

TRABAJO DE GRADOS

LA ASOCIATIVIDAD, UNA POSIBILIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL,  
CASO DEL HOTEL METROPOL

DANIEL FELIPE GARCÍA BERRIO



ASESORA TEMÁTICA  
Verónica Giraldo Olarte  
ASESORA METODOLÓGICA  
Isis Miosotis Álvarez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN, COLOMBIA  
OCTAVO SEMESTRE-2019

## **Resumen**

El siguiente plan de desarrollo empresarial se llevó a cabo con el fin de identificar las problemáticas que presenta una organización en el sector hotelero, con el propósito de contribuir al crecimiento organizacional mediante la posible constitución de una agremiación que le brinde desarrollo no solo a la empresa sino también al sector.

Con la ayuda de diversas técnicas y herramientas (revisión documental, entrevistas, entre otras), se diseñó un cuestionario con el objetivo de identificar la problemática que presenta el Hotel Metropol y los comerciantes del sector con la finalidad de diseñar las necesidades que exponen los hoteleros en el centro de la ciudad de Medellín.

Si la organización lleva a cabo el proyecto de la creación de una agremiación constituida legalmente como corporación, es muy probable que pueda optimizar los recursos que emplean en su operación, además de incrementar la eficiencia no solo en la organización sino también a los asociados en la corporación en aspectos económicos, sociales y ambientales.

## **Abstract**

The mentioned plan of business development identifies the problems of an organization in the hotel industry whose goal it is to help the organizational growth by using the most efficient formation of progress.

This doesn't just help the company, the plan is to help the entire branch of business. By using various tools and techniques (such as documental revision), they design an interview with the

intention to identify the difficulties of the Hotel Metropol and the involved businessmen by pointing out the clarified needs of the hoteliers of the city of Medellin.

If they succeed in their project with creating a legal corporation, it is possible that they will be able to optimize the recourse and to improve the efficiency of the organization and its stakeholders in social, economical and environmental aspects.

## **Agradecimientos**

Le agradezco primeramente a dios por brindarme la oportunidad de estudiar esta maravillosa carrera profesional que tanto me ha apasionado a lo largo de mi vida, en segundo le debo dar gracias a la Universidad UNAULA por mi crecimiento profesional y por la excelente calidad humana que le brinda a los estudiantes en la facultad.

Este proyecto igualmente se lo debo a mi familia y amigos por el apoyo moral que me ha brindado a lo largo de este proceso educativo. Le debo dar las gracias a todos los docentes de la facultad especialmente a la profesora Verónica Giraldo Olarte no solo por el acompañamiento al asesorarme temáticamente en el trabajo de grados sino también por la calidad humana con la que enseña y a la profesora Isis Miosotis por el acompañamiento.

Continuando con lo anterior, les debo las gracias a las personas negativas que fueron también un obstáculo de la cual aprendí que las Metas que uno se trace en la vida se realizan con esfuerzo y el acompañamiento de Dios.

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iv</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>v</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>Pregunta.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>Marco de referencia .....</b>	<b>10</b>
<b>Referente Contextual .....</b>	<b>10</b>
<b>Planes de la Alcaldía para el Centro .....</b>	<b>13</b>
<b>Las asociaciones .....</b>	<b>16</b>
<b>Referente Teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>Referente legal.....</b>	<b>21</b>
<b>Constitución Política.....</b>	<b>21</b>
<b>Código civil y Decretos sobre las personas jurídicas y la conformación de las Esal .....</b>	<b>22</b>
<b>Nueva ley general de turismo.....</b>	<b>25</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>26</b>
<b>Enfoque de Investigación .....</b>	<b>27</b>
<b>Enfoque de la metodología .....</b>	<b>27</b>
<b>Modalidad.....</b>	<b>28</b>

<b>Técnicas e instrumentos de recolección y análisis.....</b>	<b>29</b>
<b>Encuesta .....</b>	<b>29</b>
<b>Entrevista.....</b>	<b>29</b>
<b>Herramientas estadísticas .....</b>	<b>29</b>
<b>Consideraciones éticas .....</b>	<b>29</b>
<b>Hallazgos y propuestas .....</b>	<b>31</b>
<b>Momento I: .....</b>	<b>31</b>
<b>Las necesidades del Hotel Metropol.....</b>	<b>40</b>
<b>Momento II:.....</b>	<b>44</b>
<b>Momento III: .....</b>	<b>48</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>51</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Introducción

El centro de Medellín es un espacio lleno de lugares para las actividades culturales, con espacios históricos y del disfrute de las personas, pero a pesar de eso diversos procesos históricos han hecho de este espacio un lugar “lisiado” para la actividad hotelera y turística, la inseguridad, el medio ambiente o la falta de ornato, son problemas que los miembros del sector hotelero del Centro son incapaces de solucionar de manera individual pero con una posibilidad para hacerlo de manera conjunta.

Una de las características que ha definido al ser humano es su gregarismo, una tendencia para agruparse, de vivir en comunidad y esta es una de las razones por las que se crearon los poblados, las ciudades y la sociedad. Ya sea algo intrínseco o adquirido, el gregarismo siempre ha mantenido la premisa de renunciar a cierta libertad individual por buscar objetivos en favor de la comunidad.

Colombia ha tenido ejemplos de esa búsqueda de lo comunal que ve más allá del beneficio personal. Hace décadas fueron comunes los convites, las mingas o las juntas de acción comunal, que gracias al trabajo mancomunado de habitantes en los pueblos, lograron construir acueductos, carreteras o hasta aeropuertos, y en los años 30 llegan las primeras cooperativas que daban créditos a personas a los que los banco se negaban.

Las asociaciones y las entidades sin ánimo de lucro son una muestra de ese gregarismo que caracteriza al ser humano. Agrupaciones que no tienen como fin primario la persecución de un beneficio económico sino que principalmente incita una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y comunitaria.

El objetivo de las asociaciones no es lucrarse, buscan prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y el fin mismo del cooperativismo es desarrollar una sociedad donde sean importantes valores como la igualdad, la justicia, el respeto y el trabajo conjunto.

La colaboración entre gobiernos, sociedad civil y empresas es una estrategia que es promovida desde entidades como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016). Cada día se evidencia que la solución de problemas en las agendas locales, nacionales e internacional es imposible de realizar de forma individual. En su texto: “Colaboración entre fundaciones y el gobierno”, la OCDE habla de temas como el cambio climático, la persistencia de la pobreza, la creciente desigualdad, la exclusión social y otros grandes desafíos contemporáneos pero temas más locales como el cambio de realidad de un sector deprimido o la incentivación del turismo superan lo individual y no podrán ser enfrentados por un sector de manera aislada.

En 2018 la Dian estimó que en Colombia existen 193.070 entidades sin ánimo de lucro, que mediante la consecución de sus objetivos producen riquezas intangibles, tales como el bienestar social, la cohesión social, el capital social y la innovación social, contribuyendo así a la economía en general, en términos de los bienes y servicios que éstas entidades aportan como educación, medio ambiente, salud, nutrición, entre otras.

Las asociaciones son elementos que surgen para el bien común. La fuerza de una asociación la genera el interés propio de sus asociados y los puntos que éstos tienen en común.

## Planteamiento del problema

Desde hace unos años, Colombia ha visto como ha crecido significativamente el sector turismo, solo desde 2012 la cantidad de extranjeros que llegan anualmente al país a través de Migración se duplicó pasando de 1,6 millones a 3,2 millones de personas en 2017. En el caso de Antioquia y Medellín ha pasado algo similar, entre el 2008 y el 2017 el ingreso de visitantes por el punto migratorio del aeropuerto José María Córdova ha crecido un 172% pasando de 270.080 a 735.570 (SITUR, 2018).

Esta situación ha hecho que Medellín sea galardonada con premios a nivel internacional como el “Travellers’ Choice” como destino de Suramérica preferido y el ser finalista para el Tourism for Tomorrow del World Travel and Tourism Council, pero esto ha sido beneficioso especialmente para el gremio turístico del Poblado y Laureles, que son reconocidos como los grandes sectores hoteleros para turistas de la ciudad, quedando un poco resegado el sector del Centro.

El Hotel Metropol, que fue fundado en el año 1979 en el centro de Medellín, con la prestación de servicios en hospedaje y restaurante; ha advertido esta situación negativa, especialmente ha notado como la mala imagen que tiene el sector del centro en el imaginario de habitantes y turistas ha sido parte del causante de esta situación ya que frecuentemente se asocia a este lugar de Medellín con inseguridad, desorden y desaseo. Las directivas del Hotel Metropol han visto necesario el trabajo colaborativo con otros hoteles de esta zona de la ciudad que les permita incentivar el turismo en el Centro y beneficiado de su ubicación estratégica que incluye cercanía a varios lugares con vocación turística. La administración del Hotel Metropol ha identificado la oportunidad de potenciar el servicio

de hospedaje turístico dado que el producto más demandado en la actualidad es el de ocasional. La propuesta de la empresa es crear una asociación en el sector del Centro que integre a los establecimientos hoteleros y agencias turísticas. Esto con el propósito de potenciar las capacidades y mejorar los resultados y los ingresos derivados del servicio de hospedaje “y para lograrlo, se requiere de la interacción y preocupación de los diferentes actores económicos en desarrollar fuentes de ventaja competitivas” (Altimira & Muñoz, 2007, pág. 678), en otras palabras se requiere un trabajo en equipo.

El Centro de Medellín ha tenido y tiene diferentes organizaciones sociales y comerciales, entre las que se cuentan Asoguayaquil, Corpocentro, Corbolívar y la Junta administradora local de la comuna 10, entre otras, que han adquirido dentro de sus objetivos la intención de mejorar la convivencia o promover la actividad turística en el sector, pero los hoteleros, los mayores interesados en la difusión de una estrategia dirigida a la atracción de viajeros, no han conformado una asociación que represente sus intereses en esta zona.

Es verdad que en la región y el país, existen varias asociaciones hoteleras y turísticas, COTELCO Capítulo Antioquia y la ANATO son ejemplos de ello, pero estas no son exclusivas para los hoteleros y más importante aún, no tienen el objetivo central de incentivar el turismo en el Centro de Medellín.

Uno de los problemas que tiene el centro de Medellín es el poco interés que genera entre los turistas a pesar que el sector posee 16 grupos teatrales y teatros, 5 grandes bibliotecas, 5 centros culturales como el del Banco de la República y 3 museos representativos. Según el Sistema de Indicadores Turísticos de Medellín-Antioquia, SITUR, los principales sitios de interés para los turistas durante el 2017 fueron en orden: El Jardín Botánico, el Parque Arví, el Parque Explora, el Parque Norte y el Zoológico Santa

Fe, lugares por fuera del centro histórico de la ciudad (SITUR, 2017). Y aunque existen varias empresas que realizan rutas turísticas por lugares emblemáticos como la Plaza Botero o la Alpujarra, los visitantes ven este sector como un lugar de paso y no de alojamiento.

### **Pregunta**

¿Qué tipo de organización comercial posibilita la agremiación de los comerciantes del sector hotelero del centro de la ciudad de Medellín para mejorar la ocupación de Metropól y los demás establecimientos agrupados a partir del periodo 2019-2?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer el tipo de organización comercial que posibilite a la agremiación de los comerciantes del sector hotelero del centro de la ciudad de Medellín mejorar la ocupación de Metropol y los demás establecimientos agrupados a partir del periodo 2019-2

### **Objetivos Específicos**

Desarrollar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades del sector en cuanto a la ocupación en el sector hotelero del centro de la ciudad de Medellín

Definir la figura jurídica apropiada para la conformación de la entidad

Definir portafolio de servicios que ofertaría la entidad a los hoteleros agrupados.

## **Justificación**

El centro de Medellín, sector en el que se encuentra ubicado el hotel Metropol, adolece de muchas problemáticas, entre las que se puede enumerar las de seguridad, ya que estadísticamente el lugar de la ciudad donde más homicidios y robos se cometen; de movilidad, ya que todos los días llegan más de un millón y medio de personas; de espacio público; ya que en el sector hay cerca de mil venteros ambulantes; y tiene grandes problemas de medioambiente ya que la alta urbanización y la falta de árboles hizo del Centro una isla de calor con las temperaturas más altas de la ciudad.

Estos problemas que hoy padece el Centro de Medellín no son competencia directa de Metropol, pero indirectamente están afectando negativamente a la posibilidad del hotel y de otros hoteles, que comparten el mismo contexto, de incursionar en un nuevo segmento de mercado, el del turismo. En la actualidad, es una realidad que los sectores de Laureles-Estadio y Poblado son los lugares preferidos por los turistas para hospedarse en la ciudad. En el caso del hotel Metropol, durante los 40 años de existencia, ha comprobado que cambiar la realidad de un sector inseguro, saturado de autos, personas y contaminación para aumentar su atractivo turístico, es una labor que lo supera individualmente, pero en este sector donde hay docenas de hoteles con ese mismo interés, es una opción natural el crear una asociación que intente conseguir ese objetivo.

Las asociaciones y agremiaciones están pensadas siempre para sumar y para alcanzaron objetivos comunes. El sentido de las asociaciones es el trabajo en equipo, se originan bajo el principio que se puede conseguir más logros, en menos tiempo, con menos esfuerzo económico y con mayores beneficios que si se trabajara de manera individual.

La asociatividad permitirá que el sector hotelero se integre a los planes de mejoramiento y transformación del sector, que ya está desarrollando la administración municipal y que van en consonancia para volver a Medellín una ciudad turística. Si se tiene éxito, la industria podría ofrecer trabajos formales a las personas menos favorecidas, generaría mayores ganancias y obligaría a la sociedad y al Estado a tener mayor control frente a la inseguridad, el medio ambiente o el patrimonio material e inmaterial del Centro, y por su puesto generaría una mayor ocupación turística en los hoteles como Metropol.

Aunque esta asociación nacería de la idea de transformar el sector del Centro como un lugar turístico, también permitirá otras posibilidades: por ejemplo con instituciones académicas para realizar capacitaciones, ser vocero frente a organismos de regulación del sector hotelero o con empresas privadas para ofrecer mejores precios, y así aprovechar mejor las ventajas competitivas que tiene idóneamente el centro de Medellín frente a otros lugares.

En el futuro los intereses del sector hotelero del Centro deberán ser defendidos frente a instituciones como el Concejo de Medellín que tiene a su cargo el presupuesto público de la ciudad en temas como la creación y conservación de un patrimonio o de políticas públicas que fomentan el turismo.

Esta asociación también realizará y estará presente en ferias de turismo como la Vitrina Turística ANATO o Colombia Travel expo. Ferias que son la vitrina tradicional de promoción del sector hotelero, especialmente de inversiones y también deberá buscar el favorecimiento económico, al tener a docenas de hoteles asociados, mediante la economía de escala.

Esta asociación deberá crear redes con entidades culturales como teatros y bandas de música, entre otras, para promover el uso cultural de los espacios públicos como se hace en ciudades como París o Berlín.

Pero la promoción del turismo no solo traerá beneficios a los hoteleros, el turismo es uno de los renglones de la economía que trae mayores beneficios para una sociedad, no solo a nivel económico, también en su desarrollo integral. El turismo no solo genera beneficios para quienes se lucran de este, su impacto se ve directamente en el consumo, grandes cantidades de empleos directos e indirectos son necesarios para cubrir las necesidades de los turistas, el medio ambiente es protegido (especialmente en el ecoturismo), se preserva el patrimonio arquitectónico y se promueven las expresiones culturales propias como la gastronomía o las artesanías.

En resumen, una asociación que agrupe a los hoteles del centro de Medellín permitirá buscar un objetivo común, el aumento de la ocupación hotelera gracias al fomento del sector como lugar turístico, pero también permitirá un fortalecimiento como gremio y beneficiará a la ciudad gracias a las ventajas que trae el fortalecimiento de la industria turística.

## Marco de referencia

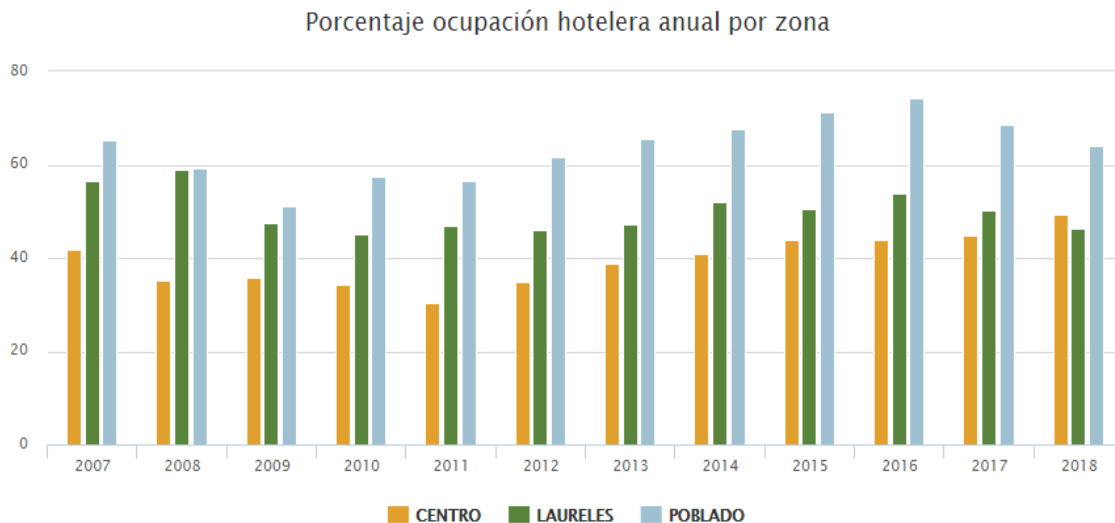
### Referente Contextual

El sector turístico ha llegado a representar el 9% del PIB mundial según datos de la Organización Mundial del Turismo, OMT, y es responsable de 1 de cada 11 puestos de trabajo de muchos países desarrollados, como en vías de desarrollo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCIT, 2014).

Como se observa, la industria del turismo tiene una gran repercusión en lo económico y en lo social, no sólo en el ámbito mundial; en Colombia ya se está convirtiendo en un impulsor importante de la economía aunque todavía no llega al 5% del PIB nacional (DANE, 2018). Entre 2010 y 2013 el país recibió 3 millones de turistas y recogió por este concepto, US\$ 12.877 millones en divisas, convirtiendo a este sector en el primero del sector terciario (MINCIT, 2014).

Según Cotelco Antioquia, al finalizar 2017 Medellín tenía 10.600 habitaciones esto convierte a la ciudad y al departamento en la segunda región del país con mayor participación en el PIB en cuanto a turismo, 13,9% en 2016 según el DANE.

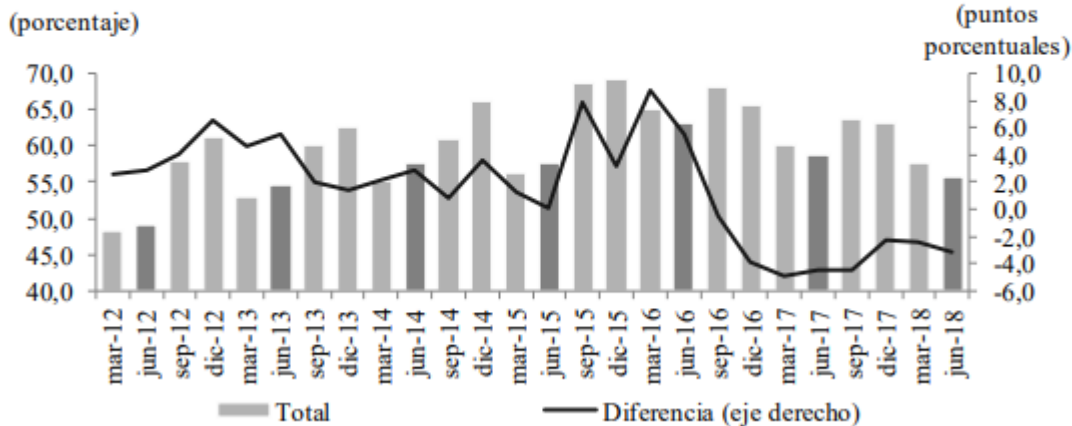
Pero la zona de Medellín con mayor potencial turístico por antonomasia, su centro histórico, no es la que representa el mayor porcentaje de ocupación hotelera, el Centro ha sido superado siempre por Laureles y el Poblado aunque en 2017 esta tendencia ha venido disminuyendo; 44,8 para los hoteles del Centro, 50,3 en Laureles y 68,54% de ocupación hotelera en el Poblado (SITUR, 2018).



Fuente: SITUR.

En cuanto a la ocupación en los primeros seis meses de 2018, el promedio alcanzó 56,7%, tasa que se redujo 2,8 puntos porcentuales si se compara con el año anterior. Siendo la tasa de ocupación del Centro la única que aumentó, 4,2 puntos porcentuales (Banco de la República, 2018).

### Medellín. Ocupación hotelera (promedio trimestral)



Fuente: Banco de la República.

Que el Centro sea un lugar secundario para el hospedaje de turistas se debe en gran parte a una percepción y una realidad que los mismos habitantes de Medellín ayudan a replicar, y que queda plasmada en la afirmación de que el centro de Medellín es poco agradable.

Pero esta realidad y mala percepción no es exclusivo de Medellín, el acelerado crecimiento de las ciudades provocó una falta de previsión en función de las urgencias habitacionales y ha modificado el necesario equilibrio entre naturaleza y ciudad por solo mencionar dos problemáticas, pero también muchas grandes ciudades hoy sufren problemas de delincuencia y de destrucción del patrimonio histórico.

El caso de Medellín, especialmente su centro histórico, va en esta dirección; es desde hace varias décadas la zona de la ciudad con mayor índice de homicidios, “en 2017 la ciudad sumó 577 homicidios, 33 casos más que en el 2016 cuando la cifra fue de 544” (Restrepo, 2018). También es el sector donde más hurtos se realizan, en 2016 De los 19.665 robos que se registraron en la ciudad, casi 6.000 fueron en la Comuna 10 (Nieto, 2017).

Y a diferencia de otras grandes ciudades que han sido construidas junto a su patrimonio material como Cartagena, Bogotá y Popayán, Medellín conserva muy poco de este, en especial de su época Colonial (Zambrano, 2018), lo que ha ocurrido en gran medida por una falta de visión turística que había tenido la ciudad.

El Centro de Medellín, y sus diferentes problemáticas, ha sido tema fundamental en diferentes administraciones municipales. En la actualidad se ejecutan los proyectos que componen “El Centro el barrio de todos” con una inversión de \$270.000 millones de pesos y que incluye las intervenciones de la Avenida Oriental, la Carrera Bolívar y la Avenida la Playa, pero el proyecto de renovación es integral con un soporte especial en el turismo.

### **Planes de la Alcaldía para el Centro**

Revertir todas estas situaciones y convertir el Centro en un ejemplo de recuperación de espacio público, de seguridad, ambientalmente sostenible, transitable y turístico ha sido prioridad de diferentes Gobiernos locales, pero especialmente del actual.

Para la administración municipal, la forma más eficiente de incentivar el turismo en la ciudad es mediante la transformación social, aunque es mínimo el espacio dedicado al turismo en el plan de gobierno titulado “Porque creemos en Medellín”, su importancia radica en la inversión que se está haciendo en elementos transversales como la cultura ciudadana, movilidad o infraestructura.

“La mejor política de internacionalización e incentivo al turismo es continuar la transformación social de Medellín. El turismo social, entendido como aquel que pretende conocer las dinámicas de transformación, de mejora en la calidad de vida, de intervención en zonas vulnerables, debe convertirse en la base de las visitas internacionales a la ciudad. Y esto se logra a partir del trabajo transversal de las diferentes entidades que conforman la Administración Municipal en su proceso de asegurar que los recursos estarán donde más se necesitan y donde es imperativo el cambio en las condiciones de vida de la sociedad.”

(Gutierrez, 2016, pág. 118)

Entre esos proyectos transversales que indirectamente pueden ayudar a incrementar el turismo están la reforestación de los cerros tutelares, la identificación de las personas habitante de calle y especialmente en la sección “Vamos a recuperar nuestro centro” en el que se añaden posibles proyectos de índole de seguridad, infraestructura o movilidad sostenible, entre otros.

En el plan de desarrollo de Medellín 2016-2019 se reconocen las bondades del turismo como impulsor de la economía, especialmente para las comunidades donde se realiza. “El turismo es un poderoso generador económico, que impulsa las dinámicas y vocaciones del territorio, agregando valor a las actividades económicas, culturales, paisajísticas, educativas y ambientales, que se dan al interior de la Ciudad.” (Alcaldía de Medellín , 2016, pág. 358)

Incrementar el número de viajeros internacionales anuales que llegan a la ciudad en 149 mil personas, aumentar la ocupación hotelera en cuatro puntos porcentuales (de 63 a 67%) y mejorar el reconocimiento de Medellín como destino a nivel nacional e internacional en ranking ICCA mundial de 72 a 70.

La administración también ha realizado esfuerzos para implantar la política pública de turismo que fue aprobada en 2013 con la intención de mejorar la sostenibilidad hotelera, la competitividad e innovación acorde a la tendencia global que visibilice a la ciudad ante el mundo.

Por último, en el Plan de desarrollo se plantea una “internalización” de la ciudad ya que puede ser un mecanismo que facilite y fortalezca el desarrollo local mediante acciones que comprometen y articulan ámbitos tan diversos como la atracción de inversión extranjera o la consolidación de la ciudad como sede de grandes eventos, para esto se desea aumentar el número de eventos realizados en la ciudad al pasar de 284 a 307.

Los últimos años se han presentado favorables para el turismo en Colombia, y Medellín se está convirtiendo en un destino turístico de importancia en la región, pero canalizar esta oferta hacia el centro de la ciudad será más plausible si existe un trabajo mancomunado entre las empresas hoteleras del sector que finalmente tienen como objetivo captar el mayor número de huéspedes.

### **La visión de los gobiernos y Fontur**

Desde hace algunos años los diferentes gobiernos colombianos han reconocido la importancia del turismo como una actividad transversal a lo económico, lo social y lo han visto en su realización una alternativa de generación de progreso, esto es especialmente apreciable en el gobierno actual que es vista como un elemento importante de la economía naranja, pero especialmente, en los pasados 8 años que la promoción del turismo se realizó con la columna vertebral del posconflicto.

En concordancia con esta visión, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha realizado un desarrollo que busca generar territorios de paz gracias al turismo “por ser una condición esencial para su desarrollo; equidad, dado que se considera como uno de los sectores que propicia mayor redistribución de los ingresos y genera más trabajo con menos capital invertido y educa, en tanto difunde, promueve y comunica historia, valores paisajísticos, estéticos, conocimiento y estimula el intercambio cultural, a la vez que afianza los valores propios” (Mincomercio, industria y turismo, 2016)

Desde hace más de 20 años, con la ley 300 de 1996, se había creado un fondo de promoción turística cuyos recursos se destinarían a la ejecución de los planes y programas de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector. Pero es en 2012 que crea una entidad, Fondo Nacional del Turismo – Fontur, específicamente para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal, de la recaudación del impuesto al turismo y de las donaciones para destinarse a la promoción y competitividad del turismo en Colombia.

Entre las actividades de promoción de Fontur se han realizado apuestas por la gastronomía como producto turístico, una prevención constante de la explotación sexual de niños y adolescentes en el turismo, guías especializadas como la Guía Náutica Turística de

Colombia, la creación de la Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia y la ya mencionada incentivación turística para la construcción de paz.

Los recursos que administra Fontur se destinan a la realización de proyectos de competitividad, promoción y mercadeo, bienes e infraestructura turística con el fin de incrementar el turismo interno y receptivo. Entre quienes pueden presentar proyectos se encuentra el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; las entidades territoriales, las cámaras de comercio y corporaciones o gremios que hagan aportes parafiscales. Estas últimas requieren estar legalmente constituidas, tener representación legal o no tener cuentas pendientes con el Estado entre otros requisitos.

Como se ha visto, desde diferentes gobiernos relativamente recientes se ha buscado la incentivación del turismo como eje del desarrollo, la financiación de proyectos en ese sentido no buscan beneficiar solo a los entes estatales, el sector privado, gracias a las asociaciones, son parte importante de esta visión del turismo.

### **Las asociaciones**

La cooperación entre las personas siempre ha sido de suma importancia y se remonta al origen mismo de la humanidad, y en todos estos años su significado no ha cambiado: el desarrollo de estrategias para alcanzar un objetivo común. Las asociaciones en muchos casos no buscan inherentemente el aumento de recursos, sus objetivos son más fundamentales como solucionar problemas sociales o económicos comunes a sus miembros.

Las asociaciones se encuentran entre “el Estado y el Mercado, que cumple misiones económicas y sociales, que busca la satisfacción del interés general y cuyo objetivo final no

consiste en la redistribución de utilidades” (Puyo & Gómez, 2015), en Colombia las se llama a todo este conjunto de organizaciones: entidades sin ánimo de lucro. Hasta 2017 existían 193.070 de estas organizaciones inscritas en el RUT y en Medellín han representado entre el 10% y 15 de las sociedades creadas todos los años (Puyo & Gómez, 2015).

Estos problemas están siendo tratados por diferentes organizaciones, entre los que se encuentra la asociación de empresarios, Centro Unido creada en 2016 y que cuenta con 96 asociados y la Alianza por el Centro con su programa Caminá Pa'l Centro que tiene el objetivo de promover el Centro como un escenario común, habitado y disfrutado desde la suma de esfuerzos entre las entidades, colectivos y ciudadanos, pero el primero no tiene como foco la vocación turística y el segundo busca mejorar el sector exclusivamente mediante actividades culturales.

En el plano específico del turismo, Cotelco-Antioquia es la asociación hotelera más importante en la región, posee 103 hoteles asociados en todo el departamento y tiene como objetivo “Consolidar y fortalecer el gremio como el más representativo del sector hotelero y turístico del departamento de Antioquia”, esto mediante la formación empresarial, la realización de ferias como Colombia Travel Expo o la publicación de la revista Wanderlust. Pero dentro de la misión de esta asociación no se menciona la intención de incentivar el turismo en el sector centro, quizás es por esto que solo dos hoteles del centro pertenecen a Cotelco- Antioquia.

Una asociación sin ánimo de lucro, que integre al sector hotelero en el Centro, tendrá el propósito de ayudar a solucionar problemáticas que actualmente se presentan como la disminución de la demanda turística, promoviendo el desarrollo social, ambiental, cultural, y de seguridad de la Comuna.

## Referente Teórico

La presente propuesta de proyecto empresarial de desarrollo se sustenta en postulados Planeación, Estrategia e Investigación de Mercado, en particular las teorías propuestas por Kotler Philip (2007) y Michael (1996).

“la planeación es un proceso que comienza por los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establecer los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación. Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos; saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar ahí”. (Chiavenato, 2014)

Independientemente de cuál sea la razón social de una organización, se puede encontrar frecuentemente con lineamientos que le pueden ayudar a desempeñar mejor sus procesos. La planeación es una herramienta fundamental que le permite a la organización prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro orientando sus esfuerzos hacia objetivos organizacionales. Las organizaciones generan planes que les permita proyectarse a largo plazo con el propósito de ser competitivas en el mercado. Por lo anterior, es de suma importancia crear planes estratégicos como una agremiación empresarial que le permita impulsar el sector al crear una fuerza cooperativa que genere valor y aumente su rentabilidad.

La planeación estratégica es la más amplia y abarca a toda la organización. Sus características son:

- Se proyecta para largo plazo; sus efectos y consecuencias se extienden a varios años en el futuro.

- Involucra a la empresa como una totalidad, pues abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se ocupa de la manera de alcanzar los objetivos organizacionales.
- Es definida por la cúpula o alta dirección de la organización y representa el plan mayor del que dependen todos los demás planes. (Chiavenato, 2014)

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en las organizaciones permitiendo adaptarse a un entorno cambiante, esta herramienta define las acciones que permiten llegar a las metas u objetivos empresariales. Las organizaciones implica reconocerlas como sistemas vivos y como sistemas abiertos, existen en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades. En tal sentido, la dirección de las organizaciones puede aumentarse generalmente a través de una sistemática atención a las necesidades que ella debe satisfacer para lograr su supervivencia al interactuar con otras organizaciones de acá nace la ventaja competitiva o cooperación competitiva.

“se denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores cuyo valor exceda al coste es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores.” (Michale, 1985)

El sector y el papel que ocupa una organización en el entorno (sector) es fundamental para que una organización adapte una ventaja competitiva; si una organización es líder en el sector debe estar atenta a los cambios que esté presente y crear planes acordes a la situación que puede ser beneficiosa o perjudicial para el negocio.

La organización al ser líder en el entorno pretende realizar un proyecto empresarial esta estrategia está basada en crear una asociación del cual puede generar valor tanto para la empresa como para los hoteles agremiados. Esta ventaja competitiva le permite a las empresas generar un valor adicional que al operar en el mercado individualmente, los comerciantes pueden conseguir conjuntamente una reducción de costos en los insumos operativos por medio de alianzas con proveedores, los hoteleros pueden representar sus intereses por medio de la asociación en diferentes organismos públicos y privados, participar en la promoción del turismo con el objetivo de aumentar el servicio de hospedaje brindando un producto de alta calidad, participar en ferias de turismo y convenciones. Todos estos beneficios les permiten a los comerciantes ser competitivos y estar un paso adelante en el mercado.

“Investigación de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión, aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación, la solución de los problemas y las oportunidades del marketing” (Malhotra, 2004)

Al crear una estrategia empresarial como la agremiación le permite a la organización realizar una investigación de mercado herramienta necesaria para el ejercicio del marketing, este tipo de investigación parte del análisis del cambio del entorno y acciones de los consumidores permitiendo generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas que presenta una organización.

**Referente legal**

En el marco legal se encuentra un conjunto de conceptos que sirven como fundamento legal para sustentar el desarrollo de este ejercicio académico. En este apartado se encuentra la ley general del turismo, deberes de los comerciantes y los requisitos para la constitución de una entidad sin ánimo de lucro.

**Constitución Política**

Desde la Carta Magna de 1991 queda consagrado como derecho la libre asociación de las personas, el artículo 38 dice: “Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado”. Mientras que el artículo 39 se refiere a la legalidad y su funcionamiento: “Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución. La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo procede por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión”.

Esta consagración en la máxima ley del Estado colombiano fue un paso muy importante, ya que durante la constitución de 1886 las asociaciones podían ser fácilmente censuradas pues debían estar de acuerdo con la moralidad y el orden legal establecido.

Desde 1987 con la expedición de la Ley 22, el Presidente de la República, en ejercicio de las atribuciones constitucionales, delegó en los Gobernadores de los Departamentos la función de inspección, vigilancia y control sobre las entidades sin ánimo de lucro. Y dependiendo del objeto social de las ESAL están reguladas por distintas entidades del nivel nacional tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud o las Cámaras de comercio.

## **Código civil y Decretos sobre las personas jurídicas y la conformación de las Esal**

A lo largo de los años se han establecido leyes y decretos que se han convertido en la guía del accionar de las Esal, por ejemplo en el Código Civil entre los artículos 633 y 652 quedó establecido la conformación de la persona jurídica “corporaciones y fundaciones de beneficencia pública”.

También en este aspecto, el Decreto 427 DE 1996 da el marco legal para el registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro, en el que se incluye en el artículo 1, del capítulo 1, “las organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro”.

Por último, el registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro, de que tratan los artículos 40 a 45, y 143 a 148 del Decreto 2150 de 1995, deja el registro a las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales que son presentados a continuación:

Las ESAL se pueden constituir por Escritura Pública, documento privado o acta. En todo caso el documento deberá contener como mínimo lo siguiente debe contener:

- 1) El nombre, identificación y domicilio (Ciudad o Municipio donde desarrolla de manera habitual sus actividades) de las personas que intervengan como otorgantes y constituyentes.
- 2) Clase de persona jurídica (Fundación, Asociación, Corporación).
- 3) Domicilio (ciudad o municipio) de la entidad que puede o no ser diferente al domicilio de los constituyentes y debe ser indicado de manera independiente para efectos de determinar la competencia de la Cámara de Comercio.

- 4) Objeto. Es la relación de los fines a los que se va a dedicar la ESAL, se verificará que no se encuentre dentro de las actividades exceptuadas previstas en el decreto 2150 de 1995 y 427 de 1996.
- 5) Patrimonio y la forma de hacer los aportes. (Es necesario indicar el patrimonio inicial de la entidad en caso de que lo haya).
- 6) Copia del recibo de pago emitido por la Beneficencia de Antioquia
- 7) Certificado de libertad en el que conste la inscripción de la escritura pública.
- 8) La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
- 9) La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias por cada órgano de dirección o administración creadas estatutariamente.
- 10) La duración precisa de La entidad y las causales de disolución.
- 11) La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Asociación, Corporación o Fundación.
- 12) Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.
- 13) Adjuntar fotocopia del documento de identificación de las personas designadas como administradores o revisores fiscales y de los constituyentes.
- 14) Nombre de la entidad que ejercerá la inspección y vigilancia.
- 15) Presentación personal de los constituyentes en el caso de realizar la constitución mediante documento privado en caso de realizar el acta la presentación personal la deberá realizar el presidente y secretario que suscriben la misma. La diligencia de presentación personal se puede llevar a cabo ante juez o notario o ante el secretario de la Cámara de Comercio de Medellín.

16) Diligenciar el formulario RUES (Registro único empresarial y social) o RUT (Registro único tributario)

**En el artículo 110, del Código de Comercio, se enumera los requisitos para la constitución de una sociedad** que se debe constituir por escritura pública:

- 1) El nombre y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. Con el nombre de las personas naturales deberá indicarse su nacionalidad y documento de identificación legal; con el nombre de las personas jurídicas, la ley, decreto o escritura de que se deriva su existencia;
- 2) La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este Código;
- 3) El domicilio de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- 4) El objeto social, esto es, la empresa o negocio de la sociedad, haciendo una enunciación clara y completa de las actividades principales. Será ineficaz la estipulación en virtud de la cual el objeto social se extienda a actividades enunciadas en forma indeterminada o que no tengan una relación directa con aquél;
- 5) El capital social, la parte del mismo que se suscribe y la que se paga por cada asociado en el acto de la constitución. En las sociedades por acciones deberá expresarse, además, el capital suscrito y el pagado, la clase y valor nominal de las acciones representativas del capital, la forma y términos en que deberán cancelarse las cuotas debidas, cuyo plazo no podrá exceder de un año;
- 6) La forma de administrar los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores, y de las que se reserven los asociados, las asambleas y las

9) La duración precisa de la sociedad y las causales de disolución anticipada de la misma.

### **Nueva ley general de turismo**

La Ley 1558 de 2012 modificó la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y la Ley 1101 de 2006. En esta nueva ley se señala, en el Artículo 1, al turismo como una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias ya que cumple una función social. Y por esto el Estado le deberá dar especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional. La ley busca impulsar una política pública eficiente y eficaz que potencialice al país como destino, y permita alcanzar la meta de convertirlo uno de los lugares favoritos para el descanso y negocios de millones de viajeros del mundo.

Además esta ley busca dejar a un lado la informalidad y fortalecer las iniciativas regionales de turismo, generando así empleo, y progreso y convirtiendo al sector en un pilar de crecimiento para Colombia.

La ley crea el Consejo Superior del Turismo y queda bajo la dirección del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este órgano, de coordinación entre los entes estatales y privados, busca promover esfuerzos por la actividad para que sea de calidad, sostenible y accesible a todos los colombianos. Este Consejo también coordina lo relacionado al Fondo Nacional de Turismo, que hasta ahora era conocido como Fondo de Promoción Turística.

Por último, la nueva ley de turismo crea incentivos para las entidades dedicadas a la promoción del turismo como reconocimientos, y se fomenta el desarrollo de programas de inversión social mediante proyectos de competitividad turística en las comunidades en condición de vulnerabilidad.

## **Normas técnicas sectoriales**

La nueva ley general de turismo plantea la normativa básica para el ejercicio del turismo desde la definición de varios tipos de turismo como: el agroturismo, el etnoturismo y el turismo metropolitano, este último se refiere al turismo especializado en grandes centros urbanos como Medellín con fines recreativos, culturales y educativos. Pero son al final los entes locales como la secretaria de salud, la Superintendencia de Industria y Comercio o el Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres los organismos encargados ejercer control gracias a las normas establecidas desde el Ministerio de salud o Fontur que estableció criterios para la actividad turística en el país.

Normas que son esenciales para garantizar unos estándares mínimos para la realización de la actividad turística, la meta es que estos establecimientos proporcionen alojamiento y alimento de calidad a cambio de una remuneración. Este conjunto de normas se conoce como NTSH 006, es realizada por un comité en el que encuentran integrantes de la industria hotelera, usuarios, delegados del gobierno nacional y la academia, y está en constante modificación para responder a las necesidades actuales.

Las habilidades y destrezas del recurso humano, la calidad en la operación y servicios hoteleros o la calidad de compromiso con el medio ambiente, son algunos de los aspectos que trata de medir esta norma para establecer comparativas con los estándares internacionales, medido con cuatro factores: requisitos de planta, requisitos de accesibilidad, requisitos de servicio y normatividad legal.

Algunos de los requisitos, que dependen del número de estrellas del establecimiento, entre los que se debe cumplir están: iluminación de emergencia en áreas públicas, señalización de seguridad, baños independientes para cada género, un manual de manejo de residuos y hasta tener indicadores para el análisis de quejas.

## **Metodología**

### **Enfoque de Investigación**

El enfoque investigativo de este proceso es un enfoque cualitativo y cuantitativo. La integración y análisis de datos conjuntos permiten lograr un mejor y más profundo entendimiento de esta tarea investigativa; este tipo de investigación facilita identificar factores que debe tener las organizaciones para su crecimiento y expansión lo que permite realizar una tarea completa en cada una de sus fases, técnicas y enfoques.

De acuerdo con Sampieri: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Sampieri, 2010).

### **Enfoque de la metodología**

Los estudios descriptivos Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2010, pág. 85)  
Según (Cauas) “Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, de forma tal de describir los que se investiga. Este tipo de estudio

puede ofrecer la posibilidad de llevar a cabo algún nivel de predicción (aunque sea elemental)”

En el desarrollo de este proyecto se realizan diversas actividades con el objetivo potenciar el servicio turístico en la organización objeto de estudio dado que el producto más demandado en la actualidad es el de ocasional. La propuesta de la empresa es crear una asociación en el sector del Centro que integre a los establecimientos hoteleros y agencias turísticas. Esto con el propósito de potenciar las capacidades y mejorar los resultados y los ingresos derivados del servicio de hospedaje, de aquí este ejercicio tiene un enfoque metodológico descriptivo. Es descriptivo porque se buscó características comunes en un grupo de personas y se analizaron situaciones que presentan en el medio externo de las organizaciones, logrando así generar un marco claro sobre todos los aspectos que alteran y contribuyen al crecimiento y desarrollo de una compañía, en este caso el Hotel Metropol.

### **Modalidad**

Práctica profesional con proyecto empresarial de desarrollo: modalidad específica para estudiantes trabajadores que por las funciones de su cargo y contrato no pueden desarrollar su práctica en una organización diferente; deberán proponer y desarrollar programas, proyectos de proyección y desarrollo para atender necesidades puntuales organizacionales, Profesionales y sociales de la empresa donde labora. En ningún momento podrá ser un proyecto retroactivo. Dicha práctica se desarrollará en forma individual y contará con el acompañamiento de un docente experto.(Latinoamericana, 2014)

## **Técnicas e instrumentos de recolección y análisis**

Técnica que permite la recopilación de información que sustenta el estudio de fenómenos y situaciones; es un proceso que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y análisis de la información.

### **Encuesta**

“Método de recopilaciones datos primarios en el que la información se recaba comunicándose con una muestra representativa de personas”(ZIKMUND, 1995, pág. 721)

En esta propuesta de investigación se diseñara una encuesta para aplicarla entre comerciantes del sector hotelero del centro de Medellín.

### **Entrevista**

“Encuesta que recopila información a través del contacto directo con individuos”(ZIKMUND, 1995, pág. 722) puede ser “...amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas”(ZIKMUND, 1995, pág. 721)

### **Herramientas estadísticas**

“La estadística es una disciplina matemática que estudia las formas de recopilar, resumir y sacar conclusiones de los datos. Las funciones estadísticas de Excel permiten realizar el análisis estadístico de información, ya que este requiere de fórmulas para obtener la media, varianza mediana, desviación estándar y otras” (Funciones estadísticas, 2015).

### **Consideraciones éticas**

Para el presente plan de mejora se hace necesario hacer uso de información requerida de alrededor de quince personas que hagan parte del gremio hotelero con el propósito de adquirir información de establecimientos de comercio, productos, servicios y utilidad operativa.

De acuerdo a lo anterior se hace necesario obtener autorización para el manejo responsable del tratamiento de la información de cada comerciante con el propósito de proteger y administrar de manera segura los datos personales y comerciales de cada titular. Los participantes de las técnicas de recolección de información durante del proceso son informados de los fines que va a tener dicha información teniendo en cuenta de su confidencialidad, con el propósito de otorgar seguridad a los registros utilizados en el plan de mejora evitando su adulteración, pérdida, uso no autorizado o fraudulento durante o después de las entrevista y encuestas.

En congruencia con la ley 1581/2012 (más conocida como Ley de Habeas Data), Toda aquella información suministrada por los participantes será exclusivamente empleada para el desarrollo del presente ejercicio.

## Hallazgos y propuestas

El presente apartado se lleva a cabo a partir del despliegue de los objetivos específicos en tres momentos.

### **Momento I:**

A partir de la entrevista realizada a la señora Margarita Berrio gerente del Hotel Metropol y comerciantes hoteleros, se logra identificar las necesidades que tiene la organización desde diferentes aspectos como lo económico, social y ambiental y especialmente desde sus expectativas. Estas necesidades son fundamentales para mejorar la competencia y la colectividad mancomunada de los empresarios con el propósito de fortalecer el sector hotelero. Lo anterior en resultados expresados a continuación, donde se muestra las necesidades que pueden ser subsanadas desde la entidad corporativa sin ánimo de lucro.

Las entrevistas realizadas a los hoteleros se encargan del funcionamiento administrativo operativo y funcional de las organizaciones. Cuenta con ocho preguntas (todas abiertas). En la primera y segunda pregunta se cuestiona que opina de las agremiaciones y la importancia que le daría pertenecer a una agremiación hotelera. La tercera y cuarta pregunta se refiere a los objetivos organizacionales que se pueden suplir al pertenecer a una agremiación y aspectos administrativos que pueden ser subsanados desde la entidad. La quinta, sexta y séptima pregunta se refiere a los aspectos económicos, sociales y ambientales que pueden ser subsanados desde la agremiación. La octava y última pregunta cuestiona la opinión de los entrevistados con el propósito de analizar la importancia que tiene al ser creada una posible agremiación de los hoteleros del centro de Medellín.

## Interpretación de entrevista realizada a la gerente del hotel Metropol

<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1. ¿Qué piensa de las agremiaciones hoteleras?	Muestra una aprobación por este tipo de organizaciones. Afirma que ayudan a incentivar la ocupación hotelera y por ende la rentabilidad de los hoteles.
2. ¿le parecería importante pertenecer a una agremiación y porque?	Su respuesta es afirmativa, afirma que esto ayudará incentivar la unidad del sector hotelero del Centro. Señala que esta es la mejor forma de darle un cambio de imagen al sector. Añade que el Centro debería convertirse, como otros centros turísticos en otras ciudades, en la imagen de promoción de la ciudad.
3. ¿Que esperaría al pertenecer a una agremiación?	Empieza señalando que esta agremiación sería el símbolo de la unidad de un sector. Después resalta nuevamente la transformación que está sufriendo el Centro y que el sector hotelero deberá hacer parte. Por último finaliza con que esta asociación puede ayudar a negociar frente entidades públicas que tienen injerencia en el sector; y frente a entidades privadas como proveedores para conseguir mejores precios a sus asociados o cursos de capacitación en temas variados.
4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Advierte que actualmente no tiene problemas a nivel administrativo pues sus empleados están capacitados para cubrir los problemas actuales, pero señala que en el futuro, con la llegada masiva de extranjeros, sus empleados necesitaran capacitarse en el manejo del inglés y en asuntos de historia y cultura general de Medellín.
5. ¿Qué aspectos económicos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	La ocupación hotelera se ha visto mermada drásticamente en los últimos años. Apunta que uno de los grandes problemas de los hoteleros es el incremento del IVA con la consecución de un aumento de endeudamientos.
6. ¿Qué aspectos sociales considera usted que pueden ser subsanados por la	Anota que el principal problema de los hoteleros del centro es el tema de la

agremiación?	seguridad: hurtos, vacunas y homicidios. También dice que en las calles gran cantidad de vendedores ambulantes generan una mala imagen para el turismo.
7. ¿Qué aspectos ambientales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Señala que no es una prioridad para el hotel, pero que es posible que Medellín se convierta en un mejor destino turístico si controlan los índices de contaminación.
8. ¿Qué opinión tiene usted de una posible agremiación de los hoteleros de Medellín?	Afirma que es importante pues esta agremiación buscaría proyectar una mejor imagen del Centro de Medellín, y evitaría que lugares como Laureles y El Poblado se tomaran la mayor parte del hospedaje de turistas.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de entrevista realizada a Fredy Botero-Hotel Punto Uno

<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1. ¿Qué piensa de las agremiaciones hoteleras?	Es receptivo frente a estas organizaciones, afirma que son una la unión para ejercer una fuerza. “A mayor numero de integrantes la agremiación será más importante y su voz será escuchada en diferentes temas”.
2. ¿le parecería importante pertenecer a una agremiación y porque?	No es totalmente receptivo a la idea de pertenecer a una agremiación hotelera. Especialmente sin conocer todos los posibles beneficios.
3. ¿Que esperaría al pertenecer a una agremiación?	Mejorar sus ingresos económicos, especialmente ve con agrado la incentivación del turismo, corrigiendo las condiciones de seguridad en la ciudad, para mejorar la ocupación hotelera.
4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Muestra interés para que sus empleados reciban capacitaciones y puedan prestar un mejor servicio. “yo quiero formalizar a mis trabajadores, volverlos profesionales en cada aspecto de los servicios como recepción, limpieza o atención turística”
5. ¿Qué aspectos económicos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Ve benéficos en crear una agremiación que de ventajas económicas a la hora de comprar insumos. Pero especialmente cree

	que los mayores beneficios se verán de diversificar la clientela con la llegada de turistas.
6. ¿Qué aspectos sociales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Resalta que la falta de seguridad es un tema sensible para aumentar el número de turistas en el sector pero no cree que esto se solucione de una manera fácil. “Al haber más acompañamiento de la Policía mejorará la sensación de seguridad”.
7. ¿Qué aspectos ambientales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Considera que Mejorar el tema ambiental puede ser algo que incentive la llegada de turistas al sector.
8. ¿Qué opinión tiene usted de una posible agremiación de los hoteleros de Medellín?	Considera que esta agremiación debe ser algo organizado y comprometido para obtener su apoyo.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de entrevista realizada a Carolina Niño-Hotelera-Hotel Prince Plaza

<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1. ¿Qué piensa de las agremiaciones hoteleras?	Se muestra receptiva frente a este tipo de asociaciones, cree que pueden dar buenos servicios a los hoteles y especialmente lo vería beneficios si es una agremiación que reúna hoteles de baja categoría.
2. ¿le parecería importante pertenecer a una agremiación y porque?	Afirma que sería buena una iniciativa así porque este tipo de organizaciones permiten transmitir fácilmente información concerniente al gremio, por ejemplo nuevos productos, ver las tarifas o la legislación. Además permitiría hacer presión frente a impuestos o colaborar a la hora de conseguir insumos.
3. ¿Que esperarías al pertenecer a una agremiación?	Ve importante que la agremiación sea un repositorio de información sobre el mundo hotelero, sobre el tema de impuestos, tarifas y sobre él los planes que hay para el Centro de Medellín.
4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	El área de mercadeo es el aspecto que señala como el de mayor interés. Afirma que desearía que sus empleados y ella misma recibieran capacitaciones en diferentes áreas por ejemplo para los

	administradores o los recepcionistas.
5. ¿Qué aspectos económicos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Desea ver incrementados los ingresos económicos por la entrada de más turistas. Desea que se articule esta agremiación con entidades culturales y dar mayor visibilidad al sector del Centro.
6. ¿Qué aspectos sociales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Considera que el tema de seguridad es el que debe darse mayor prioridad, en sus propias palabras “que a los turistas y no les de miedo venir al Centro”. También ve positivo que se ayude a los habitantes de calle y los vendedores ambulantes para hacer un sector más agradable.
7. ¿Qué aspectos ambientales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Es receptiva para hacer actividades de sostenibilidad ambiental como el reciclaje y así atraer más turistas.
8. ¿Qué opinión tiene usted de una posible agremiación de los hoteleros de Medellín?	Le parece una excelente idea, ya que ha visto como los hoteles del Centro son menospreciados y es algo que afirma va en la misma dirección de la alcaldía de transformar el Centro.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de entrevista realizada a Juan José Niño Montaña-Hotel Casa Real

<b>PREGUNTA</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
1. ¿Qué piensa de las agremiaciones hoteleras?	Analiza las agremiaciones hoteleras como una propuesta positiva para el sector del centro realizando un comparativo con otra agremiación como COTELCO. Estas entidades le parecen importantes en asuntos como la inversión de capital y aumento de la rentabilidad organizacional.
2. ¿le parecería importante pertenecer a una agremiación y porque?	Afirma de manera positiva pertenecer a una agremiación dependiendo de los convenios que se tengan con otras entidades como la alcaldía y los servicios que ofertaría la entidad. Servicios enfocados principalmente a cambiar la imagen del centro y en seguridad tanto para los comerciantes como para los turistas.
3. ¿Que esperarías al pertenecer a una agremiación?	Al comerciante esperarías que la entidad ofertara servicios enfocados a eventos socioculturales, estrategias de mercadeo para atraer turistas al sector del centro, estrategias para aumentar los ingresos de la

	organización.
4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Le parece que en aspectos administrativos la entidad puede integrar a los comerciantes para que trabajen en equipo en diferentes aspectos como capacitaciones al personal e informar nuevas normatividades que expida Sanidad, Cámara y Comercio, Industria y Turismo, Sayco y Acinpro y nuevos decretos del código de comercio relacionado con la hotelería.
5. ¿Qué aspectos económicos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Considera que la agremiación debería tener un representante que proteja los intereses de los comerciantes en aspectos de nuevos impuestos.
6. ¿Qué aspectos sociales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Le parece que puede ser subsanados aspectos como la extorción de los convivires, formar un grupo de seguridad que vele por la seguridad de los hoteles asociados y realizar convenios con la policía que atienda más al sector con el propósito de mejorar el turismo en el centro de la ciudad.
7. ¿Qué aspectos ambientales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	La agremiación debería generar un proyecto que organice el reciclaje de las basuras en los hoteles con el propósito de contribuir al medio ambiente.
8. ¿Qué opinión tiene usted de una posible agremiación de los hoteleros de Medellín?	El comerciante considera importante crear la agremiación con el propósito de regular los precios entre las organizaciones (Guerra del centavo) según el confort que ofrezcan las instalaciones de cada hotel y ofrecer altos estándares de calidad en la prestación de los servicios de ocupación hotelera.

Fuente: Elaboración propia

Este momento de la investigación permite tabular las necesidades del Hotel Metropol y las necesidades de los comerciantes del sector por medio de entrevistas.

La información recopilada

En los siguientes párrafos se presentará los resultados de esas entrevistas y se mostrará las necesidades del sector Hotelero.

**Registro de las entrevistas y comerciantes dueños de hoteles en Centro:**

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADO</b>				
1. ¿Qué piensa de las agremiaciones hoteleras?	Negativo				
	Neutro				
	Positivo	X	X	X	X
2. ¿le parecería importante pertenecer a una agremiación y porque?	Negativo				
	Neutro		x		
	Positivo	x		X	x
	Razón	Mejorar el sector	Falta de más conocimientos	Obtención de información sobre el gremio	Mejorar el sector
3. ¿Que esperaría al pertenecer a una agremiación?	Transformación del sector	Transformación del sector	Obtención de Información	Estrategias culturales	
	Injerencia entidades públicas	Aumento de ingresos por turismo	Injerencia entidades públicas	Aumento de ingresos por turismo	
	Compra de insumos como grupo		Compra de insumos como grupo	Aumento de beneficio económico	
4. ¿Qué aspectos administrativos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Capacitación a futuro del personal en inglés y temas culturales	Capacitación para el personal en cada área	Área de mercadeo	Capacitación para el personal en cada área	
			Capacitación para el personal en cada área	Compartir información y experiencias	
5. ¿Qué aspectos económicos considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Información sobre impuestos	Compra de insumos como grupo	Incrementar la ocupación turística	Injerencia frente a impuestos	
	Injerencia frente a impuestos	Incrementar la ocupación turística			
	Incrementar la ocupación turística				

6. ¿Qué aspectos sociales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	Mejorar la seguridad	Incrementar la oferta cultural del sector	Mejorar la seguridad	Mejorar la seguridad
	Mejorar el espacio público (vendedores ambulantes)		Mejorar el espacio público	
7. ¿Qué aspectos ambientales considera usted que pueden ser subsanados por la agremiación?	No es prioridad del propio hotel	Atraer más turistas mejorando el medio ambiente	Atraer más turistas mejorando el medio ambiente	Programa de reciclaje
	Atraer más turistas mejorando el medio ambiente		Programa de reciclaje	
8. ¿Qué opinión tiene usted de una posible agremiación de los hoteleros de Medellín?	Mejorar la imagen del sector	Organización	Mejorar la imagen del sector	Regular precios

Fuente: Elaboración Propia

La viabilidad de esta corporación está asentada en las respuestas de estos hoteleros que ven de una manera positiva no solo las agremiaciones hoteleras en general, sino que tienen una buena opinión sobre la creación de una nueva agremiación que reúna específicamente a hoteles del Centro de Medellín.

A través de la entrevista realizada a los gerentes de las organizaciones se logra evidenciar que existe una aceptación por las agremiaciones hoteleras, que aunque no existe una que agrupe propiamente a los hoteleros del centro de Medellín, se ve factible y hasta necesarios su existencia.

Palabras como “unidad, trabajo en equipo y desarrollo”, que son importantes entre las asociaciones, son parte central del discurso de la gerente de Metropol, lo que significa que tiene fundamentado el concepto de cooperación.

Se identificaron algunos de los mayores problemas que aquejan al sector hotelero del Centro y que son el núcleo que origina la posible creación de esta agremiación, varios puntos importantes como la seguridad o la apropiación del mercado turístico por los sectores de Laureles y Poblado coinciden con los mencionados en el problema y el marco contextual.

El principal problema que reitera los gerentes es la disminución, evidente, de la ocupación hotelera y esto se atribuye especialmente a la mala imagen que tiene el sector entre habitantes de Medellín, visitantes y turistas. La agremiación tendrá como objetivo central al mismo tiempo mejorar el imaginario que se tiene sobre el sector para así incrementar la ocupación hotelera.

Los gerentes saben apreciar que la agremiación no puede realizar directamente la mayor parte de estas transformaciones, pero estima que la asociación servirá, en la mayoría de las ocasiones, como un intermediario frente a entidades o personas. Esta entidad representará los intereses de los hoteleros frente a entidades como la Policía o la Alcaldía.

Existen campos que no son prioridad para los gerentes como el administrativo o el ambiental, pero que se ven acordes a una agremiación que incentiva un Centro turístico y especialmente el campo administrativo se ve como futuramente necesario con la capacitación de empleados en inglés o historia de la ciudad.

### **Las necesidades del Hotel Metropol**

Como cualquier empresa, Metropol tiene expectativas para el futuro a mediano y largo plazo, expectativas que espera que una futura asociación ayude a cumplir, entre ellas está convertirse en un hotel reconocido por su ubicación, la calidez humana, excelencia y servicios turísticos.

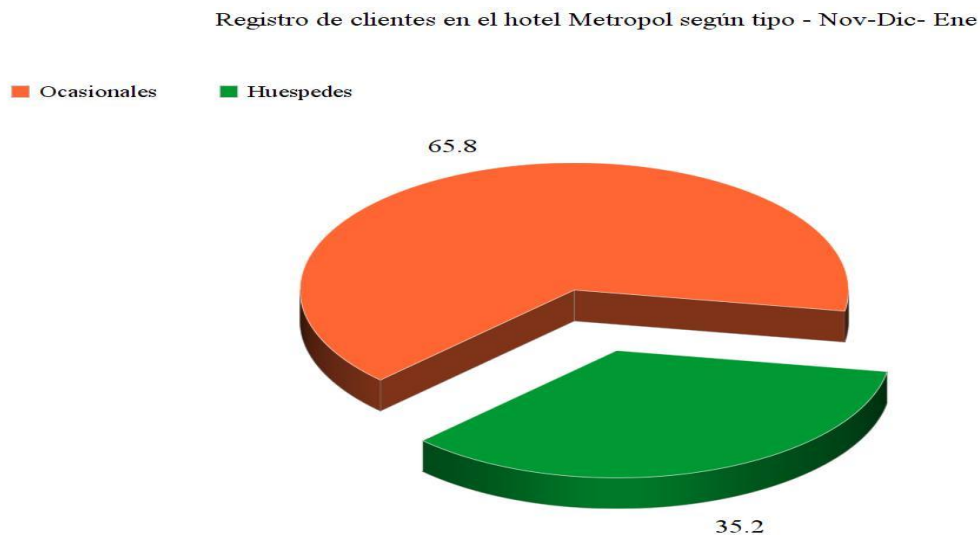
La gerencia del Hotel Metropol tiene interés en cambiar su foco de servicios de ocasional a hospedaje, especialmente al turismo. Esto se ha dado especialmente al ver la promoción Estatal a la ciudad como destino turístico, incentivando los eventos internacionales; la visita de lugares patrimoniales; el turismo ambiental en los alrededores y la actitud de Medellín para la resiliencia, la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la época del narcotráfico.

No solo es el ingreso constante de turistas, cambiar de foco comercial es visto por la gerencia del hotel como la oportunidad de traer más beneficios desde el apoyo Estatal, favores tributarios y mayor prestigio. Pero convertir al Hotel Metropol en un lugar de hospedaje turístico tiene sus propios retos como lo son la profesionalización de sus empleados, la infraestructura física y el imaginario paupérrimo que se tiene del sector Centro.

En encuestas de percepción ciudadana realizadas por la entidad Medellín Cómo Vamos se puede observar un poco de la percepción negativa que se tiene del sector Centro, ya que dicha encuesta es respondida por los medellinenses. En 2015 el mayor porcentaje de inseguridad era del sector centro oriental con 13%, y también fue el sector con la mayor victimización, el 19%; Además, solo el 80% de sus ciudadanos estaban satisfechos con su medio ambiente, solo por encima del sector centro occidental (Medellín Cómo Vamos, 2015).

En 2017 la segunda peor satisfacción con las vías se registraba en el mismo sector, 64%; la satisfacción con el espacio público del sector solo llegó al 60%, y el 36% de los habitantes del sector centro oriental no se sentían seguros allí (Medellín Cómo Vamos, 2017). Por tal motivo se puede afirmar que la imagen negativa del sector del centro de Medellín es algo real.

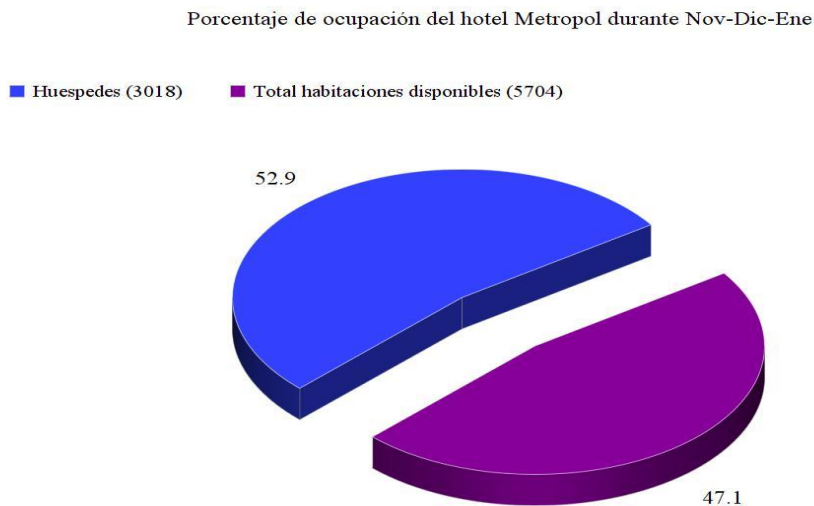
En cuanto a mejorar la ocupación hotelera gracias al turismo, función que cumpliría la corporación, ayudará a diversificar los tipos de clientes que hoy llegan al hotel, que se decantan en gran medida por el servicio ocasional. Según cifras de los registros del Hotel Metropol, el 65,8% de los clientes en los meses de noviembre, diciembre de 2018 y enero de 2019 se quedaron menos de una noche.



\*En cuanto al servicio de hospedaje, se cuenta las noches que los clientes pasan en el Hotel.

Fuente: Elaboración Propia (Datos del Hotel Metropol)

En la actualidad, aunque los huéspedes representan mayores beneficios para el Hotel, solo 35 personas de cada 100 deciden quedarse más de una noche, durante los meses de Noviembre, Diciembre y Enero, (época de temporada al de turismo) la tasa de ocupación del hotel Metropol fue de solo 52,9%.

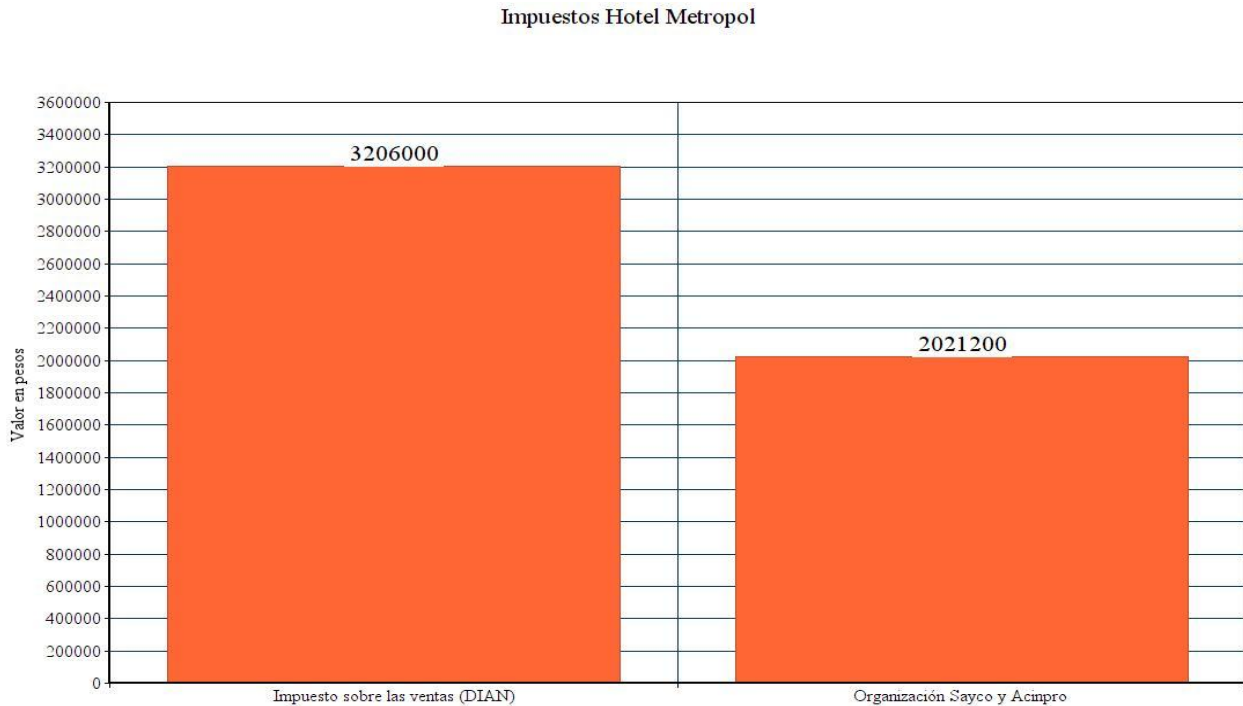


Fuente:ElaboraciónPropia(Datos del Hotel Metropol)

Uno de los puntos en los que mostro mayor interés la gerente de Metropol fue el de convertir a los posibles hoteles asociados en una fuerza económica competitiva al obtener mejores precios en insumos. En promedio, el gasto en insumos para el hotel de forma anual supera los 40 millones de pesos.

Los impuestos también han sido un tema de relevancia, el Hotel Metropol, como establecimiento comercial tiene que realizar el pago de diferentes tributos que permiten su funcionamiento, solo en el pago de impuestos sobre las ventas y el pago de derechos musicales el hotel debe pagar más de 5 millones de pesos anuales. Realizar lobby con las entidades pertinentes como el consejo de Medellín, la alcaldía o hasta el Congreso para

asegurar un trato favorable a los asociados y a la industria en general, debe ser una prioridad de una futura agremiación.



Impuestos correspondientes al año 2015

Fuente: Elaboración propia (Datos del Hotel Metropol)

Una futura asociación también deberá acompañar a los hoteles en su profesionalización y mejoramiento de su infraestructura física. Hay que detallar que ninguno de los empleados en el hotel Metropol, al igual que gran parte de otros hoteles en el sector, ha estudiado o se ha capacitado en un área relacionada con la atención al público, hotelería, economía, contaduría o turismo, todos los conocimientos que hoy tienen los empleados de este hotel vienen del trabajo empírico realizado durante décadas.

Ofrecer un servicio más enfocado al turismo implicaría también mejorar la infraestructura de los hoteles. Esta asociación deberá dar asesoría a establecimientos como Metropol que en la inspección y vigilancia realizada por la Secretaría de Salud se encontraron inconvenientes de accesibilidad para personas discapacitadas, humedad, no tener un plan de manejo de residuos sólidos o de mantenimiento preventivo de equipos. A partir de la información recopilada en el Hotel Metropol en este Momento investigativo, se ha logrado identificar algunas problemáticas más recurrentes como el alto costo de los insumos, altos impuestos comerciales, falta de capacitación empresarial, mejoramiento de la infraestructura física, falta de estrategias comerciales enfocadas al turismo y falta de requerimientos realizados por la secretaria de salud. Esta información permite identificar las necesidades internas de la organización otorgando la capacidad de establecer nuevas estrategias comerciales por medio de la cooperación colectiva de los comerciantes del sector. La estrategia que propone la gerente del hotel Metropol es crear una posible agremiación que oferte un desarrollo empresarial tanto para la organización como para los hoteleros asociados.

La viabilidad de esta corporación está asentada en las respuestas de estos hoteleros que ven de una manera positiva no solo las agremiaciones hoteleras en general, sino que tienen una buena opinión sobre la creación de una nueva agremiación que reúna específicamente a hoteles del Centro de Medellín.

## **Momento II:**

A partir de la revisión documental de las fuentes primarias, hallada por medio de una búsqueda en archivos de conocimiento público, se logra definir la figura jurídica apropiada para la conformación de la entidad que agrupará a las entidades del sector

hotelero en el Centro de Medellín, La corporación. Lo anterior se evidencia en resultados expresados a continuación, donde se muestran las diferentes características de las asociaciones sin ánimo de lucro.

Los hallazgos de esta revisión documental están basada en el trabajo de grado de Paula Pimentel publicado en 2004 y titulado “Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro”; en el documento de la Cámara de Comercio de Medellín titulado “Requisitos para la constitución e inscripción de asociaciones y corporaciones”; en la guía de la Cámara de Comercio de Cúcuta, titulada “Asociaciones o corporaciones y Fundaciones”; y está basada en el documento “Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario”, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá.

Lo primero que sale a relucir de esta búsqueda documental es que desde la Constitución Política (en los artículos 38 y 39) se encuentra reglamentado el derecho consuetudinario a la libre asociación, en el que las personas, jurídicas o no, pueden ejercerlo para el desarrollo de actividades que se realizan en conjunto y que buscan el fortalecimiento económico y social.

Paula Pimentel señala un origen de las asociaciones en Colombia para la época de la Colonia, donde fueron influenciados por acontecimientos políticos o instituciones como la Iglesia, “institución que en desarrollo de sus principios instauró programas de caridad y en aras de la expansión de su fe, fundó instituciones dedicadas a brindar ayuda a los menos favorecidos”(Pimentel, 2004), pero la inestabilidad política y el poco sustento jurídico hizo que muchas de estas instituciones fueran abolidas durante el siglo XIX.

Solo es hasta el siglo XX que se crean las primeras asociaciones sin ánimo de lucro como se entienden hoy: entidades que no pretende el reparto de utilidades entre los asociados, sino que busca alcanzar objetivos comunes, que casi siempre son de beneficio

social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general.

Según la Cámara de comercio de Bogotá, existen muchos tipos de asociaciones que se clasifican por la actividad que estas desarrollan como: Gremiales, de beneficencia o hasta cívicas, pero también se pueden clasificar según su conformación: Fundaciones, corporaciones o asociaciones, veedurías ciudadanas, Entidades del sector solidario y ONG.

**Las siguientes definiciones de las modalidades de ESAL son de la Cámara de Comercio de Bogotá:**

<b>Modalidad</b>	<b>Fundación</b>	<b>Las entidades del sector solidario o cooperativas</b>	<b>Veeduría Ciudadana</b>	<b>Entidad extranjera o ONG</b>	<b>Asociación y corporación</b>
<b>Definición</b>	Es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas que es dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación deben perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social como obras sociales, culturales o humanitarias sin finalidad lucrativa.	Son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados, estas actividades pueden ser democráticas y humanísticas, de beneficio particular y general.	Se entiende por Veeduría Ciudadana el mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas y demás entes privados o estatales.	Es una entidad creada por los particulares para el desarrollo de actividades altruistas y de beneficio común, que en Colombia, como en otros países del mundo, adopta la naturaleza jurídica de entidad sin ánimo de lucro.	Es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas) y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados y/o a la comunidad en general.

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Entre todas estas modalidades de ESAL, Las asociaciones y corporaciones son las más semejantes a lo que se intenta realizar en con este proyecto ya que nacen de una declaración de voluntad colectiva y conjunta, la promoción de la industria turística que

generará un incremento de la ocupación hotelera en el sector del Centro de Medellín, en el sentido de crear una persona jurídica nueva, encaminada a la realización de un propósito que puede representar un beneficio bien para la comunidad pero especialmente para sus miembros; y bien porque puede constreñir a un grupo en particular, en este caso el sector hotelero.

Pero aunque asociación y corporación son palabras que frecuentemente son usadas como sinónimos existen algunas diferencias que señala la Cámara de Comercio de Cúcuta especialmente en la forma de establecer a sus miembros.

Mientras que una Asociación es una institución privada, sin fines de lucro, esencialmente con fines benéficos, aunque también pueden ser culturales, sociales y/o deportivos, se caracterizan por ser abiertas es decir que cualquier persona puede ingresar en ella mientras respete sus estatutos y efectúe los aportes correspondientes.

Por el contrario, la Corporación, aunque también es una institución privada, se diferencia porque sus fines son la protección de la actividad realizada por sus miembros, que generalmente es común a todos sus integrantes y por lo tanto es cerrada o restringida, es decir que sus integrantes tienen algo en común que los ata a la corporación, en este caso los miembros serían parte del sector hotelero en el Centro de Medellín.

Fue esta búsqueda documental la que permitió escoger la modalidad de la corporación entre todas las figuras jurídicas que presentan las ESAL en Colombia. La corporación permite congrega miembros asociados que tienen objetivos comunes, algo que no hace la fundación, permite obtener dividendos para garantizar su mantenimiento y permite hacer control y ejercer presión a las entidades estatales frente a temas del orden turístico, y hasta crea una separación frente a entidades con objetivos similares, sin impedir un trabajo con ellas, ya que sus miembros serán del sector hotelero en el centro de Medellín.

**Momento III:**

A partir de la información recopilada en el Momento I y el Momento II, se ha logrado identificar algunas de las problemáticas más recurrentes, y que una posible agremiación que reúna hoteles en este sector deberá enfrentar.

Una posible agremiación deberá no solo ofrecer soluciones a los problemas de sus asociados mediante un plan de servicios, deberá procurar que estos servicios cumplan las expectativas de los hoteleros como es el caso de Metropól y su visión de cambiar su foco comercial del servicio ocasional al hospedaje.

**Plan de servicios:**

**Incentivar el turismo en el centro de Medellín:** uno de los problemas más grandes que reveló la entrevista realizada en el primer momento, es que la mayoría de los hoteles en el centro se han centrado en ofrecer estadía ocasional, la diversificación de la oferta de estos hoteles depende en gran medida de incentivar el turismo y mejorar el imaginario que se tiene del Centro de Medellín, por ejemplo con programas culturales o campañas de medio ambiente que fueron mencionados por los hoteleros.

**Mejorar el imaginario que se tiene del sector:** uno de los objetivos generales de la agremiación deberá ser ayudar a cambiar la imagen que medellinenses, turistas nacionales y extranjeros tienen sobre el centro Medellín, como ya se dijo anteriormente las personas piensan que este sector es inseguro, sucio y desordenado. Esta labor deberá darse en conjunto con otras entidades públicas como la Alcaldía de Medellín y privadas como teatros o agencias de turismo mediante la creación de campañas de publicidad y mercadeo,

además debe hacerse un trabajo conjunto para ayudar a cambiar la realidad misma del sector y que será desarrollado en otros puntos.

Cambiar este imaginario ayudará a incrementar la ocupación hotelera, especialmente por concepto de turismo que es lo que quieren los hoteleros del sector.

**Ejercer lobby frente a entidades Estatales:** la corporación pretende agrupar a los hoteles del Centro de Medellín, sería un colectivo de varias decenas de establecimientos con intereses comunes, y como se ha visto en la entrevista quieren sentirse representados y que se realicen acciones dirigidas a influir ante la administración pública para promover decisiones favorables a los intereses del sector hotelero y turístico, especialmente ven interés en el tema de impuestos, de transformación del centro, de seguridad y de incentivación de la ciudad como capital turística.

**Ejercer lobby frente a comercializadores de insumos y otros:** en el tema económico, los empresarios esperarían que sus fianzas se vieran recompensadas especialmente del aumento del turismo, pero también a la hora de comprar insumos, gracias a la negociación de la corporación como un grupo económico de mayor tamaño frente a terceros.

**Obtención, repositorio y análisis de información:** al estar integrados tantos hoteles y hoteleros, la información que obtendrá la corporación deberá ser catalogada y analizada para dar mayor provecho a los asociados. Los hoteleros también esperarían obtener de esta corporación, información actualizada sobre nueva legislación, uso de áreas comercial y especialmente del tema tributario.

**Capacitaciones en diferentes áreas:** en el área administrativa, todos los hoteleros respondieron que desearían que sus empleados recibieran capacitación para ejercer sus labores de una forma más eficiente, desde mucamas y vigilantes hasta atención al cliente.

Los empresarios esperarían que con el aumento de turistas en los hoteles esta corporación debería ofrecer programas para enseñar inglés o temas de historia y cultura de la ciudad para así ofrecer un servicio más completo a los huéspedes.

**Pedir acompañamiento de la policía y espacio público:** en el aspecto social, el mayor problema revelado por los hoteleros fue el de la seguridad. Ofrecer una mayor sensación de seguridad en el sector no es una labor de los hoteles, es por eso que la corporación deberá pedir mayor acompañamiento por parte de entidades como policía y secretaria de seguridad. En la misma pregunta también fueron mencionados los vendedores ambulantes, aunque en menor medida, así que también se requerirá mayor acompañamiento de la subsecretaria de Espacio Público.

A partir de la propuesta de servicios presentada para la posible corporación se podrá equiparar las problemáticas más importantes que asiste el sector hotelero. Esta propuesta es un reflejo de las entrevistas a los comerciantes del sector y la información recopilada en el Hotel Metropol.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos ya presentados en los tres momentos, se recomienda al Hotel Metropol, para alcanzar sus expectativas expresadas en su visión, en primera instancia reconocer que existen problemáticas comunes para los diferentes hoteles en el sector del Centro. Las entrevistas a los gerentes y hoteleros demostraron que existen grandes inconvenientes para el gremio hotelero y que son de difícil solución si se trabajan a nivel individual, pues algunas de estas problemáticas son de nivel municipal y llevan en el contexto del centro de Medellín desde hace varias décadas.

La mayor parte de los ingresos de estos hoteles provienen del servicio ocasional, los ciudadanos y turistas tienen un imaginario negativo del centro de la ciudad, la inseguridad que caracteriza sector y la baja profesionalización de los empleados en los hoteles son algunas de las respuestas más recurrentes.

En el mismo sentido, se exhorta también a crear redes de comunicación con estos hoteleros, estas entrevistas además de señalar las mayores dificultades del gremio, demostraron que la cooperación es la solución más frecuente que dieron los mismos entrevistados para remediar los diferentes inconvenientes que los aquejan.

Como segundo, y gracias a las redes de comunicación creadas con otros hoteles que comparten objetivos comunes, se recomienda la creación de una entidad sin ánimo de lucro, una corporación, que se encargará de agrupar, representar y velar por los intereses de los hoteles asociados. Asociarse es un derecho consuetudinario y se encuentra consagrado en la Constitución. Entre los diferentes tipos de entidades públicas que se pueden crear en Colombia, la corporación concentra las mejores características que requiere una agremiación hotelera, ser una asociación de personas naturales y jurídicas para actuar como

una única sociedad según la ley, una sociedad con un objetivo determinado, el mejoramiento de las condiciones comerciales, sociales y políticas para el ejercicio de la actividad hotelera y turística en el sector del centro de Medellín.

La cooperación, a diferencia de otras entidades sin ánimo de lucro, busca la protección de la actividad realizada por sus miembros, es una entidad más cerrada, no tiene fines altruistas, y nace de la voluntad colectiva y conjunta, en este caso de la voluntad que ya han expresado varios hoteleros del Centro de Medellín de mejorar sus ingresos.

Como tercero, se recomienda al Hotel Metropól que esta corporación tenga como eje central un portafolio de servicios dirigido a buscar solución de las principales problemáticas que aquejan al sector hotelero del centro de Medellín, especialmente con el aumento de los ingresos por hospedaje. La corporación debe ayudar a incentivar el turismo en el sector, para esto deberá trabajar con diferentes entidades públicas y privadas para cambiar el imaginario que los turistas y ciudadanos de Medellín tienen del centro. Deberá también realizar lobby en entidades públicas que ejercen un poder de decisión sobre las actividades comerciales, especialmente frente al tema de impuestos y la incentivación del turismo; y con entidades privadas para obtener mejores costos en los suministros para los hoteles.

La promoción del turismo en el sector del Centro, deberá ser alcanzada en gran medida gracias a la financiación y ayuda estatal, gracias a los proyectos que la alcaldía tenga para el sector y gracias al Fondo Nacional para el Turismo que administra Fontur. Es esencial elaborar proyectos de promoción que cumplan con los requisitos que plantea el Fontur y que pueden ayudar a mejorar la infraestructura turística de los hoteles, formación y capacitación turística o campañas de promoción de por ejemplo el Centro de Medellín.

La corporación deberá ser también un recopilador de información y un facilitador del mejoramiento profesional de empleados, en el primer caso a fin de encontrar nuevas problemáticas y posibles soluciones para sus asociados y en el segundo para mejorar la calidad de servicios que se ofrece en los hoteles del sector.

En el caso particular del Hotel Metropol, su atención en el mediano y lejano plazo está dirigida a la prestación de servicios de hospedaje y especialmente al turístico, hecho que no solo está en concordancia, como era de esperarse, con los servicios que se han planteado en el Momento III, también van en concordancia con la postura de ciudad de los últimos gobiernos que han buscado incentivar el turismo.

## Conclusiones

En el caso particular del Hotel Metropol, sus expectativas actuales de dirigirse más a los servicios de hospedaje y turismo, son la respuesta a una visión de ciudad, en donde la promoción hecha, por los entes estatales, de eventos internacionales, festividades culturales o los sitios patrimoniales son vistos como una oportunidad de tratar de solucionar un problema, incrementar los ingresos por cliente.

El primer objetivo, El estudio de mercado, dio varios resultados importantes, el primero es que los hoteleros ven en la asociatividad una alternativa para enfrentar diferentes problemas del gremio, el segundo aspecto es que se pudo identificar algunas necesidades del hotel Metropol, necesidades que también fueron señaladas por otros hoteleros del Centro de Medellín. Fue recurrente en las entrevistas la necesidad de ampliar la oferta de servicios de los hoteles del sector, ya que en la actualidad el servicio ocasional es el más solicitado por los clientes. El hospedaje representa menos de la mitad de los clientes que llegan por ejemplo al hotel Metropol.

La incentivación del centro de Medellín como un lugar turístico es la alternativa más recurrente dada por los hoteleros a su problema de falta de ingresos, pero el estudio de mercadeo también señaló que existen varias problemáticas que deben ser resueltas para que el sector empiece a ser viable turísticamente. Los hoteleros señalaron la inseguridad, la falta de espacio público o la calidad del aire, como factores que afectan directamente la percepción que tienen los ciudadanos sobre el Centro, y al ser temas de ciudad la incidencia que puedan tener individualmente es mínima.

Además de lo anterior, es recurrente la baja profesionalización de los empleados en el sector y la falta de datos estadísticos sobre los hoteles. Todo esto son algunas debilidades a la hora de estimular el sector como lugar de hospedaje para turistas.

El segundo objetivo dio como resultado que asociarse, para conseguir un bien común, es una costumbre y un derecho protegido desde la constitución. Además también se pudo concluir que la corporación es la figura jurídica más apropiada para agrupar a hoteles y hoteleros del centro de Medellín, esto debido a que entre las diferentes entidades sin ánimo de lucro que pueden conformarse en Colombia, la corporación permite segregar a los posibles miembros quienes serían exclusivamente hoteleros del sector, permite la agrupación tanto de personas naturales como jurídicas, no es su objetivo conseguir fines altruistas y tiene como finalidad ofrecer bienestar para sus asociados, es decir conseguir un mejor entorno para el ejercicio hotelero en el sector.

Por último, el tercer objetivo permite concluir que una futura corporación de hoteleros del centro de Medellín, deberá estar orientada a ofrecer una variada gama de servicios en torno a la consecución de un mejor ambiente comercial para los asociados. La corporación deberá ayudar a diversificar la oferta de servicios de los hoteles asociados, para así invertir su vocación que se encuentra centrada en el servicio ocasional. Para esto es esencial aprovechar el objetivo del gobierno local de incentivar el turismo en la ciudad y de transformación del Centro. El turismo en el sector es visto como una alternativa plausible, pero para llegar a esto se debe dar una transformación del sector en el que la seguridad, el medio ambiente y la lucha por el espacio público sean favorables, gracias a un trabajo conjunto con las entidades estatales y privadas coherentes. Pero aunque la diversificación del servicio en los hoteles puede ser el objetivo central de la corporación, está también deberá cumplir con realizar lobby frente a entidades públicas para favorecer el ejercicio

comercial hotelero en el sector, al igual que con entidades privadas para mejorar la adquisición de insumos, deberá apoyar la profesionalización de los empleados del sector y realizar bases estadísticas que permitan analizar la realidad del sector hotelero para responder acertadamente frente a futuros problemas.

## Bibliografía

- Alcaldía de Medellín . (2016). *Plan de desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019*.  
Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/>:  
[https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlanDeDesarrollo\\_0\\_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlanDeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf)
- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 678-708.
- Banco de la República . (2018). *Boletín económico regional Norociedente*.
- Cauas, D. (s.f.). *Definición de las variables, enfoque y tipo*.
- Chen, S. (2006). Turismo y ambiente: Un potencial para el desarrollo económico para Costa Rica. *Revista Reflexiones*, 25-37.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. Mexico, D.F: McGrawHill.
- Cultura E Medellín. (s.f.). *culturaemedellin.gov.co*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/paginas/Cluster.aspx>
- DANE. (2018). *Centro de Información Turística de Colombia*. Bogota.
- De la Torre, M., & Navarrete, D. (2013). *Turismo, violencia y vulnerabilidad*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4349553.pdf>
- Fernández, J. P. (2008). Turismo y desarrollo económico. *Revista de Estudios Empresariales*, 1-3.
- Gareth, M. (1990). *Imágenes de la organización*. Estados Unidos: Sage.
- Gutierrez, F. (2016). *Plan de desarrollo*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/>:  
[https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlanDeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Programa%20de%20Gobierno%202016-2019.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlanDeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Programa%20de%20Gobierno%202016-2019.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 85). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 16). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Huertas, A. (2014). *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas*. Barcelona: Editorial UOC.
- KOTLER, P. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Lacoutur, M. C. (2016). *Buenas noticias de Pascua para el turismo*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/>: [www.portafolio.co/opinion/maria-claudia-lacouture/turismo-tercera-industria-atrae-divisas-despues-petroleo-carbon-493297](http://www.portafolio.co/opinion/maria-claudia-lacouture/turismo-tercera-industria-atrae-divisas-despues-petroleo-carbon-493297)
- Latinoamericana, U. A. (2014). *Reglamentos Académicos*. Medellín: Unaula.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación De Mercados Un Enfoque Aplicado*. Mexico: Pearson Educación.
- Medellín Cóm Vamos. (2017). *Encuesta de percepción ciudadana 2017*. Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/>

- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Encuesta%20de%20Percepci%C3%B3n%20Ciudadana%20Medell%C3%ADn%202017%20(at).pdf
- Medellín Cómo Vamos. (2015). *Encuesta de percepción ciudadana 2015*. Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org>:  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/EPC%202016%20MCV%206-12-16%20VF.pdf
- Michale, E. (1985). *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mincomercio, industria y turismo. (2016). *Plan Sectorial de turismo "Turimos por la construcción de la paz"*. Obtenido de <https://fontur.com.co/>:  
[https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_3.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Estrategia de turismo para Colombia*. Obtenido de [https://fontur.com.co](https://fontur.com.co/):  
[https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/ESTUDIO%20MCKIE%20NSEY/1.\\_PRIMER\\_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/ESTUDIO%20MCKIE%20NSEY/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Plan sectorial de turismo*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/>:  
[http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN\\_SECTORIAL\\_DE\\_TURISMO\\_2014-2018\\_16\\_DE\\_SEPTIEMBRE\\_DE\\_2014.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file)
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Nieto, J. (2017). *El hurto: el delito que más preocupa en el centro de Medellín*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/>: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/hurtos-en-el-centro-de-medellin-74280>
- OCDE. (2016). *Colaboración entre fundaciones y el gobierno evidencias desde Mexico*. Obtenido de [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/): <https://www.oecd.org/dev/development-philanthropy/netFWD-Mexico-es-ebook.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos . (s.f.). *La cultura y el turismo como medios de desarrollo socioeconómico*. Obtenido de <https://www.oei.es/>:  
<https://www.oei.es/historico/cultura/culturamhmejia.htm>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). *El turismo y la atenuación de la pobreza*. Obtenido de <http://step.unwto.org/>: <http://step.unwto.org/es/content/el-turismo-y-la-atenuacion-de-la-pobreza>
- Pareja, D. J. (4 de 4 de 2017). *El hurto: el delito que más preocupa en el centro de Medellín*. Obtenido de [http://www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com/):  
<http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/hurtos-en-el-centro-de-medellin-74280>
- Peña, J. C. (2008). *Biodiversidad cultural y ecoturismo*. Editorial Trillas.
- Pimentel, P. (2004). *Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.ccb.org.co](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/):  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- Pulido, J. (2017). *Diferencia entre asociaciones, corporaciones y fundaciones*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de [www.camaramedellin.com.co](http://www.camaramedellin.com.co)
- Puyo, M., & Gómez, A. M. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia*. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/>

- [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8320/Martin\\_PuyoVelasquez\\_AnaMaria\\_GomezCardona\\_2015.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8320/Martin_PuyoVelasquez_AnaMaria_GomezCardona_2015.pdf?sequence=2)
- Restrepo, V. (2018). *Medellín cerró el año con 577 homicidios*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/>: <http://www.elcolombiano.com/antioquia/seguridad/homicidios-en-medellin-durante-2017-FD7948557>
- Rodríguez, J. E. (16 de Octubre de 2014). Importancia Cluster. *PERSPECTIVA HISTÓRICA*. Medellín.
- Saborío, M. (2015). *Marca país esencial Costa Rica:herramienta para la competitividad*. Obtenido de <http://www.cegesti.org/>: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_284\\_200415\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_284_200415_es.pdf)
- Sánchez, J. (2016). *La importancia de las asociaciones para el pequeño comercio*. Obtenido de <https://www.pymesya autonomos.com>: <https://www.pymesya autonomos.com/marketing-y-comercial/la-importancia-de-las-asociaciones-para-el-pequeno-comercio>
- SITUR. (2017). *Informe SITUR acumulado enero-diciembre 2017*. Medellín.
- SITUR. (2018). *Anuario 2017*. Obtenido de <http://situr.gov.co/>: <http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20181009111042000000Anuario%202017.pdf>
- SITUR. (2018). *Porcentaje ocupación hotelera anual por zona*. Obtenido de <http://situr.gov.co>: <http://situr.gov.co/estadisticas/DfMeOcuHotelZonaAnual/general>
- Villarroya, A. A. (2004). Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social. *Papers* 74, 85-110.
- Zambrano, D. (2018). *¿Tiene Medellín un centro histórico?* Obtenido de <http://www.elcolombiano.com>: <http://www.elcolombiano.com/antioquia/criticas-sobre-el-centro-historico-de-medellin-KN8186185>
- ZIKMUND, w. (1995). *Investigacion de Mercados*. Mexico D.F: PRENTICE HALL.

## **Anexos**

### **Reseña del Hotel Metropol**

El hotel Metropol se fundó en el año 1979 como uno de los mejores hoteles del centro, el primer dueño Emilio arenas tuvo varias estrategias para darle el mejor servicio, atención, calidad, comodidad y economía y lo mejor, en todo el corazón de la ciudad, en sus inicios comenzó con restaurante y prestaba el servicio de spa, pero con el tiempo fue cambiando, en la actualidad ya no incluye el servicio de restaurante, pero la calidad y la atención al usuario continua.

En el año 2000 el señor Argemiro Salazar compro la propiedad, el hotel continua con su excelente servicio, pero en ese año se cerró el restaurante y fue independizado del hotel, el hotel en la actualidad tiene varias reformas no se cuenta con el restaurante interno del hotel.

En el año 2005 Margarita Berrio y Argemiro Salazar formaron un nuevo equipo de trabajo, reformaron todo el hotel, cambiaron y restauraron todas la habitación, dándole mucha elegancia y belleza al hotel, esta sociedad se formó para mejorar la comodidad, actualizar todas las instalaciones para poder competir con el medio, el centro ha tenido un gran crecimiento a nivel hotelero, lo cual obligo al hotel a mejorar todas sus instalaciones.

El hotel está catalogado como unos de los mejores hoteles del centro, por su comodidad, buenos precios y excelente calidad humana, el hotel es dirigido por el señor Asdrúbal Suaza, quien mediante sus estrategias y buen desempeño logra que el hotel continúe con el buen servicio y sea uno de los hoteles más habitado por los turistas nacionales y extranjeros.

Fuente: Hotel Metropol

### Ficha De Descripción De La Organización.

DETALLE	HOTEL METROPOL
Nombre De la Organización:	Establecimiento de comercio Hotel Metropol de Medellín.
Representante legal:	Margarita María Berrio Suarez.
NIT:	43018356-2.
Domicilio:	Calle 47 # 45-11 Medellín
Actividades del establecimiento	Alojamiento en hoteles
Número de empleados:	11 Empleados Gerente 1 Administrador: 1 Supervisores: 2 Recepcionistas: 2 Camareras: 4 Mantenimiento: 1.

Fuente:  
Elaboración Propia

**Misión:**

Ser el mejor hotel en el centro de Medellín, en servicio al cliente, brindando una excelente calidad humana, ofreciendo con profesionalismo, amabilidad y actitud de servicio, proyectando una imagen positiva de nosotros mismos, de nuestro Hotel y ser ejemplo a nivel nacional en la calidad, logrando así la satisfacción total de nuestros clientes y un beneficio económico y social para nuestros empleados, los accionistas y la comunidad en general.

**Visión:**

Posicionarnos en el 2020 como el mejor hotel del centro, siendo patrimonio cultural de Medellín, y ser reconocidos por su ubicación, servicios calidez humana, calidad y excelencia logrando una progresiva valorización de la compañía.

**Valores corporativos:**

Honestidad.

Responsabilidad.

Equidad

Respeto.

Lealtad institucional.

**Principios internos del hotel:**

Confianza.

Compromiso.

Amor por el trabajo.

Puntualidad

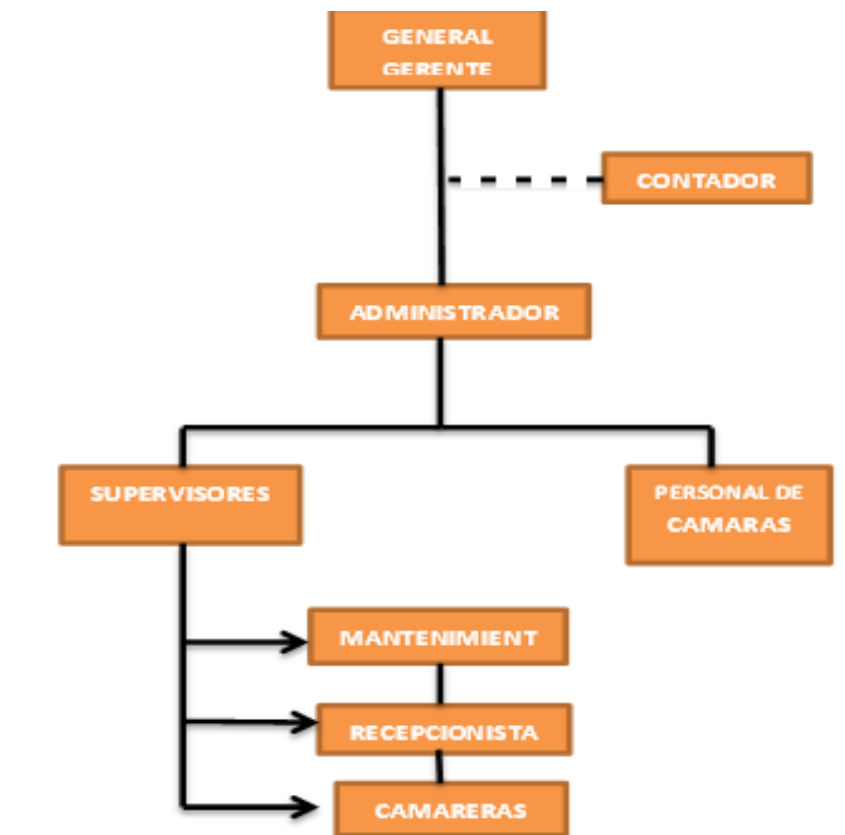
Cordialidad.

Buen servicio y calidad.

Fuente: Hotel Metropol

## Organigrama

El siguiente esquema, de elaboración propia, es una propuesta de organigrama que se hace al Hotel Metropol, puesto que el hotel no cuenta con uno establecido formalmente.



Fuente: Elaboración propia