

A photograph of a tropical garden with a paved walkway, yellow walls, and palm trees. The scene is bright and sunny, with a clear blue sky and lush greenery. The walkway is made of reddish-brown tiles and leads towards a yellow wall with two pillars. The wall has a tiled roof and a small sign. There are several potted plants along the walkway and palm trees on either side.

3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SUBSECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

Paula Ginet Carvajal López⁹
Angie Katerine Supelano Munca¹⁰
Ronald Mauricio Martínez Contreras¹¹



Resumen

El propósito de la investigación es realizar una propuesta estratégica que de ser implementada permita al subsector hotelero retomar la tendencia de crecimiento que experimentó antes del surgimiento de la pandemia del COVID-19. Para ello se desarrolla un mapa estratégico que parte de las necesidades identificadas para el subsector luego de aplicar una metodología de análisis mixto que combina las técnicas de PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Como resultado se identifica una estrategia encaminada en reducir los gastos operacionales sustentada en la implementación de tecnologías ecoamigables en las empresas de la industria.

Palabras clave: responsabilidad social; sostenibilidad; PESTEL, Porter, cuadro integral de mando.

9. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, pacarvajal3@poligran.edu.co.

10. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano ansupelano@poligran.edu.co.

11. Director de la escuela de administración y competitividad, docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano romartin@poligran.edu.co .



Introducción

El crecimiento económico que ha tenido Colombia en los años previos a la aparición del COVID-19 le ha permitido consolidarse como una de las economías más pujantes de América Latina, situación que se ha logrado en gran medida debido a la contribución del sector hotelero y turístico. Sin embargo, en la actualidad el sector se enfrenta a la situación más difícil de toda su historia como consecuencia de las restricciones generadas por el COVID-19, razón por la cual vale la pena analizar alternativas para que retome la senda de crecimiento que tenía antes de la pandemia.

Con base en lo anterior, el propósito del texto es identificar una estrategia que ayude al subsector a superar la crisis actual. La metodología utilizada parte de los análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter con los cuales se realiza la identificación de la estrategia, para luego plasmarla en un mapa estratégico en el que se complementa con el planteamiento de objetivos por cada perspectiva del cuadro integral de mando.



Problema

El subsector hotelero ha sido uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19, bajo este contexto la situación actual es la siguiente:

SITUACIÓN MACROENTORNO

Durante el periodo de marzo a abril de 2020, la hotelería tuvo pérdidas de más de 2 billones de pesos lo cual desencadenó una fuerte crisis en el subsector;

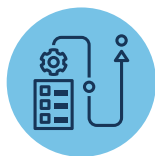
el panorama cambia un poco cuando en septiembre de 2020, se instauro el Decreto 1168 de 2020 donde se aprueba la reapertura de los hoteles que se encontraban en confinamiento y la recuperación del turismo. Adicional a esto, se da la exención del impuesto sobre las ventas (IVA) a todos los servicios de hotelería y turismo, hasta el 31 de diciembre de 2020. Por otro lado, Colombia entró en recesión económica a causa de la pandemia con una contracción del PIB del 15,8% entre abril y junio de 2020.

SITUACIÓN MICROENTORNO

En Colombia existe una gran variedad de hoteles, por lo que estos deben ofrecer un servicio que los diferencie unos de los otros, en cuanto a comodidades, precios, beneficios y promociones; por lo tanto, hay que recordar que el 90% de los viajeros buscan hoteles sostenibles y el 34% de personas que sin importar el precio quieren alojarse con cierto nivel de calidad.

Por otro lado, la crisis económica ha impactado la demanda de servicios hoteleros y hay muchos competidores dispuestos a brindar ofertas y descuentos, lo que es desfavorable para toda la industria debido a que se reducen los márgenes de ganancia.





Metodología

En el texto se describe una propuesta estratégica enmarcada dentro de un mapa estratégico que permita el crecimiento y desarrollo del subsector hotelero. Para ello en primer lugar se realiza un análisis del subsector con una metodología mixta basada en las técnicas PESTEL y de las cinco fuerzas PORTER, que muestra escenarios a nivel micro y macroentorno. Para ello, se asigna una calificación a cada uno de los factores analizados, en concordancia con su nivel de impacto 0 nulo, 1 bajo, 2 medio y 3 alto, de esta manera se estima un ranking de factores. Con el resultado se obtiene una ponderación la cual si arroja un resultado numérico positivo, refleja una posición favorable del subsector con respecto al entorno y un resultado numérico negativo mostraría una situación contraria.



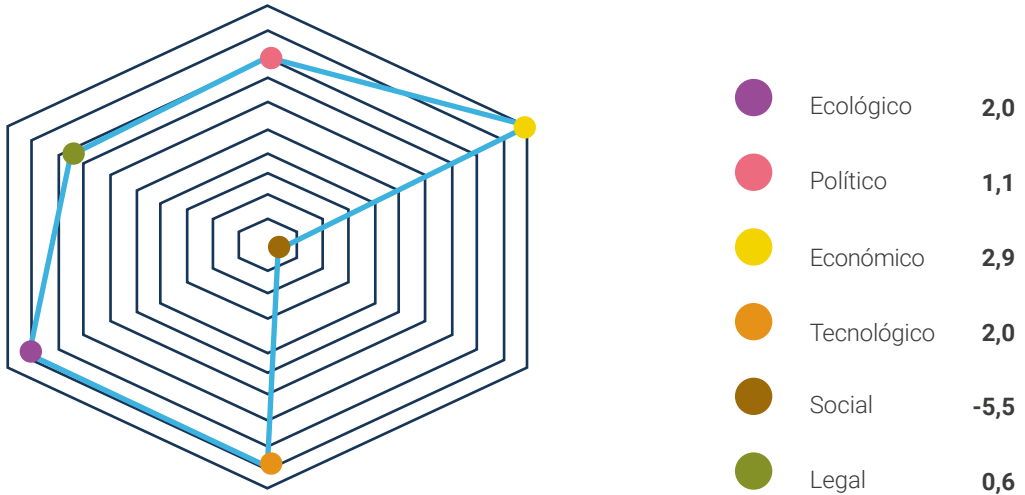
Resultados y análisis

La ponderación general obtenida en el análisis es de -0.4 lo cual indica una posición desfavorable de la industria con respecto su entorno.

En términos generales la ponderación obtenida a nivel del macroentorno es de 0, lo que indica que no hay una situación ni favorable ni desfavorable para el subsector. Sin embargo, a pesar de la coyuntura actual a nivel económico se identifica una oportunidad importante si revisamos las cifras del sector antes de la pandemia donde en 2019 se superó el promedio anual de ocupación que alcanzó un máximo no visto desde 1988. Adicionalmente, la inversión extranjera fue de USD 243 millones en 21 proyectos, que representa 2.300 nuevas habitaciones.

Figura 1. Matriz PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

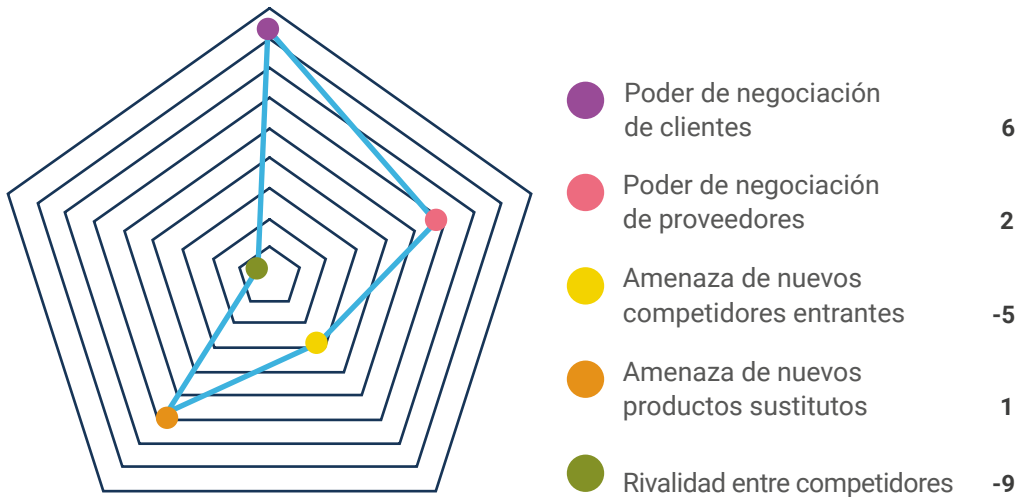


Por otro lado, las empresas hoteleras y turísticas en Colombia han tenido un gran desarrollo de las TIC, ofreciendo los servicios por medio de páginas web o plataformas, adoptando un pago *online* y una reserva rápida; en Bogotá por ejemplo, el 80% de los hoteles cuentan con la plataforma SiteMender.

En contraste, debido al COVID-19 se han generado cancelaciones en eventos públicos de diferentes ciudades del país con la consecuente disminución de visitas a sitios turísticos.

Figura 2. Matriz PORTER

Fuente: Elaboración Propia



El ambiente competitivo dentro del subsector es bastante agresivo lo cual arroja a nivel del microentorno una ponderación negativa de -0,9. Esto se explica por un lado, debido a que gran parte de los hoteles han realizado recortes en sus tarifas y por otro lado, la llegada al país de grandes cadenas hoteleras y de plataformas de servicios de hospedaje como Aribnb, han incrementado la competencia dentro de la industria.



Propuesta

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia: Reducir los gastos operacionales entre un 30%, hasta un 25% en 2025, sustentados en la implementación de tecnologías ecoamigables que permitan que el subsector sea reconocido a nivel internacional por sus prácticas amigables con el medio ambiente.

Perspectiva

Objetivos

Finanzas

Reducir los gastos operacionales en un 1% anual en el subsector durante los próximos cinco años.

Clientes

Posicionar a Colombia a nivel internacional como uno de los principales destinos turísticos donde el turista encontrará una amplia oferta de hoteles ecoamigables.

Procesos Internos

Implementar la tecnología ecoamigable en un 60% de los hoteles en Colombia en un lapso de cinco años.

Crecimiento y aprendizaje

Capacitar al 40% del personal perteneciente a los hoteles en Colombia en manejo adecuado de recursos y tecnologías ecoamigables en los próximos cinco años.

La propuesta estratégica se alinea con la apuesta de varias empresas del sector por la implementación de nuevas tecnologías que permitan una mayor eficiencia energética, y al mismo tiempo ofrecer a los clientes el servicio de hoteles sostenibles y amigables con el medio ambiente (Cadlan, 2018).

Esta propuesta se puede convertir en una ventaja competitiva para el subsector en Colombia, ya que la pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto y las personas tienen más conciencia de la sostenibilidad del planeta, la gestión de residuos, la contaminación y el cuidado del medio ambiente. Por tanto, es importante que los hoteles estén alineados con los nuevos requisitos para el cuidado del medio ambiente (Rodrigues, 2020).



Referencias

Cad&lan. (s.f). *4 tecnologías que están haciendo los hoteles sostenibles*. Cad&Lan. <https://www.cadlan.com/noticias/4-tecnologias-que-esta-haciendo-los-hoteles-sostenibles/>

Decreto 457 de 2020. Por medio del cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público. 22 de marzo de 2020. Ministerio del Interior. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%2022%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Rodrigues, C. (2020, 10 de agosto). *Sostenibilidad en la hostelería: conoce que es, ventajas y como conseguirlo*. Blog Omnibees. <https://omnibees.com/blog/es/2020/08/sostenibilidad-en-la-hosteleria-conoce-que-es-ventajas-y-como-conseguirlo/>.