

REVIEW

Challenges and strategies for the hotel sector in Nariño after the pandemic

Desafíos y estrategias del sector hotelero post pandemia en Nariño

Brayan Flórez Molina^a, Brayan Santiago Acosta Rodríguez^a, Claudia Magali Solarte Solarte^{a*}  

^aUniversidad Cesmag, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

*Corresponding Author: Claudia Magali Solarte Solarte 

How to Cite: Flórez Molina, B., Acosta Rodríguez, B. S., & Solarte Solarte, C. M. (2024). Challenges and strategies for the hotel sector in Nariño after the pandemic. Edu - Tech Enterprise, 2, 68. <https://doi.org/10.71459/edutech202468>

Submitted: 15-04-2024

Revised: 06-08-2024

Accepted: 28-12-2024

Published: 29-12-2024

ABSTRACT

Introduction: the hotel sector in commune 1 of the city of Pasto, Nariño, has been affected by recent social, economic and health changes, especially by the COVID-19 pandemic. Therefore, it was necessary to analyse its current situation to identify strategies that would strengthen its competitiveness in the face of environmental challenges and an increase in tourists.

Development: during the research, international, national and regional background information was reviewed. Work on business resilience, human management and strategic plans in hotels in similar contexts was highlighted. The diagnosis revealed structural weaknesses, low preparedness for crises and an urgent need for adaptation. Through DOFA, MEFI and MEFE analyses, opportunities for improving hotel operations were identified, as well as legal and social threats, such as irregular migration. The importance of strategic direction, planning, regulatory compliance and human talent development was also emphasised.

Conclusions: it was concluded that strengthening the hotel sector should be based on a comprehensive, resilient, and strategic vision. Collaboration between public and private entities, together with the promotion of local and regional tourism, was essential to achieve economic recovery. The implementation of action plans focused on quality, innovation, and sustainability would consolidate hotels in commune 1 as key players in the economic and social development of Pasto.

Keywords: competitiveness; resilience; tourism; strategy; recovery.

RESUMEN

Introducción: el sector hotelero en la comuna 1 de la ciudad de Pasto, Nariño, se vio afectado por los cambios sociales, económicos y sanitarios recientes, especialmente por la pandemia del COVID-19. Por ello, se hizo necesario analizar su situación actual para identificar estrategias que fortalecieran su competitividad frente a los desafíos del entorno y el incremento de turistas.

Desarrollo: durante la investigación, se revisaron antecedentes internacionales, nacionales y regionales. Se destacaron trabajos sobre resiliencia empresarial, gestión humana y planes estratégicos en hoteles de contextos similares. El diagnóstico reveló debilidades estructurales, baja preparación ante crisis y una necesidad urgente de adaptación. A través del análisis DOFA, MEFI y MEFE, se identificaron oportunidades para mejorar la operación hotelera, así como amenazas legales y sociales, como la migración irregular. También se enfatizó la importancia del direccionamiento estratégico, la planificación, el cumplimiento normativo y el desarrollo del talento humano.

Conclusiones: se concluyó que el fortalecimiento del sector hotelero debía basarse en una visión integral, resiliente y estratégica. La colaboración entre entidades públicas y privadas, junto con la promoción del turismo local y regional, resultó fundamental para lograr la reactivación económica. La implementación de planes de acción con enfoque en calidad, innovación y sostenibilidad permitiría consolidar a los hoteles de la comuna 1 como actores clave en el desarrollo económico y social de Pasto.

Palabras clave: competitividad; resiliencia; turismo; estrategia; reactivación.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta los cambios que se esperan para Colombia, el departamento de Nariño y en este caso la ciudad de Pasto, se enfoca en el sector hotelero de la comuna 1 que está conformado por los barrios: Avenida Boyacá, Avenida Santander, Bombona, Caracha, Centro, Condominio Santiago, El Churo, El Cilindro, El Portalito, El Parque, Hullaguanga, La Panadería, Las Américas, Los Dos Puentes, Marcos de la Rosa, San Agustín Centro, San Andrés, San Andresito, San José, San José Obrero y Santiago.

A estos hoteles llegan turistas, por lo tanto, es importante analizar cómo se encuentran los hoteles actualmente para definir estrategias que permitan impulsar el sector hotelero en la ciudad de Pasto para enfrentar nuevos retos y cambios en el corto plazo. Además de enfrentar exitosamente los nuevos retos de la competencia y los cambios próximos a llegar. “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción” (Godet, 2000, p. 2).

Con la realización del mismo, se podrán llegar a mejorar las condiciones y circunstancias en las cuales los turistas hallan al sector hoy en día, de forma que los hoteles de esta zona obtengan una mayor recurrencia por parte de los visitantes, beneficiando a los comerciantes cercanos ya que impulsan a la compra de artefactos o bienes necesarios para los mismos.

De igual forma el hecho de que el hotel tenga un tránsito recurrente y constante, involucra y beneficia a los distribuidores de insumos que el hotel requiere para llevar a cabo sus operaciones con normalidad como son los productos de higiene o limpieza para el hotel e inquilinos, insumos para la alimentación, textilera, productos referentes al mantenimiento del hotel y sus servicios (electricidad, gas, agua, televisión e internet).

En consecuencia más allá de beneficiar a las empresas, se aporta en la economía de la ciudad, ya que gracias a sus utilidades generadas le permite responder positivamente tanto a las obligaciones generadas por el estado ante los impuestos y además de permitirle con sus ganancias emprender a mejorar su establecimiento el cual puede llegar a generar un mayor empleo en la ciudad, una mayor demanda de insumos para el funcionamiento del mismo, lo que beneficia a las empresas regionales, e incluso llegar a ser un establecimiento el cual sea llamativo o reconocido en la ciudad, lo que conlleva a que los turistas despierten un deseo o una atracción turística ante el mismo.

Dado el caso de la reapertura de carnavales, posterior a la pandemia del virus COVID – 19, se espera la visita de clientes de los diferentes municipios de la región y también clientes del país vecino ecuatoriano, consiguiendo así el cumplimiento de alguno de los objetivos que es la atracción turística a la ciudad de Pasto.

DESARROLLO

Marco referencial

Antecedentes

Nivel internacional

El trabajo de grado titulado “Resiliencia empresarial frente al desempleo provocado por el covid-19 en los hoteles de Huaraz – 2020”, realizado en el año 2021, cuyo autor Ticona Choque Jhon Deyvi egresada de la Universidad Señor de Sipán de la carrera de administración.

Su objetivo general es: analizar la resiliencia empresarial frente al desempleo provocado por el Covid-19 de los hoteles de Huaraz-2020.

Como objetivos específicos se encuentran:

- Identificar las características de resiliencia empresarial que permitan hacerle frente al desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz-2020.
- Determinar el nivel y tipo de desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz-2020.
- Establecer acciones de resiliencia empresarial para contrarrestar el desempleo provocado por el COVID-19 de los hoteles de Huaraz-2020.

Entre las conclusiones están: mediante la ayuda de la tabulación de diversos estudios, entre su información recolectada, encontramos que la variación de desempleo generado por el COVID -19 en cifras porcentuales de los meses de abril a mayo del 2019 en comparación con el año 2020, dando un resultado de 39,6% menos de población ocupada, esto significa que 6720 mil personas dejaron laborar entre estos años.

Aportes: esta investigación permite servir como base para continuar con posteriores investigaciones, debido a que no existe hasta ahora una que incluyan los dos términos de resiliencia empresarial y desempleo, sobre todo en un ambiente o situación atípica como la del COVID - 19, que tomó a millares de empresarios por sorpresa y puso en jaque a muchos países en el mundo. Permitirá tener en consideración un factor el cual puede afectar al sector hotelero en general, de tal forma que se pueda proponer estrategias de mejoramiento para el sector.

Nivel nacional

El trabajo titulado “Competitividad en la gestión humana de las empresas de familia del sector hotelero de Pasto”, realizado en el año 2015, su autora Lorena Anabel Sotelo Rosero egresada de la Universidad de Manizales de la Facultad de ciencias sociales y humanas.

Su objetivo general es: identificar la competitividad desde las prácticas de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero de Pasto.

Como objetivos específicos se tiene:

- Caracterizar las prácticas actuales de la gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero.
- Reconocer las variables de la competitividad asociadas a gestión humana en las empresas de familia del sector hotelero.
- Interpretar los desafíos de la competitividad humana desde las variables de gestión humana en las empresas de familia en el sector hotelero.

Entre las conclusiones están: el estudio “La competitividad en la gestión humana de las empresas de familia del sector hotelero de Pasto” surge como respuesta a las necesidades latentes de generar desarrollo económico en la ciudad de Pasto, con el fin de aportar al PIB Per cápita y mejorar la calidad de vida de la región; así mismo es un reto de profundizar en nuevas temáticas organizacionales que ameritan mayor profundización desde el campo disciplinario de formación de la investigadora. La investigación busca identificar las practicas actuales en materia de competitividad para el sector hotelero y en base a ello proponer alternativas de solución y estrategias que permitan realizar cambios significativos en el mencionado sector.

Aporte: caracterizar las practicas actuales con el fin de determinar diferentes tipos de escenarios posibles para un futuro no prometedor para este sector, se podrá determinar posibles estrategias para prevenir e interpretar desafíos competitivos que se presentan de manera inesperada con el fin de fortalecer y contar con planes de contingencia efectivos que con la ayuda de antecedentes en este trabajo se puedan llegar a prever.

La investigación aportará elementos que permitan comprender la importancia de la dirección estratégica como un proceso social, dinámico y continuo, que requiere de continuidad y un seguimiento, no solo de resultados, sino también de los posibles cambios provocados en el entorno.

Nivel regional

El trabajo de grado titulado “Plan estratégico para el hotel punto blanco de la ciudad de San Juan de Pasto 2017-2019”, Realizado en el año 2019, cuyos autores Javier Andrés Basante Araujo, Wilmar Jeovanny Beltrán Estrada, Amaski Jojoa Torres, egresados de la universidad CESMAG de la facultad de ciencias administrativas y contables.

Como objetivo general se tiene: elaborar un plan estratégico para el Hotel Punto Blanco en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño, 2017-2019.

Como objetivos específicos se encuentran:

- Realizar un diagnóstico interno y externo del Hotel Punto Blanco.
- Elaborar un análisis mediante la aplicación de matrices administrativas que permitan definir estrategias para la empresa.
- Definir el direccionamiento estratégico del Hotel Punto Blanco.
- Proponer un plan de acción para el Hotel Punto Blanco.

Entre sus conclusiones están:

La siguiente investigación propone un plan estratégico para el Hotel Punto Blanco en la ciudad de Pasto, para que podamos identificar variables internas y externas que afecten el desarrollo y encontrar un diagnóstico apropiado que lo lleve a convertirse en un ejemplo a seguir frente a sus competidores y usuarios de la región.

La propuesta se enfocará en diseñar un plan estratégico con el cual se optimizará el funcionamiento del Hotel Punto Blanco superando las dificultades que presente: falta de remodelación de la infraestructura, falta de publicidad y promoción, ausencia de visión y misión, ausencia de un plan de capacitación para empleados, desactualización de base de datos y sistemas contables.

Después de un análisis detallado y de conocer su situación actual, el plan estratégico brinda alternativas de mejoramiento para que la empresa se fortalezca y pueda hacer frente a los desafíos que traen consigo los cambios de los entornos que la rodean y a través de las estrategias poderlo encaminar hacia el éxito, no solo en el servicio que presta sino también dentro de sus áreas más importantes como la administrativa, financiera, talento humano y de mercadeo, además de contribuir en la toma de decisión es más acertadas.

Aportes: el uso de herramientas administrativas y como, con ayuda de ellas, permite crear un plan estratégico que ayude a la empresa a salir adelante y hacer frente a la competencia, con dicho plan lo que se busca es llegar al éxito conociendo el entorno interno y externo de la organización, mediante matrices y diversas formas de identificar aquellos factores que influyen para el correcto funcionamiento. Para así mismo realizar los debidos cambios y

mejoras, no solo en el servicio que se presta, sino también en todo en lo que se refiere en la empresa, tangible como no tangible.

Marco contextual

Macro contexto

El sector hotelero ha sufrido cambios en los últimos años por acontecimientos no esperados en el año 2020, los cuales según COTELCO en el mes de diciembre del mismo año tuvo una significativa reducción en comparación al año 2019. Pasando de una reducción del 23,8 a un 35,8.

Gustavo Adolfo Toro afirmó lo siguiente: La crisis generada por la expansión del covid-19 a nivel mundial y por supuesto su repercusión en Colombia ha dejado al descubierto la fragilidad del sector turístico y hotelero ante eventos de esta magnitud, traducido en una parálisis de su actividad productiva y con ello el drama de miles de familias que derivan su sustento de esta actividad. Los anuncios del gobierno nacional frente al inicio de la fase de inmunización y la nueva ley del turismo generan una luz de esperanza para iniciar la recuperación del sector hotelero, el cual ha sido fuertemente golpeado con pérdidas billonarias, miles de empleos perdidos y varios establecimientos quebrados (COTELCO, párrafo 1).

Con esto se evidencia en la ciudad de Pasto, como se vio afectada en las temporadas festivas, ya que nadie se imaginó que el virus COVID-19 fuera a durar tanto tiempo. Los hoteles lo vieron reflejado en las pocas visitas que recibían en épocas festivas como el carnaval y en temporada de fin de año.

La recién culminada temporada de Semana Santa representó para el sector hotelero colombiano una ocupación promedio del 37,34%, en medio de la pandemia y de las restricciones nacionales y regionales. En 2020, cuando la Semana Santa coincidió con la primera ola de pandemia y con un país confinado, la ocupación de los hoteles del gremio era del 1,78%; mientras que, en el 2019, antes de la pandemia, la ocupación fue del 51,88%. En medio de ese panorama, dos destinos de sol y playa sobresalieron y fueron los preferidos por los colombianos: San Andrés, con el 73,4% de ocupación y Cartagena, con 68,8%, advierte COTELCO en su informe de la temporada.

El sector del turismo involucra una cantidad variada de subsectores y agentes, entre ellos el de hospedaje, considerado uno de los principales dentro de la actividad turística (Monsalve & Hernández, 2015; González-Posada & Reyes-Bedoya, 2019). COTELCO reveló en un estudio del sector hotelero en la ciudad de Medellín revelando que los incrementos no son proporcionales al número de visitantes que llegan a la ciudad, que incluso en los últimos años se ha ido disminuyendo.

Esta problemática claramente representa una gran pérdida para los hoteleros ya que una habitación no vendida una noche significa una pérdida irrecuperable para el negocio, ya que los gastos y costos fijos de su infraestructura, también la realización del mantenimiento de ciertas tecnologías o servicios, requieren de algún tipo de consumo que se representa con obligaciones financieras, el no mantener un ingreso estable representa una fuerte amenaza para este.

En relación a esto, Moreno-Izquierdo et al. (2020) afirman que la industria del turismo está en constante evolución, tanto en términos de demanda como de oferta; dicho en estas palabras los empresarios hoteleros deben generar estrategias organizacionales para que así los usuarios se sientan satisfechos a la hora de adquirir el servicio ofrecido y que las autoridades públicas mantengan una buena imagen sobre la organización.

Estos hechos han producido que sectorialmente exista una clara orientación de algunas actividades económicas que tienen la pretensión de generar información homogénea y de carácter transnacional, manifestándose en discursos de organismos internacionales como kpmg y gri, los cuales enfatizan en los sectores de electrónica, computación, minería, farmacéuticos, comunicaciones, transporte, alimentos Regulación en responsabilidad social empresarial en la hotelería de Colombia y Sociedad (Téllez, 2015, p. 29).

Micro contexto

Son muchos los factores los cuales pueden llegar de una manera imprevista y conllevar a grandes problemáticas, que para los hoteles de la ciudad de Pasto involucra una serie de conflictos tanto económicos como legales.

Dicho esto, se puede tomar como referencia la reciente llegada de los migrantes haitianos que atravesaron la frontera con Ecuador y buscaban llegar a Estados Unidos, pero antes debían alojarse en Pasto, Una docena de hoteles fue objeto de esta medida, y sus propietarios aseguran que lo único que hicieron fue alojar a personas en habitaciones dignas y a bajo costo. Señalan que los dueños de los hoteles no verificaron la nacionalidad de sus huéspedes, no exigieron la documentación necesaria. Conllevándoles problemas legales.

Reconocieron que los llamados coyotes escogen lugares cerca de las terminales de transporte por el bajo costo, no porque exista complicidad, sino porque minimizan los gastos. A partir de esto, se considera prudente para los hoteles no afectados establecer y continuar con las políticas de registro, impidiendo así que nuevos migrantes incidan en esta práctica.

Distintos representantes de los sectores de Hotelería y Turismo de la región realizaron un conversatorio, Alcaldía de Pasto y Gobernación de Nariño, con el fin de escuchar sus propuestas para fomentar el turismo y entablar la guía para la reactivación económica de este sector.

Entre las entidades que asistieron, se encontró FONTUR, PROCOLOMBIA, MICITIO Nariño, Oficina de gobierno de Alcaldía y Gobernación, entre otros; quienes expusieron sus inquietudes respecto a la situación actual en el sector turístico debido a la Pandemia por Covid-19, evidenciando la necesidad de impulsar el turismo a través del marketing y la promoción, incentivando las visitas a los sitios más representativos de la región y atrayendo a los usuarios de la mano de la política corporativa de la Cámara de Comercio, en la ciudad de Pasto y en Nariño.

Una de las propuestas fue la creación de un 'Círculo de Turismo', en el cual se trabaje con empresas aliadas como clúster, con el fin de fomentar la fidelización de los clientes para el ámbito local.

Por su parte, el presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Pasto, Dr. Damir Bravo Molina, expuso las líneas de acción a través de las cuales se encuentran trabajando desde el sector empresarial, presentando así un plan basado en cuatro ejes, Nariño pujante, Nariño creativo, Nariño sostenible y Nariño exportador, el cual busca generar una articulación para la reactivación económica y social del Departamento.

Según Drucker (2002) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados con esto nos queda en claro que factores los cuales nunca fueron previstos por una empresa, pueden llegar afectar a una empresa de una manera muy drástica llevándolos hasta la ruina.

Para beneficio del sector turístico en Nariño, el 2 de agosto del año 2021, la alcaldía de Pasto dio luz verde a la reapertura turística en el Encano, después de que este fuera azotado por la temporada de invierno en el cual se vio demasiado afectado. Luego de la fuerte afectación a esta vereda, el alcalde, en compañía de su séquito, pudo finalizar con la reactivación económica dado que esta zona es de gran tradición en el sector turístico a nivel local y nacional. Son miles de personas, que año tras año, visitan el lugar a disfrutar de su gastronomía, hotelería, paseo en lancha, pesca y de sus hermosos y coloridos paisajes.

En ese orden de idea, se puede establecer que con la apertura de este centro turístico serán más los visitantes que lleguen a la ciudad, significando que el sector hotelero podría tener un incremento en su economía para su beneficio.

Reseña histórica

Según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, en los próximos dos años serán construidos alrededor de 63 nuevos hoteles, que aportarán 7121 nuevas habitaciones, lo que aunado al comportamiento del dólar seguirá favoreciendo la llegada de turistas extranjeros (COTELCO, 2017).

Ante esto se observa que muchos establecimientos los cuales no llevaban un largo recorrido en el sector hotelero se vieron afectados en su pleno crecimiento en el mercado, ya que a partir de que la ONU decreto una crisis ante el COVID-19, el 30 de enero del año 2020 aquellos que apenas empezaban a obtener resultados de un arduo trabajo ante las exigencias de los clientes, se afectaron de una forma abrupta por el hecho que se vieron en la obligación de recortar presupuestos para diferentes áreas de su establecimiento, impidiéndoles no llegar más alto en el mercado.

Marco legal

Tabla 1.
Normas técnicas

Normas técnicas turismo	Descripción
NTS - USNA 007.	Norma Sanitaria de manipulación de alimentos, 2017
NTS- USNA 001.	Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.
NTS- USNA 002.	Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.
NTS -USNA 003.	Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. 2016.
NTS-USNA 004.	Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico. 2016.
NTS-USNA 005.	Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003.
NTS-USNA 006 I actualización.	Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.
NTS-USNA 008 I actualización.	Categorización de restaurantes por tenedores, 2009
NTS-USNA 009.	Seguridad industrial para restaurantes, 2007
NTS-USNA 010.	Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.
NTS-USNA 011.	Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012

Para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, existen principios para poder llevar a cabo esta acción y objetivos de política que deben ser cumplidos como se dictaminan en los entes reguladores, la industria de comercio refiriéndose al ente encargado de la supervisión de que esta actividad cumpla con los decretos, licencias, leyes y resoluciones. Este sector cuenta con un gremio representante llamado COTELCO, el cual es el encargado de velar y apoyar los intereses del sector hotelero y turístico en Colombia.

Tabla 2.*Normatividad de licencias de funcionamiento*

Licencias	Descripción
Registro estatal de causantes	Tecnologías que sujetan a los implicados para dar seguridad jurídica a las personas. Este trámite es el que asegura que todos realicen los pagos de impuestos al estado en forma correcta y sin falta.
Licencias de Uso de Suelo, Construcción y Edificación.	Esta licencia es la que se otorga para poder hacer la construcción de dicha edificación. Se necesita una copia de identificación y una copia de la boleta predial. Son propias de inmuebles, y tienen vigencia de dos años.
Licencia de Funcionamiento o Declaración de Apertura.	Como indica su nombre, es con la que se da apertura al hotel mediante el acto administrativo de las municipalidades ante la persona jurídica, para que ejecute el desarrollo de las actividades económicas del establecimiento.

Tabla 3.*Normatividad de cumplimiento*

Resoluciones	Descripción
RESOLUCIÓN 0657 DE 2005 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo):	Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.
RESOLUCIÓN 161 DE 2012 (Ministerio de Comercio Industria y Turismo):	Por la cual se establecen los requisitos de inscripción en el registro nacional de turismo de los arrendadores de vehículos para turismo y se deroga la resolución número 0460 de 2010.
RESOLUCIÓN 1065 DE 2011	Establece la gradualidad de las multas a imponer, cuando se presten servicios turísticos sin la inscripción previa en el registro nacional de turismo, de acuerdo con lo previsto en la ley 1429 de 2010.
RESOLUCIÓN 2534 DE 2006 (MCIT)	“Por la cual se crean y organizan unos grupos internos de trabajo en las Direcciones de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo y de Análisis Sectorial y Promoción del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se determinan sus tareas y responsabilidades y se adoptan otras disposiciones”
RESOLUCIÓN 3597 DE 2013.	Por la cual se señalan y actualizan las actividades consideradas como peores formas de trabajo infantil y se establece la clasificación de actividades peligrosas y condiciones de trabajo nocivas para la salud e integridad física o psicológica de las personas menores de 18 años de edad.
Resolución 0192 de 2014	Declara las especies silvestres que se encuentran amenazadas en el territorio nacional y la Ley 63 de 1986 y Ley 1185 de 2008 con el fin de evitar tráfico de bienes culturales. Rechaza la comercialización y tráfico ilegal de bienes culturales regionales y nacionales, Ley 103 de 1991 y su decreto 904 de 1941, ley 397 de 1997 y su decreto 833 de 2002, ley 1185 de 2008.

Resolución 3994 de 1994, de la Secretaría Distrital de Salud.	Se refiere a la obligatoriedad que hacer énfasis en promover el uso del condón en los hoteles para evitar la proliferación de factores de riesgo biológicos y/o psicológicos como pueden ser enfermedades psicosociales o enfermedades de transmisión sexual.
---	---

Tabla 4.*Normatividad de decretos y certificados*

Decretos	Descripción
Decreto 0475 de 1998.	Establece las normas reguladoras para la actividad de calidad de agua potable para el consumo humano en hoteles, es de orden público y obligatorio cumplimiento.
Certificados con protocolos anti COVID	Estos establecimientos deben ser visitados por un técnico de saneamiento y profesional en salud para revisiones sanitarias, el cual pueda dar verificación del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad e higiene en habitaciones, duchas, sanitarios, tanques de agua, etc. También se debe realizar dicha revisión al personal que allí labora y dar la orden necesaria a las personas que ingresen al hotel para el cumplimiento de las ordenes sanitarias impuestas por el gobierno.
Decreto 3075 de 1997.	Este decreto establece el sistema de protección y control de toda persona que interviene directamente o de forma ocasional en la manipulación, fabricación, procesamiento, preparación envase, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos, con los debidos utensilios y personal autorizado.
Decreto 2063 de 2018	Se relaciona con el decreto 2119 de 2018, simplificando tramites y eliminando costos asociados a la inscripción en el registro nacional de turismo. Permitiendo actividades esporádicas, especificando que personas que ofrecen servicios de alojamiento en su residencia la catalogan como actividad complementaria, no comerciantes.
Decreto 151 de 1957	Normas especiales de protección a la industria hotelera, con el fin de evitar que personas inescrupulosas burlen el cumplimiento de sus obligaciones para con los establecimientos hoteleros. Artículo 1º: Los propietarios, empresarios, gerentes o administradores de establecimientos hoteleros y similares, podrán solicitar el lanzamiento de aquellos clientes que resultaren insolventes, o que en cualquier forma atenten contra la seguridad, tranquilidad, salubridad y moralidad de dichos establecimientos. Artículo 2º. De las demandas de lanzamiento previstas en el artículo anterior, conocerán los alcaldes, Corregidores o Inspectores de Policía del domicilio del respectivo establecimiento hotelero, mediante el procedimiento de que se determine en el presente Decreto. Artículo 3º. A la solicitud escrita acompañará el interesado prueba sumaria de los hechos y si de ella aparecieren plenamente comprobados, el funcionario de Policía dictará la orden de lanzamiento a más tardar el día siguiente. El lanzamiento deberá practicarse dentro de las doce (12) horas subsiguientes a la notificación de la providencia que lo ordene, sin perjuicio de las demás peticiones de la demanda.

Artículo 4º. Las providencias de los funcionarios de la policía en las actuaciones de lanzamiento de que trate el presente Decreto son apelables de palabra en el acto de la notificación, o por escrito dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes, para el ante inmediato superior y en el efecto devolutivo, a fin de que no se suspenda la ejecución de la providencia apelada. Interpuesto en tiempo dicho recurso, debe concederse al día siguiente. El superior ordenará que el negocio sea fijado en lista por dos (2) días, para que las partes presten sus alegatos escritos, vencidos los cuales, fallará dentro de los dos (2) días siguientes.

Artículo 5º. Con el objeto de asegurar el pago de la deuda de cualquier cliente insolvente, propietarios, empresarios, gerentes o administradores de establecimientos hoteleros podrán ejercer el derecho de retención sobre equipaje y los objetos introducidos en el respectivo establecimiento, hasta concurrencia de lo que se deba por alojamiento, expensa o daños. En este caso y con la anuencia del funcionario que corresponda debe confeccionarse un inventario y practicarse un avalúo por dos peritos idóneos nombrados por él. Copias de estos inventarios y del correspondiente avalúo debe suministrarse a la autoridad de Policía que conozca el negocio. Parágrafo primero: Los mismos peritos que intervengan en el avalúo de los bienes, podrán dictar experticia en lo relativo a los daños que se denuncien.

Artículo 6º. Si pasados treinta (30) días, contados a partir de la fecha en que se hubiere ejercido el derecho de retención sobre el equipaje o los objetos, el cliente no se presentare a cancelar la obligación pendiente, los propietarios, empresarios, gerentes o administradores de los establecimientos hoteleros podrán solicitar el remate de lo retenido, el cual se efectuará dentro de los quince (15) días siguientes ante la respectiva autoridad de Policía. Con el producto del remate se pagará el valor de la deuda. El saldo si los hubiere, será depositado a favor del dueño en el Banco de la República, la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero, o en cualquier entidad bancaria del domicilio del establecimiento hotelero según el caso, y en su defecto, en la Administración o Recaudación de Hacienda Nacional del respectivo Municipio.

Artículo 7º. Los huéspedes de los establecimientos hoteleros que con el propósito de obtener provecho ilícito de sus servicios y de burlar el derecho de retención consagrado en este Decreto, portará consigo equipajes aparentes o ficticios o emplearen otro sistema lesivo de los intereses económicos de tales establecimientos, incurrirán en arresto inmutable de dos (2) a quince (15) días, que será impuesto por los funcionarios de que trata el artículo 2º. De este Decreto, de acuerdo con el Procedimiento Penal Ordinario establecido en el respectivo Código de Policía Departamental.

Artículo 8º. Los propietarios, empresarios, gerentes o administradores de hoteles podrán exigir a las personas que no porten equipajes, el pago anticipado de las mensualidades, quincenas, décadas o diarios, según la costumbre del respectivo establecimiento.

Decreto 2119 de 2018	Lo limita a tres modalidades de alojamiento turístico, vivienda turística y otros tipos de alojamiento. Con el fin de facilitar la formación de todas las opciones de alojamiento. Simplifica la información de la tarjeta de registro, de manera provisional, mientras desarrolla plataforma tecnológica, en la cual deberá incluir nombre, identificación, nacionalidad, fecha de llegada y fecha de salida del huésped.
----------------------	--

Marco teórico

Diagnóstico Organizacional

Según Ávila (2013) es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

Valenzuela et al. (2010) la definiría como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.

Osorio et al. (2016) el diagnóstico organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Elementos para el diagnóstico organizacional

- a) Información sobre la organización que se está estudiando tanto desde el punto de vista histórico, de la situación actual como de su proyección futura.
- b) Elementos que permiten seleccionar e interpretar esos datos y sus interrelaciones.
- c) Un modelo valorativo o de preferencias que orienta la elección del tipo de realidad que es deseable para la organización estudiada. De la comparación entre estas características deseadas y la realidad surge la posibilidad de evaluación (Góngora, 2015).

Hay una serie de herramientas que posibilitan el desarrollo de la actividad diagnóstica, son los métodos y técnicas de diagnóstico, que están basados en los métodos y técnicas de investigación social.

Según Stuhlman (2012), describe los objetivos de los métodos y técnicas de diagnósticos de la siguiente manera: reunir –ni azarosa ni mágicamente- un conjunto de información. Las reglas para lograrlo deberán ser explicitables. La ciencia es el único discurso que expone permanentemente las reglas de su propia construcción. ordenar sistemáticamente esa información. realizar inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

Competitividad

“Es la capacidad de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide por un conjunto de índices cuantitativos, como los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial.” (Rubio & Baz, (2015). El poder de la competitividad. Fondo de cultura económica.)

Morales & Pech (2000) distinguen que la competitividad se establece a distintos niveles de agregación: país, industria y empresa. Este estudio se enfoca en el nivel empresarial entendido como la capacidad para operar rentablemente en un mercado determinado (Industry Canadá, 1995).

Hasta el momento, no existe un indicador utilizado de manera general para medir la competitividad, sin embargo, la tendencia es ocupar indicadores de tipo financiero como la rentabilidad (Kim et al., 2008; Gadenne, 1998).

No obstante, algunos estudios consideran que no es una medida objetiva ya que deja a un lado aspectos relevantes de la empresa que no se ven reflejados en está, por lo que han sugerido la utilización de indicadores de tipo cualitativo (Zahra et al., 2007; Okamuro, 2007).

Matriz DOFA

Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación

estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más (Amaya, 2006).

Como realizar la matriz DOFA

Descripción del problema y delimitación de este: en este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Se podría enumerar infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva. La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

- Descripción general del problema.
- Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar un caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema.
- Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazadas por la compañía.

Preparación de la matriz DOFA

Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz. Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2x2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente (Amaya, 2006).

Matriz MEFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra en la figura 1 (Ponce, 2006).

Figura 1.
Matriz MEFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, “El marco analítico para formular estrategias”, Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos: es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- Asignar un peso entre 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1,0.

2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Matriz MEFE

Ponce (2006) afirma que una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1,0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las
3. oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1,0.
4. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.
7. Resulta simple establecer que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización, es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

Marco conceptual

Cambio Organizacional

“Una acción planeada dentro de una organización para deshacerse de lo existente y lograr un fin que demandará nuevos retos en un entorno cambiante” (Robbins, 2001).

Por otro lado, Steward (1992) “un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas como: normas de calidad, leyes, reglamentos a las que se agregan fuerzas internas de la organización tales como nuevas tecnologías, nuevas estrategias, cambios de directivos y nuevos procedimientos, lo que en conjunto influyen sobre las personas a cambiar o llevar a cabo un proceso de cambio”.

Según García (2021) comuna es un concepto creado y desarrollado por la teoría marxista. Se trata de una organización política, social y económica de reducido tamaño. Cuyo fin es la autogestión a través de la eliminación de las clases sociales y de la distribución comunal del trabajo. en la comuna no existen las estructuras jerárquicas capitalistas y de mercado que operan en cualquier país capitalista. Sino que se instaura un sistema socialista en el que el poder es ostentado por los obreros.

Competitividad

De acuerdo con Ferraz et al. (1996), La competitividad se puede definir como la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia competitiva y mantener o aumentar la participación de mercado de sus productos de manera sostenible. Estas oportunidades involucran muchos factores, sean o no controlados por la empresa, desde la formación del personal técnico y los procesos administrativos y de gestión hasta las políticas públicas, la provisión de infraestructura y las especificidades de la oferta y la demanda.

Comuna

Es un término usado en Colombia para referirse a una unidad administrativa en la cual se subdivide el área urbana de una ciudad media o principal del país, que agrupa barrios o sectores determinados. La mayoría de las ciudades capitales de departamentos están divididas en comuna (Fajardo, 2005).

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (Faria Mello, 2012).

Diagnóstico organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Meza & González, 2009).

Direccionamiento

El direccionamiento implica, a largo plazo, etapas formales con objetivos, programas, actividades y recursos. El modelo clásico de Andrews (1977), incluye análisis de la situación actual, formulación, implementación, seguimiento y control; es un proceso dinámico que construye el futuro adaptándose a los cambios (Pérez, 2012). Deming (citado por Gutiérrez, 2014) afirma que desde la alta dirección se debe promover el cambio e impulsar una cultura de la calidad para la satisfacción del cliente, mediante el uso del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para la mejora continua y, por consiguiente, para asegurar el crecimiento y permanencia en el mercado.

Estrategias de mejoramiento

Según McDowella (2016), el rendimiento de las empresas depende del enfoque estratégico utilizado, en este caso, el externo para las jóvenes y el interno para aquellas más maduras. (Mendoza, 2013) La alta gerencia debe promover una cultura de calidad en todos los niveles organizacionales y liderar procesos de cambio del talento humano y de la estrategia (Fraj, 2013). Se deben desarrollar habilidades en la transición de una estrategia reactiva a una proactiva, lo cual implica un cambio complejo de alineación estratégica con el entorno.

Indicadores de calidad

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuán bien se esté administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc. Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, etc., necesitamos tener indicadores. La medición de la calidad y la productividad es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la empresa y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual (Rodríguez & Gómez 1991).

Plan de contingencia

“Herramienta valiosa que permite implementar medidas de tipo preventivo que aminoran o eviten la ocurrencia de accidentes, tanto del personal vinculado directamente a las labores de explotación en la arenera, como a los habitantes del área de influencia que sean vulnerables ante cualquier tipo de amenaza que provenga del proyecto” (Gutiérrez et al., s.f.).

Plan de acción

Según Uribe (2019) es el proceso para el mejoramiento continuo como procesos dinámicos en construcción, exige el fortalecimiento y desarrollo de nuevas destrezas para implementar acciones que resuelvan los problemas detectados, provisionando los recursos necesarios para asegurar la calidad.

Resiliencia Empresarial

Según Dean Robb (2000), autor de *Building Resilient Organizations*, las organizaciones resilientes se caracterizan por “la capacidad de crear y disolver estructuras, proporcionar seguridad en medio del cambio, gestionar las consecuencias emocionales del mismo, y aprender, desarrollarse y crecer ante las dificultades”.

Socioeconómicos

Para Etzioni (1988), quien sustenta que no es suficiente estudiar las decisiones económicas sobre la base del análisis de costo-beneficio. En cambio, la comunidad debe ser vista como un actor clave en el comportamiento de las personas. Una persona no actúa aisladamente y no busca su propio beneficio o placer, sino que tiene factores jurídicos y emocionales relacionados con la comunidad en la que está influyendo.

Además (1998), Etzioni cuestiona que los individuos tomen sistemáticamente las decisiones más racionales de forma aislada en comparación con los colectivos organizados. Esto significa, por ejemplo, que un comité ejecutivo puede tomar decisiones acertadas, dijo el investigador.

Tabulación

Según Chávez (2004), la tabulación es una técnica que utilizan los investigadores para procesar la información

recopilada a partir de herramientas que permiten organizar los datos relacionados con las variables en estudio.

Talento humano

Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009). Es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos (Chambers, 1998).

CONCLUSIONES

El análisis integral del sector hotelero en la comuna 1 de la ciudad de Pasto evidencia la necesidad urgente de fortalecer la competitividad de los hoteles frente a los retos actuales y futuros del entorno, marcados principalmente por la pandemia del COVID-19, los cambios socioeconómicos, y el crecimiento de la oferta turística. El estudio presentado no solo expone las condiciones actuales del sector, sino que también propone una mirada estratégica fundamentada en diagnósticos organizacionales, experiencias nacionales e internacionales, así como en la normatividad vigente.

La pandemia dejó al descubierto la fragilidad del sector hotelero, reduciendo significativamente los niveles de ocupación y generando grandes pérdidas económicas. A esto se suman factores legales y sociales como la migración irregular, que ha afectado la operatividad de algunos establecimientos, así como la competencia creciente derivada de nuevas formas de alojamiento. Esta situación demanda una transformación profunda que se base en el desarrollo organizacional, la aplicación de planes estratégicos, y el fortalecimiento del talento humano.

Desde un enfoque de resiliencia empresarial, los hoteles deben prepararse no solo para resistir crisis, sino para adaptarse, innovar y evolucionar. El uso de herramientas como las matrices DOFA, MEFI y MEFE resulta clave para identificar oportunidades de mejora, anticipar amenazas, y potenciar fortalezas internas. Además, el direccionamiento estratégico y la implementación de planes de acción orientados a la calidad del servicio, la gestión del talento humano y el cumplimiento normativo, permitirán a los hoteles consolidarse como actores relevantes en la economía local.

Otro aspecto fundamental es el trabajo articulado entre el sector público y privado. Iniciativas como la reactivación de zonas turísticas tradicionales (como El Encano) y la creación de clústeres turísticos, promueven el turismo sostenible y fomentan el desarrollo económico regional. Así mismo, el impulso de políticas de marketing territorial y el acompañamiento institucional, son factores determinantes para incrementar la atracción de visitantes, tanto nacionales como internacionales.

En síntesis, el fortalecimiento del sector hotelero en la comuna 1 de Pasto requiere una visión integral que articule planificación estratégica, cumplimiento normativo, formación del capital humano, responsabilidad social y un enfoque resiliente. Solo así será posible superar los impactos recientes, aprovechar las nuevas oportunidades del entorno y garantizar una oferta de hospedaje competitiva, sostenible y reconocida por su calidad. Este compromiso no solo beneficiará al sector empresarial, sino también a la economía y al desarrollo social de la ciudad y del departamento de Nariño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armador, V., & Gianfranco, M. (2018). Estrategias de reactivación y nuevas tendencias del sector hotelero durante la pandemia del Covid-19 [Trabajo de investigación de bachiller]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658572/Vigo_AD.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cotelco. (s.f.). Eventos y convenciones. <https://www.cotelconarino.org/eventos-y-convenciones.html>
- Díaz, B. E., Tarapuez, E., & Hernández, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 647-665. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967004/29055967004.pdf>
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial Sudamericana.
- Fernández, R. (2018). La sostenibilidad en Meliá Hotels International [Trabajo de investigación de bachiller]. Universidad de Piura. [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8368/PORTOCARRERO%20YBA%C3%91EZ%20STHEFANN%20GIANNI\(FILEminimizer\).pdf?sequence=1](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8368/PORTOCARRERO%20YBA%C3%91EZ%20STHEFANN%20GIANNI(FILEminimizer).pdf?sequence=1)
- Grupo Ático34. (2020). Qué es un plan de acción y cómo diseñarlo en 5 pasos. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_ZamoranoChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo

- y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En Metodología de la investigación (6ª ed., pp. 2-21). McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lopera-Echavarría, J. D., Ramírez-Gómez, C., Zuluaga-Aristizábal, M., & Ortiz-Vanegas, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25(1). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 25. http://repositorio.udea.edu.co/bitstream/10495/5501/1/LoperaJuan_2010_M%C3%A9todoAnal%C3%ADticoM%C3%A9todoNatural.pdf
- Meza-Cascante, L. G. (2015). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Digital Matemática, Educación e Internet*, 4(2). <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/view/2296>
- Meza, L. (s.f.). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/view/2296/2087>
- Ministerio de Salud (Colombia). (s.f.). Revisión de oficio del registro sanitario. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Ministerio de Salud (Colombia). (s.f.). Vigilancia y control. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Monsalve, Hernández, González, & Bedoya. (2020). Estrategias para fortalecer la ocupación hotelera: estudio de caso en una cadena de la ciudad de Medellín. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194264514011/html/>
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. https://www.academia.edu/8101101/Conozca_3_tipos_de_investigacion
- Nicuesa, M. (2022, octubre). Definición de Método Empírico Analítico. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-empirico-analitico.php>
- Nidos Travel Propiedad y Turismo. (s.f.). Marco legal sector turismo. <https://nidostravel.com/wp-content/uploads/2019/04/MARCO-LEGAL-TURISMO.pdf>
- Obando, A. (s.f.). Debilidades del turismo rural en Pasto. <https://arturobando.blogspot.com>
- Revista Venezolana de Gerencia. (2017). Estrategia de calidad en empresas colombianas de servicios. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055967004/29055967004.pdf>
- Rodríguez, F., & Gómez-Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial Nuevos Tiempos. <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, F., & Gómez-Bravo, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad de la empresa. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/863?show=full>
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. (s.f.). Identificación de factores de riesgo. <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Protocolos%20de%20Vigilancia%20en%20Salud%20Publica/Moteles%20Hoteles%20y%20Residencias.pdf>
- Sotelo, L. (2015). Competitividad en la gestión humana de las empresas de familia del sector hotelero de Pasto [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/2431>
- Ticona, J. (2021). Resiliencia empresarial frente al desempleo provocado por el COVID-19 en los hoteles de Huaraz - 2020 [Tesis de licenciatura]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8721>
- Tribunal Administrativo de Santander. (2012). Decreto 475 de 1998. <https://www.consejodeestado.gov.co/>

documentos/boletines/97/AC/68001-23-15-000-2002-01962-01(AP).pdf

Vallejo-Chávez, L. (2016). Gestión del talento humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. La Carola Editores. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Zamorano-Chávez, F. (2020). Diagnóstico organizacional [Tesis de licenciatura]. Universidad Peruana Cayetano Heredia. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_ZamoranoChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Investigación: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Metodología: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Administración del proyecto: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Recursos: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Software: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Supervisión: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Validación: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Visualización: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – borrador original: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – revisión y edición: Brayan Flórez Molina, Brayan Santiago Acosta Rodríguez, Claudia Magali Solarte Solarte.