

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

Facultad de Administración de Empresas

Programa de Administración Turística y Hotelera



ANÁLISIS A LA ADMINISTRACIÓN DE LA DNE DE LOS HOTELES
INCAUTADOS: “UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL” Y
RECOMENDACIONES PARA SU ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD
POR PARTE DE FONTUR

Preparado por:

Omar Hernando Celis Hernández

Bogotá, Colombia

2012

Tabla de contenido

ANÁLISIS A LA ADMINISTRACIÓN DE LA DNE DE LOS HOTELES INCAUTADOS: “UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL” Y RECOMENDACIONES PARA SU ADMINISTRACIÓN Y COMPETITIVIDAD POR PARTE DE FONTUR.....	1
INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
Descripción de la problemática de los hoteles administrados por la dirección nacional de estupefacientes en liquidación.....	8
Formulación del problema	17
OBJETIVOS	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
MARCO DE REFERENCIAL	20
Marco de antecedentes	20
Marco legal.....	26
Marco teórico	27
Marco conceptual	29
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
ANÁLISIS específico DE LOS BIENES de vocación TURÍSTICA INCAUTADOS POR LA DNE EN LIQUIDACIÓN	34
Análisis del estado de los bienes y de su operación	55
Análisis de la problemática legal	57
A MANERA DE RECOMENDACIÓN	66
BIBLIOGRAFIA	72

INTRODUCCIÓN

A manera de síntesis, se puede decir que con la elaboración del presente documento se busca identificar y analizar las características de la administración de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación sobre los hoteles que tiene a su cargo y determinar las implicaciones que tiene la reglamentación de la Ley 1558 de 2012, en lo referente a que los bienes incautados y extinguidos a la mafia con vocación turística sean asignados de manera definitiva al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), específicamente **al Fondo de Promoción Turística FONTUR**. Se trata más de un análisis del entorno que brindará aportes tanto a las empresas del sector, como al Fondo, bien sea, para reorganizar sus procesos, para rediseñar nuevas estrategias, ó para que en su defecto evalúen si existe un valor agregado que les signifique ventajas competitivas.

Así que como elementos de juicio, se abordará desde el inventario de hoteles incautados/extinguidos, la legislación vigente en extinción de dominio, incautación de bienes y su complementariedad o contraposición con la recién expedida ley; hasta, las publicaciones de los medios de comunicación y sobre todo, se trata de un trabajo de campo a partir de una revisión de las experiencias obtenidas desde la interacción de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación con el MCIT, más específicamente con la creación del Fondo de Promoción Turística. También, se puede

decir que no se trata de una posición institucional y/o gubernamental, sino de una opinión argumentada con fines académicos que busca la aplicación de los conocimientos adquiridos en el seminario de grado profesional “Herramientas para la Gestión Estratégica de las Empresas Turísticas Colombianas” para el estudio de éste caso específico.

Por otra parte, se busca definir que el caso que nos ocupa es en realidad un caso de negocios, con su análisis de coste-beneficio y desde la valoración o de una lectura de la realidad sobre la disfuncionalidad en la administración estatal de éste tipo de bienes y que requiere ser contratada con una lectura de la realidad sobre la puesta en marcha de una estrategia gubernamental con enfoque de responsabilidad social corporativa orientada a alinear los objetivos sectoriales para lograr la meta de atraer 4 millones de turistas extranjeros y US\$4.000 millones en ingresos por esta actividad en 2014¹. En particular, este documento intenta exponer la compleja problemática de la administración de los hoteles de la mafia y contrastar los resultados obtenidos en la investigación con la eficacia de la competitividad del modelo de gestión propuesto por el Gobierno en materia del crecimiento para el sector y de las oportunidades para las unidades de negocios dedicados a la hotelería y el turismo donde se encuentran ubicados éste tipo de bienes.

¹ DIARIO EL ESPECTADOR. Entrevista a Sergio Díaz-Granados, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, en entrevista concedida a este periódico el día 14 de agosto de 2012. Agrega que el alcance de esta Ley: “permite una administración, operación, enajenación de estos y sus utilidades para ser reinvertidas en los hoteles objetos del incauto”; es decir, en el mejoramiento del sector.

JUSTIFICACIÓN

Colombia enfrenta un gran desafío a partir de la firma de los TLC'S con Estados Unidos, México, Canadá, Chile, entre otros; y es ¿Cómo fortalecer las capacidades de todos sus sectores para ser más competitiva su economía? Pues si bien es cierto, con la apertura del tratado de libre comercio se presenta grandes oportunidades de negocios al pasar de una tienda local a una vitrina global, también existen riesgos en los procesos de formación del talento humano y de los sistemas de gestión de calidad de las empresas; así como se encuentran problemas de infraestructura del sector energético, vial, tecnológico, aeroportuario, marítimo, hotelero y turístico. Dicho en otras palabras, para crecer competitivamente frente a este nuevo tratado, se requiere del crecimiento del sector turístico y hotelero para atender la demanda de este gran desafío como lo es el TLC; pero a su vez, al crecer este sector se generara empleo y la tasa de desempleo disminuirá.

Ahora bien, la competitividad de cualquier industria no puede ser medida solo en términos económicos, sino que esta debe comprender la dimensión cultural, política social. Donde mejor se evidencia la necesidad de articular estrategias de manera conjunta es en el sector turístico y hotelero; pues de los esfuerzos que adelanten los gremios y el gobierno nacional dependerá de si se fortalece o se debilita esta industria.

Dicho en otras palabras, una inversión en el patrimonio cultural-histórico necesariamente incrementara las utilidades, y en consecuencia el Estado recaudara más impuestos que le permitan retroalimentar nuevamente en este sector, y no solo invertir en el sector como tal, sino ayudar a la financiación del Plan de Desarrollo vigente.

Sin embargo, existe una sensación permanente de inseguridad que desincentiva la inversión extranjera, ahuyenta el turismo y obliga al Estado a invertir grandes sumas de dinero en gastos de defensa y seguridad militar descuidando así una visión integral del desarrollo. Esto encuentra algún tipo de explicación, en los indicadores de pobreza y exclusión asociados a grupos delincuenciales.

Eso sumado a lo anterior, genera una incertidumbre sobre qué tan viable es la inversión en el negocio turístico y hotelero; pues la viabilidad está dada cuando un proyecto se puede hacer y es sostenible; prueba de ello es la falta de articulación de iniciativas empresariales con las estrategias adoptadas por el Gobierno Nacional; pues no existen modelos de gestión sostenible para este sector. Las políticas gubernamentales tienen características impositivas y de cumplimiento del marco legal; pero no le permite a las empresas acceder a los negocios del Estado; salvo contadas excepciones. Dicho en otras palabras, se debe realizar un fortalecimiento del sector a través de estrategias de alianza público-privada

Finalmente, es de suma importancia que el Gobierno Nacional busque soluciones en el sector empresarial para dar respuesta a la problemática asociada a la

débil administración de bienes incautados al narcotráfico. Es aquí donde la academia bien puede contribuir a la sistematización de éste tipo de experiencias que aportaría al enfoque de políticas públicas y al estudio de casos para el desarrollo de las unidades de negocios del sector.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la problemática de los hoteles administrados por la dirección nacional de estupefacientes en liquidación

Durante sus dos décadas de existencia la Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE) paso por constantes reestructuraciones, reorganizaciones de sus procesos, redefinición de sus procedimientos ó diseñando nuevas estrategias institucionales para revertir tendencias de una deficiente conducción de la política pública antidrogas, especialmente, en su componente de administración de los bienes incautados a la mafia; estas medidas, no obtuvieron los resultados que se esperaban y tampoco fueron capaces de superar los obstáculos que conllevaron finalmente a su liquidación.

Si bien es cierto, que existieron múltiples factores que obligaron a la decisión gubernamental de suprimir a la DNE, esta investigación solo se concentra en la administración actual de los hoteles a su cargo y bajo el supuesto que las problemáticas no desaparecieron con la expedición del decreto de liquidación No. 3183 de 2011, sino que siguen latentes. De hecho, se parte de documentos institucionales como el Estudio

de Liquidación², Mapa de Riesgos³; los informes de Auditoría de la Contraloría General de la República⁴, COTECNA⁵, Plan de Mejoramiento Institucional⁶ y del Informe de Hoteles⁷; que son analizados no desde el enfoque de la política pública, sino desde la perspectiva de la administración hotelera y turística. Todo ello, con el propósito de asesorar y brindar recomendaciones tanto al Sector Público como al Sector Privado en la implementación de las Herramientas de Gestión Estratégica que permita el logro de los indicadores sociales a partir de resultados financieros medibles.

Del anterior esfuerzo de búsqueda y para una mayor comprensión se preparó este documento que consiste en proporcionar no una compilación de matrices o manuales, sino un útil punto de equilibrio acerca de los aspectos técnicos y prácticos que aporta la academia y que cobran vigencia a la hora de emprender una administración de hoteles incautados al narcotráfico en el marco de una reingeniería gubernamental. El análisis de esta problemática, se sustentó en daños derivados del entorno externo de y las debilidades internas, algunas cuantificables y otras no originadas específicamente por una inadecuada estructura organizacional,

² DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES. Estudio Técnico por el cual se recomienda al Gobierno Nacional la Liquidación de la DNE y Trasladar sus Funciones a Otras Entidades. Agosto de 2011. Se trata de un informe borrador, pues la versión oficial fue expedido por el entonces Ministerio del Interior y de Justicia.

³ DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES. Mapa de Riesgos Institucional. 09 de junio de 2011. Oficina Asesora de Planeación, Oficina de Control Interno.

⁴ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Informe de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral. Vigencia 2010. DNE. Mayo 2011.

⁵ COTECNA. Informe de Auditoría Complementaria. 13 de Abril de 2011.

⁶ DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES DNE. Oficina Asesora de Control Interno. 27 de mayo de 2011.

⁷ DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES EN LIQUIDACION. Informe de Hoteles, 31 de agosto de 2012.

disfuncionalidades de la estrategia comunicativa, ausencia de un proceso de seguridad, pérdida de imagen, corrupción administrativa y por una inadecuada auditoría externa e interna o por ausencia de procedimientos y controles.

Es así, como de acuerdo a los documentos consultados y entrevistas realizadas a funcionarios de la DNE, la problemática de la débil administración de los hoteles incautados y extinguidos a la mafia se pueden abordar a través de tres dimensiones: estratégica, misional y de apoyo.

A. Dimensión Estratégica

No cumplir con el Contexto Estratégico Institucional: En la actualidad este se constituye en el principal factor de riesgo a considerar en el proceso de liquidación institucional de los hoteles. La entidad genera confusión misional al abordar la administración transitoria de éste tipo de bienes y al asumir de igual forma, la liquidación de las sociedades propietarias de éstos establecimientos de comercio. La inadecuada administración de los mismos, crea un ambiente de crisis que se asocia a un estado de desorganización tendiente a la disolución o con algún hecho mediático que afecta de manera permanente la confiabilidad del personal para su normal funcionamiento.

En este contexto se puede considerar un vacío en el control financiero y laboral de los hoteles puesto que la DNE en Liquidación se encuentra más ocupada en una dimensión interna, que presta menos atención a la dimensión externa o macrosocial, en

cuanto a se refiere a las normas, mecanismos e instrumentos que aseguren el impacto social de la lucha contra las drogas en el país, fortalezcan de su imagen en el exterior y especialmente que genere ingresos para la sostenibilidad de la infraestructura hotelera y de la misma política.

No obstante, aunque se están implementando procesos de mejora continua en la DNE, cabe señalar que en los hoteles las estructuras organizacionales se mantienen, en lo esencial, idéntica en sus características de crisis y como resultado de las personas que allí laboran. En este sentido, la crisis no es mala sino es un momento que expresa la necesidad de reorganización y de reestructuración. Dicho de otra manera, la principal amenaza es continuar en la DNE con una arquitectura institucional con naturaleza contradictoria y con resistencias que generan trabas permanentes para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y, por consiguiente, se debe aprovechar que hay crisis para que se abra paso a una nueva reconfiguración de las políticas antidroga en su componente de administración de los hoteles incautados y extinguidos.

Documentación Inadecuada e Incompleta: Se ha evidenciado desde la Oficina Asesora de Planeación, que uno de los principales retos que debe afrontar la entidad para el logro de sus objetivos estratégicos y cumplir con su misión, es la de ser capaz de crear, controlar y usar conocimiento que le permita averiguar que sucede, planificar que debe hacer y actuar en el sentido adecuado. En este sentido la DNE en Liquidación, no ha acertado en construir y conservar una memoria propia a partir del saber de sus funcionarios y personal que labora en los hoteles, ya que de este modo se

facilita la recepción, el procesamiento y la interiorización del conocimiento al resto de los funcionarios y de nuevos depositarios que llegarán a administrar este tipo de bienes incautados.

Pérdida de Imagen Institucional: En la DNE en Liquidación no existe oficina de comunicaciones y se tiende a confundir prensa con estrategia comunicativa. Se debe establecer una relación de la DNE no solo con los medios sino con algunas teorías comunicacionales que dan cuenta de las influencias que éstos tienen en los imaginarios o concepciones de la gente. Este aspecto es sumamente importante si se quieren posicionar las marcas de los hoteles como bienes competitivos frente a otras marcas que no poseen el estigma de haber sido bienes del narcotráfico. A su vez, tampoco se observan esfuerzos institucionales de la DNE para establecer contacto con la Office of Foreign Assets Control (OFAC) de la Embajada de los Estados Unidos y sacar de la denominada “lista Clinton” a éstos hoteles incautados bajo la premisa que ahora son del Estado.

Filtración y Restricción de la Información: Aunque a simple vista se refiere como un asunto de apoyo, la gestión documental en una entidad como la DNE en Liquidación, en realidad reviste de una dimensión estratégica, pues no hay duda de la relevancia que tiene la información en la toma de decisiones financieras y de la seguridad que se debe brindar para su protección. Esta vulnerabilidad en el manejo de la información es otro evento que afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos y ha obligado a la dirección de la Entidad a trasladar todo el peso sobre el

uso de plataformas tecnológicas. Pues, existen contratos leoninos donde los depositarios no informan los ingresos obtenidos durante los periodos contables y asimismo, se detectaron casos de fuga de información que benefician a particulares en la asignación de depositarios y licitaciones.

B. Dimensión Misional

Atender demandas o erogaciones pecuniarias por venta de Bienes sin saneamiento: La comercialización de los hoteles incautados sin saneamiento administrativo y jurídico no permite generar los recursos presupuestados por la monetización de los bienes con extinción de dominio. En la actualidad este es el centro de gravedad de la DNE en Liquidación, no se cuenta con la liquidez para atender sus gastos de inversión y funcionamiento, así como tampoco puede cumplir con los compromisos del Consejo Nacional de Estupefacientes señalados con documentos CONPES⁸.

Inadecuado control en la Administración de los Hoteles y Venta de éste tipo de Bienes sin saneamiento: Estas son dos de las principales problemáticas que tiene la DNE en Liquidación para una efectiva administración hotelera, pues no se tiene conocimiento del negocio y tampoco se ha contado con acciones internas (procesos y procedimientos) y acciones externas (consulta a centrales de riesgo y base

⁸ DIRECCION NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES EN LIQUIDACION. 30 de junio de 2012. Se registra un saldo de \$192.233 millones de los CONPES DE CENTROS DE RECLUSIÓN (Cárceles) - No. 3277 de 2004, 3412 de 2006 y 3476 de 2007 no se cuenta con los recursos provenientes de las ventas de bienes con extinción de dominio son limitados por la demora de éstos procesos judiciales.

de datos anti-criminalidad: PIJAO) que garanticen mayor seguridad física y mejores controles en el manejo de los recursos, con la finalidad de prevenir riesgos financieros, reputacionales y operativos. A eso se suma, que los hoteles hacen parte de sociedades con pasivos y que tienen como respaldos para su liquidación éstos establecimientos de comercio; adeudan gastos por conceptos de impuestos, administración y servicios de vigilancia. Finalmente y como si fuera poco hasta ahora el Consejo Nacional de Estupefacientes, mediante el Decreto 319 de 2012, aprobó la venta de bienes y a la fecha se está elaborando el instructivo y procedimiento para la aplicabilidad de esta norma legal.

C. Dimensión de Apoyo

Incumplimiento de la normatividad - Aplicación incorrecta de las políticas y procedimientos de administración de talento humano: Aunque la Entidad ha desarrollado técnicas de evaluación de las condiciones laborales y ambientales para sus funcionarios, se requiere de una atención especial en el área de la Unidad de Gestión de Sociedades orientada hacia los hoteles que tiene a su cargo. Pues no existen controles sobre el bienestar de las personas que laboran en estos establecimientos de comercio, en algunos casos los ingresos no cubren los costos operacionales y la situación se agrava ante la presencia de sindicatos en estas sociedades.

Deficiencia de soporte a todos los procesos de la entidad, en el manejo de la gestión documental: Incumplir con el conjunto de actividades administrativas y técnicas de la gestión documental en la DNE en Liquidación desde su origen hasta su

destino final. Además de esta vulnerabilidad de carácter administrativo, la realidad que rodea a la gestión documental y de la información, es que pese a su naturaleza misional de apoyar la lucha contra el narcotráfico se carece en la Entidad de una formación y cultura propia de un organismo de inteligencia para la seguridad y la defensa. Desde esta perspectiva la información referida a la administración de los hoteles, posee el riesgo de ser vulnerada y utilizada con propósitos no institucionales. Esta situación se hace más complicada, cuando la fuente ó el origen de la misma son los propios depositarios de los hoteles.

Incumplimiento en las operaciones financieras según las necesidades de la DNE - No asegurar el cumplimiento oportuno y adecuado del proceso: Esta vulnerabilidad no hace solo alusión a un riesgo financiero de liquidez, sino que también corresponde al retraso en la actualización de los registros de los hechos económicos y el efecto potencial de estos sobre los estados financieros que reportan los depositarios de los hoteles. Aunque en la DNE en Liquidación se asumen compromisos del CNE mediante documentos CONPES y con la asignación definitiva de este tipo de bienes, estos hechos económicos no se reflejan de manera inmediata en los inventarios y estados financieros; debido a que no necesariamente son transacciones. Dicho en otras palabras, no existe una valoración de las sociedades que tienen a cargo los hoteles y tampoco existe un avalúo sobre los bienes inmuebles y muebles que los componen.

Pérdida de la Información contenida en dispositivos electrónicos: Una debilidad en la administración de los hoteles la constituye sin lugar a dudas las

plataformas tecnológicas de la DNE que soportan los procesos, a modo que un proceso de apoyo en el estado actual de la entidad reviste de importancia estratégica. Las bases de datos como elementos de información almacenada no siempre satisfacen las necesidades de actualización y de seguridad de una entidad que maneja información sensible y de interés para organizaciones delictivas. A esto se suma, que las diferentes plataformas utilizadas por la Entidad y por los depositarios de los hoteles no son compatibles entre sí y tampoco existe interconectividad que permitiera establecer comunicaciones y realizar controles en línea.

No suministrar de manera oportuna los servicios y bienes de consumo y devolutivos determinados en el plan de compras: El no cumplimiento de acciones de apoyo, implica incurrir en aspectos que afectan la calidad de los procesos y que se requieren como medidas de tratamiento en los riesgos identificados.

Corrupción: En consideración a que ya no se trata solo de un riesgo sino de un daño institucional, este aspecto se trata de manera general, pues es bien conocido por la opinión pública las directrices emanadas por Presidencia de la República, y el entonces Ministro del Interior y de Justicia que conllevo a la decisión gubernamental de liquidar la DNE, mediante el decreto 3183 de 2011. Además, de ello, se puede decir que este tipo de riesgos no ha desaparecido con la expedición de este decreto y se debe seguir identificando los riesgos de corrupción administrativa en los procesos de gestión, identificando fallas institucionales que se pueden convertir en oportunidades para los

corruptos. En algunos de los hoteles se han detectado casos de filtración de los recursos derivados de supuestas “mejoras locativas”.

La no celebración de contratos y convenios a tiempo: El no cumplimiento de acciones de apoyo, implica incurrir en aspectos que afectan la calidad de los procesos y que se requieren como medidas para la atención de los clientes de los hoteles que se ven afectados por procesos de contratación privada, cuando lo hace el depositario, o por contratación pública cuando lo realiza la DNE.

Incumplimientos en la ejecución y obligaciones de los contratos: La posibilidad de no cumplir esta actividad de apoyo implica infracciones a disposiciones legales, lo cual puede acarrear multas, pago de pólizas e investigaciones de carácter disciplinario y de responsabilidad fiscal. Son bien conocidos en los medios los casos del Hotel Chinauta Resort y del Hotel El Prado.

Formulación del problema

¿Cuáles son las principales disfuncionalidades en la administración de los hoteles a cargo de la DNE en Liquidación que deben ser consideradas para la implementación de la Ley 1558 de 2012 como una herramienta de gestión estratégica y competitiva?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los factores de riesgo que afectan la adecuada administración del Estado sobre los bienes incautados y/o extinguidos con vocación turística, con el fin de dar recomendaciones para su administración y mejoramiento competitivo por parte de FONTUR.

Objetivos específicos

- a. Determinar el inventario de hoteles incautados y/o extinguidos al narcotráfico.
- b. Realizar un análisis global sobre la capacidad instalada, operativa y de la infraestructura hotelera administrada por la DNE en Liquidación.
- c. Identificar los factores de riesgo, sostenibilidad y competitividad de los hoteles a cargo de la DNE en Liquidación.
- d. Analizar la ley 1558 del 2012 desde la perspectiva de la Herramienta de Gestión Estratégica para las Empresas Turísticas Colombianas.

- e. Identificar y analizar el problema que existe dentro de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación con la administración que se tiene con estos bienes.
- f. Establecer recomendaciones para su administración y mejor desempeño competitivo por parte de FONTUR.

MARCO DE REFERENCIAL

Marco de antecedentes

Las estrategias de competitividad y sostenibilidad no se pueden definir solo en términos financieros, sino a partir del acoplamiento sinérgico de las instituciones y de alianzas público-privadas. En otras palabras, uno de los indicadores del fracaso de la DNE en Liquidación es que se dedicó a administrar bienes, para los cuales el Estado no contaba con la capacidad y tampoco con la preparación como sucede con los hoteles que están bajo su custodia.

De ahí, que a continuación se relacionan una serie de antecedentes a modo que puedan ser aplicados y sean considerados al momento que se adopte otro modelo de gestión:

- a. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) antecedentes históricos de la competitividad a nivel nacional desde 1990:

“En los últimos años, la competitividad, como concepto asociado al comercio y al desarrollo socioeconómico, ha ganado terreno en las agendas técnicas y políticas de muchos países y Colombia no ha sido la excepción. Este interés está asociado con la

creciente competencia en los mercados domésticos e internacional, que han convertido a las políticas e instrumentos orientados a su expansión, en un aspecto importante de la gestión pública. A continuación se resumen las principales características de las políticas adoptadas en los últimos años.

- En el programa de Gobierno 1990 - 1994 con el inicio de la apertura económica y la promulgación de la Constitución de 1991, se adelantaron varias iniciativas para promover la competitividad en Colombia, es así como en 1992, el gobierno nacional contrató a la firma de consultoría *Monitor Company*, la cual utilizó las teorías de ventaja competitiva diseñadas por el profesor Michael Porter y la experiencia de la firma consultora en otros países para realizar el análisis de fortalezas y vulnerabilidades del ambiente competitivo de Colombia.
- En el periodo 1994-1998, se creó el Consejo Nacional de Competitividad.
- En el Período 1998-2002, se hizo explícita la prioridad de aumentar y diversificar las exportaciones, a partir de una estrategia de competitividad, fortalecimiento y descentralización de la oferta productiva. Le fue asignado al Ministerio de Comercio Exterior la “coordinación de las acciones gubernamentales para el diseño y ejecución de una política de competitividad para las empresas nacionales y una política que promueva la inversión extranjera en el país”.

- En 1999-2009 se lanzó la política Nacional para la Productividad y Competitividad la cual se desarrolló a partir de la Red Colombia Compite (RCC), que incluía programas sectoriales – Convenios de Competitividad Exportadora de Cadenas Productivas; transversales - Redes Especializadas; regionales – a través de los Consejos Asesores de Comercio exterior, (CARCES) y programas de productividad e innovación.
- A mediados del 2006 se creó el Consejo Privado de Competitividad (CPC), como organismo de concertación entre los actores privados en torno a los temas de mejoramiento en los niveles de competitividad y productividad.

Como vemos, Colombia ha logrado un avance en competitividad, aun así el país necesita seguir avanzando en el mejoramiento de las condiciones las cuales van ayudar y van ser más consistentes los esfuerzos en materia de competitividad con la política pública y sus acciones. Para ello, es necesario fortalecer en el tema del sector del turismo y hotelería todo lo referente a productos, clúster, infraestructura, superestructura con el fin de mejorar y medir la productividad y competitividad empresarial a nivel internacional; por este motivo se deben realizar estudios para mejorarla tecnológica industrial, apoyar aquellos temas transversales tales como la logística, la aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones, la Innovación y el desarrollo tecnológico.

En otro sentido, las lecciones aprendidas de los esfuerzos acometidos en el pasado permitirán que Colombia consolide una mejor posición competitiva, a través del cumplimiento de metas específicas, las cuales son, en primer lugar, mejorar la calificación global de competitividad y aumentar la productividad, para ello, la formulación e implementación de los Planes Regionales de Competitividad juega un papel crucial.

b. Antecedentes de la Sostenibilidad o desarrollo sostenible (sustentabilidad):

En primer lugar, es necesario conocer los antecedentes de la sostenibilidad, para saber porque actualmente es un factor importante para el desarrollo de las nuevas empresas, en el caso que toca el presente trabajo del sector hotelero; por ende hay que saber a dónde vamos, se ha de saber de dónde se viene y dónde se está. Algunos hechos importantes son:

La cumbre de Estocolmo de 1972

- Se celebró una cumbre mundial ambiental con el lema “Sólo una tierra”, quería hacer reflexionar sobre el tema “Todos viajamos en una nave estelar llamada tierra”. Tuvo éxito esta cumbre, tanto en asistencia y se consensuaron una serie de acuerdos, entre los que estaban la elaboración de normativas para eliminar las causas de la contaminación.

1988 Bruntlant

- Gro Harlem Bruntland, primera ministra de Noruega, y que posteriormente sería la directora de la Organización Mundial de la Salud, utilizó el término de SOSTENIBILIDAD, como el concepto de que hemos de dejar el medio ambiente que permita que las generaciones futuras vivan con el mismo nivel y calidad que nosotros.

Cumbre de Río de Janeiro de 1992

- Un total de 67 países decidieron que si en la cumbre no se hablaba también de desarrollo económico, no asistirían. El mensaje estaba claro: si el primer mundo estaba destruyendo la tierra para enriquecerse, no se podía ahora poner trabas al desarrollo económico del segundo y tercer mundo en base a parámetros de protección ambiental.
- La sostenibilidad se definió como factores económicos, sociales y ambientales.
- Lo más eficaz fue la Agenda 21, donde se establecen las medidas para proteger al medio ambiente y que ha sido adoptada por muchas ciudades.

Cumbre de Johannesburgo de 2002

- En esta cumbre se le pone precio a los valores ambientales: la emisión de una tonelada de dióxido vale una cantidad de euros, y el vertido de contaminantes al agua otra cantidad de euros, así como eliminar la basura otra cantidad de euros. Entran los valores ambientales en las reglas de mercado, aunque existe el problema de cuál es el precio justo a cada término de contaminación.

Por otro lado, el término sustentabilidad se utilizó por primera vez en relación con la idea de producción sostenible en empeños humanos como la silvicultura y la pesca. Pero el concepto se puede extender a otros rubros como el de la sociedad sostenible, es que al paso del tiempo, no agota su base de recursos al exceder la producción sostenible, ni produce más contaminantes de los que puede absorber la naturaleza. El concepto de sostenibilidad adopta nuevas dimensiones (Nebel y Wrigth, 1999, pag. 14)

La sostenibilidad también se puede ver con significado el cual conocemos como Desarrollo Sostenible. Nebel y Wrigt (1999, pag.) dicen que la expresión desarrollo sostenible fue llevada al uso común por primera vez por la Comisión Mundial para el Ambiente y el Desarrollo, un grupo reunido por la Organización de las Naciones Unidas. La Comisión hizo del desarrollo sostenible el tema de su informe final, *Nuestro Futuro Común*, publicado en 1987. Ahí se define el término como una

forma de desarrollo o progreso que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras de satisfacer sus propias necesidades”.

Necesitamos considerar el desarrollo en un sentido más amplio, que abarque la protección y el mejoramiento de los aspectos del ambiente y la justicia social, condiciones necesarias para la sostenibilidad de avances continuos en los conocimientos y la comprensión

Marco legal

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es necesario tener una base legal de soporte y argumento, la cual presente monografía; ya que a través de estas, podremos realizar el análisis y el modelo a desarrollar en el campo de competitividad y la gestión sostenible, temas a tratar dentro de este mismo.

De igual manera, estas normas, leyes y/o acuerdos, se hicieron con el fin de que exista no solo crecimiento económico, sino también social, político, cultural, factores importantes en la competitividad. El marco legal esta compuesto de la siguiente manera:

- a. Ley 1558 de 2012: “por la cual se modifica la LEY 300 DE 1996 – Ley General Del Turismo, la Ley 1101 DE 2006 y se Dictan Otras

Disposiciones⁹”

(<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>)

- b. Ley 785 de 2002: por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la administración de los bienes incautados en aplicación de las Leyes 30 de 1986 y 333 de 1996¹⁰. (Diario Oficial No 45.046 de 27 de diciembre de 2002)
- c. Ley 793 de 2002: Por la cual se deroga la Ley 333 de 1996 y se establecen las reglas que gobiernan la extinción de dominio¹¹. (Diario Oficial No 45.046 de 27 de diciembre de 2002)
- d. Resolución 0538 de 16 mayo de 2011: por medio de la cual establece el procedimiento de selección de los depositarios provisionales y se dictan otras disposiciones.

Marco teórico

Dentro de este marco podemos encontrar varias teorías de autores diferentes de acuerdo a los temas vistos en los diferentes módulos del seminario “Herramientas para la Gestión Estratégica de las Empresas Turísticas Colombianas”, dentro de estos temas se encuentran los siguientes:

⁹ <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>

¹⁰ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0785_2002.html

¹¹ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0793_2002.html

a. Turismo sostenible:

- Se define también como "la actividad económica productora de bienes y servicios que, respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes y demás actores, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación. (Capece, G. 1997)"
- Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) en el documento titulado *Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects* definió el concepto de Turismo Sostenible: "El Turismo Sostenible atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida"

b. Competitividad:

- La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener

ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. (PORTER)

- La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Marco conceptual

En el momento del desarrollo del presente trabajo, a partir de la expedición de la Ley 1558 de 2012 todavía no se ha definido el procedimiento para la asignación definitiva de los bienes con vocación turística a FONTUR por parte del Consejo Nacional de Estupefacientes. Así que a manera de ilustración y como componente del marco conceptual se describe el procedimiento actual que se sigue para tal propósito.

Inicialmente, la Oficina Asesora de Planeación de la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, es el área encargada de realizar el control de formulación a los proyectos presentados por entidades públicas para la asignación definitiva de bienes por parte del Consejo Nacional de Estupefacientes y que mediante sesión de sus integrantes se toma la decisión de aprobar o desaprobar las solicitudes presentadas por las instituciones. Como todo proyecto presentado, en ésta ocasión las solicitudes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en este caso FONTUR se identifican y evalúan su consistencia no sólo con los lineamientos de política de éste

sector, sino de su interrelación e interacción con la inversión social y lucha contra el narcotráfico como fundamento legal del CNE y misional de la DNE en Liquidación.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo, se basa principalmente en un análisis de los conceptos del seminario “Herramientas de Gestión Estratégicas de las Empresas Turísticas Colombianas” y su aplicación en el ámbito de la experiencia de la DNE en Liquidación en la administración de bienes incautados y/o extinguidos al narcotráfico con vocación turística.

La recopilación de la información ha estado relacionada con el material suministrado por la Fundación Universitaria los Libertadores y, además de ello se han utilizado prioritariamente cuatro fuentes de información: los productos elaborados por la DNE en Liquidación, los datos obtenidos a partir de los informes de seguimiento a los hoteles, las entrevistas a personal experto y las informaciones difundidas por las redes globales.

Para el análisis de la problemática de la administración de los bienes incautados y/o extinguidos a la mafia a cargo de la DNE en Liquidación, la estructura de análisis se articuló de los siguientes elementos:

- El contexto Estratégico Institucional de la DNE en Liquidación.
- El marco legal y reglamentario.
- Las Herramientas de Gestión Estratégica existentes.
- La evaluación del art. 22 de la Ley 1558 del 2012, desde una perspectiva de las Herramientas de Gestión Estratégica para las Empresas Turísticas Colombianas.
- Los indicadores de competitividad y sostenibilidad.
- La alianza público-privada y el enfoque de Responsabilidad Social Corporativa.
- El desarrollo de las competencias en la administración hotelera, específicamente en la caso de los bienes incautados y/o extinguidos.
- Los desafíos del Gobierno Nacional y la tarea de FONTUR
- Las oportunidades de negocios para los prestadores turísticos y hoteleros.

Como fuentes de información cuantitativos se emplearon las siguientes:

- a. Documentos DNE en Liquidación:** esta Entidad produce información recopilada y procesada con el propósito de mejorar continuamente sus procedimientos. Se revisaron los datos expuestos en el desarrollo de esta investigación como el Estudio de liquidación el Mapa de Riesgos, el Informe de Seguimiento a los hoteles y los Procedimientos de Asignación Definitiva, entre otros.

- b. **Encuestas a personal experto:** este instrumento aportó información complementaria a los documentos institucionales y permitió una caracterización integral de la problemática al entrevistar a funcionarios de la DNE, depositarios de los hoteles y personal del sector Turístico y Hotelero.

Como fuentes de información cualitativas, se recopilaron las siguientes:

- a. **Entrevistas a informantes calificados:** se analizaron los hallazgos de los actores, por su experiencia y por la posición que ocupan en la DNE. Se entrevistaron al Coordinador del Grupo de Sociedades y al Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.
- b. **Búsqueda temática en medios masivos:** se consultó la información aportada por periódicos, revistas y programas televisivos. Esto permite una valoración de la percepción sobre los bienes incautados y/o extinguidos a la mafia.

En otras palabras, la metodología utilizada fue: investigación, aplicación, participante a partir del trabajo de campo y consultas con la DNE en Liquidación.

ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS BIENES DE VOCACIÓN TURÍSTICA INCAUTADOS POR LA DNE EN LIQUIDACIÓN

Según la investigación realizada a la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación y de acuerdo a la información suministrada por parte de esta entidad del Estado se encuentran aproximadamente 59 bienes con vocación turística, los cuales han sido incautados a la mafia por las autoridades judiciales por sindicación de delitos de narcotráfico, lavado de activos y que con posterioridad son puestos a disposición de la DNE en Liquidación.

El número de bienes mencionados con anterioridad, se dividen en: urbanos y rurales (dentro de este se encuentran hoteles de baja categoría, hostales, residencias y posadas) los cuales comprenden la mitad del número de bienes mencionados anteriormente (29) y hay un consolidado que comprende hoteles de alta categoría los cuales pertenecen a la otra mitad de estos bienes (30).

De igual manera, varios de estos bienes ya poseen extinción de dominio, es decir pertenecen a la DNE, este proceso está a cargo de los jueces que tiene la competencia para hacer este proceso, de estos bienes comprenden 16 de los 60 que hay con vocación turística, pero 7 de estos 16 bienes con dominio de extinción no tienen información suficiente para sus debido análisis; los otros bienes solo han sido

incautados, este proceso lo realiza la fiscalía, no han sido quitados en su totalidad al propietario o dueño del bien, estos comprenden 41 de los 44 bienes que quedan, pero 20 de estos 41 bienes incautados no tienen información suficiente para sus debido análisis. Por ende, los otros dos tipos de bienes su estado legal aún no ha podido ser establecido, puede ser por falta de documentación o está en proceso de determinar su estado legal. De igual manera los 59 hoteles son administrados por la DNE en liquidación sin importar el proceso legal que este tenga. Solo son 29 bienes con vocación turística que pertenecen al grupo de urbanos y rurales.

Por otro parte, encontramos los hoteles de alta categoría, estos tienen la información suficiente para hacer un análisis claro y conciso sobre el estado en el que se encuentran más información financiera y operativa de estos; los bienes que comprenden esta categoría son: los hoteles con extinción de dominio y los incautados

1. Hoteles con extinción de dominio

a. Hotel Internacional Sunrise Beach: está a nombre de la Sociedad Hotel Internacional Sunrise Beach de San Andrés S.A, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Newball No. 1-169. La capacidad total que tiene el hotel es de 172 habitaciones. Esta arrendado a G.H.L por un valor de \$26.060.104 + 50% utilidad promedio mensual \$108 millones. Tiene un porcentaje de ocupación para mayo del 2012 de 66,66%.

Para el año de 2011 el hotel tenía 165 empleados directos; pero para el año 2012 la sociedad no tenía empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	69.764.648.367
TOTAL PASIVO	1.241.178.715
PASIVOS LABORALES	-
IMPUESTOS POR PAGAR	877.723.573
TOTAL INGRESOS	688.639.470
COSTOS Y GASTOS	384.059.919
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	304.579.551
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	2.920.763.396
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/05/12

b. Hotel Maryland: está a nombre de Inversiones Marbella LTDA en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es AV Colombia No. 9-38. La capacidad total que tiene el hotel es de 65 habitaciones que están dotados con tina y balcón. Todas las habitaciones tienen baños equipados, TV y aire acondicionado y tiene 3 Bares, 1 Restaurante, Zona verde para lectura, Piscina con bar adentro y una hermosa vista hacia Johnny Cay, Zona de Playa. Está arrendado a la cadena de hoteles **Decameron** por un valor de \$35.406.133. el valor del IVA correrá por cuenta del arrendatario. Tiene un porcentaje de ocupación para junio del 2012 del 70% y para la misma fecha el hotel no tenía empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de junio de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	95.034.000
TOTAL PASIVO	2.605.859.000
PASIVOS LABORALES	360.042.000
IMPUESTOS POR PAGAR	442.535.000
TOTAL INGRESOS	0
COSTOS Y GASTOS	862.577.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	0
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	4.295.369.000
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/06/2012

c. Aparta hoteles Miramar No. 1 y No. 2: está a nombre de la sociedad Construcciones Miramar LTDA en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Colon No. 2-19. La capacidad total que tiene el hotel es de 22 habitaciones de tipo apartahotel las cuales se encuentran en mal estado, por lo tanto se deben efectuar adecuaciones locativas. Los ingresos que este tiene se originan por arrendamientos de (8) de los nueve locales comerciales, cuenta con lobby, oficinas de administración, cuarto de motobomba, altillo. No se encuentra arrendado; porque se encuentra en proceso de liquidación. Debido a que el hotel se encuentra en proceso de liquidación no cuenta con un porcentaje de ocupación; por ende tampoco tiene empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de marzo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	4.405.480.652
TOTAL PASIVO	348.162.312
PASIVOS LABORALES	2.935.247
IMPUESTOS POR PAGAR	216.759.393
TOTAL INGRESOS	135.778.062
COSTOS Y GASTOS	146.062.638
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-10.284.576
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-264.081.084
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/03/2012

d. Hotel Mar Azul: está a nombre de la Corporación Turística Hotel Mar Azul SA, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Vía San Luis Kilómetro 4. La capacidad total que tiene el hotel es de 128 habitaciones que están dotada de la siguiente manera: Habitaciones amplias y frescas, disponen de mobiliario de mimbre, suelo de baldosa, balcón privado, TV por cable y aire acondicionado. Los huéspedes pueden relajarse junto a la piscina o utilizar el gimnasio, también pueden ir de pesca, hacer clases de buceo Esta arrendado a la cadena de hoteles De Cameron por un valor de \$11.124.222 + 50% utilidad promedio mensual \$33 millones, el contrato de arrendamiento vence hasta el 30 de abril de 2014. Tiene un porcentaje de ocupación para diciembre del 2011 del 98,55%. Para el año de 2011 el hotel tenía 252 empleados directos. Su situación financiera tiene fecha de corte de diciembre de 2011, esto se debe a que Decamerón no remite Estados Financieros ya que consolida la información de Marazul con otros Hoteles, presenta incumplimiento a la cláusula QUINTA del contrato de arrendamiento (remitir los Estados Financieros de la operación acompañados del comparativo

del presupuesto del mes y acumulado firmados por contador público ó Revisor Fiscal del operador) es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	N.D
TOTAL PASIVO	N.D.
PASIVOS LABORALES	N.D
IMPUESTOS POR PAGAR	N.D
TOTAL INGRESOS	\$ 12.584.417.518
COSTOS Y GASTOS	N.D
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	N.D
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	N.D
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/12/2011

- e. **Hotel Torreón:** no ésta a nombre de ningún tipo de sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de Pereira en el departamento de Risaralda, su dirección es Avenida 30 de Agosto No. 41-37. La capacidad total que tiene el hotel es de 74 habitaciones; el hotel cuenta con Restaurante, Taberna, Café, Terraza Bar, Salones de Conferencias, Parqueadero Privado. Tiene un porcentaje de ocupación del 20%; y tiene 13 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de junio de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	\$ 356.225.320
TOTAL PASIVO	\$ 275.825.211
PASIVOS LABORALES	\$ 12.512.986
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 44.519.607
TOTAL INGRESOS	\$ 525.680.602
COSTOS Y GASTOS	\$ 508.735.609
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 37.549.672
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 2.096.736.729
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/06/2012

f. Hotel el Prado: está a nombre de la Compañía Hotel del Prado S.A. en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de Barranquilla en el departamento de Atlántico, su dirección es Carrera 54 No. 70-10. La capacidad total que tiene el hotel actualmente es de 193 habitaciones de 284 que tenía en el 2011 (no se cobra arriendo porque este predio está a disposición de la DNE y tampoco se ha podido vender porque es declarado Bien de Interés Cultural). Tiene un porcentaje de ocupación para mayo del 2012 del 23%. Para el año 2012 tiene 120 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	\$ 37.665.746.571
TOTAL PASIVO	\$ 11.162.450.699
PASIVOS LABORALES	\$ 285.961.276
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 1.244.563.776
TOTAL INGRESOS	\$ 2.090.444.655
COSTOS Y GASTOS	\$ 3.643.831.635
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 1.553.386.980
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 8.085.789.033
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/05/2012

g. Hotel Plaza Crillón: este pertenece a la sociedad Molimur en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de Melgar en el departamento del Tolima, su dirección es Carrera 26 No. 4-54. La capacidad total que tiene el hotel es de 50 habitaciones; el hotel cuenta con: Piscina, Restaurante, Area Social, Ubicado en el centro de Melgar. De igual manera está requiere de reparaciones locativas dado el estado en el que se encuentra. Tiene un porcentaje de ocupación para

diciembre de 2011 del 50%. Para el año 2011 la sociedad tenía 7 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de diciembre de 2011 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	222.931.667
TOTAL PASIVO	634.166.676
PASIVOS LABORALES	24.676.506
IMPUESTOS POR PAGAR	37.705.772
TOTAL INGRESOS	\$235.161.223
COSTOS Y GASTOS	\$207.691.483
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	22.692.659
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-455.658.178
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/12/2011

h. Hotel la Gran Manzana: no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de Melgar en el departamento del Tolima, su dirección es AV Cafam No. 17-62. La capacidad total que tiene el hotel es de 21 habitaciones (tiene un depositario provisional). También tiene restaurante, Bar, dos piscinas en zona campestre. Tiene un porcentaje de ocupación para mayo del 2012 del 50%. Para el año 2012 la sociedad tiene 4 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	297.453.637
TOTAL PASIVO	9.115.914
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	2.608.283
TOTAL INGRESOS	90.847.918
COSTOS Y GASTOS	88.231.405
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	2.616.513
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 14.525.999
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/05/2012

- i. Cabañas Costa Azul:** no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Marta/Rodadero e el departamento del Magdalena, su dirección es Calle 18 No. 2-40. La capacidad total que tiene el hotel es de 10 cabañas cada una de ellas consta de: Cada cabaña está compuesta por comedor, televisor con cable, tres alcobas, tres baños. También tiene vista a la zona verde, piscinas y el entorno urbanístico del Rodadero. A solo 200 metros de la playa, cerca de los centros comerciales, museos, acuarios. Para el año del 2011 su porcentaje de ocupación era del 52%, pero para el año del 2012 no se tiene información de este porcentaje debido a que el hotel no suministra esta información a la DNE. ara el año 2012 la sociedad tiene 4 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	1.235.016.813
TOTAL PASIVO	15.671.404
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	2.946.704
TOTAL INGRESOS	122.590.649
COSTOS Y GASTOS	112.016.757
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	10.573.892
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	95.167.409
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/06/2012

2. Hoteles Incautados

- a. La Posada Alemana:** está a nombre de La Posada Alemana en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de Armenia en el departamento de Quindío, está en plena zona rural de del departamento. No se tiene ningún dato más, ya que sus instalaciones se encuentran abandonadas y en total deterioro.
- b. Hotel Isla de los Micos:** está a nombre de la Sociedad Cecilia Tsalickis e Hijos S.C. en S., se encuentra ubicado en la ciudad de Leticia departamento del Amazonas, esa a 35 km al norte de Leticia en el rio, corregimiento de Santa Sofía. Este se encuentra arrendado por la cadena de hoteles Decamerón, su arriendo es de \$4.166.667. El arrendatario Hotel Decamerón se encuentra interesado en comprar el Hotel una vez sea decretada la Extinción de Dominio. Decamerón no reporta información financiera.
- c. Hotel Parador Ticuna:** está a nombre de la Sociedad Cecilia Tsalickis e Hijos S.C. en S., se encuentra ubicado en la ciudad de Leticia departamento del Amazonas, su dirección es Carrera 11 No. 6-11. La capacidad total que tiene el hotel es de 28 habitaciones. Eta arrendada a la cadena de hoteles Decamerón por un valor de \$6.887.500. Tiene un porcentaje de ocupación del 90%. .El arrendatario Hotel Decamerón se encuentra interesado en

comprar el Hotel una vez sea decretada la Extinción de Dominio. Decamerón no reporta información financiera.

- d. Hotel los Delfines:** no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Colon No. 1B-86. La capacidad total que tiene el hotel es de 36 habitaciones. Esta arrendada a la cadena de hoteles Decamerón por un valor de \$15.000.000. El contrato de arrendamiento se venció en septiembre de 2011, no hubo pronunciamiento de la D.N.E. por tanto se prorrogó automáticamente por cinco (5) años más. Decamerón no reporta información financiera.
- e. Hotel centro Náutico:** está a nombre de Inversiones Hoteleras Alcázar LTDA., se encuentra ubicado en la ciudad de Acandí en el departamento de Chocó. La capacidad total que tiene el hotel es de 21 habitaciones tipo cabañas, el hotel cuenta con zona T.V., Vista a la playa, Comedor y bar, Estructura de madera y terminados en rústico, Piscina. Esta de depositario provisional la cadena de hoteles Decamerón. La cadena de Hoteles Decamerón ha manifestado en varias oportunidades su interés de tomar en arriendo el hotel y no en Depósito como actualmente se encuentra. El hotel se encuentra desocupado y en estado de abandono se deben hacer reparaciones locativas.

- f. Hotel Alcazar:** está a nombre de Inversiones Hoteleras Alcázar LTDA., se encuentra ubicado en la ciudad de Acandí en el departamento de Chocó. La capacidad total que tiene el hotel es de 29 habitaciones tipo cabañas el hotel cuenta con zona T.V., Vista a la playa, Comedor y bar, Estructura de madera y terminados en rústico, Piscina. Esta de depositario provisional la cadena de hoteles Decamerón. La cadena de Hoteles Decamerón ha manifestado en varias oportunidades su interés de tomar en arriendo el hotel y no en Depósito como actualmente se encuentra. El hotel se encuentra desocupado y en estado de abandono se deben hacer reparaciones locativas.
- g. Hotel Colonial:** está a nombre de la Sociedad Cecilia Tsalickis e Hijos S.C. en S, se encuentra ubicado en la ciudad de Leticia en el departamento del Amazonas, su dirección es Carrera 10 No. 7-36. La capacidad total que tiene el hotel es de 17 habitaciones. El hotel consta de dos (2) plantas la primera con 8 habitaciones con baño privado cocina, área restaurante, recepción y hall de entrada, segunda planta 9 habitaciones con baño privado. Este se encuentra arrendada Inversiones Waira del Amazonas y tiene de depositario provisional a una persona natural, se paga de arriendo \$2.000.000 más I.P.C. Actualmente no está funcionando como Hotel en razón a que no se han concluido las obras.
- h. Hotel Tres Casitas:** está a nombre de la Corporación Hotelera del Caribe LTDA en Liquidación, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en

el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Colon No. 1-60. La capacidad total que tiene el hotel es de 10 habitaciones tipo cabaña con capacidad hasta para 6 personas, también tiene acceso directo al mar, restaurante, bar, piscina, (6) Habitaciones con balcón y vista al mar. Tiene un depositario provisional, este se encuentra pendiente de arrendar, no se tiene conocimiento del estado físico del bien. Tiene un porcentaje de ocupación para mayo del 2012 del 45%. Para el año 2012 la sociedad tiene 13 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	1.527.408.228
TOTAL PASIVO	279.154.753
PASIVOS LABORALES	18.511.023
IMPUESTOS POR PAGAR	66.676.595
TOTAL INGRESOS	246.265.880
COSTOS Y GASTOS	285.098.210
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	- 38.832.330
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-1.349.532.533
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/05/2012

- i. **Hotel Aquarium:** está a nombre de la Sociedad Turismo Hansa S.A., se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Colombia No. 1-19. La capacidad total que tiene el hotel es de 297 habitaciones, también tiene Salón de convenciones, discoteca, deportes acuáticos, playa privada, restaurantes, bar, piscina. Esta arrendada a la cadena de hoteles Decamerón, se paga de arriendo \$313.382915. Tiene un

porcentaje de ocupación para septiembre del 2011 del 65% y para la misma fecha el hotel tiene 300 empleados directos. La pérdida de periodos anteriores se refiere a las causadas antes de la incautación, posteriormente no se han generado pérdidas; por lo tanto su situación financiera con fecha de corte de septiembre del 2011 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	33.005.990.535
TOTAL PASIVO	3.262.478.426
PASIVOS LABORALES	11.492.417
IMPUESTOS POR PAGAR	424.664.719
TOTAL INGRESOS	2.963.958.837
COSTOS Y GASTOS	1.107.963.652
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	1.855.995.185
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-10.027.565.823
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/09/2011

- j. Hotel Paramacay:** no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de San Andrés en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, su dirección es Avenida Atlántico No. 1A-34. La capacidad total que tiene el hotel es de 6 habitaciones. Tiene un depositario provisional que está a nombre de una persona natural. Actualmente sus ingresos se originan por arrendamiento de las habitaciones, mas este no funciona como hotel. Su situación financiera con fecha de corte de junio de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	34.362.918
TOTAL PASIVO	7.045.336
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	0
TOTAL INGRESOS	59.607.692
COSTOS Y GASTOS	65.829.091
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-6.224.399
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	23.808.981
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/06/2012

- k. **Hotel Belvedere:** está a nombre de la Sociedad Inversiones Belvedere, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá en el departamento de Cundinamarca, su dirección es Transversal 18 No. 100-16. La capacidad total que tiene el hotel es de 39 habitaciones, también tiene (2) Salones para eventos tipo empresarial con capacidad para 40 personas, Centro de negocios y servicios de parqueadero, Habitaciones con acceso a Internet, Cocina pequeña, Aire acondicionado y calefacción. Se encuentra arrendada por la firma Hoteles 127 Avenida S.A., se paga un arriendo de \$28.016.818. Tiene un porcentaje de ocupación para septiembre del 2011 de 79,31% y para la misma fecha el hotel tiene 39 empleados directos. El arrendamiento se cancela de la siguiente forma \$5.000.000 al depositario y el saldo se consigna a la D.N.E. Requiere reparaciones locativas, el edificio fue construido para consultorios odontológicos y se utiliza como Hotel. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	70.843.970
TOTAL PASIVO	304.665
PASIVOS LABORALES	
IMPUESTOS POR PAGAR	277.665
TOTAL INGRESOS	
COSTOS Y GASTOS	31.743.926
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	6.466.572
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/09/2011

- 1. Hotel Llanura Real:** no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de Acacias en el departamento del meta, su dirección es Calle 15 No. 23-05. La capacidad total que tiene el hotel es de 28 habitaciones, también tiene salón de conferencias, Tres locales comerciales, aire acondicionado y Wi-Fi. Esta arrendada a la firma Inversiones Farisa S.A.S y paga un arriendo de \$5.000.000. el hotel requiere reparaciones locativas. No tiene información acerca del porcentaje de ocupación tampoco tiene información del número de empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	141.397.402
TOTAL PASIVO	9.101.142
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	8.679.142
TOTAL INGRESOS	50.000.000
COSTOS Y GASTOS	47.254.083
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	2.745.917
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	19.304.768
FECHA DE CORTE (D/M/A)	15/11/2011

m. Hotel Los Viñedos de Getsemani: está a nombre de la Sociedad Los Viñedos de Getsemani, se encuentra ubicado en la ciudad de La Unión en el departamento del Valle, su dirección es Km. 1 La Unión-Roldanillo. La capacidad total que tiene el hotel es de 41 habitaciones, también tiene restaurante, discoteca, zonas húmedas, gimnasio, salón de juegos, kiosko mirador, juego de niños, cabalgatas. Se encuentra arrendada al Grupo C. Lozano y paga un arriendo de \$15.000.000. Tiene un porcentaje de ocupación para noviembre del 2012 del 45% y para la misma fecha el hotel tiene 52 empleados directos. El hotel se encuentra en buen estado de conservación. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	8.213.918
TOTAL PASIVO	461.174
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	48.790
TOTAL INGRESOS	241.041
COSTOS Y GASTOS	192.880
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	48.161
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	640.262
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/11/2011

n. Hotel Portón de la 10: no está a nombre de ninguna sociedad, se encuentra ubicado en la ciudad de Medellín en el departamento de Antioquia, su dirección es Calle 10 No. 52-181/183. La capacidad total que tiene el hotel es de 22 habitaciones, también tiene ubicación privilegiada en Medellín, entrada a la exclusiva zona del Poblado, Cerca de los principales centros de negocios y diversión de la ciudad. Tiene un depositario provisional el cual

es una persona natural. Tiene un porcentaje de ocupación para octubre del 2011 del 54% y para el mismo periodo el hotel tiene 8 empleados directos. El hotel se encuentra en buen estado de conservación. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	535.065.378
TOTAL PASIVO	54.597.162
PASIVOS LABORALES	22.710.957
IMPUESTOS POR PAGAR	7.996.397
TOTAL INGRESOS	\$380.062.651
COSTOS Y GASTOS	361.224.865
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	18.837.786
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	96.561.983
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/10/2011

- o. Hotel Chinauta Resort:** está a nombre de la Sociedad Colombiana de Hoteles S.A. en Ocupación, se encuentra ubicado en la ciudad de Chinauta en el departamento de Cundinamarca. La capacidad total que tiene el hotel es de 55 habitaciones y también tiene 3 restaurantes de comidas nacional e internacional, canchas deportivas, zonas húmedas, parque acuático. Se encuentra como depositario provisional a A.M.C Operaciones Hoteleras S.A.S. El inmueble requiere de reparaciones de locativas, la piscina por ser de olas se debe hacer un mantenimiento dado que los equipos ya cumplieron su vida útil. Tiene un porcentaje de ocupación para abril del 2012 del 38% y para la misma fecha el hotel tiene 100 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	15.801.939.801
TOTAL PASIVO	9.775.371.759
PASIVOS LABORALES	214.167.861
IMPUESTOS POR PAGAR	495.767.448
TOTAL INGRESOS	829.839.057
COSTOS Y GASTOS	1.260.444.314
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-430.605.257
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-18.752.839.356
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/04/2012

- p. **Hotel Plaza Versailles:** está a nombre de la Sociedad Hotel Plaza Versailles S.A., se encuentra ubicado en la ciudad de Cali en el departamento del Valle, su dirección es Av. 5 No. 17-59. La capacidad total que tiene el hotel es de 47 habitaciones, también tiene Restaurante, salón de convenciones, piscina, zonas húmedas. Tienen un depositario provisional y el inmueble se encuentra en buen estado conservación. Tiene un porcentaje de ocupación para junio del 2012 del 30% y para la misma fecha el hotel tiene 27 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	1.938.381.000
TOTAL PASIVO	1.130.921.000
PASIVOS LABORALES	33.238.000
IMPUESTOS POR PAGAR	37.363.000
TOTAL INGRESOS	39.119.000
COSTOS Y GASTOS	53.329.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-14.210.000
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	9.383.000
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/06/2012

q. Gaviotas Fly Hotel & Centro de Convenciones: está a nombre de la Sociedad Complejo Turístico las Gaviotas LTDA., se encuentra ubicado en la ciudad de Tebaida En el departamento de Quindío, está por la vía el Edén km. 10 La Tebaida. La capacidad total que tiene el hotel es de 30 habitaciones tipo cabañas y Cuenta con pista de aterrizaje, pista de karts, piscina, jacuzzi, gimnasio, restaurante, 5 bares, 9 hoyos de golf “par 3”, cuatro canchas de tennis en polvo de ladrillo, una cancha de tennis en piso duro, cancha de fútbol con medidas reglamentarias, lago, potting green, juegos infantiles, juegos de mesa, centro de convenciones para 350 personas. Se encuentra arrendado a la Dirección del Bienestar Social de la Policía Nacional Grupo C. Lozano por un valor de arriendo mensual de \$8.500.000, actualmente funciona como Club de Recreación para los funcionarios de la Policía Nacional y sus familias. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	10.748.657.044
TOTAL PASIVO	1.505.737.945
PASIVOS LABORALES	0
IMPUESTOS POR PAGAR	326.459.970
TOTAL INGRESOS	46.976.325
COSTOS Y GASTOS	84.525.997
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-37.549.672
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	-2.096.736.729
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/05/2012

r. Hotel Plaza las Américas: está a nombre de la Sociedad Inverexito S.A, se encuentra ubicado en la ciudad de Cali en el departamento del Valle, su dirección es Calle 21N No. 3N-34. La capacidad total que tiene el hotel es

de 57. El inmueble se encuentra en buen estado de conservación. Tiene un porcentaje de ocupación para octubre del 2011 del 22% y para la misma fecha el hotel tiene 40 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	5.494.883.000
TOTAL PASIVO	1.895.331.000
PASIVOS LABORALES	82.676.000
IMPUESTOS POR PAGAR	313.112.000
TOTAL INGRESOS	686.970.000
COSTOS Y GASTOS	821.702.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-134.732.000
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	158.564.000
FECHA DE CORTE (D/M/A)	31/10/2011

- s. **Hotel el Campanario:** está a nombre de la Sociedad Hotel Campestre el Campanario LTDA., se encuentra ubicado en la ciudad de Villavicencio en el departamento del meta, está en el Km. 2 Vía Catama Vereda Caño Negro. La capacidad total que tiene el hotel es de 52 habitaciones, también tiene dos (2) salas de televisión, salas de lectura, gimnasio, recepción, lobby, restaurante, bar, cancha de tenis, parque infantil ,boutique ,sala de belleza, centro de convenciones, sala de negocios, salon de juntas, capilla, enfermería, amplios jardines. Se encuentra arrendada a Inversiones MRH S.A. Tiene un porcentaje de ocupación para abril del 2012 del 57% y para la misma fecha el hotel tiene 70 empleados directos. Su situación financiera con fecha de corte de mayo de 2012 es:

SITUACION FINANCIERA	CIFRAS EN PESOS
TOTAL ACTIVO	116.569.548
TOTAL PASIVO	194.393.041
PASIVOS LABORALES	N.D.
IMPUESTOS POR PAGAR	N.D.
TOTAL INGRESOS	144,894,210
COSTOS Y GASTOS	357.097.855
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-3.354.689
UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIOS ANTERIORES	N.D.
FECHA DE CORTE (D/M/A)	30/04/2012

ANÁLISIS DEL ESTADO DE LOS BIENES Y DE SU OPERACIÓN

Los bienes incautados y/ extinguidos al narcotráfico y que tiene como administrador a la Dirección Nacional de Estupefacientes en Liquidación, están pasando por un proceso jurídico y legal; este proceso es el denominado extinción de dominio, ya que muchos de estos bienes solo han sido incautados. Por ende, es preciso determinar no solo su proceso legal, sino que hay que mirara el estado en el que éstos se encuentran tanto en infraestructura como su operación.

Cabe mencionar, que varios de os bienes que están incautados y/o extinguidos están en un deterioro físico, lo cual según los diferentes arrendatarios o depositarios, es necesario realizar reparaciones locativas, las cuales ayudaran a mejorar no solo a los hoteles, sino que podrán ser competitivos con lo demás hoteles que existen en la región en la que se encuentra cada uno de estos; esto se debe a que por el momento no están operando dado el estado en el que se encuentran estos bienes.

Por otro lado, es necesario mencionar que estas reparaciones tampoco se ha podido llevar a cabo, por motivos de operación de estos mismos; en otras palabras los diferentes hoteles mencionados con anterioridad y que están administrados por la DNE en Liquidación, deben al Estado grandes sumas de dinero los cuales se ven referenciados a lo largo del presente trabajo, pero para mencionar algunos: impuestos, servicios, pago a proveedores, entre otros.

Existen otros bienes con vocación turística, que en el momento sus instalaciones están en funcionamiento y prestando su servicio de alojamiento y servicios complementarios. Aunque este en operación algunos de estos hoteles es necesario realizarle las diferentes reparaciones locativas. Algunos de estos bienes tienen como arrendatario la cadena de hoteles Decamerón, cadena hoteles G.H.L, entre otros. Pero debido a que el proceso legal de estos bienes aún no ha sido determinado, las cadenas hoteleras que disponen de estos vienen no han podido comprar el bien por ende deben pagar un arriendo y pasar un informe a la DNE en Liquidación.

Para finalizar, es preciso que el Estado Colombiano ayude a que los procesos legales de estos bienes se encuentren actualizados y que el estado legal de los bienes estén todos con extinción de dominio, y así de esta manera poder realizar las ventas de estos bienes o que puedan ser destinados a las cadenas hoteleras existentes en el país, con el fin de promover no solo los hoteles incautados y/o extinguidos, sino también promover el turismo en Colombia, y aumentar la competitividad de las regiones y del país en general. Esto se lograra a través de las diferentes política de gobierno.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LEGAL

Hasta lo aquí expuesto en el desarrollo de la presente investigación, se considera que el marco legal es el núcleo de toda la investigación; bajo el entendido que el Gobierno Nacional **con la expedición de la Ley 1558 de 2012 busca superar las disfuncionalidades de la DNE en Liquidación e impulsa el fortalecimiento del Sector de la Hotelería y el Turismo a partir de la entrega de los bienes con vocación turística que fueron incautados a la mafia y que deben pasar al FONTUR.**

Es así, como a partir del siguiente análisis se determina que esta Ley en realidad se trata es de una herramienta de gestión estratégica que busca la articulación entre el sector público y el sector privado, permite a los operadores hoteleros usufructuar éste tipo de infraestructura y compromete recursos públicos que impulsen la competitividad y la sostenibilidad del sector.

Desde esta perspectiva, la Ley 1558 de 2012 entiende la competitividad en términos de calidad, de satisfacción del cliente y ya no de usuarios como se refiere a las entidades públicas. Este gran avance se complementa con la sostenibilidad, no solo en términos de cumplir con la legislación ambiental, sino que va más allá al

garantizarles a los operadores que el negocio va a ser licitado por 20 ó 30 años; facilitándoles no sólo el retorno de la inversión, sino generar dividendos para los empresarios y rendimientos financieros para el Estado que serán destino a promover el mismo sector ó a brindar asistencia a poblaciones vulnerables.

En este estricto sentido, es conveniente precisar que la revisión de esta ley es desde la perspectiva de la administración de negocios hoteleros y turísticos, más no se trata de un estudio jurídico, solo se abordan sus implicaciones para argumentar y sostener que se trata de una herramienta jurídica de gestión estratégica. También se consideran las dificultades en su implementación, que contenga una perspectiva integral para FONTUR y para los operadores hoteleros, pues les permite identificar los riesgos y también las oportunidades de negocios.

Sobre este componente legal es necesario precisar los aspectos jurídicos y procedimentales para la transición de los bienes con vocación turística a FONTUR, que se deben explicar desde el momento actual hasta la aplicación de los procedimientos que se fijen con la expedición de la Ley 1558 de 2012 y que aún se encuentran en definición, aunque sobre su alcance se explicara más adelante.

En el momento actual y en primer orden las solicitudes de asignación definitiva se realizan de conformidad, a la Ley 792 de 2003 donde se expide la Resolución 27 de 2004 y en su artículo 10° se determina el siguiente instructivo para solicitud de asignación definitiva de bienes: **“Los proyectos para solicitud de bienes y recursos**

con extinción de dominio o decomiso definitivo se deben presentar ante la D.N.E. a través de la Secretaría Técnica del C.N.E., bajo la metodología utilizada por el Departamento Nacional de Planeación. La D.N.E. elaborará el instructivo que establece los requisitos adicionales para la presentación de proyectos el cual deberá publicarlo a través de su página web, para garantizar que las entidades públicas tengan acceso a esa información. La D.N.E. viabilizará técnica y jurídicamente todos los proyectos presentados y presentará un informe al C.N.E. con la respectiva recomendación”.

Asimismo, se establece en el artículo 17° las obligaciones de la DNE previas a la asignación definitiva, que en su numeral 1°, la Dirección Nacional de Estupefacientes, de acuerdo con el procedimiento determinado para el efecto, una vez notificada o comunicada la decisión Judicial de extinción de dominio o de decomiso a favor del Estado, tiene la siguiente obligación definida en el literal (f): **“Determinar la viabilidad técnica y jurídica de los proyectos presentados por las Entidades interesadas para la asignación definitiva de bienes o recursos con extinción de dominio o decomiso definitivo”.**

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, señala como sustento legal el MCIT que el Parágrafo 1° del Artículo 12 de la Ley 793 del 2002: **“que corresponde al Consejo Nacional de Estupefacientes asignar los bienes objetos de extinción de dominio y que hacen parte del Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y Lucha contra el Crimen Organizado –**

FRISCO, para fines de Inversión Social, entre otros". Complementa precisando que en el FRISCO Hacen parte unos bienes con vocación turística decomisados o extinguidos a favor del Estado. También se basa en El Plan Nacional de Desarrollo – Ley 1450 de 2011, en términos de definir que las falencias del sector turístico inciden negativamente en el desarrollo potencial de este sector en Colombia debido a que es insuficiente y de baja calidad la infraestructura soporte para el turismo”.

Complementa el MCIT, al referirse que diversas sentencias de la Corte Constitucional se han pronunciado sobre la esencia del turismo; entre ellas la sentencia C-254 de 199 señala que uno de los aspectos importantes de la industria del turismo consiste en ser **“la actividad de mayor crecimiento en el comercio internacional, por generar un alto porcentaje de ingresos en el valor total de las exportaciones mundiales, dinamizando las economías nacionales, reduciendo los índices de desempleo y generando divisas para los países.”** Igualmente, la jurisprudencia ha señalado que el turismo lleva implícita la realización de derechos estirpe superior, comporta amplios beneficios sociales en múltiples ámbitos y que **“el mejoramiento y fomento del sector turístico....implica promover la prosperidad general.”** (cfr. Sentencia C-421 de 1997).

Agrega el MCIT, conceptualizando que el turismo se ha materializado en los planes y programas de desarrollo turístico que ha implementado el Estado Colombiano y particularmente en las normas que rigen en el sector, al punto de ser aprobado por el Congreso de la República y convertido en Ley en el año 2006 el impuesto con destino

al turismo, actividad que al tenor del Artículo 4° de la Ley 1101 cumple su cometido de constituir **“inversión social mediante la promoción y el fortalecimiento de la competitividad que comprende la capacitación y la calidad turísticas aprovechables para estos mismos fines, de forma que suplan en parte la demanda de infraestructura turística y adicionalmente, con una idónea y profesional administración y explotación de dichos inmuebles, contar con servicios de calidad, en beneficio del desarrollo económico de las regiones, así como de sus habitantes, mediante la generación de empleo.”**

Es así, como el Gobierno Nacional pretende con la expedición de la Ley 1558 de 2012 que los hoteles incautados y extinguidos al narcotráfico sean transferidos a su dominio a FONTUR. Sobre sus alcances y limitaciones como herramienta de gestión estratégica, se realiza la siguiente valoración de este marco legal.

A mi modo de ver, en primera instancia con la expedición de esta Ley se declara el turismo como actividad de interés nacional, y se consigue la profesionalización de los servicios con la obligatoriedad de inscripción para la prestación de los mismos. Además, se crea el Consejo Superior del Turismo, bajo la dirección del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como órgano de coordinación entre los entes estatales para el tema y se promueven esfuerzos por la actividad para que sea de calidad, sostenible y accesible a todos los colombianos. Este Consejo también coordinará lo relacionado al Fondo Nacional de Turismo, hasta ahora conocido como Fondo de Promoción Turística.

Estos son algunos de los aspectos más destacados de la Nueva Ley de Turismo

- Se crean los Comités locales para la Organización de las Playas, integrados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Dirección General Marítima -Dimar y la respectiva autoridad distrital o municipal, que tendrán como función la de establecer franjas en las zonas de playas destinadas al baño, al descanso, a la recreación, a las ventas de bienes de consumo y a la prestación de otros servicios relacionados con las actividades de aprovechamiento del tiempo libre que desarrollen los usuarios de las playas.
- El Gobierno Nacional podrá destinar anualmente el recaudo del impuesto de timbre para que a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se desarrollen programas de inversión social mediante proyectos de competitividad turística en las comunidades en condición de vulnerabilidad.
- Únicamente los prestadores de servicios turísticos debidamente inscritos en el Registro Nacional de Turismo podrán ser beneficiarios de los incentivos tributarios y fiscales consagrados a su favor en disposiciones de orden nacional, departamental, distrital o municipal y que tenga por fin estimular, apoyar o promover la actividad turística.
- El Fondo de Promoción Turística se llamará a partir de ahora Fondo Nacional de Turismo – Fontur- y tendrá como función principal el recaudo,

la administración y ejecución de recursos para la infraestructura turística, promoción y la competitividad Turística, así como el recaudo del Impuesto al turismo.

- Los bienes inmuebles con vocación turística incautados o que les fuere extinguido el dominio debido a su vinculación con procesos por delitos de narcotráfico, serán administrados o enajenados por el Fondo Nacional de Turismo o la entidad pública que este contrate.

- Créase la Medalla al mérito turístico, la cual tendrá como fin reconocer los servicios especiales y distinguidos, prestados al turismo a través del tiempo, por las personas naturales o jurídicas y que será otorgada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Cabe destacar que, si bien, esta Ley en su artículo 22 señala que los bienes inmuebles con vocación turística incautados serán administrados o enajenados por el Fondo Nacional de Turismo o la entidad que este contrate, es importante mencionar que, la Resolución 027 de 2004 o Reglamento Interno del FRISCO es muy clara al señalar en su artículo 4 que “El FRISCO estará constituido por todo bien susceptible de valoración económica, mueble o inmueble, tangible o intangible, o aquellos sobre los cuales pueda recaer derecho de propiedad. Igualmente lo estará por todos los frutos y rendimientos de los mismos, afectados en procesos de extinción de dominio o penales por delitos de narcotráfico y conexos”, es decir, que sin importar si tienen vocación

turística o no, los bienes inmuebles extinguidos dentro de procesos penales por delitos de narcotráfico o conexos serán administrados por el FRISCO.

Ahora bien, la Resolución 27 de 2004 en el artículo 9 estipula que “El Consejo Nacional de Estupefacientes, en virtud de la Ley 785 de 2002 y el artículo 12 de la Ley 793 de 2002, tiene la facultad de asignar de manera definitiva los bienes y recursos que ingresen como activos al FRISCO para fines de inversión social, seguridad y lucha contra el crimen organizado. De igual forma, en los artículos 47 de la Ley 30 de 1986 y 11 de la Ley 785 de 2002, los bienes objeto de comiso así como sus frutos y rendimientos podrán ser destinados a programas de prevención y represión del tráfico de drogas y a la rehabilitación de los fármaco dependientes”. Este será el procedimiento legal por medio del cual el CNE podrá asignar bienes del FRISCO a entidades públicas.

Así pues, aunque la Ley 1558 de 2012 estipule que los bienes inmuebles con vocación turística incautados o extinguidos por delito de narcotráfico serán administrados o enajenados por el Fondo Nacional de Turismo, no se puede desconocer el texto 4 de la Resolución 027 de 2004, que establece cuales son los bienes que pertenecen al FRISCO y el procedimiento para asignarlos a entidades públicas.

A eso se suma, que gran parte de los bienes con vocación turística se encuentran ubicados en la Isla de San Andrés que cuenta con un régimen especial

contenidos el art. 23 de la Ley 793 de 2002; art. 267 de la Ley 1450 de 2011 y del art. 20 del decreto 1170 de 2008 determinan que: *“Los bienes y los rendimientos y los frutos que generen los mismos localizados en ésta jurisdicción y cuya extinción de dominio se haya decretado conforme a la presente Ley, deberán destinarse a la financiación de programas sociales en el Archipiélago”*. Y también agrega la normatividad, que: *“Excepcionalmente, el Consejo Nacional de Estupefacientes podrá asignarlos de manera definitiva, a entidades públicas dentro de esa jurisdicción para fines de inversión social”*.

Excepcionalmente, el Consejo Nacional de Estupefacientes podrá asignarlos de manera definitiva, a entidades públicas dentro de esa jurisdicción para fines de inversión social. Los ingresos derivados de la enajenación de bienes ubicados en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, teniendo en cuenta el régimen legal específico para la destinación de los recursos de bienes ubicados en dicho departamento, deberán ser identificados y contabilizados de manera independiente de los ingresos derivados de la venta de los demás bienes del FRISCO, para efecto del reconocimiento de los costos o gastos que impliquen su avalúo, saneamiento, promoción, venta y comisión.”

En consecuencia, mientras no se promulgue un Decreto Reglamentario de esta Ley que aclare los vacíos existentes y contenga un capítulo especial para la Isla de San Andrés, se tendrá que dar estricto cumplimiento a lo consagrado en la Resolución 027 de 2012 para la asignación definitiva de bienes con vocación turística a FONTUR.

A MANERA DE RECOMENDACIÓN

En la actualidad la Dirección Nacional de Estupefacientes DNE se encuentra inmersa en un proceso de reingeniería en el manejo de los hoteles incautados y extinguidos a la mafia que implica asumir cambios, que así como pueden representar grandes oportunidades, también pueden convertirse en riesgos que el Gobierno Nacional debe saber manejar para evitar que afecten el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

Por ello, el análisis de ésta problemática a través de las Herramientas de Gestión Estratégica se ha convertido en un proceso indispensable para la implementación exitosa de los cambios institucionales en el manejo de las políticas antidroga y en la administración de éste tipo de bienes del narcotráfico a partir la expedición del Decreto de Liquidación de la DNE y de la creación del Fondo de Promoción Turística. De ahí surge la necesidad de contar con acciones que garanticen mayor seguridad física y mejor cuidado en el manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones para ajustarlas a los cambios del nuevo entorno y evitar desviaciones en el logro de las metas gubernamentales a partir de la Ley 1558 de 2012.

Es así como desde un enfoque funcional prospectivista, la Universidad genera una serie de recomendaciones para **FONTUR** que deberán lograr un punto de equilibrio en el manejo de éste tipo de recursos y que le permita cumplir con la reasignación misional de acuerdo a las expectativas de hacer competitivo y sostenible **al sector de la hotelería y el turismo a partir de la infraestructura incautada y extinguida a la mafia** y sobre todo para evitar sorpresas negativas y estar preparadas para actuar de forma acertada en esta etapa de transición, de tal manera que este proceso no implique detrimento patrimonial ni lesione intereses jurídicos de terceros de buena fe, o afecte recursos humanos, físicos, económicos, tangibles o intangibles; se sugiere la adopción de una **Estrategia de GEESHT**, sustentada en los siguientes argumentos:

1. Hay tres tipos de iniciativas de gestión de costos que fortalecen la posición competitiva de FONTUR y de las empresas del sector hotelero y turístico: la primera consiste en que el MCIT solicite la administración de los hoteles en calidad de depositarios, lo cual fortalecería su posición estratégica al apalancarse en una infraestructura ya existente y la inversión se requeriría más en reparaciones locativas y “Know How”. Una segunda opción bien puede ser que FONTUR solicite los bienes y fije las reglas de juego para que los operadores hoteleros compitan por la compra de éste tipo de bienes y una tercera opción es que una vez se cuente con un decreto reglamentario que permita la aplicación de la Ley 1558 de 2012, los operadores hoteleros y

turísticos bajarán sus costos de publicidad y promoción; bajo el entendido que el Gobierno Nacional como meta debe impulsar y posicionar este sector.

2. Sin embargo, a partir del estudio aquí elaborado es conveniente precisar que la realidad de un operador hotelero y turístico puede diferir del interés de otro. Por lo tanto, siempre se debe hacer un análisis de las alternativas de gestión que fortalezcan la posición estratégica de cada unidad de negocios sobre lo argumentado en éste trabajo.
3. Aunque al momento que le sean asignados de manera definitiva los hoteles a FONTUR, se debe considerar los puntos negativos de asumir su administración, como es el hecho económico de los pasivos laborales de las sociedades y de las reparaciones locativas; en consecuencia se debe concentrar la atención institucional en superar estos obstáculos.
4. Si bien es cierto que la Ley 1558 de 2012, ha sido analizada como una herramienta de gestión estratégico para la adecuada administración de los bienes incautados y extinguidos al narcotráfico. Se trata de una herramienta jurídica que debe ser complementada con una herramienta tecnológica como el aplicativo “Project” ó como el Balance Scorecard que permitiría integrar la perspectiva del cliente (cómo percibe este a la empresa); la perspectiva interna (en que debería sobresalir la compañía); la perspectiva de la innovación y del aprendizaje (si se puede seguir mejorando y creando valor), y la perspectiva

financiera (como nos ven los accionistas). Pues tal como se analizó, una de las grandes vulnerabilidades es que la DNE se encuentra ocupada más en atender su dimensión interna que sus indicadores macro sociales.

5. En caso que FONTUR no pueda vender los hoteles entregados por el CNE, deberá establecer un plan financiero y un plan de auditoría; donde no solamente se cuente con la previsión de un flujo de caja, sino que se fijarán mecanismos de control para evitar filtraciones y casos de corrupción.
6. Con la expedición de la Ley 1558 de 2012, se genera una incertidumbre sobre el modelo para la administración de los hoteles incautados y extinguidos a la mafia y ante ese vacío este trabajo aporta e identifica oportunidades para los operadores de hotelería y turismo y para el cumplimiento de las metas de FONTUR, pues pese al estigma de estos bienes lo que sea descubierto son posibilidades de negocios.
7. Con la expedición de la Ley 1558 de 2012 el Gobierno Nacional busca superar las disfuncionalidades de la DNE en Liquidación e impulsa el fortalecimiento del Sector de la Hotelería y el Turismo a partir de la entrega de los bienes con vocación turística que fueron incautados a la mafia y que deben pasar al FONTUR.

8. La ley 1558 de 2012, bien se puede considerar como una herramienta de gestión estratégica, más específicamente se puede definir como una herramienta jurídica que para su adecuada implementación debe considerar la caracterización de los hoteles incautados al narcotráfico aquí expuestos y que con su adopción bien se puede considerar una alternativa de solución para superar la compleja problemática de la administración de los bienes incautados y extinguidos que están a cargo de la Dirección Nacional de Estupefacientes.

BIBLIOGRAFIA

- DIRECCIONAL NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES EN LIQUIDACIÓN
- [HTTP://WSP.PRESIDENCIA.GOV.CO/NORMATIVA/LEYES/DOCUMENTS/LEY155810072012.PDF](http://wsp.presidencia.gov.co/normativa/leyes/documents/LEY155810072012.pdf)
- [HTTP://TURISMOCULTURAL.MINCULTURA.GOV.CO/?IDCATEGORIA=26795#](http://turismocultural.mincultura.gov.co/?idcategoria=26795#)
- JOSE, C. LAS POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA. BOGOTÁ. UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
- [HTTP://WWW.COMISIONESREGIONALES.GOV.CO/PUBLICACIONES.PHP?id=264](http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=264)
- DE BERNARD J NEBEL; WRIGTH R. (1999). CIENCIAS AMBIENTALES, ECOLOGÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE. RECUPERADO DE [HTTP://BOOKS.GOOGLE.COM.CO/BOOKS?ID=SY0DCA8XC5MC&PG=PR22&LPG=PR22&DQ=DESARROLLO+SUSTENTABLE+NEBEL+Y+WRIGHT&SOURCE=BL&OTS=5L7UBGPHXB&SIG=MJ1RFUL5SDZF5_COEWZZCIL44XM&HL=ES-419#V=ONEPAGE&Q=DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20NEBEL%20Y%20WRIGHT&F=FALSE](http://books.google.com.co/books?id=SY0DCA8XC5MC&pg=pr22&lpg=pr22&dq=DESARROLLO+SUSTENTABLE+NEBEL+Y+WRIGHT&source=bl&ots=5L7UBGPHXB&sig=MJ1RFUL5SDZF5_COEWZZCIL44XM&hl=es-419#v=onepage&q=DESARROLLO%20SUSTENTABLE%20NEBEL%20Y%20WRIGHT&f=false)

- [HTTP://WWW.SECRETARIASENADO.GOV.CO/SENADO/BASEDOC/LEY/2002/LEY_0785_2002.HTML](http://WWW.SECRETARIASENADO.GOV.CO/SENADO/BASEDOC/LEY/2002/LEY_0785_2002.HTML)
- [HTTP://WWW.SECRETARIASENADO.GOV.CO/SENADO/BASEDOC/LEY/2002/LEY_0793_2002.HTML](http://WWW.SECRETARIASENADO.GOV.CO/SENADO/BASEDOC/LEY/2002/LEY_0793_2002.HTML)