



2

# EL SECTOR HOTELERO EN CUIDADOS INTENSIVOS POR EL COVID-19

Aracely Carmona Duran<sup>4</sup>  
María Camila Castillo Cardozo<sup>5</sup>  
Duván Alexis Espitia Martínez<sup>6</sup>  
Yenny Rocio Rodríguez Rodríguez<sup>7</sup>  
Maria Gloria González Molina<sup>8</sup>



## Resumen

---

Para la investigación y análisis sobre los posibles efectos que deja la pandemia, es necesario indagar aquellos resultados adversos sobre el subsector hotelero; el cual ha afrontado muchos problemas e inconvenientes. A causa del COVID-19, han surgido varios planteamientos sobre cómo se ve afectado y cómo generar estrategias que coadyuven a la recuperación económica. Para el análisis y generación de resultados se soportó en un software estratégico de matrices PESTEL donde se hace una revisión exhaustiva de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. De la misma manera, empleó la matriz Porter que analiza el microentorno, con el fin de obtener unos resultados ponderados de las dos matrices y hacer un diagnóstico del sector; los cuales se muestran en una figura. La crisis del sector hotelero generada por el COVID-19 es real, no se ha detenido y ahora afronta una nueva situación crítica; la arremetida del huracán Iota en San Andrés y Providencia.

---

4. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, [arcarmona2@poligran.edu.co](mailto:arcarmona2@poligran.edu.co).

5. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, [macastillo35@poligran.edu.co](mailto:macastillo35@poligran.edu.co).

6. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, [duespitia@poligran.edu.co](mailto:duespitia@poligran.edu.co).

7. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, [yerodriguez12@poligran.edu.co](mailto:yerodriguez12@poligran.edu.co).

8. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, [mgonzalezm@poligran.edu.co](mailto:mgonzalezm@poligran.edu.co).



# Introducción

---

Mucho se dice respecto a la problemática que ha venido afrontando el sector hotelero en tiempos de emergencia sanitaria por COVID-19. Desde que se decretó el “Aislamiento Preventivo Obligatorio” a partir del 25 de marzo (2020) donde fue necesario detener los vuelos, el transporte intermunicipal y cerrar todos los lugares que pudieran presentar aglomeraciones. Lo anterior, hasta el momento en que se proclamó el “Aislamiento Selectivo Responsable” el 1 de septiembre (2021), donde el Gobierno Nacional decide abrir todo el país, sin restricción alguna, excluyendo a quienes tengan síntomas de COVID-19 y sean familiares del afectado por dicho virus.

Respecto a los daños y pérdidas que ha ocasionado la crisis por COVID-19 en el sector hotelero, la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ha manifestado una disminución en ventas superior al 80%; esto debido a reservas y eventos programados para los siguientes meses y que fueron cancelados. Adicionalmente, se estima que esta problemática podría afectar más de 150.000 empleos directos y otros indirectos en el sector hotelero colombiano. Como evidencia de ello, el presidente ejecutivo de Cotelco ha expresado que, el bajo nivel de ocupación de establecimientos de alojamiento ocasione el cierre temporal de sus instalaciones, y algunos otros funcionen únicamente recibiendo de dos a cuatro personas que realizan su cuarentena, además, indica que la recuperación será lenta; por tal motivo ha solicitado al Gobierno Nacional medidas que puedan apoyar al sector y así poder seguir generando empleo y aportando al país (Semana, 2020).

Sin embargo, a pesar de toda esta problemática se mantiene una esperanza para el óptimo desarrollo y estabilización del sector económico. Según el máximo representante de Cotelco, es de suma importancia apoyar las medidas adoptadas por las autoridades y acatar las decisiones del presidente y demás mandatarios regionales para así evitar un posible colapso en el sistema de salud.

Por el momento, el escenario actual de las organizaciones que ejecutan sus actividades hoteleras es alentador; han podido reabrir sus puertas y reanudar sus quehaceres paulatinamente, tomando en consideración los protocolos de bioseguridad manifestados en la resolución 1285 de 2020, documento expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social. No obstante, el sector hotelero sigue atravesando fuertes contratiempos. El 17 de noviembre de 2020, el huracán Iota impactó más de la mitad de la economía de San Andrés y Providencia, siendo una isla que depende en su mayoría de servicios hoteleros y turísticos por lo que, evidentemente se frenó el proceso de reapertura y recuperación del departamento, que ya se había visto golpeado por la crisis sanitaria del COVID-19.

En la presente investigación se aplicaron herramientas de estudio que permitieron realizar un análisis del macroentorno y microentorno. Específicamente, un diagnóstico del sector hotelero y así presentar recomendaciones estratégicas que ayuden a la reactivación del sector.



## Marco contextual

---

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), se entiende como pandemia la propagación mundial de una nueva enfermedad capaz de transformar las sociedades y posiblemente influir decisivamente en la continuidad de la historia. Históricamente se ha documentado la aparición de distintas enfermedades que significaron un alto riesgo para la humanidad. El 31 de diciembre de 2019 la OMS recibió reportes de neumonía desde la ciudad de Wuhan, en China y el 6 de marzo de 2020 llega a territorio nacional, procedente de una mujer de 19 años residente en Milán, Italia. Posteriormente, el 12 de marzo del mismo año; en Colombia se declaró la emergencia por COVID-19. A partir de allí una de las primeras directrices del Gobierno fue suspender el tránsito de cruceros en el país, denegar ingresos y salidas de vuelos nacionales e internacionales, así como suspender el transporte intermunicipal.

Estudios realizados por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia - CPTUR y la Unidad de Investigación la cual está conformada por Cotelco y UNICAFAM indican que la hotelería, en compañía del sector de comidas generan alrededor de 110.000 empleos. Sin embargo, debido a la pandemia la mayoría de los emprendimientos de alojamiento se vieron en la obligación de cerrar sus puertas, al día de hoy el 80% de los hoteles han cerrado su atención al público, y los que aún tienen atención al público presentan una ocupación promedio del 2,89% (Travel2latam, 2020). Así mismo, es importante mencionar el drama generado por la crisis sanitaria para las familias que han quedado desempleadas debido al cierre de los establecimientos hoteleros, ya que los bajos ingresos han dificultado la remuneración para la totalidad de los empleados considerando que este sector es intensivo en mano de obra.

El sector hotelero se ha consolidado a través de los años como un importante generador de empleo, además de contribuir a los ingresos del PIB para el país, registrando un aporte del 4,6% para 2019 y aproximado de crecimiento entre el 3,5% y 3,8%. En lo corrido del 2020 durante la crisis sanitaria la participación del sector hotelero se vio afectado en 1,5%, aproximadamente, en lo que por ahora no parece ser un panorama positivo para la economía.

En medio de esta situación, se observan oportunidades de mejora para el sector, a nivel tecnológico y ecológico, puesto que quedó en evidencia una gran capacidad para adaptarse a nuevos procesos de reservas y pagos. También se registró una disminución de emisiones de CO<sub>2</sub> en varias partes del país gracias a los confinamientos e inactividad de distintas industrias. No obstante, este cambio se pudo observar mayormente en Bogotá y Medellín (Rodríguez Gómez, 2020).



## Metodología

---

Se desarrolló una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo, que propone evaluar, ponderar e interpretar la información recolectada; realizando la búsqueda de datos bajo el método de revisión documental en páginas de

agregaciones y entidades gubernamentales encargadas de la regulación del sector hotelero, tales como Cotelco, Anato, entre otras; adicionalmente, páginas y revistas especializadas en el sector hotelero; obteniendo así artículos y publicaciones con un alto nivel de información y datos relevantes del subsector y su entorno, los cuales son de gran importancia para la investigación.

Luego de obtener la información y reunirse en un banco de datos se procedió a clasificar de acuerdo con las matrices de PESTEL y Porter, así mismo se clasificó de acuerdo con los factores propuestos por cada matriz, generando los factores críticos de éxito, con su respectiva descripción. Seguidamente se asignó un aspecto del macroentorno el cual indica la incidencia del factor, según fuera una amenaza o una oportunidad para el sector. Posteriormente se asignó un valor de 0-3 de magnitud de impacto, teniendo en cuenta el efecto (positivo o negativo) que tiene el factor crítico de éxito sobre el sector. De igual manera, se generó un ranking de importancia en donde los números más altos significan una mayor importancia dentro de la matriz y continuando de manera descendente.

Al finalizar la tabulación de la información con las técnicas de PESTEL y Porter, se obtienen las respectivas matrices de ponderación en las cuales se exponen los valores correspondientes para cada factor. Adicionalmente se generaron dos gráficos de tipo radial con el fin de facilitar el análisis de las ponderaciones arrojadas de las matrices y que serán descritas sistemáticamente en los resultados de esta investigación.





# Resultados

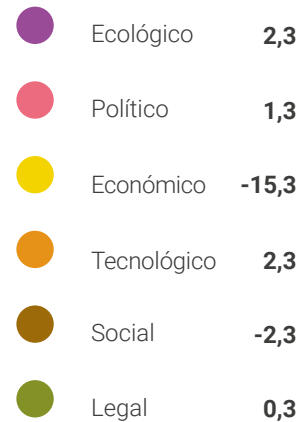
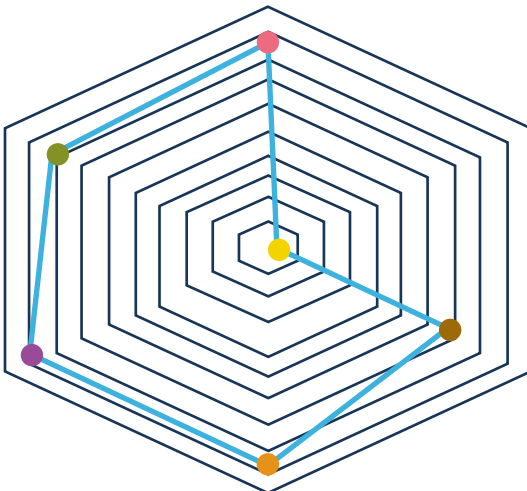
**Tabla 1.** Ponderación y gráfico PESTEL

**Fuente:** Los autores

PONDERACIÓN PESTEL	
Factor	Ponderación
Político	1,3
Económico	-15,3
Social	-2,3
Tecnológico	2,3
Ecológico	2,3
Legal	0,3
<b>Promedio</b>	<b>-4,6</b>

**Figura 1.** Gráfico PESTEL

**Fuente:** Elaboración propia



Con base en los resultados de la ponderación encontramos que el macroentorno del sector tuvo avances importantes en materia política y tecnológica, enmarcado en la necesidad de mantener al mismo en marcha bajo la reglamentación vigente, siguiendo los protocolos de bioseguridad para recepción, atención de clientes y movilización al interior de los establecimientos. Otro aspecto positivo fue el ecológico, debido a la disminución de emisiones de gases contaminantes.

También se evidencia un fuerte impacto en el factor económico, generado por los ceses prolongados de actividades, los bajos ingresos, altos costos de nóminas y mantenimiento, aunado a los bajos niveles de ocupación a pesar de los subsidios económicos generados por el Gobierno, indicando los expertos que el sector tardará aproximadamente dos años en recuperarse.

Así mismo, el factor social fue el segundo más impactado, ya que alrededor de 34.600 puestos directos de trabajo se vieron comprometidos dejando una gran cantidad de personas desempleadas o en riesgo de desempleo, creando incertidumbre.

Finalmente, se obtiene un promedio -1,9 lo que demuestra la actual crisis que presenta el sector y el bajo apalancamiento de las empresas hoteleras y turísticas para afrontar situaciones de esta magnitud.

**Tabla 2.** Ponderación Porter

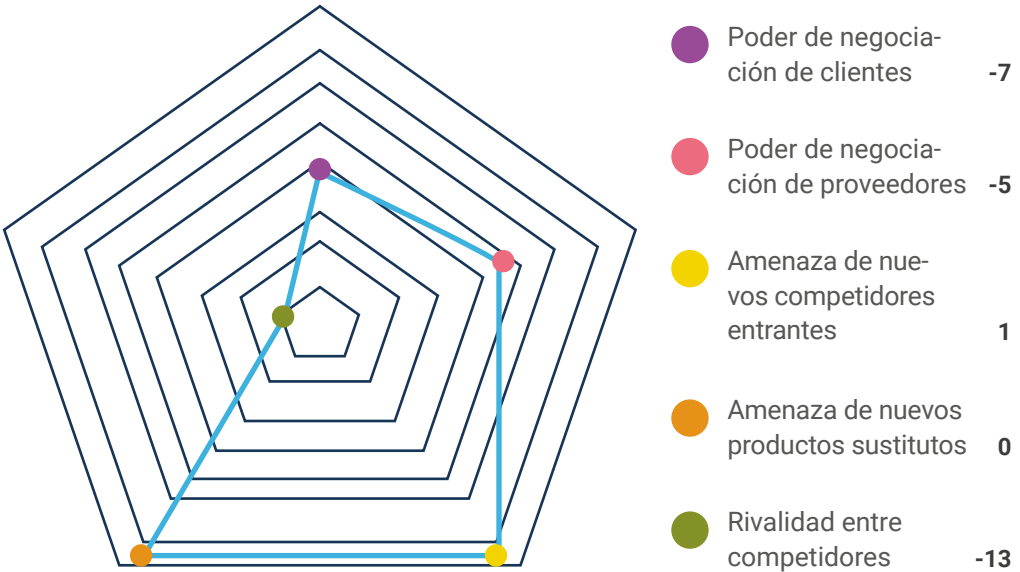
**Fuente:** Los autores

<b>PONDERACIÓN PORTER</b>	
<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>
Poder de negociación de clientes	-7
Poder de negociación de proveedores	-5
Amenaza de nuevos competidores entrantes	1
Amenaza de nuevos productos sustitutos	0
Rivalidad entre competidores	-13
<b>Promedio</b>	<b>-4,6</b>



Figura 2. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia



Luego de analizar los factores que componen la matriz de Porter se pudo evidenciar el impacto que generó la crisis sanitaria en el entorno del sector, teniendo como mayor incidencia el factor de rivalidad entre competidores, debido a la variedad de empresas competentes en la industria mayormente en ciudades capitales, obligando a los hoteles a nivelar ofertas (guerra de tarifas) y servicios lo que podría ser catastrófico para la economía del sector. Adicionalmente, se encuentran en contra los factores de poder de negociación con los clientes y proveedores, los cuales en el momento pueden tomar provecho de su posición para pedir nuevos beneficios para ellos.

Para el caso de nuevos competidores, se observa una tendencia moderada. Por la situación que se está afrontando en estos momentos por la COVID-19, las estadísticas del año 2020 no han estado en movimiento, razón por la cual no hay amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector hotelero. En términos generales, este modelo registró una ponderación total de -4,6; lo que deja como resultado un replanteamiento y reflexión acerca de la proyección futura de los negocios hoteleros. Finalmente, del promedio final de la matriz PESTEL (-1,9) y el promedio total de la matriz Porter (-4,6); se obtiene un promedio general de -3,2, que significa la crisis que afronta el sector hotelero.



# Algunas recomendaciones estratégicas

---

Desde la reapertura y reactivación del sector hotelero será imprescindible transmitir seguridad y confianza a los usuarios. Para ello, será necesario tomar decisiones desde el contexto de higiene, operativo y logístico de servicio al cliente y comercial. Así, algunas recomendaciones estratégicas son:

- Buscar y/o desarrollar certificaciones “Hoteles Covid Free” que den garantías a los viajeros y empleados. Sería aconsejable conseguir y exhibir en lugares visibles dichas certificaciones, que avalen que el alojamiento ha gestionado procesos de limpieza y desinfección específicos contra el COVID-19.
- Establecer medidas de aislamiento en la recepción, promover el uso de tarjetas de crédito, garantizar el distanciamiento de mesas. En la misma línea se considera pertinente implementar menús digitales, ampliar horarios en desayunos y cenas para minimizar el aforo en bares y restaurantes, reserva de turnos vía plataformas digitales.
- Comercialización virtual de los servicios y/o productos ofrecidos, mediante la incorporación de ciberespacios, que le permitan al usuario conocer las posibilidades de reserva, disponibilidad de espacios, descuentos, promociones, regulaciones e instrucciones, evitando la interacción entre personas.

Emplear tecnología que le facilite al huésped dominar una variedad de tareas del dormitorio por medio de su teléfono celular. Por ejemplo, abrir o cerrar cortinas o persianas, encender y apagar luces, televisión, equipos y ventiladores.



## Conclusiones

---

Según el análisis de la matriz PESTEL, se obtuvo como resultado que el sector hotelero mostró un promedio general de -1,9; lo que demuestra que la actual crisis ha dejado en evidencia la débil capacidad de respuesta de las organizaciones hoteleras y turísticas para enfrentar situaciones de esta magnitud.

Así mismo, el desarrollo metodológico para analizar las matrices deja como resultado el replanteamiento y la reflexión acerca del valor y la proyección futura de los negocios que operan bajo la actividad económica hotelera.

En efecto, se espera que el sector hotelero sobrepase las problemáticas que actualmente interrumpen su óptimo desarrollo, aunque los pronósticos manifiestan que su recuperación podría tardar unos tres años en estabilizarse y generar la participación esperada en el mercado laboral, social y económico. Para ello, es de obligatorio cumplimiento seguir las nuevas regulaciones e instrucciones de aislamiento, prevención y control impuestas por el Gobierno Nacional colombiano, con el objetivo de garantizar al consumidor una sana estadía, eludir el contacto y así mismo, generar los ingresos pertinentes para sostener y reabrir sus establecimientos.



# Referencias

---

Agencia Latina de Noticias Medicina y Salud Pública. (2020). *Pandemias en la historia: cómo ha sobrevivido la humanidad*.

*Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas*. (2012). DANE: [https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)

*Coronavirus: por qué se covid-19 se llama así y cómo se nombran los virus y las enfermedades infecciosas*. (2020). BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089#:~:text=El%20et%C3%ADo%20Terdros%20Adhanom%2C%20director,el%20pasado%2011%20de%20febrero>

*Colombia entra en una nueva fase de aislamiento*. (2020). Minsalud: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-entra-en-una-nueva-fase-de-aislamiento.aspx>

Cotelco. (2020). "Sector hotelero con gran afectación económica a causa del Covid" Gustavo Toro.

*El Covid-19 y los animales*. (2020). Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades: <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/animals.html>

El Espectador. (2020, 21 de marzo). "Esta es la mayor crisis que haya vivido la hotelería en Colombia": Cotelco. <https://www.elespectador.com/turismo/esta-es-la-mayor-crisis-que-ha-vivido-la-hoteleria-en-colombia-cotelco-article-910456/>

*El sector hotelero de Colombia en riesgo por el Covid-19*. (2020).. Trave2Latam: <https://es.travel2latam.com/nota/59856-el-sector-hotelero-de-colombia-en-riesgo-por-el-covid-19>

*El sector apuesta por la etiqueta «Covid Free»*. (2020). PuntoMice: <https://puntomice.com/el-sector-apuesta-por-la-etiqueta-covid-free/>

*Hotelería en Colombia despierta interés en fondos extranjeros.* (2020). Reportur.co: <https://www.reportur.com/colombia/2020/06/30/hotelaria-colombia-despierta-interes-inversionistas-extranjeros/>

Larripa, Sergio. (s.f.). *Promociones y descuentos: las 20 reglas básicas.* Cuaderno de Marketing: <https://cuadernodemarketing.com/promociones-y-descuentos-las-20-reglas-basicas/>

Moreno, Manuel. (2020). *Cuántas personas usan redes sociales en el mundo* [Julio 2020]. TreceBits Redes y Tecnología: <https://www.trecebits.com/2020/07/22/cuantas-personas-usan-redes-sociales/#:~:text=En%20total%2C%20en%20la%20actualidad,datos%20de%20julio%20de%202020.>

Ortiz, Paula. (2019). *La importancia de las redes sociales en el turismo.* Amara ingeniería en marketing: <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/importancia-de-las-redes-sociales-turismo>

*OTM: El turismo mundial cayó un 70% entre enero y agosto por la covid-19.* (2020). Dinero: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/cuanto-cayo-el-turismo-mundial-entre-enero-y-agosto/305081>

Peiró, Rosario. (s.f.). *Análisis PEST.* Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Parada, Pascual. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno.* 25'5: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Peiró, Alfonso. (s.f.). *5 fuerzas de Porter.* Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

Plitt, Laura. (2020). *Covid-19: cómo funciona nuestro sistema inmunológico y cómo combate al coronavirus.* BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52005096>

*Resolución Número 1285 de 2020.* (2020). Ministerio de Salud y Protección Social: [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201285%20de%202020.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%201285%20de%202020.pdf)

- Rodríguez Gómez, J. D. (2020, 2 de abril) *Niveles de ruido y contaminación en Bogotá han disminuido por la cuarentena*. RCN Radio.com. <https://www.rcnradio.com/bogota/niveles-del-ruido-y-contaminacion-en-bogota-han-disminuido-por-la-cuarentena>
- Rodríguez Gómez, J. D. *Niveles de ruido y contaminación en Bogotá han disminuido por la cuarentena*. (2020). RCN Radio.com: <https://www.rcnradio.com/bogota/niveles-del-ruido-y-contaminacion-en-bogota-han-disminuido-por-la-cuarentena>
- Ruiz Rico, M.A. (2020). *Estas son algunas de las afectaciones que ha tenido el Covid-19 en el sector turístico*. La República: <https://www.larepublica.co/empresas/estas-son-algunas-de-las-afectaciones-que-ha-tenido-el-covid-19-en-el-sector-turistico-2982636>
- San Andrés, uno de los destinos turísticos preferidos por los colombianos. (2018). RTVC: <https://www.radionacional.co/noticia/turismo/san-andres-uno-de-los-destinos-turisticos-preferidos-los-colombianos>
- Soler, Morillas, A.J . (2027). *Qué es la paridad de precios y qué estrategia puede seguir tu hotel*. Hosteltur: [https://www.hosteltur.com/comunidad/005790\\_que-es-la-paridad-de-precios-y-que-estrategia-puede-seguir-tu-hotel.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/005790_que-es-la-paridad-de-precios-y-que-estrategia-puede-seguir-tu-hotel.html)
- Solorzano, Laura S. *Huracán Iota impactó más de la mitad de la economía de San Andrés y Providencia*. (2020). La República: <https://www.larepublica.co/economia/huracan-iota-impacto-mas-de-la-mitad-de-la-economia-de-san-andres-y-providencia-3090140>
- Trave2Latam. (2020, 4 de abril). *El sector hotelero de Colombia en riesgo por el Covid-19*. Travel2Latam. <https://es.travel2latam.com/nota/59856-el-sector-hotelero-de-colombia-en-riesgo-por-el-covid-19>
- Vanguardia. (2020). *“Esta es la mayor crisis que haya vivido la hotelería en Colombia”* Gustavo Toro.
- 25 países conformados con casos del nuevo brote de coronavirus*. (s.f.). National Geographic: <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/25-paises-confirmados-casos-nuevo-brote-de-coronavirus/>