedes.

Artículo 26. Repudio al tráfico de influencias y remuneraciones ilegales.

Repudiamos el tráfico de influencias y no utilizaremos las dádivas, regalos, comisiones, descuentos o cualquiera otra remuneración ilegal, que puedan ser interpretados como medio para conseguir el favor de las autoridades o de los funcionarios de administración pública y privada, que pueden decidir sobre contratos y licitaciones.

Artículo 27. El éxito es compatible con el progreso de otros empresarios.

Aceptamos que nuestro éxito es compatible con el éxito de otros hoteleros, por ello evitaremos toda manipulación que arrebate injustamente la clientela ajena. Repudiamos todo acto que directa o indirectamente y sin justo fundamento, desprestigie a los competidores o sus servicios.

Artículo 28. Cumplimiento riguroso de contratos y obligaciones.

El cumplimiento riguroso de contratos y obligaciones, tanto verbales como escritos, deben ser una norma de conducta permanente del hotelero.

Ello crea un ambiente generalizado de confianza y seguridad en el tráfico jurídico comercial, que conviene a todo el gremio y a la comunidad en general.

Artículo 29. Solidaridad gremial.

Debemos ser solidarios con nuestros colegas, tanto en los períodos difíciles como en los de bonanza; evitaremos el egoísmo y compartiremos los conocimientos y experiencias que contribuyan al mejoramiento de los negocios.

El hotelero individualmente considerado, entiende que los demás hoteleros más que competidores son colegas, cuyo éxito común fortalece y enaltece al gremio

del cual todos formamos parte.

En las relaciones con colegas y socios, observaremos seriedad, lealtad y honestidad, guiándonos siempre por los principios de la buena fe y el beneficio mutuo.

Artículo 30. Obligaciones específicas con los proveedores. Los hoteleros cumpliremos oportunamente las obligaciones con nuestros proveedores de bienes y servicios y les daremos un trato equitativo y solidario, propugnando por su progreso económico y social.

CAPITULO V

Responsabilidades frente a empleados y pasantes

Artículo 31. Justa protección y bienestar d los colaboradores. Aceptamos que el resultado de nuestra gestión depende del trabajo eficaz y decidido que prestan nuestros colaboradores. Por ello procuraremos el progreso económico y el bienestar social de nuestros empleados y sus familias y colocaremos los recursos necesarios para alcanzar dicho propósito.

Artículo 32. Idoneidad y calidad de los colaboradores. Procuraremos que los empleados y colaboradores sean personas idóneas para el desempeño de sus funciones, que posean altas calidades humanas, garanticen seguridad y confianza a la empresa, huéspedes y clientes.

Artículo 33. Estímulo a la capacitación de los colaboradores. Estimularemos y apoyaremos la capacitación y formación de nuestros colaboradores o empleados, con el propósito de lograr su promoción social, tecnificar su gestión y prestar un mejor servicio a los huéspedes.

Artículo 34. Estímulo a la formación del pasante. Brindaremos la oportunidad de entrenamiento a los estudiantes de hotelería o pasantes en nuestra empresa, también dispondremos del personal necesario para brindarles los conocimientos prácticos requeridos para una carrera profesional.

Artículo 35. Solidaridad con los empleados. Debemos ser solidarios con nuestros colaboradores o empleados, participando de sus logros y compartiendo sus momentos de calamidad.

Artículo 36. Remuneración equitativa y seguridad social. Procuraremos remunerar oportunamente y con justicia a nuestros trabajadores, retribuyéndoles por su trabajo y dedicación con el salario y las prestaciones sociales que le corresponden por ley.

Igualmente, procuraremos que nuestros empleados gocen de todos los beneficios que ofrecen las distintas instituciones de seguridad social; para ello atenderemos el pago oportuno de los aportes y cuotas de afiliación correspondientes.

También daremos cumplimiento a las normas sobre Salud Ocupacional con el propósito de que nuestros empleados cumplan sus actividades laborales con el menor riesgo posible.

CAPITULO VI

Responsabilidades frente a nuestra agremiación

Artículo 37. Respaldo y apoyo. Comprometidos con el ejercicio de la hospitalidad daremos pleno respaldo y apoyo a la agremiación hotelera a la cual pertenezcamos, aportando conocimientos y experiencias al logro de beneficios comunes y acatando las decisiones que la Asamblea General, Consejo Nacional o Comité Ejecutivo aprueben.

Artículo 38. Contribución a los sistemas de información. Con el

objeto de perfeccionar y actualizar permanentemente los sistemas de información y estadísticas del sector, debemos atender en forma veraz y oportuna las informaciones que la entidad gremial solicite sobre aspectos relativos a la marcha del negocio y que no sean reserva del hotelero.

Artículo 39. Representación. Somos embajadores del gremio y por lo tanto mantendremos en alto el nombre de éste, representándolo con orgullo y dignidad en todas las instancias alrededor de las cuales nos desempeñemos.

Artículo 40. Divulgación. Teniendo en cuenta que el Código de Ética Hotelera constituye el mínimo de derechos, obligaciones y deberes que los hoteleros debemos cumplir en el ejercicio de nuestras actividades relacionadas con la hospitalidad, velaremos para que la agremiación divulgue su contenido por medio de publicaciones a todos los asociados **y** que este mensaje de comportamiento ético y moral llegue a las entidades de enseñanza hotelera para que sirva de base a la formación integral de los futuros profesionales.

CAPITULO VII

Vigilancia y seguimiento

Artículo 41. Comisión de control Ético. Para vigilar el cumplimiento del presente Código de Ética Hotelera, la agremiación hotelera nombrará una comisión de control ético integrada por prestantes miembros de la sociedad, representantes de las instituciones comprometidas con la vigilancia de la prestación de servicios, representantes de la hotelería agremiada y no agremiada, proveedores, educadores hoteleros, etc., del modo que se estime conveniente de acuerdo a un reglamento especial que determinará su funcionamiento y las sanciones a que haya lugar por su incumplimiento, tanto para el establecimiento como para el hotelero, el cual se establecerá dentro de los 180 días siguientes a su aprobación por la agremiación hotelera.

ANEXO F

DOCUMENTO DE ACLARACIÓN ANTE DENUNCIA DEL PERSONERO DISTRITAL EN SANTA FE DE BOGOTÁ.

Ante las denuncias formuladas por el Personero Distrital de Bogotá, Herman Arias, en relación con la posibilidad de que moteles y establecimientos de alojamiento por horas, ubicados en zonas residenciales puedan funcionar, amparados en su inscripción como hostales en el Registro Nacional de Turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se permite informar:

- Que de acuerdo con la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y sus Decretos Reglamentarios-, en el Registro Nacional de Turismo solamente son inscritos los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan servicios de alojamiento a turistas y no los establecimientos por horas que prestan servicios a personas que no tienen tal carácter. Así lo dispone el artículo 16 del Decreto 2074 de 2003: “DE LA INSCRIPCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS O DE HOSPEDAJE: De conformidad con lo establecido en el capítulo II del título IX de la Ley 300 de 1996 en concordancia con lo señalado por el artículo 76 de la misma norma, la obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, cobija a los establecimientos que presten servicio de alojamiento exclusivamente a personas que tengan el carácter de turistas, según las previsiones de la misma norma. Las solicitudes de inscripción presentadas por establecimientos que presten el servicio de alojamiento por horas, no serán tramitadas por el Registrador”.
- Que la Registradora Nacional de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ordenó, mediante Resoluciones 001 de 2005 y 002 de 2005, dar trámite a las solicitudes de inscripción en el Registro de dos establecimientos construidos en la localidad de Suba, luego de verificar que cumplieran con los requisitos establecidos legalmente para la inscripción en el Registro Nacional de Turismo.
- Que en los citados actos administrativos la Registradora Nacional de Turismo acogió lo señalado por la Sección Tercera del Tribunal Administrativo de Cundinamarca, en sentencia de 5 de agosto de 2005, adoptada dentro de la Acción Popular a que se refiere el expediente 2004-02422, en lo que se alude al servicio que prestarán tales hostales, de acuerdo con la cual “no se encuentra demostrado que los propietarios y titulares de las licencias objeto de esta acción, estén utilizando las licencias de construcción de hostales para el funcionamiento de moteles, por lo cual no existe fundamento probatorio que permita estimar que se están violando derechos colectivos”. Agregaba la mencionada Corporación en la sentencia citada que “En efecto, en las circunstancias actuales no es posible determinar si realmente dichas construcciones están destinadas a moteles siendo que su licencia de construcción es para hostel.”
- Que las Resoluciones expedidas por la Registradora Nacional de Turismo señalan que “En armonía con lo señalado en la sentencia en cita, en el evento en que en el establecimiento se ofrezcan otros servicios diferentes a los turísticos, esto es, servicios que no están cobijados por el Registro Nacional de Turismo, se adelantarán

las actuaciones y/o acciones legales correspondientes”, en orden a revocar tales inscripciones.

- Consideró la Registradora que “No obstante, en tanto el solicitante de la inscripción en el Registro Nacional de Turismo, el cual es un requisito previo al inicio de la actividad, no inicie la prestación de servicios, no es dable señalar que la actividad que ejercerá es diferente a aquella para la cual solicitó la inscripción.” Además señalan las resoluciones referidas que “el Gobierno Nacional en ejercicio de sus facultades reglamentarias desarrolló las disposiciones de la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo- en materia de inscripción de los establecimientos turísticos de hospedaje y, en consecuencia, prohíbe que el Registrador otorgue la inscripción en el Registro Nacional de Turismo a los establecimientos que pretendan prestar el servicio de alojamiento a personas que no tengan el carácter de turistas. Todo lo expresado encuentra su génesis en diversas normas de la Ley General de Turismo, la cual dentro de sus principios generales señala que el turismo es una industria que permite la recreación y el aprovechamiento de tiempo libre, lo cual excluye otros tipos de actividades que no están cobijadas por las normas turísticas. De contera, la Ley prescribe que es deber tanto de las entidades públicas como de las privadas velar por la protección al consumidor con miras al cabal desarrollo del turismo, lo que impone que las autoridades estatales velen por el bienestar del turista.”

- Que la parte resolutive de las Resoluciones 001 y 002 de 2005, dispuso efectuar la notificación de tales actos administrativos al señor Personero Distrital y a representantes de la comunidad de Suba, a quienes, además, se les está manifestando que para el Ministerio es importante contar con el apoyo de esa comunidad a través de los mecanismos de participación ciudadana previstos en la Constitución y en la Ley y/o de otros mecanismos legales en el control de los servicios que presten los establecimientos de alojamiento inscritos en el Registro Nacional de Turismo, a los cuales su inscripción en el Registro no los autoriza a prestar servicio por horas.

- En resumen, los establecimientos de alojamiento u hospedaje que obtengan el Registro Nacional de Turismo solamente podrán prestar servicio de alojamiento a turistas, de lo contrario, procederá la demolición señalada por el señor Personero Distrital y la revocatoria del Registro Nacional de Turismo.

- Con la inscripción en el Registro no se pretende legalizar la actividad de los moteles o establecimientos por horas sino permitir la prestación de servicios de alojamiento a turistas.

Oficina de Comunicaciones

ANEXO G
PROYECTO DE LEY POR LA CUAL SE MODIFICA LA LEY 300 DE 1996
LEY GENERAL DE TURISMO Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.

Bogotá, 16 diciembre de 2005.

CONTRIBUCIÓN PARAFISCAL E IMPUESTO AL TURISMO:

El proyecto amplía la base de aportantes de la contribución parafiscal manejada por el Fondo de Promoción Turística (FPT), contribución que actualmente está a cargo exclusivamente de las agencias de viajes, los establecimientos de alojamiento y los restaurantes turísticos.

Entre los nuevos aportantes, junto con los actuales prestadores de servicios turísticos, se encontrarán quienes obtienen reconocidas ventajas del desarrollo de la actividad turística en el país, a través de actividades relacionadas: se trata de las empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas tales como canotaje, balsaje, espeleología y escalada; los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones; los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional; los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas; las empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multi-propiedad; los centros terapéuticos o balnearios que utilizan con fines terapéuticos aguas, minero-medicinales, tratamientos termales u otros medios físicos naturales; las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados; los jardines botánicos, zoológicos y parques temáticos; los concesionarios de aeropuertos y carreteras; las empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre excepto el transporte urbano; los casinos; los demás concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales; los centros de convenciones; las empresas de seguros de viaje y de asistencia médica en viaje; y las sociedades portuarias orientadas al turismo o puertos turísticos.

En cuanto a la base de la liquidación de la contribución parafiscal, ésta se mantiene en el 2.5 por mil de las ventas netas y/o ingresos operacionales de los aportantes.

Otra de las medidas contempladas en el proyecto de ley tendiente a fortalecer los recursos para la promoción y competitividad del turismo, consiste en el cobro de un impuesto a las personas naturales no residentes en Colombia que ingresen al país a través de medios de transporte aéreo de tráfico internacional, cuyo monto será recaudado por las aerolíneas que realicen vuelos internacionales hacia Colombia y consignado por éstas en una cuenta especial de la Dirección de Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Algunos países de Latinoamérica cobran a los turistas, por diversos conceptos, sumas que se destinan a la promoción turística, de forma que se considera que la imposición de un impuesto de hasta US\$12 para el turismo no afectará la competitividad ni el número de turistas y viajeros que ingresen al país, dado que en Colombia no existen cobros adicionales a los establecidos para todos los bienes y servicios a cargo de los turistas que provengan del exterior.

Con base en sentencias proferidas por la Corte Constitucional, en donde se adjudica al turismo el derecho a formar parte del gasto social, y dadas las implicaciones que esta actividad tiene en la economía del país, el proyecto de ley propone el establecimiento de un impuesto con destinación específica orientado a la ejecución de programas de competitividad y promoción interna y externa del turismo.

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

Los recursos del FPT, cuenta especial creada a partir de la Ley 300 con el propósito de manejar recursos destinados a la competitividad, el mercadeo y la promoción del sector, se nutrirán de las siguientes fuentes: los activos adquiridos con los ingresos de la contribución parafiscal; las donaciones; los provenientes de patrocinios y actividades comerciales; los derivados de la explotación económica de los activos que fueron de propiedad de la Corporación Nacional de Turismo; los derivados de la explotación económica producto de la administración de los bienes que fueron incautados por delitos de narcotráfico y conexos; los que provengan de la cooperación internacional y cualquier otro recurso que se canalice a través de tesorería; los rendimientos financieros que se deriven del manejo de las anteriores partidas; y los demás activos recibidos para el desarrollo de sus funciones.

Dichos recursos se destinarán a la promoción y al mercadeo turístico, con base en los programas y planes que presente el Mincomercio al Comité Directivo del FPT. La ejecución del recaudo correrá por cuenta de Proexport, previo convenio suscrito entre el FPT y el Mincomercio con esa entidad.

Los recursos provenientes del impuesto al turismo, por su parte, estarán dirigidos a la ejecución de programas de competitividad y promoción interna e internacional del turismo de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Mincomercio, de conformidad con lo previsto en el Plan Sectorial de Turismo y en el plan de promoción internacional que apruebe el Comité Directivo del FPT. Además el proyecto prevé que con los recursos mencionados se cofinancien proyectos presentados por las entidades territoriales, siempre y cuando éstos estén contemplados en los planes de desarrollo turístico territoriales y la orientación de la inversión esté prevista en el Plan Sectorial de Turismo.

Adicionalmente, se prevé que el Estado aporte anualmente una suma equivalente al recaudo de los recursos provenientes del impuesto al turismo, suma que estará destinada a los mismos fines previstos para dicho tributo.

El proyecto propone, por otra parte, la ampliación de la representación de los sectores que contribuyan con los aportes parafiscales en el Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística. Los representantes de estos sectores deberán ser cinco empresarios del sector turístico. Así las cosas, dicho Comité estará compuesto, además, por el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el Presidente de PROEXPORT, o sus delegados, y los representantes de la Federación Nacional de Municipios y de la Federación Nacional de Departamentos.

REGISTRO, A LAS CÁMARAS DE COMERCIO

El proyecto de Ley propone que el Registro Nacional de Turismo (RNT), actualmente en cabeza de la Dirección de Turismo del Mincomercio, sea llevado por las Cámaras de Comercio del país y que el mismo haga parte del Registro Mercantil, para agilizar su manejo, dada la infraestructura que éstas tienen. No obstante, el Mincomercio continuará con la potestad de adelantar los estudios sectoriales con base en la información suministrada por el Registro Nacional de Turismo.

Finalmente, el proyecto establece que solamente los prestadores debidamente inscritos en el RNT podrán ser destinatarios de los incentivos fiscales y tributarios consagrados a su favor por la normatividad nacional.

VIGILANCIA

Otro de los cambios que prevé el proyecto tiene que ver con el paso de las reclamaciones por incumplimiento de servicios a los turistas, a la Superintendencia de Industria y Comercio -teniendo en cuenta que esta entidad ejerce funciones en materia de protección al consumidor- e igualmente, por las alcaldías distritales y municipales. Esta institución tendrá 45 días para resolver, mientras que los turistas podrán reclamar dentro de los 30 días siguientes a la ocurrencia del hecho. Así mismo está prevista la posibilidad de que la Superintendencia de Industria y Comercio delegue el conocimiento de tales reclamos en las alcaldías municipales o distritales. En la actualidad la facultad sancionatoria la ejerce el Mincomercio.

Adicionalmente, el proyecto contempla el establecimiento de la facultad de imponer sanciones a los prestadores de servicios turísticos que hayan sido sancionados tres veces, quienes no podrán ejercer la actividad turística durante 5 años. La finalidad de esta sanción consiste en proteger de una forma más efectiva a los usuarios de los servicios turísticos al impedir que personas vinculadas con empresas que han incurrido en conductas tales que ocasionen sanciones reiteradas y/o el cierre del establecimiento, constituyan nuevos establecimientos para la prestación de servicios turísticos.

PROFESIONALIZACIÓN DE GUÍAS

El proyecto de Ley propone el reconocimiento como profesionales en el área de guionaje o guianza turística a las personas que se certifiquen con base en las normas técnicas sectoriales de competencias laborales diseñadas por la unidad sectorial de normalización de guías de turismo o por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), lo cual permitirá que personas que tengan una experiencia importante en estas áreas, especialmente aquellas que han ejercido la actividad en regiones apartadas del país y que por diversas circunstancias no han tenido acceso a la formación exigida por la Ley 300 de 1996, puedan obtener el título profesional de Guías de Turismo.

DISTINCIONES TURÍSTICAS

Con el fin de estimular el desarrollo y la competitividad del sector, el proyecto de Ley propone la creación de las siguientes distinciones turísticas:

La Medalla al Mérito Turístico, mediante la cual se estimulará el desarrollo de la industria turística a través del estímulo a los empresarios y empresas que realicen aportes significativos al desarrollo del sector.

El Premio a la Calidad de las Playas Colombianas, cuyo objeto consiste en estimular el adecuado uso, conservación y mantenimiento de las playas.

TURISMO EXTRANJERO

Finalmente, el proyecto de Ley establece una medida tendiente a fomentar la actividad turística en el país, consistente en devolver a los turistas extranjeros el cien por ciento (100%) del impuesto sobre las ventas que cancelen por las compras de bienes gravados en el territorio nacional.

ANEXO H
MODIFICACIÓN DE LAS TARIFAS DE INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN
EL REGISTRO NACIONAL DEL TURISMO, RESOLUCIÓN 0236 DE 2.005

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

RESOLUCION No. 0236 de 1 FEB. 2005

por la cual se modifican las tarifas de inscripción y de actualización
en el Registro Nacional de Turismo

EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

En ejercicio de sus atribuciones legales y en especial las que le confiere el artículo 61 de la Ley 300 de 1996 y el artículo 11 del Decreto 2074 de 2003, y

CONSIDERANDO

Que el artículo 61 de la Ley 300 de 1996, establece que el Ministerio de Desarrollo Económico, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, llevará un registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen operaciones en Colombia.

Que el párrafo segundo del mismo artículo 61 de la Ley 300 de 1996, determina que el Ministerio tiene la facultad de establecer las tarifas del Registro Nacional de Turismo.

Que el artículo 11 del Decreto 2074 de 2003 establece que el Registro Nacional de Turismo deberá actualizarse dentro del período comprendido entre el 10 de enero y el 30 de abril de cada año, sin importar cual hubiera sido la fecha de la inscripción inicial por parte del prestador de servicios turísticos.

Que es voluntad del Gobierno Nacional avanzar en el proceso de supresión de trámites de tal manera que el prestador de servicios turísticos pueda cumplir con los requisitos legales de manera pronta y oportuna.

Que de acuerdo con lo anterior, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo adoptó como mecanismo para la simplificación de los trámites correspondientes a la inscripción en el Registro Nacional de Turismo y a la actualización anual de la inscripción, el diligenciamiento de los formularios a través de Internet.

Que la reducción de las tarifas de inscripción en el Registro Nacional de Turismo, beneficia a los prestadores de servicios turísticos que deben cumplir con tal requisito legal y hace más eficiente al Registro Nacional de Turismo.

Que en mérito de lo expuesto,

Continuación de la resolución “Por la cual se modifican las tarifas de inscripción y de actualización en el Registro Nacional de Turismo”

RESUELVE

ARTICULO PRIMERO: Redúcese a la tarifa de CERO [‘ESOS M/CTE (\$ 0.00) el valor de los costos correspondientes a los trámites de inscripción y de actualización en el Registro Nacional de Turismo a cargo de los prestadores de servicios turísticos.

ARTICULO SEGUNDO: La presente Resolución rige a partir de su fecha de expedición y deroga la Resolución 0049 de 22 de enero de 2002 y las demás disposiciones que le sean contrarias.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bogotá D.C, a los 14 FEB 2005

El Ministro de Comercio, Industria y Turismo,

JORGE HUMBERTO BOTERO

ANEXO I

REGLAMENTACIÓN DE LA CATEGORIZACIÓN POR ESTRELLAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS, RESOLUCIÓN 0657 DE 2.005

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

RESOLUCIÓN NÚMERO 0657 DE 2005

(8 ABR.2005)

Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.

EL VICEMINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR, ENCARGADO DE LAS FUNCIONES DEL DESPACHO DEL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 69 de la Ley 300 de 1996.

CONSIDERANDO

Que con fundamento en la facultad establecida en el artículo 69 de la Ley 300 de 1996, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debe fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos prestados a la comunidad y para tales efectos promover la creación de la Unidad Sectorial de Normalización para el subsector de establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Que la Asociación Hotelera de la Colombia - COTELCO, se constituyó en Unidad Sectorial de Normalización para el sector hotelero y que dentro de su ámbito de normalización se encuentra la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Que de conformidad con el artículo 82

de la Ley 300 de 1996, los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la Asociación gremial correspondiente. Que en desarrollo del proceso de normalización y cumpliendo con los requisitos legales, previa consulta pública, fue expedida la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje Categorización por estrellas de hoteles requisitos normativos”.

Que la mencionada clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje categorización por estrellas de hoteles, para su aplicación, es un tema que fue puesto en conocimiento y discutido con el gremio hotelero colombiano. Que de conformidad con el numeral 3, artículo 77 de la Ley 300 de 1996, es obligación de los prestadores de servicios turísticos ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.

Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia

Que es función del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, controlar las conductas que puedan conducir a error a los consumidores de los servicios turísticos ofrecidos por los establecimientos hoteleros o de hospedaje, en especial el uso de publicidad engañosa o que induzca a error al público sobre precios, calidad o cobertura, así como el ofrecimiento de información engañosa o dar lugar a error en el público sobre las características de los servicios turísticos ofrecidos.

RESUELVE:

ARTICULO 1º . Para efectos de la presente Resolución aplican las siguientes definiciones:

Categorización por estrellas: Mecanismo mediante el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”.

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Dispone además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

ARTICULO 2º . A partir de la vigencia de la presente Resolución, solamente podrán ser categorizados por estrellas los establecimientos hoteleros o de hospedaje que presten sus servicios en Colombia, en los términos del artículo 78 de la Ley 300 de 1996, que se consideren como hoteles, según la definición de la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje — Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” y que se certifiquen en el cumplimiento de los requisitos establecidos por dicha norma técnica sectorial, sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines.

PARAGRAFO. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que se certifiquen en la mencionada norma técnica sectorial NTSH 006, ‘Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” deben utilizar en su publicidad de manera visible, legible e indeleble, el números de estrellas otorgadas en la certificación de la mencionada norma técnica sectorial, en la modalidad respectiva.

ARTICULO 3º . Para efectos de la categorización de los establecimientos hoteleros o de hospedaje establecida en los términos del artículo 1 de esta Resolución, deberán obtener el Certificado de Calidad Turística en la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje

Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia

Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”, expedido por un Organismo Certificador debidamente acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC - que cuente con visto bueno de la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en los términos del artículo 70 de la Ley 300 de 1996.

PARÁGRAFO. Solamente a través del Certificado de Calidad Turística en la mencionada norma técnica sectorial NTSH 006, los establecimientos hoteleros o de hospedaje, demostrarán el cumplimiento de los requisitos exigidos para la categorización prevista en los términos del artículo 1º de esta Resolución.

ARTICULO 4º. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que no se encuentren debidamente certificados en desarrollo de la norma técnica sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje — Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”, sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines, deberán abstenerse de utilizar en su publicidad la categorización por estrellas de que trata el artículo 1º , a partir de los 12 meses de la publicación de la presente Resolución.

PARAGRAFO. Los establecimientos hoteleros o de hospedaje que desacaten lo

establecido en este artículo, serán investigados y sancionados por la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de acuerdo con lo establecido en los artículos 71 y 72 de la Ley 300 de 1996.

ARTICULO 5°. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D. C., a los

EL VICEMINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR, ENCARGADO DE LAS
FUNCIONES DEL DESPACHO DEL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y
TURISMO

EDUARDO MUÑOZ GÓMEZ

ANEXO J
PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2004 – 2007,
PROGRAMA TURÍSTICO

PLAN DE INVERSIONES

PROGRAMA CAUCA TURÍSTICO

OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

- ♦ Establecer políticas claras de apoyo a la actividad turística en el Departamento del Cauca, como sector estratégico para el desarrollo social y el fortalecimiento económico del Departamento.
- ♦ Apoyar el convenio de competitividad para el clúster de servicios turísticos del Departamento, suscrito entre el Gobierno Nacional y los actores de esta actividad en el Cauca, de conformidad con la correspondiente matriz de compromisos.
- ♦ Articular con las administraciones municipales, mecanismos de sensibilización, sentido de pertenencia, el rescate de la pluri-etnia Caucana, la educación cívica, la urbanidad, la ética, los valores y las buenas costumbres, el arraigo, el respeto, los derechos humanos, la educación ambiental y la permeabilización del sentido de los símbolos.
- ♦ Posicionar al Cauca como destino turístico importante, mediante la promoción de su riqueza ecológica y multi-cultural, etnoturismo, termalismo y salud, senderos ecológicos, turismo de medicina alternativa, entre otros.
- ♦ Generar cultura turística en el Cauca que permita mejorar la experiencia del visitante en nuestro Departamento.

METAS FÍSICAS DEL PROGRAMA:

METAS 4 AÑOS :2004 2.005 2.006 2.007

- Asignación de una oficina que coordine la actividad turística en el departamento.
- Apoyar la puesta en operación de la Asociación para el Desarrollo Turístico de Popayán.
- Apoyar, acompañar el programa: jóvenes emprendedores de productos turísticos en nueve municipios del Departamento.
- Apoyar procesos de sensibilización por el rescate de los símbolos ciudadanos, civismo, urbanidad, ética, valores y buenas costumbres. Cartillas, tarjetas, volantes.
- Apoyar propuestas que identifiquen necesidades relacionadas con los lugares declarados “patrimonio histórico” y turístico.
- Rescate y actualización del proyecto muelle turístico de Guapí.
- Facilitar el rescate del convenio binacional Colombia - Ecuador.
- Promoción y fortalecimiento de eventos tradicionales: Semana Santa, congreso gastronómico de Popayán, etc.
- Fortalecimiento al programa posadas nativas turísticas.
- Apoyar la producción de videos para promocionar el Cauca turístico-cultural.
- Apoyar el fortalecimiento del proyecto Tampu: Portal Ecoturístico y multicultural del Cauca.

COSTO APROXIMADO DEL PROGRAMA:

\$ 793 millones

PROPUESTA DE FINANCIACIÓN:

Millones de pesos

AÑOS	APORTE	RENTAS CEDIDAS	VALOR RENTAS	TOTAL APORTES + RENTAS
AÑO 2004	\$ 70	Sistema General de Participaciones	.\$ 318	\$ 388
AÑO 2005	\$ 70	Cooperación nacional	\$ 61	\$ 131
AÑO 2006	\$ 70	Cooperación internacional	\$ 63	\$ 133
AÑO 2007	\$ 70	Presupuesto Nacional (Fosyga) Municipios	\$ 71	\$ 141
TOTAL Recursos propios	\$280	Otros - Aportes Interinstitucionales	\$ 513	\$ 793

ENTIDADES EJECUTORAS:

Gobernación del Cauca, Cámara de Comercio, Universidad del Cauca, SENA y municipios de Guapí, Silvia y Piendamó.

PROYECTOS INHERENTES AL PROGRAMA:

1. Elaboración de una propuesta por parte de la Gobernación del Cauca y de las administraciones municipales con reconocida o potencial vocación turística con la participación de organizaciones sociales y gremios del sector, que contenga lineamientos y competencias precisas respecto a la reglamentación de la actividad.
2. Elaboración de un plan de trabajo para apoyar y asesorar a los municipios Caucanos en el desarrollo y presentación de proyectos competitivos para allegar

recursos de cooperación técnica.

3. Estructuración de una propuesta para incluir en los contenidos curriculares, procesos de sensibilización hacia la pertenencia, mediante el rescate de la pluri-etnia Caucana, la educación cívica, la urbanidad, la ética, los valores y las buenas costumbres, el arraigo, el respeto, los derechos humanos, la educación ambiental y la permeabilización del sentido de los símbolos.
4. Elaboración de un documento en el que se identifiquen necesidades de: iluminación, seguridad (pie de fuerza y patrullaje), señalética turística, reparcho de calles, contaminación auditiva y visual, limpieza y control de desechos sólidos y basuras en las vías y espacios públicos, recuperación del espacio público, peatonalización y adecuación de cascos históricos, reglamentación de ciclovías y senderos ecológicos y sostenibilidad de los Jardines Botánicos de los municipios y de los lugares declarados “patrimonio histórico” y turístico.
5. Diseño y definición de programas concretos de promoción y difusión de una imagen turística para Popayán y el Departamento del Cauca.
6. Elaboración de una agenda de trabajo con las instituciones dedicadas a la promoción cultural, en función del rescate de las manifestaciones culturales y regionales.
7. Capacitación sobre la actividad turística dirigida a niños y jóvenes escolares
8. Posadas nativas turísticas
9. Producción y difusión de un video promocional del Cauca turístico-cultural
10. Cauca Ecoturístico TAMPU: portal Ecoturístico del Cauca
11. Acuerdo de Competitividad Turística
12. Turismo rural
13. Turismo cultural: arqueológico, histórico, religioso, antropológico, artesanías
14. Turismo de aventura
15. Paisajismo

PROYECTOS CONEXOS

- ♦ Continuidad del proceso iniciado en el Plan de Desarrollo Turístico y Cultural de Tierradentro.

- ♦ Generación de nuevos proyectos de investigación para el Desarrollo Turístico del Departamento del Cauca. (Agenda Ciencia y Tecnología).
- ♦ Elaboración de una agenda de trabajo con la finalidad de definir referentes y cronogramas para alimentar la información que requiere la base de conocimientos que está siendo estructurada en “TAMPU: Portal Ecoturístico y Multicultural del Cauca”.
- ♦ Promoción del Turismo receptivo de la región de Tierradentro con acompañamiento y seguridad.

OBSERVACIONES

Los valores para el año 2004 permanecen fijos y para los años siguientes están sujetos a incremento según índice de inflación en Colombia.

CONCORDANCIA CON EL PROGRAMA DE GOBIERNO

En el eje Programático GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO de la propuesta de Gobierno del actual Gobernador, se proponen las siguientes acciones que son apoyadas por este programa:

“Coordinar y apoyar programas y proyectos tendientes a proteger, conservar, potenciar y defender nuestro patrimonio cultural, arqueológico, artístico, artesanal y paisajístico, como parte esencial de nuestra identidad regional”.

“Promover y ejecutar a través de las administraciones municipales con el apoyo de las Universidades y el SENA, planes de capacitación y asesoría dirigidos a organizaciones y productores, con el fin de fortalecer la participación en la identificación y formulación de proyectos productivos orientados a satisfacer con efectividad la demanda de bienes y servicios en el nivel local, regional, nacional e internacional”.

“Apoyar y fortalecer los sistemas organizativos de la sociedad civil como cooperativas, gremios, asociaciones de productores, etc, como instancias para atender necesidades relacionadas con la producción de bienes y servicios”

SUBPROGRAMA: ECOTURISMO

PROGRAMA: Fortalecimiento y desarrollo integral de los pueblos indígenas en el marco de la solución de la emergencia social, económica y cultural de los pueblos indígenas del Cauca (decreto 982 de 1999), acorde con los planes de vida.

OBJETIVOS DEL SUBPROGRAMA:

Implementación de proyectos eco turísticos en los Territorios Indígenas, para la construcción de infraestructura, adecuaciones, dotaciones y mejoramiento de condiciones y sitios de interés turística, acordes con el respeto a las culturas y el medio ambiente, con sostenibilidad económica.

METAS FÍSICAS DEL SUBPROGRAMA:

METAS AÑOS 2004 2.005 2.006 2.007

Implementación de iniciativas Eco turísticas de 6 zonas indígenas del Departamento
Iniciativa zonal apoyada: Tierra- Dentro, Occidente Zonas Sur y Centro, Zonas Norte y Oriente, 6 zonas con proyecto Ecoturístico en marcha.

COSTO APROXIMADO DEL PROGRAMA: \$3.000 Millones de pesos.

ENTIDADES EJECUTORAS:

Consejo Regional Indígena del Cauca C.R.I.C., en coordinación y apoyo con las Asociaciones de Cabildos Indígenas de Nasa Cha Cha de Tierradentro, Atiso de Morales, -Genaro Sánchez de la Zona Centro, Cabildo Mayor Yanacona de Macizo Colombiano y Consejo Territorial Indígena del Oriente, Municipios de Silvia, Totoró y Piendamó.

PROYECTOS INHERENTES AL PROGRAMA:

Proyectos Zonales Indígenas de Etno-ecoturismo en COMUNIDADES INDÍGENAS DEL CAUCA, formulados en el marco del decreto 982 de 1999 y los Planes de Vida de los Pueblos Indígenas para las Zonas Tierradentro, Municipios de Inzá y Páez, Asociación Juan Tama, Asociación de Cabildos Zona Occidente, Municipio de Morales, Cabildo Mayor Yanacona, municipios de la Sierra, La Vega, San Sebastián, Almaguer, Bolívar, Sotaró, Asociación de Cabildos Indígenas Zona Centro, municipios de Puracé, Popayán y el Tambo. Asociación de Cabildos Indígenas de la Zona Norte, ACIN, municipios de Toribio, Caloto, Santander de Quilichao, Corinto, Miranda, Jambaló, Buenos Aires.

PROYECTOS CONEXOS

Proyectos de conservación ambiental, Plan Ambiental Indígena, y seguridad alimentaria, proyectos de transporte.

OBSERVACIONES

Los Territorios Indígenas del Cauca coinciden con áreas ecológicas con propiedades paisajísticas potencialmente útiles para el ejercicio de la recreación y el esparcimiento en espacios naturales. El Ecoturismo en las áreas indígenas se ve acrecentado con la diversidad cultural, representada en las diferentes étnicas y sus variadas culturas, que desde el marco del respeto por sus manifestaciones ancestrales y sus usos y costumbres, se ha venido potenciando como servicio a turistas y visitantes de la industria sin chimeneas. Un factor a tener en cuenta corresponde al deseo de que zonas con potencial eco turístico y que coincidan con zonas sagradas, es el cumplimiento y el respeto de las recomendaciones de las autoridades indígenas para la permanencia en estos lugares.

Sobresalen en estos territorios propuestas de desarrollo Etno-Ecoturístico en Tierradentro, nevado del Huila, parque arqueológico, territorio ancestral de los

Paéces, en la Zona Centro, aguas termales , cuenca del río Piedras, mina de azufre, y territorio ancestral de los Coconucos; Zona Occidente, represa La Salvajina, Zona Sur, Municipio de San Sebastián, cerro de Lerma, territorio ancestral de los Yanaconas, Zona Norte, lagunas sagradas y nevado del Huila, entro muchos otros sitios que conforman un circuito Etno-Ecoturístico entre las zonas indígenas del Departamento.

La presente propuesta corresponde a una síntesis de los proyectos que han formulado cada una de estas zonas, en algunos casos los proyectos están ya en operación y otros cuentan con parte de los recursos con aportes propios de las transferencias del situado fiscal o asignados por la Cooperación Internacional, como es el Programa Tierradentro. En otros casos cuentan con procesos de negociación adelantado con fundaciones a nivel nacional como es el caso del proyecto de Ecoturismo para la Represa La Salvajina, con la Fundación EPSA. Los valores para cada proyecto se entrarán a precisar en cada proyecto específico en el proceso de avance de la financiación y consolidación de cada una de las iniciativas. Los proyectos corresponden a la financiación para la construcción de obras de infraestructura para el alojamiento y atención a los turistas, la adecuación de espacios y sitios importantes, la dotación de equipos y enseres en general requeridos para la atención de los visitantes, tanto de las mismas comunidades como de otras regiones.

ANEXO K
PREGUNTAS FORMULADAS EN LA SESIÓN DE GRUPO

MEDIO AMBIENTE EXTERNO

ENTORNO TECNOLÓGICO:

1. Cuál es el nivel tecnológico que maneja su organización?
2. Que se piensa en la organización con respecto a la tecnología?
3. Considera que es importante la tecnología para darle un giro a la organización?
Porqué?
4. Cree usted que la tecnología marca la diferencia entre su organización y las de la competencia? Porqué?
5. Para su organización es un objetivo poseer tecnología de punta?
6. Considera que el uso de la tecnología de la que usted dispone afecta el desarrollo de su hotel?
7. De que manera se afecta la satisfacción del cliente por el nivel tecnológico que manejan sus servicios?
8. Considera que la tecnología que utiliza afecta el nivel de ingresos que recibe la organización? Porque?
9. Tiene conocimientos acerca de nuevas tecnologías disponibles en el medio?
Cuáles?
10. Tiene planeado realizar inversiones en tecnología? Cuales?
11. Según su concepto, cuáles son las ventajas tecnológicas que tiene la competencia?

MEDIO AMBIENTE EXTERNO INTERNO

ORGANIZACIÓN

1. Conoce la estructura organizacional del gremio?
2. Existe un organigrama formal del gremio? Sí - No
3. Si no existe, porque no se ha creado?

4. Todos los miembros del gremio conocen con claridad sus funciones y responsabilidades? Sí - No
5. Si no se conocen, a que se debe?
6. Consideran que la estructura organizativa del gremio ayuda al logro de los objetivos como asociación y como hoteleros? Porqué?
7. En el gremio se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información
8. La estructura organizativa de la organización es flexible de tal forma que se adapte a nuevas circunstancias teniendo capacidad para adaptarse a cambios externos e internos?

PLANEACIÓN

1. Se sabe cómo quiere que sea el gremio en: un año? Tres años? Cinco Años?
2. El gremio desarrolla algún tipo de planeación? Si, cuales y cual es su horizonte de tiempo? – No, porque?
3. Cuales son los valores y normas que regulan la cultura organizacional del gremio?
4. Conocen la capacidad, los objetivos y estrategias de la competencia?
5. La organización se anticipa a las necesidades y oportunidades que ofrece el medio? Sí – No Porque?
6. Se conocen cuales son las oportunidades y amenazas provenientes del medio externo como políticas, disposiciones gubernamentales, situación social y económica?
7. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades que tiene el gremio? Si- No, porqué?
8. El gremio ha establecido metas, políticas y planes de acción? Si-No, porqué?
9. La organización maneja sistemas de control de personal, procesos y recursos financieros?
10. Si controlan, han establecido los objetivos para el proceso de control?
11. La información sobre el desempeño del gremio es exacta, oportuna, objetiva y clara?

PERSONAL

1. El gremio utiliza un proceso de selección e inducción de socios? Cuál o cuales?
2. El gremio se preocupa por motivar a sus socios?
3. En su calidad de socio, encuentra satisfechas sus necesidades de afiliación en el gremio?
4. Se aplican sistemas de incentivos y sanciones a los asociados? Cuáles?
5. El gremio cuenta con un código de ética? Se aplica? Sí –no? Por qué?
6. El gremio tiene un sistema de administración de salarios?
7. Se han establecido procedimientos para presentar sugerencias como asociados?

DIRECCIÓN

1. La toma de decisiones es ágil y oportuna?
2. Se delega algunas decisiones?
3. Existe un proceso de delegación o por el contrario es una organización centralizada?
4. El proceso de comunicación entre asociados es eficiente y efectivo?
5. Dentro del gremio se desarrolla el estilo participativo?

CALIDAD

1. Existe una cultura de calidad en el gremio?
2. Está involucrado el gremio en la metodología de conflictos?
3. El gremio reconoce la mención estratégica de la calidad en sus asociados?
4. Se compara la calidad del gremio con la de los gremios existentes en el medio?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. Cuál cree que es la imagen que el medio tiene del gremio?
2. La organización ha considerado la posibilidad de realizar investigaciones a través de entidades especializadas o por medio de asociaciones?
3. Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo?
4. Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevas oportunidades y explotar los descubrimientos que se presenten?

INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

1. Se han definido los niveles donde se deban tomar decisiones, según el tipo de decisión (rutina, programables, no programables) y según las consecuencias de las decisiones en el largo, corto y mediano plazo?
2. Quién toma cada una de estas decisiones?
3. Está Claramente establecido el flujo de la información y comunicación?
4. Hay problemas en la comunicación? Sí – No porque?
5. Considera usted que las reuniones que se realizan son fructíferas? Porque?

FINANZAS

1. Cómo han variado en los últimos años los ingresos del gremio?
2. Puede el gremio cumplir con sus obligaciones exigibles en le corto plazo?
3. El gremio es eficiente en el manejo de sus recursos?
4. Ha mantenido el gremio su posición financiera en Consejo Gremial y en el sector?

MERCADEO

1. Cuáles son las características del sector en el cual participa la organización?
2. Cuál es el del mercado objetivo del gremio en cuanto a posibles socios?
3. Se cuenta con personas destinadas a la labor de promoción del gremio? Es eficiente su trabajo?
4. Se realiza publicidad? Los objetivos de la publicidad están definidos? Cuales son los medios escogidos?
5. Existe la posibilidad de que puedan surgir nuevas asociaciones similares al Gremio?
6. La organización tiene una base de datos completa y actualizada sobre los socios potenciales?
7. La organización maneja y conoce perfiles para los nuevos socios?
8. El gremio realiza investigación periódica sobre los hoteles existentes?

ANEXO L
HOTELES ENCUESTADOS EN POPAYÁN

ESTABLECIMIENTO	ADMINISTRADOR Y/O PROPIETARIO	DIRECCIÓN
1. Centro Recreacional COMCAJA – Caja de Compensación Familiar Campesina	Director Cauca: Luis Guillermo Ramos Turismo: Maria Eugenia Rivera – Ángela Paredes	Carrera 5 # 53N-249
2. Hotel La Posada del Rancho	Propietario: Germán Campo Garrido Administradora: Amanda Enríquez	Calle 59A # 8-00
3. Hostal Torre Real	Propietario: Mercedes Córdoba Abadía Administrador: Julio César Ortega	Calle 6N # 9ª - 126
4. Hotel Panorama	Propietario: Luciano Alzate Administrador: Ariel Olmedo Hernández	Carrera 17 # 3-11
5. Hotel Ciudad Blanca	Propietario - Administrador: Gustavo Enrique Gonzáles	Carrera 11 # 6-51
6. Hostal Colonial	Propietario: William Emilio Rojas Ballesteros Administradora: Jenny Lucía Fajardo.	Calle 5 # 10 – 94
7. Hotel Los Portales	Propietario: Mauricio Alarcón Reyes Administradora: Luz Marina Lozada	Calle 5 # 10-125
8. Hotel Marandu	Propietaria: Martha Lucía Montes Administradora: Nancy Patricia Olives	Calle 6 # 7-07

9. Hotel Achalay	Propietaria - Administradora: Sandra Liliana Campo	Calle 6 # 7-55
10. Hotel El Paso	Propietario - Administrador: José Efraín Lubo	Carrera 7 # 7-14
11. Hotel Los Balcones	Sociedad Castrillón Muñoz Encargada: Martha Castrillón	Carrera 7 # 2-75
12. Hotel La Casona Del Virrey	Propietaria: Johana Ordoñez Administrador: Javier López	Calle 4 # 5-78
13. Hotel El Descanso	Propietaria - Administradora: Aidé de Varela	Carrera 5 # 2-41
14. Hostería Coconuco	COMFANDI Administradora: Maria del Mar Monteros	Coconuco
15. Hotel De Silvia	Turismo: Andrea Castro	Silvia
16. Hostería Los Olivares	Responsable: Alba de Humar	Carrera 7 # 2 -32
17. Hotel Los Andes	Responsable: Alba Doris Gonzáles	Carrera 17 # 2 - 62
18. Hotel El Herrero	Responsable: MONCOR LTDA.	Carrera 5 # 2 - 08
19. Hotel La Alcayata	-	Calle 4 # 10 - 35
20. Hostería Los Mangos	-	Santander de Quilichao

ANEXO M
FORMATO APLICADO EN LA ENCUESTA

CONSEJO GREMIAL Y EMPRESARIAL DEL CAUCA
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Universidad del Cauca contribuye al desarrollo socioeconómico de la región, poniendo a disposición de la sociedad conocimientos académicos vanguardistas mediante trabajos de pasantía. En esta labor el programa de Administración de Empresas, en convenio con el Consejo Gremial y Empresarial del Cauca, planean el redireccionamiento estratégico de la Corporación Hotelera Colombiana COTELCO, Capítulo Cauca, siendo necesario en el proceso conocer y analizar la imagen que percibe el sector frente al gremio. Por tal motivo su participación como empresario hotelero es indispensable, diligenciando de la siguiente encuesta.

DATOS GENERALES

- a. Nombre del Establecimiento: _____
- b. Dirección: _____ Teléfono: _____
- c. Propietario: _____
- d. Administrador: _____

1.- Cuáles de los siguientes servicios adicionales brinda el establecimiento?

- a. Restaurante _____
- b. Parqueadero _____
- c. Lavandería _____
- d. Room Service _____
- e. Seguro Hotelero _____
- f. Auditorio _____
- g. Café – Bar _____
- h. Otros _____ Cuáles: _____

2. El establecimiento está inscrito en el Registro Nacional Del Turismo?

- SI _____
- NO _____ Por qué?
 - a. No lo conoce _____
 - b. No le compete _____
 - c. No cumple con todos los requisitos de inscripción _____

3. El establecimiento está afiliado a alguna agremiación de carácter local, regional o nacional ?

- SI Cuál? _____
- NO Por qué? a. No es necesario _____
- b. No conoce las funciones de ningún gremio _____
- c. No le interesa _____

4. Conoce la Corporación Hotelera Colombiana COTELCO?

- SI (CONTINÚE CON EL CUESTIONARIO)
- NO (PASE A LA PREGUNTA NUMERO 9)

5. De las siguientes funciones que desempeña COTELCO en la región, cuáles conoce ?

- a. Capacitación y formación al talento humano _____
- b. Planes de desarrollo para el sector _____
- c. Mercadeo y Promoción _____
- d. Asesoría legal y comercial _____
- e. Brindar Apoyo logístico _____
- f. Desarrollar campañas de divulgación _____
- g. Representatividad gremial _____
- h. Ninguna de las anteriores _____

6. Ha sido miembro de COTELCO Cauca?

- SI (CONTINÚE CON EL CUESTIONARIO)
- NO (PASE A LA PREGUNTA NUMERO 9)

7. En que año perteneció al gremio?

- | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| a. 1.990 _____ | e. 1.994 _____ | i. 1.998 _____ | m. 2.002 _____ |
| b. 1.991 _____ | f. 1.995 _____ | j. 1.999 _____ | n. 2.003 _____ |
| c. 1.992 _____ | g. 1.996 _____ | k. 2.000 _____ | o. 2.004 _____ |
| d. 1.993 _____ | h. 1.997 _____ | l. 2.001 _____ | p. 2.005 _____ |

8. Cual fue la causa de su retiro?

- a. No se cumplieron las expectativas de afiliación _____
- b. La afiliación no fue relevante para el desarrollo del hotel _____
- c. No se justificaba el pago de la cuota de afiliación _____
- d. Poca disponibilidad de tiempo para cumplir con reuniones y compromisos _____
- e. No se encontró el ambiente apropiado de trabajo en el gremio _____

f. El establecimiento cesó temporalmente sus actividades _____

9. COTELCO Cauca, esta actualmente diseñando el Plan Estratégico para su reestructuración a fin de mejorar las condiciones para sus afiliados y poder proyectarse aun más como gremio. Ante esta perspectiva, usted como hotelero:

- a. Definitivamente se afiliaría como socio activo _____
- b. Muy probablemente se afiliaría como socio _____
- c. Probablemente se afiliaría como socio _____
- d. Probablemente no se afiliaría como socio _____
- e. Definitivamente no se afiliaría como socio _____

10. Qué recomendaciones daría usted para mejorar los beneficios que ofrece COTELCO Cauca en la región?

Agradecemos su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a esta consulta. Esperamos contar con su grata participación como un miembro activo de un gremio renovado y dispuesto a impulsar el desarrollo del sector hotelero y turístico en la región.

DIANA MABEL GUAUÑA CABRERA
ERLY GÓMEZ OTERO
Pasantes Universidad del Cauca

ANEXO N
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

TABLAS

GENERALIDADES DEL HOTEL

Nombre del establecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMCAJA	1	7,1	7,1	7,1
	El Paso	1	7,1	7,1	14,3
	Hostal Colonial	1	7,1	7,1	21,4
	Hostal Torre Real	1	7,1	7,1	28,6
	Hosteria COMFANDI - Coconuco y Silvia	1	7,1	7,1	35,7
	Hotel Achalay	1	7,1	7,1	42,9
	Hotel Casa del Virrey	1	7,1	7,1	50,0
	Hotel Ciudad Blanca	1	7,1	7,1	57,1
	Hotel el Descanso	1	7,1	7,1	64,3
	Hotel Marandu	1	7,1	7,1	71,4
	Hotel Panorama	1	7,1	7,1	78,6
	Los Balcones	1	7,1	7,1	85,7
	Los Portales	1	7,1	7,1	92,9
	Posada del Rancho	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

SERVICIOS OFRECIDOS

Restaurante

		Frecuencia	%	% Válido	% acumulado
Válido	si	8	57,1	57,1	57,1
	no	6	42,9	42,9	100,0
	Tota	14	100,0	100,0	

Parqueadero

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	7	50,0	50,0	50,0
	no	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Lavanderia

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	si	12	85,7	85,7	85,7
	no	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Room Service

		Frecuencia	%	% válido	% Acumulado
Válidos	si	7	50,0	50,0	50,0
	no	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Seguro Hotelero

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	1	7,1	7,1	7,1
	no	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Auditorio

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	2	14,3	14,3	14,3
	no	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Café Bar

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	3	21,4	21,4	21,4
	no	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Otros - Cuáles?

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	Cafeteria	1	7,1	7,1	7,1
	Ninguno	10	71,4	71,4	78,6
	Piscina y Sauna	1	7,1	7,1	85,7
	Recreación	1	7,1	7,1	92,9
	Zona Recreativa, Concha Acústica	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

HOTELES CON REGISTRO NACIONAL DEL TURISMO

		Frecuencia	%	% válido	% Acumulado
Válido	si	12	85,	85,	85,
	no	2	14,	14,	100,
	Tota	14	100,	100,	

RAZONES PARA NO AFILIARSE AL REGISTRO NACIONAL DEL TURISMO

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	No lo conoce	1	7,	50,	50,
	No le compete	1	7,	50,	100,
	Total	2	14,	100,	
Perdidos	Sistema	12	85,		
Total		14	100,		

ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS A ALGUNA AGREMIACIÓN

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido	si	1	7,1	7,1	7,1
	no	13	92,9	92,9	100,
	Tota	14	100,	100,	

RAZONES PARA NO AFILIARSE A ALGÚN GREMIO

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	No es necesario	4	28,	30,	30,
	No conoce las Funciones de Gremios	9	64,	69,	100,
	Total	1	92,	100,	

CONOCE A COTELCO CAUCA

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válido si	12	85,7	85,7	85,7
no	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

FUNCIONES CONOCIDAS DE COTELCO

Capacitación

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos si	7	50,0	50,0	50,0
no	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Planes de Desarrollo

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos si	6	42,9	42,9	42,9
no	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Mercadeo y Promoción

	Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos si	9	64,3	64,3	64,3
no	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Asesoría Legal y Comercial

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	4	28,6	28,6	28,6
	no	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Apoyo Logístico

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	4	28,6	28,6	28,6
	no	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Campañas de Divulgación

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	5	35,7	35,7	35,7
	no	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Representatividad Gremial

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	6	42,9	42,9	42,9
	no	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

No Conoce Ninguna Función

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	2	14,3	14,3	14,3
	no	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

NUMERO DE HOTELES QUE HAN SIDO MIEMBROS DE COTELCO CAUCA

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	3	21,4	21,4	21,4
	no	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

PERIODO DE AFILIACIÓN

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	1996	1	7,1	7,1	7,1
	1999	1	7,1	7,1	14,3
	no aplica	11	78,6	78,6	92,9
	no contestó	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

CAUSAS DE RETIRO

No se Cumplieron Las Expectativas

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	no	2	14,3	14,3	14,3
	no aplica	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

No se Justificaba el Pago de la Cuota

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	2	14,3	14,3	14,3
	no aplica	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Poca Disponibilidad de Tiempo Para Reuniones

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	si	1	7,1	7,1	7,1
	no	1	7,1	7,1	14,3
	no aplica	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

No se Encontró el Ambiente Propicio Para el Trabajo

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	no	2	14,3	14,3	14,3
	no aplica	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Cese Temporal de Actividades

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	no	2	14,3	14,3	14,3
	no aplica	12	85,7	85,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

INTENCIONES DE AFILIACIÓN AL GREMIO

		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Definitivamente si	3	21,4	21,4	21,4
	Muy probablemente si	4	28,6	28,6	50,0
	Probablemente	2	14,3	14,3	64,3
	Probablemente no	3	21,4	21,4	85,7
	Definitivamente no	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

RECOMENDACIONES

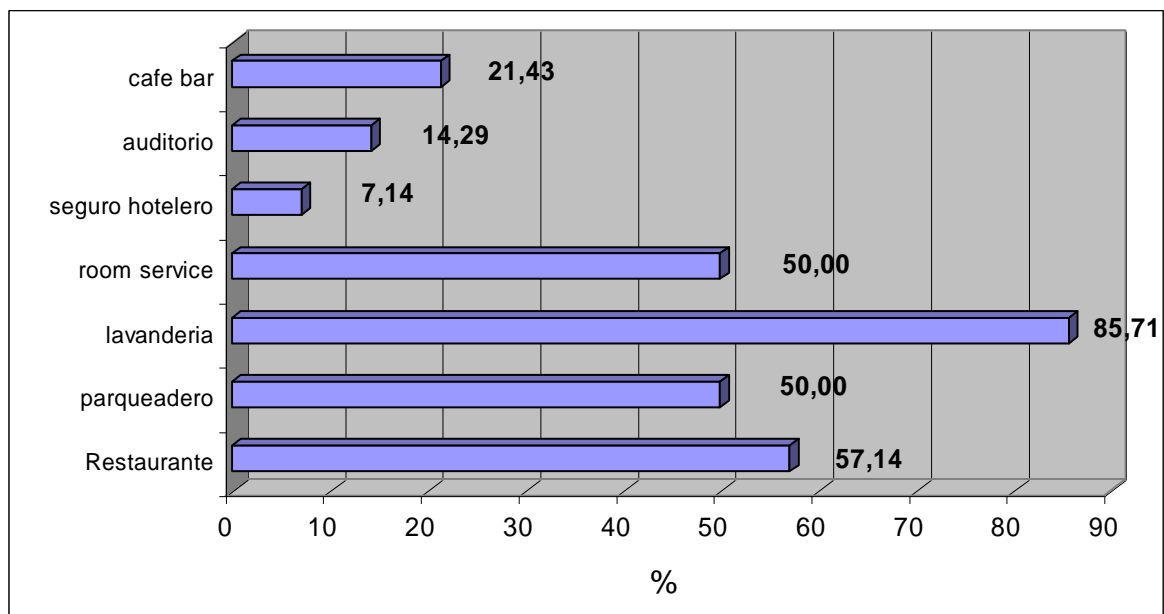
		Frecuencia	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	campañas de promoción	1	7,1	7,1	7,1
	manejo de tarifas	1	7,1	7,1	14,3
	mas promocion	1	7,1	7,1	21,4
	mayor divulgacion	1	7,1	7,1	28,6
	mayor promocion de beneficios	1	7,1	7,1	35,7
	mejorar la organiacion y la info acerca de beneficios	1	7,1	7,1	42,9
	ninguna	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

ANEXO O
GRAFICAS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA 1

SERVICIOS ADICIONALES BRINDADOS POR EL ESTABLECIMIENTO.

Figura 5. Servicios Adicionales Ofrecidos en los Hoteles de Popayán



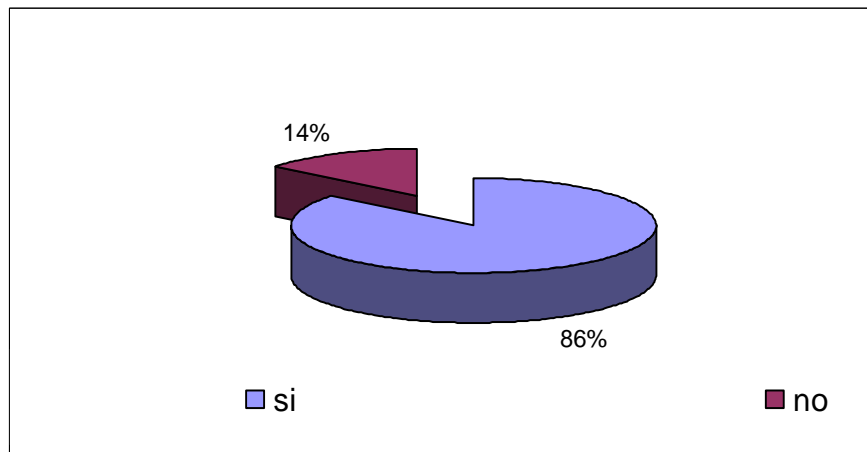
En la **Figura 5** se puede observar, que de los establecimientos visitados, el servicio más ofrecido es el de Lavandería con el 85.71% del total, seguido por el restaurante con 57.14%, el Room Service y el Parquadero ambos con un 50 %. Por el contrario, los servicios menos ofrecidos por el grupo de hoteles son el SEGURO HOTELERO con solo 7.14%, auditorio 14.29% y el café-bar con 21.43%. Otros servicios adicionales manejados por pocos Hoteles según sus instalaciones son cafetería solo para desayunos, piscina, sauna, concha acústica planes y zonas recreativas. Se

puede concluir que para los intereses del gremio es una Fortaleza muy significativa el poder ofrecer el Seguro Hotelero y saber que en el medio son más los posibles socios que no cuentan con este beneficio, creándose en el sector la necesidad o el interés por llegar al gremio en busca de poder acceder a esta ventaja comparativa.

• **PREGUNTA 2**

ESTABLECIMIENTOS INSCRITOS AL REGISTRO NACIONAL DEL TURISMO

Figura 6. Porcentaje de Hoteles Afiliados al Registro Nacional del Turismo



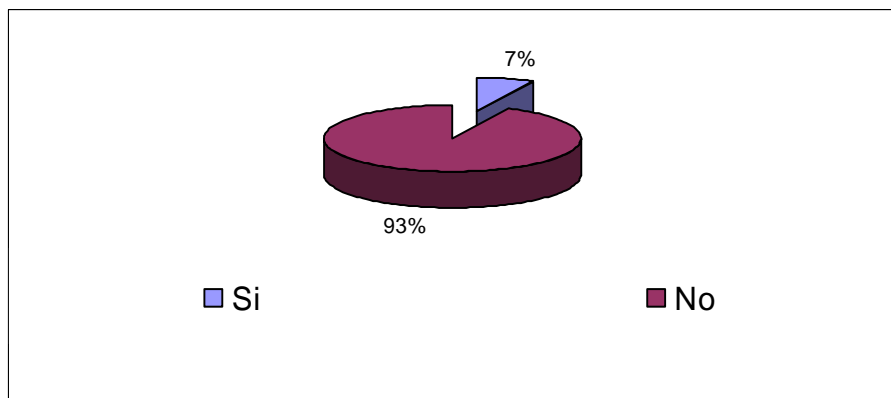
En la gráfica se puede observar el porcentaje de Hoteles afiliados al Registro Nacional del Turismo, requisito legal obligatorio para todos los establecimientos que brinden hospedaje y alojamiento. Para fortuna de COTELCO Cauca la **Figura 6** muestra que el 86% de los encuestados están afiliados y el 14% restante son hoteles nuevos como el Hostal Torre Real y el Hostal Colonial que están en proceso de registro, de tal forma, se puede decir que en el primer trimestre del 2.006 todos los hoteles, posibles socios, cumplirán este requisito y podrán ser miembros activos del gremio, ya que al

estar registrados necesariamente pertenecen a Cámara de Comercio, por ende cumplen con las exigencias legales que según los estatutos necesitan para pertenecer a COTELCO haciendo el proceso de vinculación más eficiente.

• **PREGUNTA 3**

AFILIACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS A ALGUNA AGREMIACIÓN LOCAL, REGIONAL O NACIONAL.

Figura 7. Porcentaje de Establecimientos Hoteleros Afiliados a Alguna Agremiación



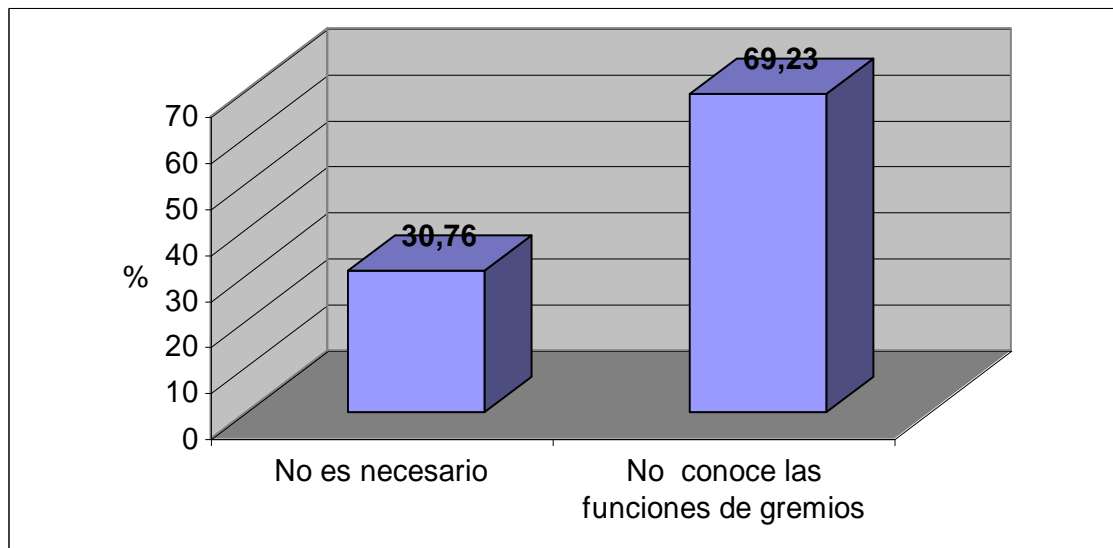
La pregunta 3 representada en el **Figura 7**, enseña que el 93% del total de los encuestados no se encuentra afiliado a ninguna Agremiación de carácter local, regional o nacional y el 7% manifestó si estar afiliado, caso concreto los Hoteles de Silvia y Coconuco que pertenecen a COTEL-VALLE, Corporación Hotelera del Valle, aunque afirman querer desvincularse del capítulo Valle para pertenecer al Cauca. Según la mayoría de los encuestados la razón para no pertenecer a ningún gremio no era otra diferente a no conocer las labores y funciones de los mismos, así como el desconocimiento de los posibles beneficios que para sus negocios pudiera traer como

resultado el estar afiliado a una Agremiación como lo es COTELCO Cauca, es interesante conocer la posibilidad de proyección que el gremio tiene si se realiza mercadeo y promoción de sus planes y beneficios.

Las razones manifestadas por los responsables de los establecimientos para no pertenecer a un gremio, fueron también tabuladas y analizadas obteniéndose los resultados mostrados en la **Figura 8** y su respectiva conclusión:

RAZONES MANIFESTADAS DE NO AFILIACIÓN A UN GREMIO

Figura 8. Razones Para la No Afiliación a un gremio



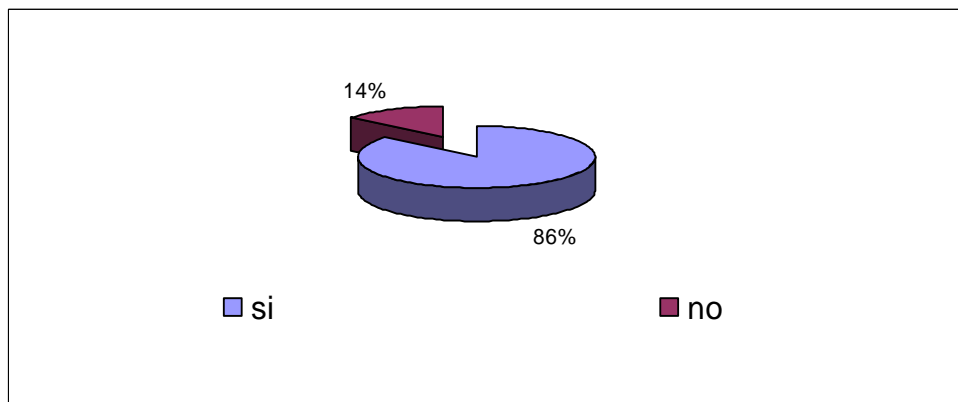
La **Figura 8** muestra que de los hoteles que manifestaron no estar afiliados a ningún tipo de Agremiación el 69.23% afirmaron no estarlo por desconocer total o parcialmente las generalidades de cualquier tipo de Asociación a la que puedan pertenecer. El 30.76% restante sostuvo que no era necesario afiliarse por el momento a un gremio ya fuera por razones económicas, de infraestructura o porque no

consideran que los gremios cumplan con las expectativas que tienen. Por otra parte ningún encuestado se inclinó por marcar la opción de que no le interesa hacer parte de una Agremiación, aspecto favorable para el gremio, ya que al realizar una debida promoción y divulgación tanto de sus funciones como de sus beneficios, puede llegar fácilmente al porcentaje falto de información y que quiere pertenecer a una asociación que vele por sus intereses

♦ **PREGUNTA 4**

HOTELES QUE CONOCEN A COTELCO CAUCA

Figura 9. Establecimientos que Conocen al gremio



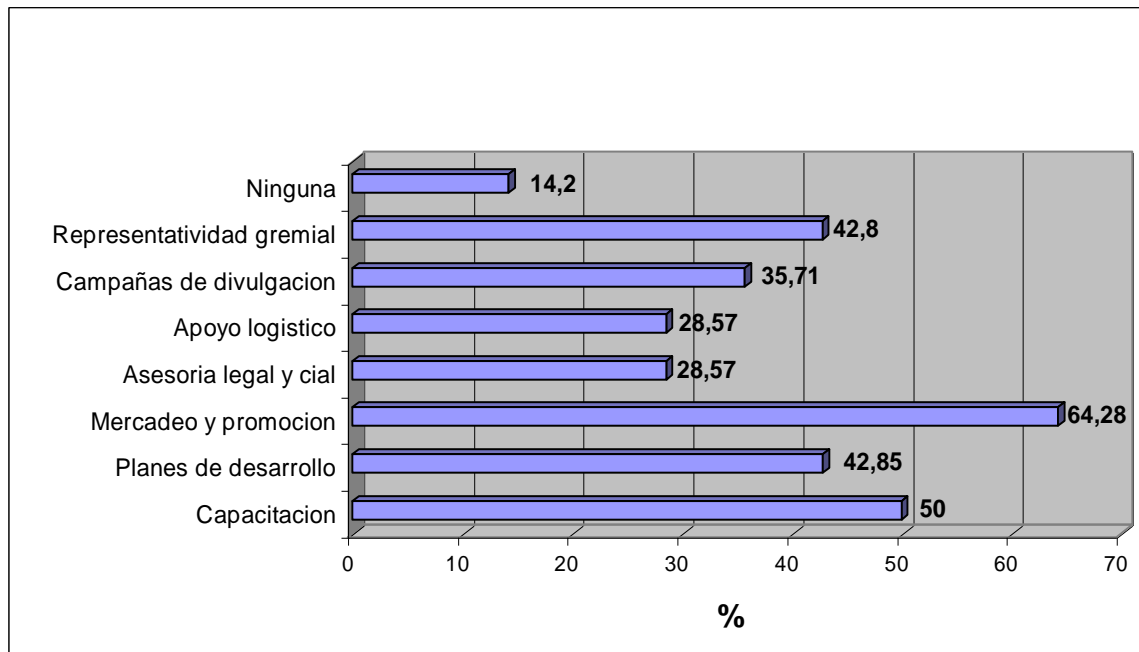
La **Figura 9** permite apreciar que sólo el 14% de los encuestados representado en 2 hoteles, no ha escuchado información alguna sobre COTELCO Cauca tal es el caso de los Hoteles El Paso y Panorama, especificando que en el caso del Hotel El Paso el desconocimiento del COTELCO es gracias a que tiene nueva administración pues en los inicios del gremio este hotel perteneció como socio activo. De otra parte el gremio

es conocido en el 86% del total de los hoteles que cumplen con los requisitos para ser nuevos asociados, aspecto que favorece el Plan de fortalecimiento que desea realizar COTELCO Cauca pues al ser un gremio nombrado es más fácil llegar con la propuesta de afiliación a los hoteles que conocen su recorrido y trabajo.

• **PREGUNTA 5**

CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE COTELCO CAUCA

Figura 10. Conocimiento de las Funciones de COTELCO



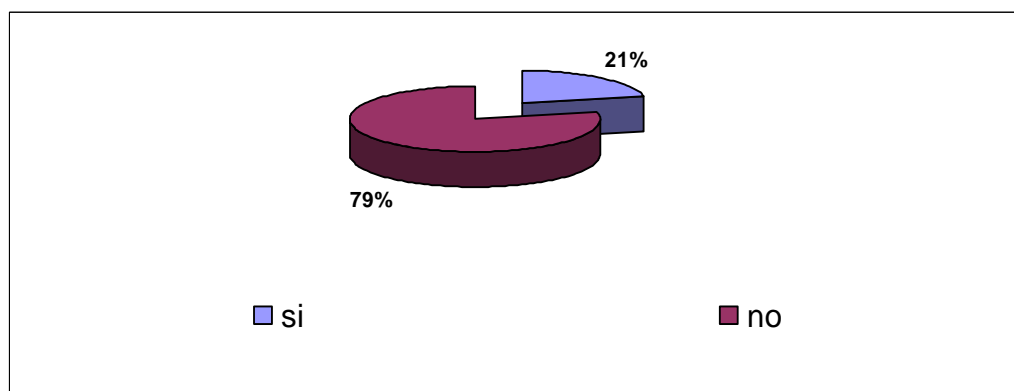
El 86% de los hoteles encuestados manifestaron conocer de una u otra forma a COTELCO Cauca y su trabajo en la región, y el porcentaje de reconocimiento de cada una de sus funciones está representado en la **Figura 10**. La labor que tiene mayor reconocimiento en el sector es el Mercadeo y Promoción del gremio en eventos

como el Festival Gastronómico y la participación en las Mesas de Desarrollo turístico entre otras con el 64.28%, pero esta es una variable que es reconocida a profundidad en su mayoría por los hoteles de trayectoria mas no por los nuevos establecimientos que solo han escuchado comentarios. Otras labores desarrolladas por el gremio de gran conocimiento por los hoteleros son: la capacitación al Talento Humano 50%, los Planes de Desarrollo para el Sector 42.85% y Representatividad Gremial 42.8%. Las labores con menor porcentaje son el Apoyo Logístico y la Asesoría Comercial y Legal con el 28.57% cada una, y las Campañas de Divulgación con el 35.71%. Crea desconcierto que los hoteleros no reconozcan en un mayor porcentaje la labor de representatividad en apoyo comercial y legal del gremio hacia el sector ya que esta es una de las funciones mas desempeñadas por COTELCO en la región.

• **PREGUNTA 6**

HOTELES QUE HAN SIDO MIEMBROS DE COTELCO CAUCA

Figura 11. Miembros Antiguos de COTELCO Cauca



Solo el 21% de los hoteles encuestados ha pertenecido a COTELCO algún tiempo, siendo estos los Hoteles Achalay, Los Balcones y El Descanso Casa de Huéspedes. El 79% restante como lo muestra la **Figura 11**, no ha sido miembro del gremio durante sus 15 años de funcionamiento, ampliando la posibilidad de poder acceder a nuevas afiliaciones y ampliar su radio de acción con afiliados activos, creativos y que puedan aportar desarrollo y beneficios al gremio.

• **PREGUNTA 7**

AÑOS DE AFILIACIÓN AL GREMIO

El Hotel los Balcones, perteneció al gremio en el año 1.990, el Hotel Achalay fue afiliado durante los años 1.996 a 1.998, y El Descanso Casa de Huéspedes no tiene registros de los años de afiliación y en las actas del gremio no figura su tiempo de pertenencia; la característica general de estas afiliaciones es el lapso de duración de las mismas que fueron periodos de corta duración. Los resultados no se graficaron, debido a la reducida información obtenida.

• **PREGUNTA 8**

CAUSA DEL RETIRO

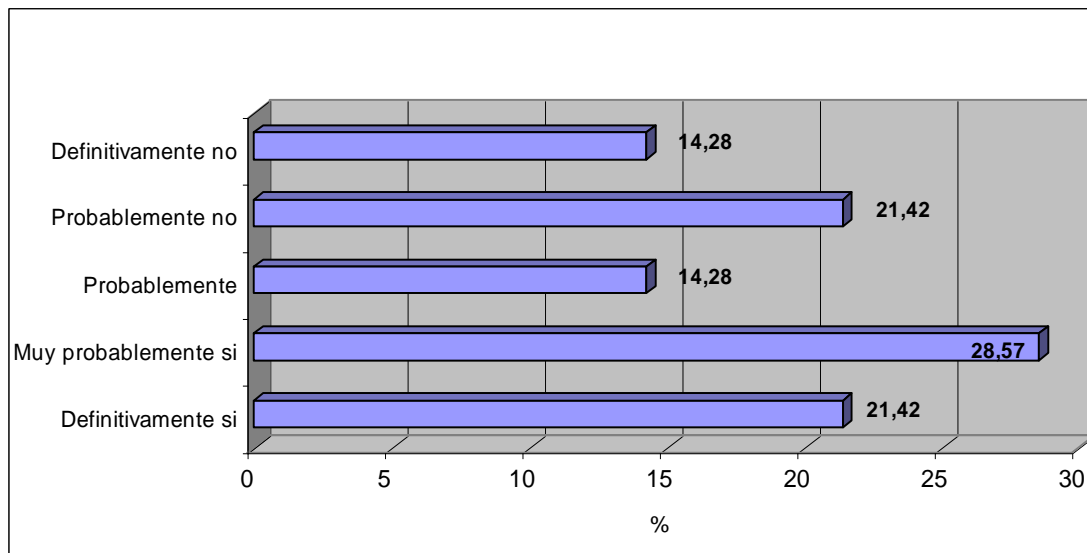
De los tres hoteles encuestados que pertenecieron al gremio el Hotel Achalay, argumento que la razón de su retiro fue la no justificación del pago de las cuotas de afiliación por los pocos beneficios obtenidos del gremio además del poco tiempo

disponible para asistir a reuniones y compromisos gremiales; El Descanso Casa de Huéspedes afirmó que su retiro se debió al cese de las actividades hoteleras temporales del establecimiento en amplias épocas del año que lo mantenían sin ingresos, y Los Balcones ahora se encuentra bajo nueva administración y el personal encargado no tiene claridad sobre los motivos del retiro del gremio hace unos años. El objetivo al formular esta pregunta, era obtener resultados claros y contundentes de los motivos más representativos del retiro de anteriores afiliados; infortunadamente los datos conseguidos no son de gran relevancia para determinar con acierto las causas de desafiliación. Al igual que la pregunta anterior, no se graficaron los resultados, debido a los pocos datos obtenidos.

9. PREGUNTA 9

INTENCIÓN DE AFILIACIÓN AL GREMIO

Figura 12. Intención de Afiliación al gremio



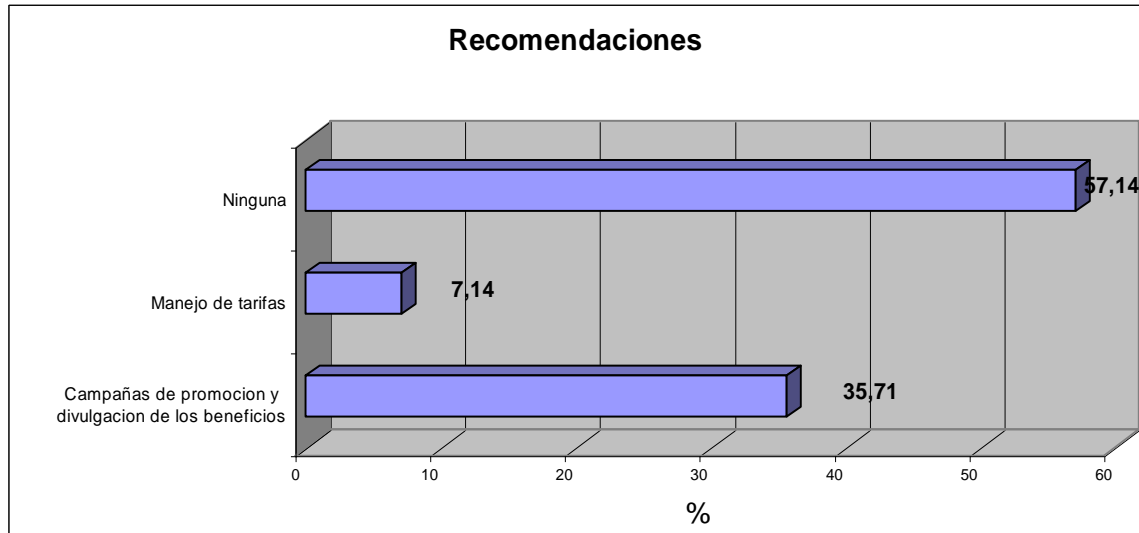
La **Figura 12** muestra que la mayoría de los hoteles encuestados tienen la disposición de afiliarse al gremio. Al observar los resultados, puede notarse que el 28.57% Muy probablemente se afiliaría, el 21.42% Definitivamente sí se afiliaría y el 14.28% probablemente se afiliarían, y si se hace una sumatoria de estos valores con tendencia a la afiliación se tendría un 64.27%, aspecto muy favorable para la Agremiación, siendo esta la oportunidad para empezar a consolidarse y ampliar su radio de acción pues 10 hoteles están dispuestos a afiliarse en el primer trimestre del año 2.006, siendo estos: Hotel Los Portales, Hotel Los Balcones, COMCAJA, Hostal Colonial, La Posada del Rancho, Hotel Casa del Virrey, Hotel Panorama, Hostería Coconuco, Hotel Silvia y Hostal Torre Real.

De los hoteles encuestados 3 plantearon la no afiliación definitiva, representando el 14.28% de los encuestados: el Hotel El Paso y El Descanso – Casa de Huéspedes por encontrarse definiendo ahora su situación de cierre o continuidad en el medio y el Hotel Achalay por haber pertenecido hace unos años y como se expresó en el análisis de la pregunta 8, Causas de Retiro, no justifica las cuotas de afiliación gracias al poco cumplimiento de expectativas. Los hoteles Ciudad Blanca y Marandu, por ahora descartan la posibilidad de afiliarse, pero manifiestan su deseo por conocer más del gremio para analizar las ventajas de este, y que estos argumentos definan si pertenecen en el corto plazo a COTELCO Cauca o no

10. PREGUNTA 10

RECOMENDACIONES

Figura 13. Recomendaciones para el gremio



Aunque la mayor parte de los encuestados, 57.14% en total, prefirió no hacer ninguna sugerencia o recomendación para el gremio por no conocer a fondo su funcionamiento, el 35.71% recomendó realizar mayores campañas de promoción y divulgación de los beneficios ofrecidos por COTELCO Cauca para los afiliados al gremio, pues en muchos casos son desconocidos por los hoteleros de la región y a falta de información se han presentado malentendidos y confusiones, inclusive esta misma desinformación creó en un 7.14% de los encuestados la sugerencia de que se mejorara en lo relacionado a las tarifas de afiliación que tiene el gremio estipuladas para su sostenimiento ya que muchas veces los hoteleros no tienen el suficiente conocimiento acerca de estos valores y pensando que pueden ser demasiado onerosos optan por alejarse del gremio y evitar una posible afiliación.