
ESTUDIOS SECTORIALES

DESAFIOS PARA LA COMPETITIVIDAD



Editores: Ronald Mauricio Martínez |
Manuel Méndez Pinzón | Julián Andres Arias Vera

ESTUDIOS SECTORIALES

DESAFIOS PARA LA COMPETITIVIDAD



Editores: Ronald Mauricio Martínez |
Manuel Méndez Pinzón | Julián Andres Arias Vera

Martínez, Ronald Mauricio; Méndez Pinzón, Manuel; Arias Vera, Julián Andrés (Editores)
Institución Universitaria Politécnico Gracolombiano

Estudios sectoriales: desafíos para el impulso a la competitividad / Allynson Karen Venegas Camargo; Angie Katerine Supelano Munca; Angie Paola Ávila Pedraza; Aracely Carmona Duran; Carol Valentina Arroyo Garzón; Cristian Ricardo Varón Moreno; Daniela Yara González; Duván Alexis Espitia Martínez; Eyli Patricia Álvarez Martínez; Jeison Steven Lozano Sánchez; Jerson Steven Molano Gordo; Jonathan Alexis Pulido Reyes; Jorge Rene Avilés Morán; Julián Andrés Arias Vera; Julio Enrique Organista Perilla; Laura Camila Rivera Barrero; Laura Daniela Rojas Alfonso; Laura Fernanda Pinilla Devia; Lisbeth Marina Molero Suárez; Lizeth Paola González Gómez; Luis Anibal Álvarez Barragán; María Camila Castillo Cardozo; María Eugenia Morales Sierra; María Gloria González Molina; Mateo Uribe Rodríguez; Paula Ginet Carvajal López; Román Leonardo Villareal Ramos; Ronald Mauricio Martínez Contreras; Santiago Manuel Palmierys Goez; Sebastián Reinaldo Lara Urquijo; Sebastián Urrego Burbano; Tania Alejandra Arenas Manios; Yenny Rocio Rodríguez Rodríguez; Yina Lorena Molina Acosta; 1ª ed. Bogotá D.C.: Editorial Politécnico Gracolombiano; 2021.

122 p. ; il.; 17 x 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

e-ISBN 978-628-7534-38-4

Digital ISBN: 978-628-7534-39-1

1. Ciencias administrativas -- Colombia 2. Prospectiva -- Colombia 3. Empresas -- Colombia 4. Economía -- Colombia 5. Estudio de casos. I. Institución Universitaria Politécnico Gracolombiano. II. Tít.

SCDD 352.14



© **Institución Universitaria
Politécnico Grancolombiano**

Diciembre de 2021

Calle 61 No. 7 - 66
Tel: 7455555, Ext. 1516
Bogotá, Colombia

e-ISBN 978-628-7534-38-4
Digital ISBN: 978-628-7534-39-1

EQUIPO EDITORIAL

Eduardo Norman Acevedo
Director editorial

Guillermo A. González T.
Analista de producción editorial

Raúl Antonio Cera-Ochoa
Corrección de estilo

Paula Romero Echeverry
Diseño y diagramación

<https://unsplash.com/es>
Fotografías

¿Cómo citar este libro?

Martínez, RM; Méndez-Pinzón, M; Arias-Vera, JA. (Eds.) (2021) *Estudios sectoriales: desafíos para el impulso a la competitividad*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, p. 122.

Creado en Colombia
Todos los derechos reservados

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su tratamiento en cualquier forma o medio existentes o por existir, sin el permiso previo y por escrito de la Editorial de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Para usos académicos y científicos, la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano accede al licenciamiento Creative Commons del contenido de la obra con: Atribución – No comercial – Sin derivar - Compartir igual.

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir con propósitos académicos siempre y cuando se indique la fuente o procedencia.

Las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva del autor(es) y no constituye una postura institucional al respecto.

La Editorial del Politécnico Grancolombiano pertenece a la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia (ASEUC).

El proceso de Gestión editorial y visibilidad en las Publicaciones del Politécnico Grancolombiano se encuentra CERTIFICADO bajo los estándares de la norma ISO 9001: 2015 código de certificación ICONTEC: SC-CER660310

CON —
TENIDO

1

Pág. 12

**Análisis del
impacto del
COVID-19 en el
sector turismo
en Colombia**

2

Pág. 26

**El sector
hotelero en
cuidados
intensivos por
el COVID-19**

3

Pág. 40

**Análisis
estratégico
del subsector
hotelero en
Colombia**

4

Pág. 48

**Crisis del
sector hotelero
colombiano
en tiempos de
COVID-19**

5

Pág. 64

**Desocupación
laboral en el
subsector
turismo frente
a la pandemia
(COVID-19)**

6

Pág. 76

**Análisis
estratégico
del subsector
de fabricación
de jabones,
detergentes
y preparados
de tocador**

7

Pág. 88

**Sector salud
colombiano y
sus condiciones
laborales en
tiempos de
COVID-19**

8

Pág. 100

**Análisis subsector
económico v.s.
variables de impacto
pandemia COVID-19**

9

Pág. 112

**La estrategia
clúster Medellín
sector textil
confección:
impacto en los
indicadores
económicos
de la región**



Introducción

El COVID-19 generó un punto de inflexión para la mayoría de las empresas a nivel mundial; fenómenos como la crisis económica, el distanciamiento social y la transformación digital cambiaron para siempre la forma de hacer negocios y han exigido del sector empresarial procesos de adaptación acelerados. Ello ha implicado la combinación entre medidas de ajuste económico e inversión en el desarrollo de nuevas maneras de llegar al consumidor final.

Esta nueva realidad planea un reto para las organizaciones de cara a repensar sus negocios en el futuro y para ello es fundamental conocer en detalle el estado actual de los sectores económicos más afectados tanto positiva como negativamente por la pandemia. Bajo dicha orientación, este libro aborda en forma concreta y desde distintos enfoques la posición estratégica actual de subsectores económicos como el turismo, la salud y venta de productos aseo por mencionar algunos. El texto es el resultado de la construcción colectiva de equipos de trabajo conformados por estudiantes y profesores de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Para el desarrollo de estos análisis sectoriales se hizo uso de un modelo de análisis estratégico que combina las cinco fuerzas de Porter con el análisis PESTEL. De este modo, la selección de 30 factores críticos de éxito relevantes para cada sector analizado arrojaron su posición estratégica. Así, bajo el modelo desarrollado, una puntuación general superior a cero implica una posición competitiva favorable para el subsector y una puntuación por debajo de cero, se interpreta de forma contraria.



Metodología

A lo largo de los análisis presentados, más allá del impacto negativo de la pandemia en los distintos sectores que fueron seleccionados, encontraremos que hay una serie de oportunidades que pueden apalancar en el mediano plazo el crecimiento de los distintos subsectores de la economía nacional. De esta manera, el conocimiento de dichas oportunidades es fundamental para reconstruir el tejido empresarial y recuperar los empleos perdidos durante los peores momentos de la pandemia. El objetivo principal en esta fase es depurar, categorizar, tabular y/o recombinar la información empleada confrontándola de manera directa a través de un proceso analítico.

Una vez seleccionados los factores determinantes, realizamos un análisis de la información donde a través de los diagramas en RED se retoman los sectores a partir de los diferentes factores (políticos, económicos y sociales) del macroentorno y del microentorno (las cinco fuerzas de Porter).



Resultados

En la educación superior la cultura de la investigación aplicada a instituciones, empresas, entidades y demás tipos de organizaciones se ha venido masificando; así la realización de análisis que impliquen entender el contexto en tiempos de COVID se ha vuelto necesario específicamente para estudiantes en ciencias administrativas donde la interpretación sobre la realidad en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, permiten abrir caminos sobre las perspectivas del macroentorno, marcando tendencias y haciendo posible que las personas en las organizaciones tomen decisiones bajo escenarios de incertidumbre.

De la misma forma, los diversos sectores de la economía merecen una especial atención para entender el comportamiento acerca del avance, crecimiento, limitaciones, obstáculos y demás connotaciones en un ambiente de crisis; por un lado, el sector primario de la economía proveyendo el sustento para las familias en medio del confinamiento., De otro lado, el limitado crecimiento de la manufactura, la dinamización de los diversos modelos de negocios de la industria de los servicios, la reinención de las estrategias para llevar a cabo remoto y la crisis como la del sector hotelero son parte importante de los temas de discusión en este escrito.

Para recuperar la estabilidad de los diferentes sectores es importante contar con el apoyo del Gobierno a través de alivios financieros que permitan el desarrollo de las actividades en pro de la reactivación económica. Estos beneficios al ser distribuidos para realizar inversiones van a permitir la contratación de personal requerido y a generar transformaciones que aporten al progreso de la operación.



Conclusiones

La escuela de administración y competitividad de la facultad de negocios, gestión y sostenibilidad del Politécnico Grancolombiano ha centrado su atención en los estudiantes de fin de carrera para que abarquen en un sentido crítico diversas posiciones acerca de los análisis sectoriales y del macroentorno. Este ejercicio se espera lograr por medio de investigaciones que consideren la aplicación y comprobación de los postulados de autores como los que se mencionan en medio del aula de clase tomando como referente, situaciones, industrias y compañías del sector real; incluyendo información pública para que por medio de una metodología claramente definida la información sea procesada y abra la posibilidad de establecer todo un proceso de diagnóstico.

Es de resaltar, que las actividades de diagnóstico de los estudiantes se realizan bajo los criterios de un artículo científico, el cumplimiento de estándares propios de las ciencias sociales, así como enmarcados en diversos proyectos de investigación institucionales con impacto y resultados de orden cualitativo y cuantitativo.



1

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA

Angie Paola Ávila Pedraza¹

Mateo Uribe Rodríguez²

Allynson Karen Venegas Camargo³



Resumen

El presente artículo tiene como propósito analizar el impacto de la pandemia COVID-19 en el sector turismo, específicamente en el subsector hotelero. La investigación plantea una metodología cualitativa, con un enfoque descriptivo y uso de la técnica de análisis documental. La selección de las variables se realiza por medio del análisis del macroentorno y del sector, y se ha estructurado a partir de las matrices PESTEL y Porter, dando paso a relaciones que facilitan la comprensión de la situación que se vive en el sector. Cabe anotar que aunque toda la economía se ha visto afectada por la pandemia, el sector turismo es más golpeado debido al cierre de países y ciudades capitales e intermedias con aislamientos sociales obligatorios que impiden el funcionamiento y comercialización de productos y servicios.

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

2. Estudiante del programa de administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, mauribe@poligran.edu.co.

3. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano vcallynson@poligran.edu.co.

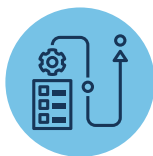


Introducción

El año 2020 ha sido complejo para el desarrollo de las múltiples actividades económicas a nivel mundial, siendo el sector turístico y en particular el subsector hotelero los más afectados por la crisis sanitaria. Según la Fundación para el Desarrollo Educativo (FUDE, s,f) entiende el subsector hotelero como el conjunto de establecimientos comerciales que se dedican a prestar servicio de hospedaje, restaurantes y demás servicios complementarios. Por lo anterior, este artículo presenta el contexto general de este subsector.

En consecuencia, se evidencia el impacto causado por la emergencia sanitaria que atraviesa el país en la actualidad frente al nivel de ocupación laboral del sector hotelero, preservando la relación que guarda con el sector turístico. De este modo, se espera brindar una perspectiva general acerca de los factores que más incidencia han tenido, por medio de diferentes fuentes de información.

La pandemia del COVID-19 ha generado a nivel mundial diversas situaciones que afectaron la economía en general. En Colombia, el Gobierno con sus medidas de protección desencadenó en el sector turístico consecuencias tales como: desempleo, bajos ingresos, cierre de empresas, pérdida de capital extranjero, baja ocupación en los hoteles, bajo flujo de caja y dificultad de pago en las responsabilidades tributarias.



Metodología

La investigación se soporta en la metodología cualitativa y en técnicas propias de un análisis documental a diversas fuentes. Como lo menciona Hernández Sampieri (2014), esta es una técnica para recolectar datos, con un proceso de indagación flexible que facilita al investigador seleccionar solo aquellas categorías de análisis que requiere para el desarrollo de su investigación; se realiza a través de diferentes fuentes como libros, documentos o artículos. Esto permitirá obtener diversidad de información y flexibilidad para tener un mejor desarrollo de la investigación.

Con los datos adquiridos en el análisis documental, se obtienen los factores críticos de índole política, económica, social y tecnológica; así como factores de mercado que posteriormente se llevan a herramientas como PESTEL y Porter para conocer los criterios categorizados en debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que impactan la variable laboral del sector. Con base en lo anterior, se podrá emitir un concepto sobre las causas, consecuencias y plantear posibles soluciones.



Marco contextual

Colombia y el mundo se enfrentan a una llamada “nueva realidad” por cuenta del COVID-19. Al riesgo que nos expuso por este virus, se suman otros en pandemias letales que han cobrado la vida de millones de personas, como por ejemplo la viruela, el sarampión, la gripe española, la peste negra y el VIH; tal como lo afirma Infosalus (2020).

Sin embargo, el COVID-19 según lo expuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2019 “es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus”, la cual puede ser confundida con una gripe. Ahora bien, el virus presenta diferentes síntomas causando en las personas contagiadas diversas complicaciones y en algunos casos llevando hasta la muerte.

El coronavirus se desarrolló en el año 2019 en China, expandiéndose a la mayoría de los países del mundo, hasta que llegó prácticamente a todos los Estados; obligando a los Gobiernos a tomar diversas medidas tales como: la suspensión parcial o total de algunas actividades económicas y sociales, el cierre de fronteras y el desarrollo del teletrabajo o del trabajo remoto cuando la actividad empresarial lo permite. Todo esto ha ocasionado la baja ocupación laboral y un alto porcentaje de desempleo a nivel nacional e internacional siendo el sector servicios, y en particular el turístico uno de los más afectados como lo afirma la CEPAL (2020). La crisis ha hecho que a nivel mundial se presente una afectación no solo en el ámbito económico, sino también en los espacios sociales, culturales y ambientales por cuenta del aislamiento social, situación que exponen Hall, Scott y Gössling (2020), afirmación que cobra importancia dado que el turismo abarca cada uno de estos aspectos.

La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) en la tercera edición de un informe publicado en 2020 hace una presentación de las actividades más afectadas por la pandemia; dentro de este llama la atención la hostelería y restaurantes a nivel mundial, demostrando que hay un número significativo de empleos que dependen de este sector los cuales se ven afectados en una alta medida por la contingencia. En Latinoamérica, las cifras son poco alentadoras, puesto que gran parte de los países son categorizados en desarrollo, por lo cual, no cuentan con un seguro que mitigue el impacto, como aquellos países que debido a sus características desarrolladas pueden confrontar mejor la situación. Por otra parte, según Hosteltur (2020) de acuerdo con lo expuesto en la CEPAL se prevé en el sector turístico la desaparición de más de 290.000 empresas y la pérdida de 1.000.000 de empleos.

En Colombia la situación es igual de compleja, ya que al presentarse los primeros casos de personas infectadas, el Gobierno Nacional tomó medidas preventivas para evitar el incremento de la propagación del virus; pero al igual que en otros países esto desencadenó un cierre total del comercio y de los servicios, incrementando las cifras de desempleo. El sector hotelero muestra cifras de desempleo que llegan al 60% del total de ocupación en 2019 según datos estadísticos suministrados por el Departamento Adminis-

trativo Nacional de Estadísticas (DANE) durante 2020 en actividades como recreación, entretenimiento, alojamiento y servicios de comida de acuerdo con la siguiente figura.

Figura 1. Distribución de la población ocupada según rama de actividad. DANE (2020/2019)

Fuente: DANE (2020)

RAMA ACTIVIDAD	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Comercio y reparación de vehículos	19,2	-18,9	-3,6
Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios	7,9	-31,8	-2,9
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	11,5	-22,9	-2,7
Industrias manufactureras	10,4	-24,7	-2,7
Alojamiento y servicios de comida	6,3	-29,6	-2,1
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17,1	-13,3	-2,1
Construcción	6,9	-18,7	-1,3
Transporte y almacenamiento	7,0	-17,5	-1,2
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	6,7	-11,2	-0,7
Actividades inmobiliarias	1,1	-32,5	-0,4
Información y comunicaciones	1,5	-14,8	-0,2
Actividades financieras y de seguros	1,5	-11,3	-0,2
Explotación de minas y canteras	1,6	5,0	0,1
Suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos	1,2	12,7	0,1
TOTAL NACIONAL	100,0	-19,9	-19,9

Se observa que la tasa de ocupación de las personas pertenecientes a las actividades relacionadas con sector hotelero ha tenido un impacto negativo por la coyuntura mundial del coronavirus, demostrando las pérdidas de empleo y a su vez afectando la economía de las familias. Para evitar un mayor impacto en el país se enmarcan una serie de acciones que contribuyen a la mejora de la ocupación laboral.

Pese al estado actual a finales de agosto de 2020 en el mundo y en Colombia, se presenta una reactivación de las actividades empresariales y comerciales, dando apertura a la recuperación progresiva de los diferentes sectores a través de medidas de seguridad exigidas y controladas por el Gobierno. En cuanto al transporte terrestre y aéreo paulatinamente se activan las operaciones, dando lugar a un movimiento en el sector turístico lo cual ha permitido la reincorporación del personal y ha incrementado el nivel de ocupación laboral del sector. Empero, cabe aclarar que aún no se llega a las cifras esperadas de acuerdo con *El Tiempo* (2020).

A partir de las afectaciones que tanto económicas, sociales y ambientales generadas a causa de la emergencia sanitaria, en la cual se vieron perjudicadas las diversas actividades económicas, se encuentra la posibilidad de poder contar con el alivio económico que brinda el Estado colombiano a todas las empresas que se vean golpeadas por el virus. Lo anterior, acorde con la revista *Semana* (2020), tiene la finalidad de disminuir el impacto y de esta manera evitar una mayor caída en la tasa de empleo.

Así mismo, de acuerdo con la revista *Dinero* (2020), una de las ventajas que se ha podido observar es lo que respecta al crecimiento tecnológico del mundo, puesto que ha sido de gran ayuda para las operaciones de las diferentes empresas. De esta manera, el turismo es uno de los sectores que más se ha beneficiado y decidido innovar en sus procesos, implementando así diferentes mecanismos que hagan de su servicio mucho más seguro y con valor agregado.

Adicionalmente, Colombia posee diferentes tratados de cooperación internacional que le permiten obtener beneficios con sus países aliados. Estos acuerdos según portales web como La Agencia de Viajes (2020), aportan a la creación de negocios que mejoran las oportunidades para el sector turístico incrementando las ventajas para minimizar la crisis. Un ejemplo de estos convenios es la Alianza Pacífico la cual se encuentra constituida por los siguientes países: Chile, México, Perú y Colombia.

A pesar de las nuevas medidas sanitarias tomadas por el Gobierno y las diversas gestiones que favorecen al sector hotelero, es probable un rebrote del virus; por esta razón, es indispensable seguir todos los protocolos de bioseguridad avalados por la OMS, para así garantizar el desarrollo de las actividades turísticas y el freno de la pandemia.



Resultados

Se observa que a raíz de la coyuntura del COVID-19 se produjo una disminución en la tasa de empleo en varias actividades económicas. Debido a que el sector turismo es uno de los más afectados, el Gobierno ha decidido apoyar a los establecimientos hoteleros con alivios, dentro de los cuales se encuentra brindar un auxilio de contribuciones monetarias para el pago de los empleados, préstamos bancarios con baja tasa de interés y deducción de impuestos tributarios hasta final del presente año (2021). Lo anterior, permitirá que el sector resuelva oportunamente sus obligaciones y, adicionalmente, tenga un apoyo durante la crisis.

A medida que evoluciona la pandemia el Gobierno ha optado por reactivar todas las actividades comerciales en donde el sector turístico se ve beneficiado por medio de la apertura de parques, transporte aéreo y terrestre. Es importante mencionar que para llevar a cabo esta disposición se debe contar con la certificación de bioseguridad que otorga el Ministerio de Salud al establecimiento turístico. Esta permite garantizar la seguridad a través de los protocolos expuestos en la resolución 1285 del 29 de julio de 2020, en la cual se consideran las siguientes medidas: desinfección constante en zonas comunes, toma de temperatura, uso obligatorio de tapabocas, limpieza constante de las habitaciones, desinfección de elementos que acompañen a los usuarios y disponer de una persona que se encargue del sistema de gestión y seguridad en el trabajo con la finalidad de brindar un buen servicio, lo cual ha generado una disminución en la tasa de desempleo

Frente a la tecnología se implementan acciones innovadoras como por ejemplo en los hoteles Hilton, Clean Stay, Aloft Bogotá Airport, Intercontinental Cartagena e NH Hotel Group. Estas permiten ofrecer servicios que mejoren el proceso dadas las condiciones por el COVID-19. Una muestra de ello se encuentra con el celular para los usos de llave para las habitaciones e inclusive permita realizar *check in* y *check out*.

A raíz de las nuevas tendencias que se presentan en la industria hotelera, es importante diferenciar entre aquellos que tienen la capacidad de realizar la inversión requerida para mejorar la experiencia del cliente, de aquellos establecimientos que no cuentan con los recursos necesarios para innovar y evolucionar. Se identifica que es necesario disponer del uso de apps para la autogestión rápida y cómoda, la transformación en las instalaciones brindando un óptimo desarrollo en el servicio prestado, afectando de manera negativa el empleo. La automatización del proceso ocasiona la pérdida de puestos que ya no son necesarios y se presentan desventajas en el mercado para las empresas que no pueden realizar estas acciones lo cual ha desencadenado en el cierre de pequeñas empresas pertenecientes a esta industria.

Durante la coyuntura se presentan soluciones que crean oportunidades al sector turístico. Por esto, que actualmente se llevan a cabo reuniones, conferencias y un sinnúmero de acuerdos como la Alianza Pacífico en el cual se realizan negocios que permiten originar mejores condiciones para continuar con el desarrollo del turismo de manera exitosa en los países miembros; propiciando el avance del sector en las distintas regiones a través del apoyo y la elaboración de acciones que mejoren la gestión. De esta manera se desencadenan beneficios que aportan no solo a la economía sino a la ocupación laboral debido a que se puede crear mayor flujo de personas a través de las diferentes estrategias que se contemplan campañas, programas especiales, transformación de los destinos potencialmente atractivos a través del apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, puesto que desde el intercambio de ideas implementadas por cada país se pueden complementar para dar un buen enfoque permitiendo la recuperación del sector.

Para el turismo es importante gestionar asociaciones con los proveedores que prestan servicios como agencias, transportes, centros de excursión y lugares turísticos cercanos, que conforman un grupo de actividades fundamentales para hacer del proceso una manera segura y cómoda creando el ambiente perfecto para satisfacer al agente externo e interno. Además, que al mismo tiempo generen ingresos para todas las funciones que componen al sector

umentando la ocupación laboral permitiendo que el sector se regenere con la suma de las diferentes alianzas que se realizan, puesto que actualmente se encuentra disponible en las plataformas de empleo ofertas para los diferentes campos de funciones relacionadas con el turismo como los son administrador de restaurantes, ejecutivos de hoteles, camarera, mercadeo y comunicación evidenciando la mejora del sector.

En la actualidad los hoteles en Colombia presentan una diversificación en los servicios prestados para captar el interés dentro de los cuales se encuentra atender al cliente de manera personalizada, permitir a los clientes ingresar con mascotas, adaptar espacios como oficina o realizar reservaciones anticipadas. Estas originan la necesidad de personal para satisfacer la demanda y con esto aumentar la tasa laboral del sector evitado el cierre de los hoteles y la pérdida de empleos en este nicho.



Conclusiones

En diferentes momentos de la historia de la humanidad se han presentado enfermedades de magnitudes similares a la del coronavirus, ocasionando consecuencias que influyen en el desarrollo de las operaciones económicas mundiales. Sin embargo, la sociedad ha enfrentado la situación a través de la creación de soluciones que transforman sus procesos para adaptarse a las nuevas modalidades que surgen como consecuencia de los acontecimientos permitiendo el avance y progreso. La coyuntura actual del coronavirus representa una oportunidad que está dejando aprendizajes y encontrando nuevas necesidades para suplir.

Es innegable la afectación laboral en las actividades económicas específicamente del sector hotelero, pero con el paso del tiempo se puede observar la recuperación a través de la implementación de diversas estrategias generadas por el sector turístico como por ejemplo el ecoturismo o turismo ecológico. Tales actividades atraen la llegada de turistas extranjeros que quieran cono-

cer de cerca la biodiversidad con la que cuenta Colombia, produciendo poco a poco la mejora en la ocupación laboral.

Si bien el sector hotelero está consternado a causa de la emergencia sanitaria, se observan oportunidades para el mismo aprovechando la apertura de los establecimientos y la inversión tecnológica, como un recurso valioso para las organizaciones brindando un valor agregado preferido por el público objetivo; sin embargo, se presenta una contradicción puesto que esto ocasiona la competitividad del mercado en la cual solo sobrevivirán aquellos que sean resilientes. Actualmente se enfrentan las empresas para acaparar a los grupos de interés a través de las capacidades que cada establecimiento pueda implementar y ofrecer en donde solo se mantendrán quienes sobrelleven la situación.

Para recuperar la estabilidad del sector es importante esperar un tiempo prudente, pero con el apoyo del Gobierno a través de los alivios para el desarrollo de las actividades, se obtienen beneficios. Se trata de una ayuda significativa que permite distribuir los recursos para realizar inversiones que contribuyan a la contratación de personal requerido y transformaciones que aporten al progreso de la operación.

También se requiere conocer los componentes del plan de reactivación por medio de 36 proyectos en los cuales se hará el diseño y la adecuación de la infraestructura turística que propone el Gobierno. Este plan se proyecta para todas las regiones de Colombia y pretende generar 4000 empleos con recursos del país y 5890 con recursos extranjeros, esto realmente dará un alivio a la situación que se vive en la actualidad

Claramente es fundamental el apoyo entre las compañías pertenecientes al sector turístico para la recuperación total, por lo cual se refleja las diversas alianzas nacionales e internacionales como la Alianza Pacífico que mediante convenios generan beneficios mutuos originando el aumento en la demanda del servicio brindado, aportando a la disminución de la tasa de desempleo. Así mismo, aprovechar el impacto que trae para el turismo las oportunidades de financiamiento que el Gobierno otorga a las empresas de otros sectores para generar empleo y para la transformación empresarial.

Finalmente, es importante tener en cuenta que se puede generar un rebrote en Colombia debido a las cepas precedentes de otros países. Tal posibilidad ocasionaría un nuevo aislamiento, puesto que aún no ha pasado la crisis. Es

por ello conveniente seguir con rigor y mantener las medidas de bioseguridad y planes de contingencia que permitan no llegar al punto de volver a cerrar las operaciones y que afecte nuevamente al empleo del sector.



Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020, 3 de junio). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19, efectos económicos y sociales*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2020, 31 de julio). *Principales indicadores del mercado laboral* [Boletín Técnico]. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_20.pdf

El Tiempo. (2020, 30 de agosto). *Las reglas para la nueva etapa de la reactivación del país*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/coronavirus-colombia-hoy-las-reglas-para-la-nueva-etapa-de-la-reactivacion-534989>

Fundación para el Desarrollo Educativo [FUDE]. (s.f). *¿Qué es la industria hotelera?* <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-industria-hotelera-885.html>

Hall, C. M., Scott, D., y Gössling, S. (2020). Pandemias, transformaciones y turismo: tenga cuidado con lo que desea. *Tourism geographies*, 22(3), 577-598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hosteltur. (2020, 3 de julio). *Latinoamérica perdería 290.000 empresas turísticas y un millón de empleos*. Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/>

lat/137861_latinoamerica-perderia-290000-empresas-turisticas-y-un-millon-de-empleos.html

Infosalus. (2020, 22 de marzo). *Breve historia de las pandemias globales: cómo hemos luchado contra los mayores asesinos*. <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-breve-historia-pandemias-globales-hemos-luchado-contra-mayores-asesinos-20200322075937.html>

La Agencia de Viajes. (2020, 30 de septiembre). *Alianza del pacífico busca impulsar reactivación turística*. La Agencia de Viajes. <https://colombia.ladevi.info/alianza-del-pacifico/busca-impulsar-reactivacion-turistica-n25819>

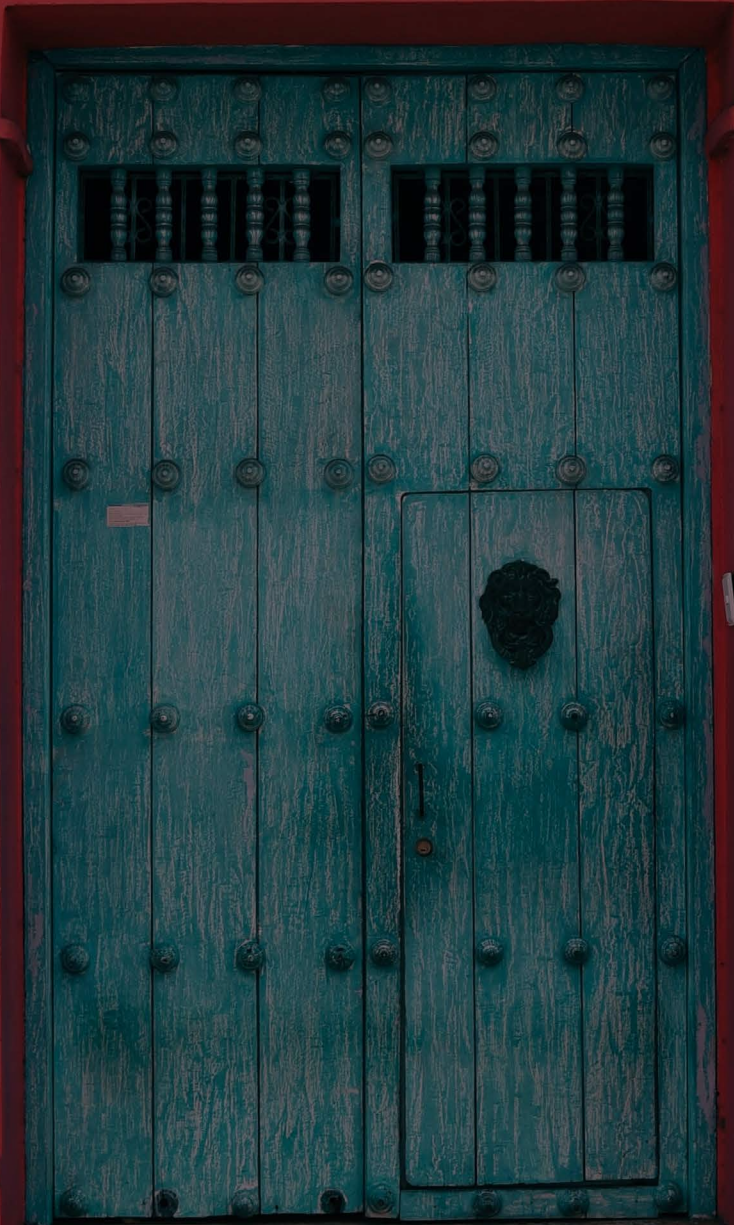
Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2019). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)* Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Internacional para el Trabajo [OIT]. (2020). *Observatorio de la OIT: La COVID19 y el mundo del trabajo. Sexta edición*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefing-note/wcms_755917.pdf

Semana. (2020a, 11 de marzo). *Duque anuncia créditos para sectores afectados por coronavirus*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/gobierno-establece-medidas-de-alivio-al-sector-del-turismo-y-de-aviacion-por-afectacion-en-el-coronavirus/656186/>

Semana. (2020b, 26 de junio). *Innovación y sostenibilidad impulsarán el turismo tras covid-19, según OMT*. Semana. <https://www.dinero.com/pais/articulo/turismo-tras-covid-19-innovacion-y-sostenibilidad-seran-factores-clave/290891>

858





2

EL SECTOR HOTELERO EN CUIDADOS INTENSIVOS POR EL COVID-19

Aracely Carmona Duran⁴
María Camila Castillo Cardozo⁵
Duván Alexis Espitia Martínez⁶
Yenny Rocio Rodríguez Rodríguez⁷
Maria Gloria González Molina⁸



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.

5. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, macastillo35@poligran.edu.co.

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

7. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, yerodriguez12@poligran.edu.co.

8. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, 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 CO₂ 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

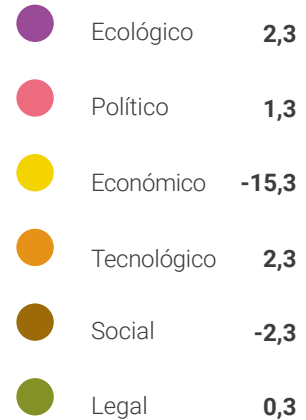
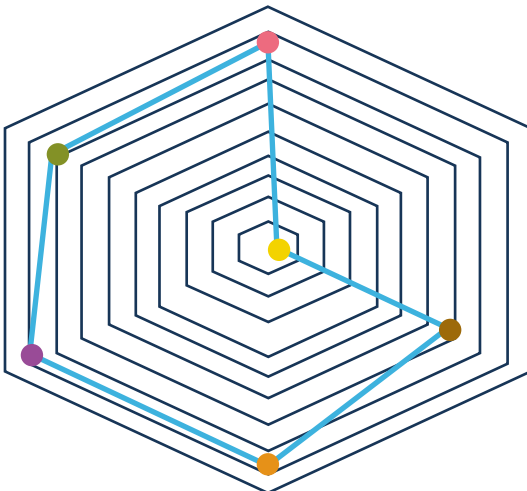
Tabla 1. Ponderación y gráfico PESTEL

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
Promedio	-4,6

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.

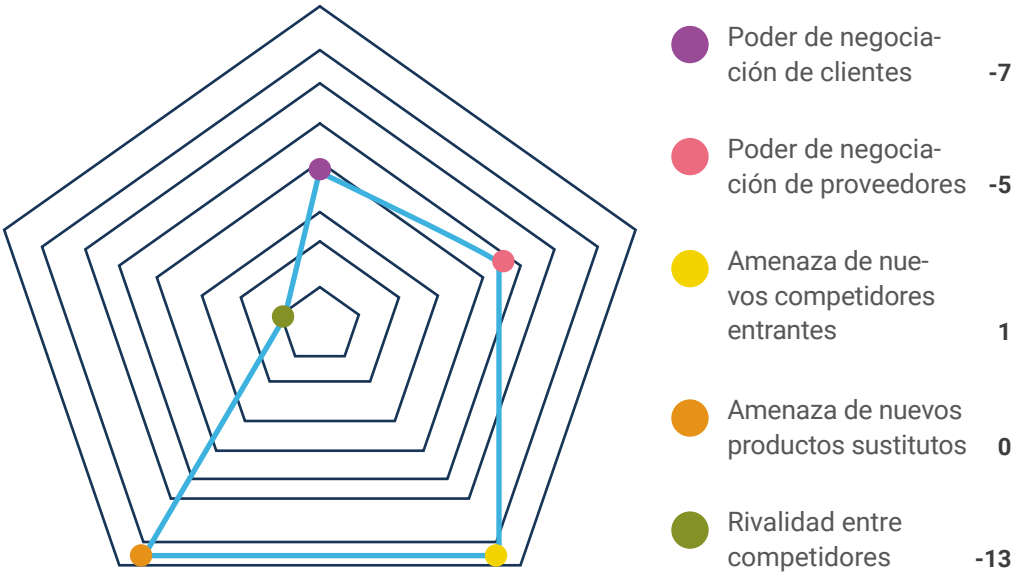
Tabla 2. Ponderación Porter

Fuente: Los autores

PONDERACIÓN PORTER	
Factor	Ponderación
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
Promedio	-4,6

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

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/hoteleria-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

- 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
- 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/>

A photograph of a tropical resort entrance. A paved walkway made of reddish-brown tiles leads towards a yellow wall with a tiled roof. Two yellow pillars mark the entrance. The scene is surrounded by lush greenery, including palm trees and other tropical plants. The sky is blue with some clouds.

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 instaura 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.



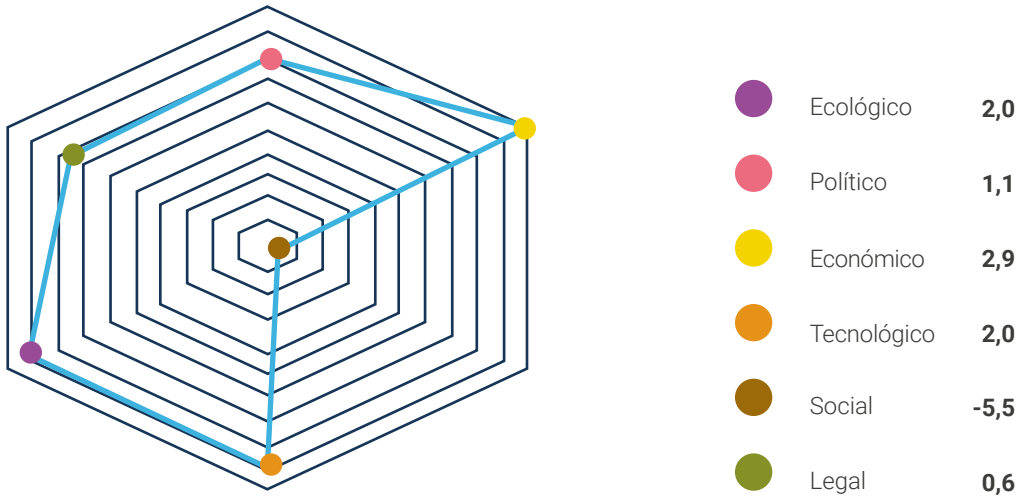
Resultados y análisis

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

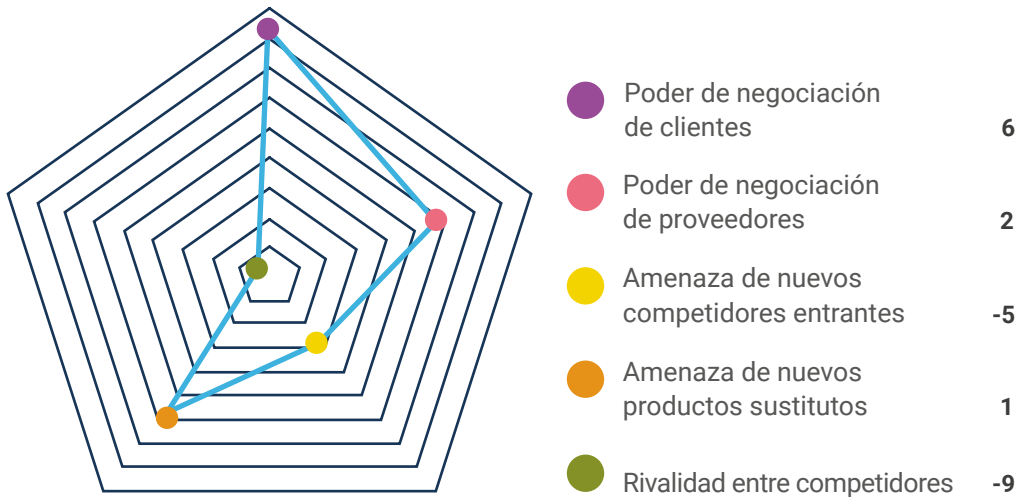


Por otro lado, las empresas hoteleras y turísticas en Colombia han tenido un gran desarrollo de las TIC, ofreciendo los servicios por medio de páginas web o plataformas, adoptando un pago *online* y una reserva rápida; en Bogotá por ejemplo, el 80% de los hoteles cuentan con la plataforma SiteMender.

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 (Rodriguez, 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>

Rodriguez, 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/>.



4

**CRISIS DEL
SECTOR HOTELERO
COLOMBIANO
EN TIEMPOS DE
COVID-19**

Eyli Patricia Álvarez Martínez¹²
Tania Alejandra Arenas Manios¹³
Sebastián Reinaldo Lara Urquijo¹⁴
Laura Camila Rivera Barrero¹⁵
Laura Daniela Rojas Alfonso¹⁶
Julián Andrés Arias Vera¹⁷



Resumen

El sector hotelero colombiano constituye un importante conexo a la economía, debido a los ajustes de incremento que ha presentado en los últimos años. Así, en este artículo se esbozan elementos relacionados con los efectos de la crisis sanitaria que se desató como consecuencia la pandemia COVID-19 en el sector hotelero. Se procura ubicar el impacto de las medidas acatadas en este sector durante la emergencia sanitaria, para contener o evitar la propagación del coronavirus. Se aborda una metodología con enfoque cuantitativo mediante el uso de factores obtenidos de la matriz PESTEL y la matriz de las cinco fuerzas de Porter. Desde la primera se encuentra que el factor económico es el que más impacta negativamente, en contraste del factor de mayor impacto positivo corresponde al factor tecnológico. En segundo lugar, la matriz de las cinco fuerzas de Porter evidencia que el componente de

12. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, eyalvarez1@poligran.edu.co.

13. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, taarenas2@poligran.edu.co.

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

15. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, larivera9@poligran.edu.co.

16. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, larojasa4@poligran.edu.co.

17. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, jarias@poligran.edu.co.

mayor impacto positivo refiere al poder de negociación con proveedores y el componente negativo se relaciona con la rivalidad entre competidores. Luego de la implementación de las herramientas se tiene como resultado de que los impactos negativos tienen mayor relevancia, en comparación con los aspectos positivos a raíz de la COVID-19. En consecuencia, las estrategias de reactivación por parte de los diferentes grupos de interés serán claves en los resultados a futuro de la influencia económica de este sector dentro del PIB nacional. Como conclusión se observa que la pandemia generó un enorme déficit al sector hotelero y los involucrados; también se evidencian estrategias de reactivación y fortalecimiento, las cuales tienen lugar en el artículo.

Palabras clave: crisis, actividad hotelera, COVID-19, sector turismo.



Introducción

La crisis de la pandemia COVID-19, ha impactado de forma inmediata en la industria turística mundial; así, en el presente artículo se realiza un recorrido con el contexto que desarrolla la situación actual del sector. Como objetivo principal se propone realizar un análisis estratégico del sector turismo antes, durante y después de la pandemia forjada por el COVID 19 y sus principales consecuencias; el cual permite demostrar con base en el análisis los efectos negativos que se han generado, comparados con los ingresos del sector en el año anterior.

En el artículo se evidencia un resumen en general y se realiza un marco contextual que se divide en dos partes: el antes del sector hotelero y el efecto durante la pandemia COVID-19; una vez planteado se genera la siguiente pregunta ¿cuál es el impacto en el sector hotelero de la crisis generada por la COVID-19?

Se responde a est interrogante realizando un enfoque cuantitativo donde se analizan los resultados a través de instrumentos de diagnóstico (matrices

cuantitativas PESTEL y Porter); además, se tienen en cuenta aspectos micro-económicos y macroeconómicos que tienen incidencias en el sector y así poder realizar un estudio más profundo de los resultados. En estos se evidencia la afectación negativa al sector, sin embargo este gremio ha recibido ayudas por parte del Gobierno y se han planteado diferentes estrategias para la reactivación de la economía una vez se realice la implementación de protocolos de bioseguridad, tecnologías y alianzas estratégicas (BANCOLDEX, 2020).



Marco contextual

En el siguiente apartado se presentan los elementos conceptuales relacionados con las categorías principales del estudio. Inicialmente, se expone acerca de hotelería y turismo; luego, se muestran asuntos asociados a la COVID-19 y su huella en el sector.

HOTELERÍA Y TURISMO

De acuerdo con Moya-Espinosa y Moscoso Durán (2017), quienes referencian a la Organización Mundial del Turismo (OMT), el concepto de hotelería indica el nombre general con base en actividades económicas, relacionadas con la prestación del servicio de alojamiento y la alimentación incluidos hoteles, hostales, pensiones, albergues, casas rurales y bodegones.

Igualmente, los autores señalan que el turismo abarca las actividades realizadas por personas durante sus viajes y recintos en lugares distintos al de su residencia habitual; dichas actividades se ejecutan por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y poseen una relación directa con el ocio. El turismo, en consecuencia, representa una de las actividades económicas más importantes del mundo; también como indica el Ministerio de Comercio a través de su “Plan Sectorial de Turismo 2018-2022” (2018) equivale al 30% de las exportaciones en el comercio global de servicios; además, genera uno de cada once empleos y el 10% del PIB mundial.

Para el caso de Colombia, en los últimos años, el turismo y la hotelería ha crecido, superando los pronósticos del sector; el acumulado de crecimiento fue de 1.81 puntos porcentuales contra el mes de junio del año anterior, y supera en 0.70 puntos de proyección que el sector había previsto para esta fecha (Cotelco, 2019). Así mismo, según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), el turismo desde la rama de hoteles y restaurantes, representó el 3,78% del PIB en Colombia durante 2017 (Ministerio de Comercio, 2019) evidenciado su gran potencial de desarrollo.

PANDEMIA COVID-19

La COVID19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente, la COVID19 es una pandemia que afecta a la mayoría de los países en el mundo. (OMS, 2020). En Colombia, la crisis económica generada por la COVID-19, inició con el primer caso publicado por el Ministerio de Salud y Protección Social el 6 de marzo de 2020. Es bastante preocupante, teniendo en cuenta que, anterior a ello, no se contaba con una economía fortalecida, pues el crecimiento económico nacional para el 2019 fue de un 3,3%. Aunque fue el mayor crecimiento desde el 2014, no cumplió con lo proyectado para dicho año (DANE, 2020a).

CRISIS A RAÍZ DE LA COVID-19

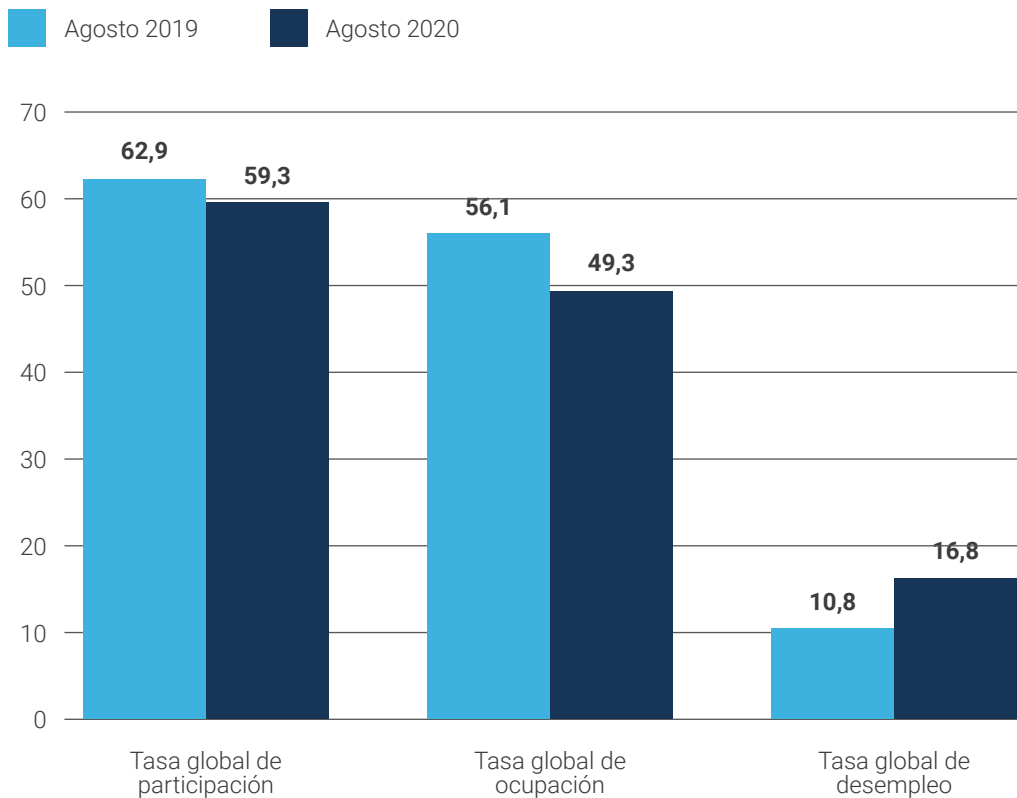
Una vez impactó la pandemia en el país, la economía experimentó un descenso inesperado pero determinante en la mayoría de sus sectores, como consecuencia de las medidas establecidas por el Gobierno Nacional (confinamiento del país, cierre de fronteras terrestres, marítimas y fluviales, cierre general de atracciones turísticas, por ejemplo). Por lo tanto, el turismo, fue uno de los sectores con mayor impacto negativo. Indicadores como la tasa de desempleo tuvieron una decaída importante, a agosto de 2020, el porcentaje fue de 16,8 puntos para el desempleo; un 6% más que el presentado en esta misma época del año anterior. Este es uno de los indicadores más dicientes de la situación del país.

Directamente en el turismo, algunas cifras relevantes que dan indicio de la situación en la que recae el sector se basan en la interacción de entradas y salidas del país. En julio del 2020 disminuye el 99,5% de entradas de extranjeros no residentes con respecto al mismo periodo del año 2019, consecuencia de las

restricciones nacionales e internacionales adaptadas por cada Gobierno, . Entre ellos destaca Estados Unidos como el país con más interacción, con un 27,9% (MinCIT, 2020). Igualmente, en julio la salida de colombianos presentó una caída del 98% respecto al 2019, con un total de 7,607 salidas. Desde otra perspectiva, la caída del tráfico aéreo nacional e internacional decaió un 100% en el mes de junio, comparado con el mismo mes del año 2019 (MinCIT, 2020a).

Figura 1. Desempleo agosto 2019-2020

Fuente: Elaboración propia a partir de información del DANE (2020b)



Ahora bien, desde agosto del 2020 la reactivación del sector turismo en Colombia es una realidad, en un trabajo mancomunado de Cotelco, el MinCIT y el Consejo Mundial de Viajes (WTTC); quienes plantean diversas estrategias para facilitar la reapertura de establecimientos como hoteles y hostales en todo el país. También proponen el “Safe travels” (sello de viaje seguro) de Colombia como destino turístico internacional (según Resolución 0904 de 2020 del MinCIT, 2020b); para aquellos que cumplen con los procesos y protocolos de bioseguridad basados en los parámetros establecidos por la OMS.

Lo anterior, busca potenciar el ingreso de turistas extranjeros e incentivar a los colombianos a viajar nuevamente. También, se propone utilizar las TIC en la reactivación económica. Por ejemplo, implementar la plataforma “Colombia me Inspira: reimaginando el turismo”, que tiene como objetivo conectar el sector turístico con los viajeros, los destinos y sus comunidades. Se tendrán enfoques comunes dirigidos a este sector, donde se estimula la economía y el turismo. Por otra parte, el Gobierno colombiano ha proporcionado políticas para apoyar a las empresas, empleos y los ingresos del turismo suspendiendo o subvencionando los impuestos, las tasas y cotizaciones a la seguridad social. Así, generando subsidios temporales para el pago de los trabajadores, adicional el (MinCIT, 2020c), en asocio con Impulsa Colombia, Fontur y Bancóldex, aprobaron recursos por cerca de \$60.000 millones de pesos para apalancar la financiación de las mipymes del sector turístico, gracias a esto las empresas colombianas podrán acceder a un monto de hasta \$200 millones de pesos, con periodo de gracia de 12 meses a tres años de plazo. Este dinero puede ser utilizado en capital de trabajo, costos y gastos de la implantación de TIC y medidas de bioseguridad (Mincomercio, 2020).



Metodología

MÉTODO

Para el desarrollo de este artículo se plantea un enfoque cuantitativo de investigación, es decir, desde un estudio que contempla el análisis de las relaciones entre variables cuantificadas, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población (Fernández y Pértegas, 2011). Desde este enfoque se expresa la información de forma objetiva y orientada al resultado; además, se da una realidad estadística desde instrumentos que retoman los factores sociales, económicos, legales y políticos a través de dos matrices: la matriz PESTEL como “una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección de la industria” (Chapman, 2004) .

En segundo lugar, se utiliza la matriz de las cinco fuerzas de Porter como una metodología que estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial (Porter, 1995, p. 25) (Joyas-Economista, 2006). Con el propósito de observar el comportamiento de las diferentes variables que se desarrollan allí. El estudio se ajusta a un diseño no experimental y se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador; es decir, sin que el investigador altere el objeto de investigación, “se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Campbell y Stanly, 1995, p. 35). El alcance que presenta este estudio es descriptivo, pues pretenden medir o recoger información de manera independiente (conjunta) sobre los conceptos de las variables a los que se refiere y recopilan la información de cada una de las variables, para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de su interés (Cauas, 2019).

EL CONTEXTO Y LOS PARTICIPANTES

El artículo se realizó por estudiantes de la facultad de gestión de negocios y sostenibilidad, del programa administración de empresas de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Esto sucedió en el segundo semestre del año 2020 enfocado en el comportamiento del sector hotelero frente a la crisis a raíz del COVID-19, donde se tuvo una orientación del tutor correspondiente a la asignatura diagnóstico empresarial.

INSTRUMENTOS

Con el propósito de recolectar la información perteneciente al sector hotelero en Colombia y su comportamiento durante la pandemia, se utilizaron dos instrumentos cuantitativos para la evaluación de dichos aspectos.

La matriz PESTEL utilizada como herramienta para el estudio del macroentorno, tuvo en cuenta factores (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), donde se evidencian 15 factores críticos de éxito que se describen detalladamente en la siguiente columna y, para así poder determinar una oportunidad o amenaza según la matriz DOFA, donde se define la magnitud de impacto (1-3) correspondiente según su relevancia. Esto ayudará a clasificar en una escala de ranking de uno a quince y la ponderación se obtiene con base del ranking y la magnitud de impacto.

Tabla 1. Estructura matriz PESTEL

Fuente: Elaboración de los autores con base en matriz del Politécnico Grancolombiano

PONDERACIÓN PESTEL	
Factor	Ponderación
Político	
Económico	
Social	
Tecnológico	
Ecológico	
Legal	
Promedio	

Tabla 2. Estructura Matriz Porter

Fuente: Elaboración de los autores con base en matriz del Politécnico Grancolombiano

PONDERACIÓN PORTER	
Factor	Ponderación
Poder de negociación de clientes	
Poder de negociación de proveedores	
Amenaza de nuevos competidores entrantes	
Amenaza de nuevos productos sustitutos	
Rivalidad entre competidores	
Promedio	

Esta matriz es una herramienta utilizada para el análisis del fragmento del sector bajo las fuerzas de Porter donde se evidencian quince (15) factores críticos de éxito que se describen detalladamente en la siguiente columna y así, establecer estrategias para potenciar las oportunidades o mitigar las amenazas del sector según la matriz DOFA, se define la magnitud de impacto (1–3) correspondiente según su relevancia, esto ayuda a clasificar en una escala de ranking de uno (1) a quince (15) y la ponderación se obtiene con base del ranking y la magnitud de impacto.

PROCEDIMIENTO

La ejecución del artículo se dio en cuatro etapas importantes como son: en primer lugar, la consulta de información de fuentes secundarias (base de datos, sitios especializados); en segundo lugar, elaboración de los instrumentos para el artículo como principal herramienta para el estudio. En tercer lugar, se establecen los diferentes factores para tener en cuenta en el diligenciamiento de las matrices PESTEL y Porter, finalmente, se procede a la aplicación de los instrumentos relacionando la información consultada generando los resultados del estudio, seguido de la discusión para poder establecer las conclusiones para el estudio.

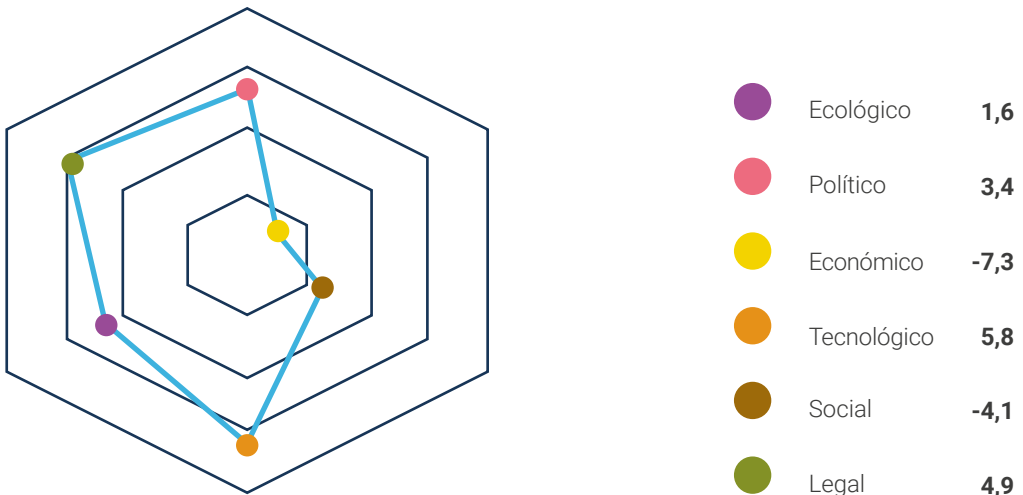


Resultados

A partir de la metodología cuantitativa, se obtuvieron los resultados, los cuales están reflejados en gráficas, tablas, figuras e imágenes con sus respectivos análisis.

Figura 2. Gráfico de resultados de la matriz PESTEL

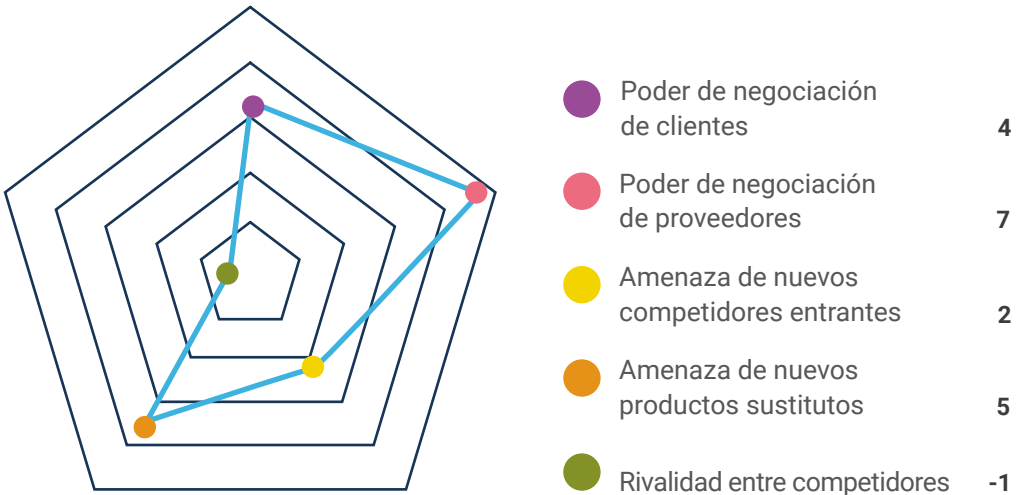
Fuente: Elaboración de los autores con base en matriz del Politécnico Grancolombiano



Según el comportamiento de la gráfica, los factores de mayor relevancia positiva son: el factor tecnológico, con un 5.8 debido a los avances en TIC, que serán la clave para la reactivación hotelera. Seguido del factor legal con un 4.9 teniendo en cuenta lo propuesto por el Gobierno Nacional como apoyo al sector turismo (Procolombia, 2020). Por otra parte, los factores que generan más repercusiones negativas sobre el sector hotelero son, en primer lugar, el factor económico con -7.3, teniendo en cuenta que atravesamos una crisis económica a nivel global. Seguidamente, el factor social, que ocupa el segundo lugar generando ambiente negativo con -4.1 en la escala de la gráfica.

Figura 3. Gráfico de resultados de la matriz Porter

Fuente: Elaboración de los autores con base en matriz del Politécnico Grancolombiano



A partir de la gráfica podemos observar que los factores que generan mayor ambiente positivo de cara al sector son: primero, el factor poder de negociación con proveedores, con una puntuación de 7, teniendo como punto clave las alianzas estratégicas nacionales e internacionales y la innovación para la reactivación de este sector. Segundo, con una puntuación de 5, el factor amenaza de nuevos productos sustitutos teniendo en cuenta el impulso que tendrán las alternativas turísticas como el ecoturismo y el glamping. Generando un ambiente negativo, el factor rivalidad de competidores con un puntaje de -1, basado en la capacidad que tendrán algunos hoteles para la actualización e implementación de nuevas

tecnologías y protocolos para la prestación de servicios frente a la demanda, con una ventaja sobre los competidores de la industria que no cuentan con estas capacidades.



Discusión

La crisis económica a raíz de la pandemia afectó a nuestra sociedad actual desde diferentes ángulos; en el marco de la realización de la matriz PESTEL, se obtuvo que, el factor que más impacta negativamente al sector hotelero después de la llegada de la COVID-19 es el factor económico con una puntuación de -7,3. Para llegar a este resultado como se nombró anteriormente se tuvieron en cuenta diversos factores críticos de éxito, organizados en el ranking respectivo. Los factores económicos son más relevantes debido a su impacto son la crisis del sector hotelero por la pandemia y tarifas en el sector hotelero. El primer factor mencionado hace referencia al impacto negativo general que recibió el sector hotelero desde el inicio de la pandemia, debido al confinamiento decretado a nivel nacional por parte del Gobierno, aproximadamente 8.984 personas pertenecientes a este sector quedaron sin empleo, este factor es uno de los indicadores más deficientes de la situación económica del mismo. Igualmente se puede evidenciar que el 82,5% de establecimientos dedicados a la hotelería son pymes, lo que implica una dificultad mayor para cubrir los costos generados durante el tiempo en que se detuvo actividad económica, que sucedió en un tiempo de más de un semestre.

Dentro del segundo ítem, que es de más relevancia en el aspecto económico se encuentra, la guerra de tarifas entre establecimientos pertenecientes al sector. Al momento de la reactivación; las empresas necesitan recuperar su economía, las tarifas se pueden ver afectadas y la competencia aumenta. Por esto, y para regular el escenario, Cotelco realizará el estudio económico necesario para establecer tarifas estándar y así permitir el desarrollo adecuado del sector en pro de la reactivación (Cotelco, 2020).



Conclusiones

Al cierre de este trabajo se pudo analizar que los métodos propios de la investigación cuantitativa y cualitativa empleados para la obtención de la información fue acertada, ya que arrojó resultados eficientes y acordes al planteamiento del artículo. En ese marco, encontramos que el sector, se vio altamente afectado durante la crisis causada por la aparición de la COVID 19, como se ve reflejado en las matrices realizadas. Por lo tanto, el mayor impacto negativo que sufrió fue en el área económica y a su vez en el músculo financiero de la nación, dejando varias coyunturas dentro del sector como lo son: el aumento de la tasa de desempleo, disminución de ingresos, y el cierre total de establecimientos que se desempeñaban en las actividades de este sector. Asimismo, para lograr una reactivación exitosa se obtuvo como factores claves la implementación de las tecnologías y el aprovechamiento de los auxilios generados por el Gobierno Nacional y entidades bancarias. Lo anterior, siempre y cuando se acaten las condiciones y restricciones para el libre desarrollo de su actividad comercial, especificando la adquisición de sello de seguridad (opcional), la implementación de protocolos de bioseguridad estipulados para evitar la propagación del virus; todo esto creando un valor agregado al sector y las alianzas que puedan traer consigo. Finalmente se evidencia que los resultados obtenidos en el presente artículo concuerdan y apoyan artículos recientemente publicados referentes a los impactos causas y consecuencias que tuvo el sector hotelero a raíz de la pandemia COVID-19 en Colombia.



Referencias

- BANCOLDEX. (2020, 13 de marzo). *'Colombia responde', la nueva línea de crédito para aliviar el impacto del covid-19 en los sectores de turismo y aviación*. BANCOLDX <https://www.bancoldex.com/noticias/colombia-responde-la-nueva-linea-de-credito-para-aliviar-el-impacto-del-covid-19-en-los-sectores-de-3550>
- Campbell, D., y Stanley, J. (1995). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*. Amorrortu editores. <https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/campbell-stanley-disec3b1os-experimentales-y-cuasiexperimentales-en-la-investigacic3b3n-social.pdf>
- Cauas, D. (2019). *Definición de las variables, enfoque y tipo*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1605127568&Signature=AMnclWnTWHLJPFYN4QcsgNSaVzHypB72-zlSKynfw6MfICS-FAnsUp3J1SvsbwbaVdNGmjgb
- Chapman, A. (2004, 22 de agosto). *Análisis DOFA y análisis PEST*. De gerencia.com. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Cotelco. (2019, 17 de julio). *Balance favorable para el sector hotelero en el primer semestre*. Cotelco. Obtenido de <https://www.cotelco.org/noticias/Indicadoresjunio2019>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020a, 14 de febrero). *El Dane reveló que en 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%*. DANE. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx#:~:text=Noticia-,El%20Dane%20revel%C3%B3%20que%20en%202019%20el%20PIB%20de%20Colombia,m%C3%A1s%20alto%20desde%20>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020b, 10 de agosto). Estadísticas por tema. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#-geih-mercado-laboral>
- Fernández, P., y Pértegas Díaz, S. (2007). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 141, 25-34.
- Ministerio de Comercio. (2018). Plan sectorial de Turismo 2018-2022. Turismo: El propósito que nos une [Documento final]. Gobierno de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Ministerio de Comercio. (2019). Informe de gestión 2018. Gobierno de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ff7f-4c9b-1a3c-43b2-bf1d-2f2dd43eb02f>
- Mincomercio. (2020, 20 de julio). Migración Colombia y Sociedades portuarias. Cálculos OEE - MinCIT. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2020/julio/oe-turismo-julio-21-09-2020.pdf.aspx>
- Ministerio de Industria y Comercio [MinCIT]. (2020a). Fondo de promoción turística de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=76f4e2d8-67c8-4906-ae45-8715217b2980>
- Ministerio de Industria y Comercio [MinCIT]. (2020b). Resoluciones. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/resoluciones/2020>
- Ministerio de Industria y Comercio [MinCIT]. (2020c, 12 de agosto). *Colombia me Inspira: reimaginando el turismo”, plataforma para conectar al sector con destinos, comunidades y viajeros*. Ministerio de Industria y Comercio. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-me-inspira-reimaginando-el-turismo>
- Moya-Espinosa, P., y Moscoso-Durán, F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 11-22. doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *Enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.who.int/es>

Procolombia. (2020, 20 de abril). *Lineamientos adoptados por el Gobierno Nacional frente al COVID19: Decretos y disposiciones expedidas por el Gobierno Nacional*. Procolombia. https://procolombia.co/noticias/covid-19/decretos-y-disposiciones-expedidas-por-el-gobierno-nacional#_Toc39479904



A man wearing a brown hat and a light blue striped shirt is sitting on a cobblestone street, reading a newspaper. The street is paved with large, irregular stones. In the background, there are parked cars, including a white van and a dark car, and some buildings. The scene is slightly blurred, suggesting a shallow depth of field.

5

DESOCUPACIÓN LABORAL EN EL SUBSECTOR TURISMO FRENTE A LA PANDEMIA (COVID-19)

Daniela Yara González¹⁸
Carol Valentina Arroyo Garzón¹⁹
Lizeth Paola Gonzalez Gómez²⁰
Lisbeth Marina Molero Suárez²¹



Resumen

El objetivo de este proyecto es exponer desde diferentes perspectivas el desarrollo del subsector turístico y la repercusión que tiene económica y socialmente en Colombia. Para el análisis de este sector se utilizaron documentos extraídos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Noticias y Procolombia en 2020; que permitieron dar un avance en el análisis de los factores externos para el subsector. El estudio está enmarcado en un diseño metodológico apoyado en las matrices PESTEL y Porter; así como en método de una investigación documental y descriptiva que permitió conocer factores fundamentales para el turismo en el cual se obtuvieron diferentes resultados de acuerdo con los análisis realizados al subsector evidenciando una desocupación importante derivada de la paralización de actividades en el subsector.

Palabras claves: subsector floricultor, desocupación laboral, pandemia

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

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

20. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano lignonalez43@poligran.edu.co.

21. Docente Programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano lmolero@poligran.edu.co.



Introducción

En Colombia uno de los sectores que genera más del 80% de empleo de acuerdo con lo informado por el DANE es el sector terciario, el cual se enfoca en la prestación de servicios y así mismo en brindar la satisfacción esperada por los clientes y usuarios. El sector turístico en especial aporta el mayor porcentaje de crecimiento en la economía del país. Adicionalmente, el DANE comunica que los establecimientos económicos que funcionan en Colombia el 40% ofrecen servicio y el 48% están dedicados al comercio (Cajal, s.f).

Además, Colombia es conocido como uno de los países con mayor atracción turística que permite satisfacer las necesidades de visitantes ya sean nacionales o internacionales, debido a que cuenta con una gran biodiversidad de flora y fauna, hoteles de lujo, parques arqueológicos, variedad gastronómica, transporte, agencias de viajes, museos, deporte, ferias y eventos (Minturismo, 2020)

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo describir y analizar los principales aspectos que condicionan específicamente este sector económico junto con los factores que generan mayor ingreso para de esta manera poder decidir si es rentable o no invertir en el sector y que beneficios traerá esta inversión (Ruiz, s.f)

Por otra parte, de acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de las matrices se puede mencionar como un factor de mayor importancia el aspecto político, ya que es uno de los resultados que genera un impacto significativo en el sector del turismo.



Marco contextual

El turismo a lo largo del tiempo ha ascendido significativamente a nivel mundial, ya que se considera como uno de los subsectores que brinda mayores oportunidades de empleo en la sociedad y así mismo cuenta con una aportación directa al Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo con Díaz (2019), la Organización Mundial del Turismo (OMT), detalló para el 2018 el registro en el mundo cerca de 1400 millones de movimientos de turistas internacionales (Orús, 2021).

Por otra parte, la región Caribe cuenta con su subsegmento turístico que es el sol y la playa como lugares de mucha demanda para los turistas nacionales e internacionales. Colombia en general cuenta con diversas regiones donde priman las necesidades de los turistas, teniendo en cuenta la información sobre el tamaño, tendencia y evolución (Acerenza, 2020).

De igual manera, con la información establecida y brindada por el Centro de información turística de Colombia (CITUR, 2020) se pueden identificar los datos estadísticos de oferta y demanda nacional e internacional del turismo en Colombia, con sus respectivas actividades como son en el sector económico, y toda la actividad que lo representa como hoteles, distracciones naturales, parques, agencias de viajes, tráfico aéreo, entre otros.

Con base a lo anterior, se puede conocer cómo evoluciona el turismo desde diferentes puntos de vista y de esta manera analizar el subsector y los beneficios que este brinda basándonos en los resultados que se buscan lograr a lo largo de esta investigación.

Por otra parte, se realiza el análisis sectorial del subsector turístico, por medio de las matrices PESTEL y Porter. En la primera se puede apreciar que la mayor ponderación es el factor político bajo el decreto 1155 de 2020 tiene como objetivo promover el crecimiento nacional teniendo en cuenta su ubicación geográfica, cultura, sociedad y la apertura hacia el acceso a la tecnología (explica el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

En cuanto a la matriz Porter podemos apreciar que la mayor ponderación la tiene el poder de negociación de proveedores, con una alianza estratégica a nivel internacional para lograr la reactivación del sector de manera gradual asegurando el bienestar para todos los usuarios, sin ningún tipo de exposición. Una de esas estrategias implementadas es el certificado de bioseguridad que consta de un sello realizado por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) para los establecimientos donde certifique que cumplen con todo lo necesario en la parte de bioseguridad y así garantiza la seguridad a los viajeros (Tiempo, 2020).

De acuerdo con la información suministrada anteriormente, la variable de impacto seleccionada con base en la ponderación realizada es la desocupación a causa de la pandemia por el COVID-19, ya que la actividad turística a finales de mayo de 2020 se encontraba el 70% de empleo en riesgo, con el paso del tiempo los empleos por actividad turística disminuyeron en las principales ciudades del país.



Metodología

Con el fin de entender y desarrollar el análisis de la investigación se realizó la aplicación de matrices organizacionales las cuales han permitido medir diferentes procesos enfocados en aspectos del sector y del entorno que permite acceder a resultados cuantificados de los diferentes impactos asociados a los factores críticos de éxito.

Se realizó la aplicación de la herramienta matriz Porter, la cual se enfoca en cinco fuerzas que permite el análisis reflexivo y el basamento para el diseño de estrategias en un sector específico, en este caso el subsector del turismo. La realización de esta matriz permite tener un mayor entendimiento del grado de competencia frente a diferentes aspectos y posibilita la formulación de estrategias bien sea para aprovechar las oportunidades del mercado o para evitar amenazas detectadas-. (Riquelme, 2015).

Además, se realizó la aplicación de la herramienta matriz PESTEL con la que se busca identificar los factores del entorno macroeconómico; así como las oportunidades y amenazas. En la mayoría de los casos este análisis se hace desde la organización hacia afuera es decir, el análisis de factores en los que no tiene influencia la organización, por lo tanto, la aplicación de esta investigación se enfoca desde el subsector de turismo hacia los factores que no controla el sector como lo son aspectos legales o políticos(Trenza, 2020).

La implementación de estas herramientas estratégicas se basó principalmente en referencias documentales descriptivas que permitieron conocer desde un análisis sectorial una aproximación del estado actual en el que se encuentra el subsector del turismo.

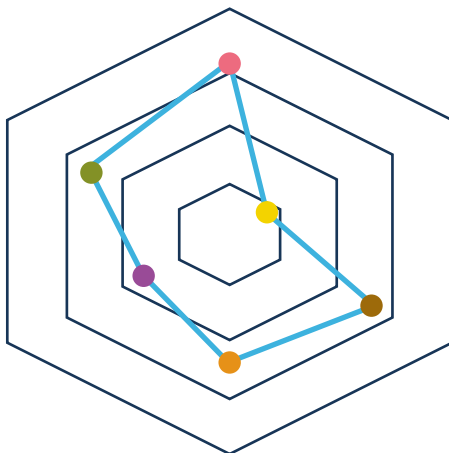


Resultados

A partir de la investigación realizada , se elaboraron una serie de figuras en los que se evidencia a nivel general los resultados de la siguiente manera:

Figura 1. Gráfico PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

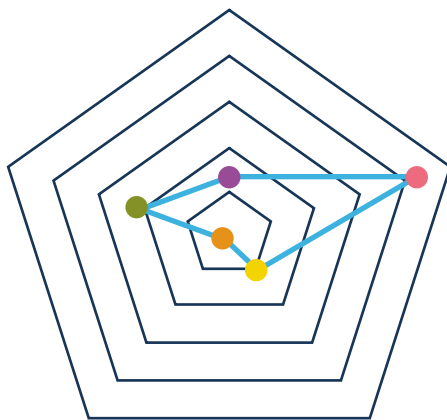


● Ecológico	-2,5
● Político	5,4
● Económico	-6,9
● Tecnológico	1,1
● Social	2,9
● Legal	2,5

De acuerdo con la figura anterior, basado de la investigación realizada en el subsector turístico por medio de la matriz PESTEL se identificó como variable de impacto principal el aspecto político porque el sector turístico actualmente se encuentra respaldado por el Gobierno colombiano mediante decretos como el 1155 del 2020 que incentiva la inversión de la infraestructura turística del país; además, ha creado programas que le permiten a los empleados mejor accesibilidad y oportunidades laborales en el subsector, esto como estrategia necesaria para uno de los sectores más afectado por la pandemia debido a la paralización de sus actividades.

Figura 2. Gráfico Porter

Fuente: Elaboración Propia



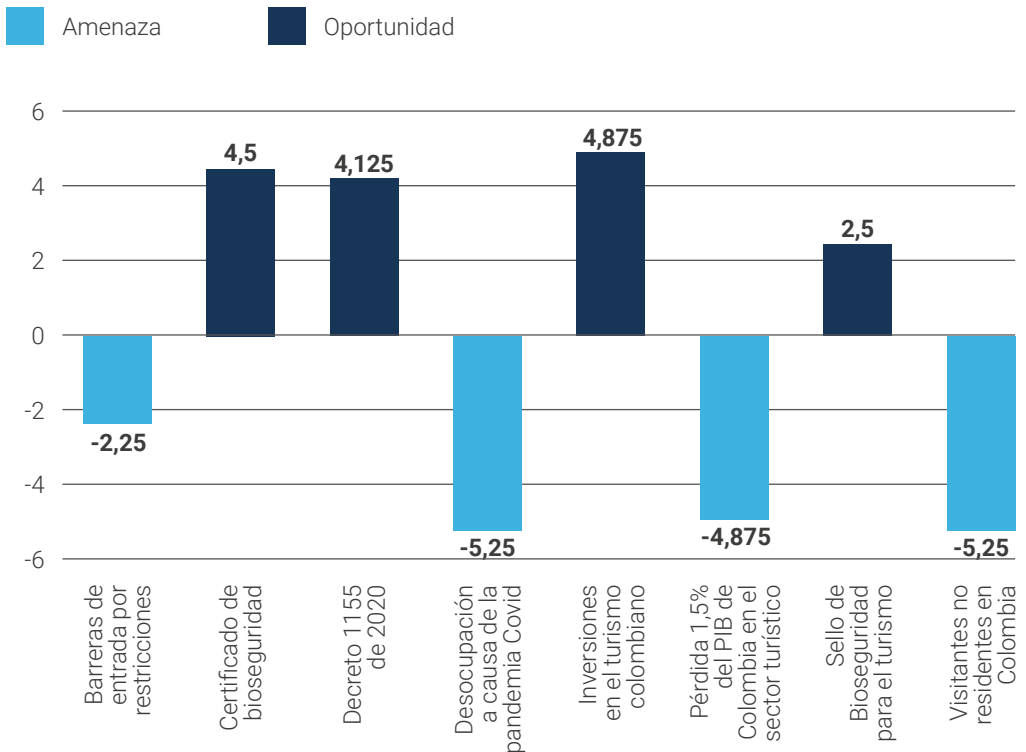
● Poder de negociación de clientes	4
● Poder de negociación de proveedores	7
● Amenaza de nuevos competidores entrantes	2
● Amenaza de nuevos productos sustitutos	5
● Rivalidad entre competidores	-1



Con base en figura 2 se identificó como variable de mayor impacto el poder de negociación de proveedores en los que el subsector turístico tiene grandes oportunidades de seguir creciendo en el mercado y además mejorar sus prácticas. Actualmente este se ha visto impactado por la pandemia y por lo mismo se han establecido estrategias como las diseñadas por Cotelco donde se diseñó el sello que certifica a los establecimientos en la bioseguridad para los viajeros.

Figura 3. Resultados de la investigación

Fuente: Elaboración Propia



Conforme a la figura 3 se realizó un análisis en el que se tuvo en cuenta la matriz Porter y PESTEL con base en los factores críticos de éxito, las oportunidades y las amenazas en donde se determinó de acuerdo con la ponderación y la homogeneidad. Entre estos dos aspectos encontramos que el sector actualmente cuenta con oportunidades de crecimiento y mejora, pero también posee múltiples amenazas, proporcionando como principal amenaza la desocupación a causa de la pandemia, ya que el subsector turístico es uno de los que ha presentado mayores pérdidas en el aspecto económico por lo mismo la oferta laboral ha disminuido significativamente provocando impactos negativos a nivel económicos y sociales en Colombia.



Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada y con base en los resultados mostrados las líneas expuestas en este trabajo fueron:

Actualmente el subsector turístico es uno de los más desfavorecidos porque a causa de la pandemia se han tomado medidas que han restringido muchos de los servicios que prestaba este por el confinamiento y las largas cuarentenas; así mismo, la cantidad de turistas disminuyó notablemente. En otras palabras, los diferentes actores involucrados en el subsector se vieron afectados porque las entradas económicas bajaron tanto al nivel de ser casi nulas. A causa de esto se aumentó la desocupación laboral en Colombia ya que para los representantes de los diferentes comercios se volvió insostenible la situación actual, a lo que se propone una reestructuración en la visión que se tiene sobre el subsector, se incentive y promueva desde el Gobierno a viajar con programas que les permita a los ciudadanos en general a disfrutar de incentivos por realizar actividades turísticas teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad exigidos actualmente.

Además, se evidencian diferentes oportunidades que cuenta el subsector turístico en alianza con el Gobierno, para su incentivo y reactivación, como es el decreto 1155 de 2020 que permite la realización de proyectos, certificaciones de bioseguridad para garantizar a los turistas seguridad donde se está hospedando, alianza con otros países, nuevas inversiones al turismo y demás, las organizaciones turísticas pueden tener acceso a esos beneficios para que si tengan un crecimiento después de la pandemia COVID-2019.

También se identificaron diferentes factores que influyen el sector del turismo donde se conoció como se encuentra este frente a la pandemia que existe hoy en día; al mismo tiempo se evidenció que existen tres factores más influyentes en el sector como es el político, económico y social, ya que se puede considerar que uno se desprende del otro debido a la pandemia que se vive

actualmente cada una de las actividades que se planteen realizar para mejorar el sector deben estar avaladas por el Gobierno.

Finalmente, es importante mencionar el papel presentado del subsector turístico en Colombia y es que este a partir de las investigaciones realizadas es uno de los subsectores que tiene mayor impacto en el PIB-) al país, además de esto genera oportunidades de empleo a muchas personas e incentiva a turistas extranjeros a conocer por lo tanto es importante darle prioridad a que este tenga una reactivación y reapertura económica rápida y segura teniendo en cuenta las diferentes partes interesadas.





Referencias

Acerenza, M. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. Editorial Trillas. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Conceptualizaci%C3%B3n-origen-y-evoluci%C3%B3n-del-turismo-de-Miguel-Acerenza-PDF.pdf>

Cajal, A. (s.f). Sector Terciario en Colombia: Actividades Principales. Lifeder. <https://www.lifeder.com/sector-terciario-colombia/>

Centro de Información Turística de Colombia [CITUR]. (2020). *Estadísticas Nacionales*. <http://www.citur.gov.co/estadisticas#gsc.tab=0>

Ministerio Comercio, Industria y Turismo. (2020, 22 de agosto). *Se incentiva la inversión en infraestructura turística en el país, a través del Decreto 1155 de 2020*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.min-cit.gov.co/prensa/noticias/turismo/inversion-en-infraestructura-turistica-en-colombia>

Orús. A. (2021 de 22 de octubre). El turismo en el mundo - Datos estadísticos. Statista. <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>

Riquelme, M. (2015, junio). *Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ruiz, L. (s.f). *Sectores económicos de Colombia: características y datos*. Psicología y mente. Disponible en: <https://psicologiymente.com/cultura/sectores-economicos-colombia>

Trenza, A. (2020, 19 de febrero). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. Blog at anatrencia <https://anatrencia.com/analisis-pestel/>



A photograph of an industrial facility, likely a soap or detergent factory. The image shows a large blue cylindrical tank in the foreground, with a complex network of blue metal structures, including stairs and walkways, extending upwards and to the right. A yellow structure is visible on top of the tank. The background is a clear, light blue sky.

6

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE JABONES, DETERGENTES Y PREPARADOS DE TOCADOR

Ronald Mauricio Martínez Contreras²²

Sebastián Urrego Burbano²³

Laura Fernanda Pinilla Devia²⁴

Jonathan Alexis Pulido Reyes²⁵



Resumen

El propósito del texto es presentar los resultados de una investigación que diseñó un plan estratégico para generar un crecimiento en el subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador en un periodo de cinco años. Frente a esto se elaborará un mapa estratégico que parte de la identificación previa de las necesidades del subsector mediante el análisis combinado y el uso de las herramientas PESTEL y de las cinco fuerzas Porter. Como resultado se propone una estrategia de diversificación, donde se ampliaría el portafolio de artículos de aseo y cosméticos los cuales serán elaborados con ingredientes naturales.

Palabras clave: cuadro integral de mando, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, estrategia.

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

23. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano seurrego2@poligran.edu.co.

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

25. Estudiante del programa de Administración de Empresas Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.



Introducción

En la coyuntura actual, en la cual la pandemia del COVID-19 ha traído consigo nuevos retos para los negocios, es fundamental un replanteamiento estratégico en los distintos sectores de la economía de cara a lograr mantenerse y crecer durante el periodo pos-pandemia. En este sentido, este artículo describe un plan estratégico que sería la posible hoja de ruta para el subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador en los próximos años.

Para ello, en primera instancia se realizó un análisis del subsector con apoyo de las metodologías PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, para luego proponer un plan estratégico con la ayuda del cuadro integral de mando.

La propuesta estratégica identificada está encaminada a la diversificación con la que se busca el desarrollo del mercado de productos ecológicos; de tal modo que se logre ampliar el portafolio de productos y se fomente el desarrollo y avance del subsector.



Problema

El subsector de fabricación de jabones, detergentes y preparados de tocador requiere reformular su plan estratégico de mediano plazo de cara a aprovechar las oportunidades existentes y hacer frente a las amenazas del entorno. Para ello a continuación se describe el contexto actual del subsector.

SITUACIÓN DEL MACROENTORNO

Se observa que el factor que mayor relevancia ha tenido en los últimos tiempos es el de los hábitos de consumo de los colombianos, debido a que la demanda de productos de aseo y cuidado personal aumentaron en gran medida por pandemia global del COVID-19; por otro lado, la política monetaria actual favorecerá el desarrollo empresarial debido las bajas tasas de interés (Portafolio, 2019).

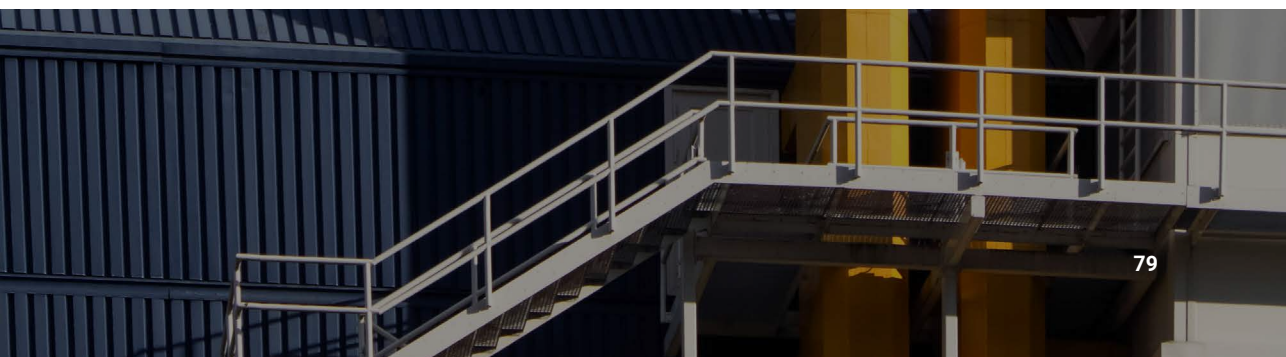
Adicionalmente, el Decreto 1545 el cual reglamenta y establece parámetros en los regímenes sanitarios, del control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo, higiene y limpieza de uso doméstico desestimula el contrabando lo cual favorece al subsector.

SITUACIÓN DEL MICROENTORNO

La competencia entre nacionales aumentó en los últimos meses debido a que por la pandemia varias empresas las cuales no se dedicaban a manufacturar se vieron obligadas a incursionar en la comercialización de productos para la desinfección, lo cual llevó a replantear el modelo de negocio con el que trabajaban para sobrevivir en medio de la pandemia, por tal motivo la competencia incrementó desde este aspecto (Utadeo, 2020); por otro lado, durante la pandemia grandes empresas como Natura y L'oreal aumentaron de forma importante su producción (Becerra, 2020).

Por otro lado, empresas dedicadas a la comercialización de productos tecnológicos, comenzaron a producir nuevos productos sustitutos para el cuidado personal y la desinfección con el propósito de combatir el COVID-19, este factor se tomó como una amenaza para las industrias de la producción de artículos de aseo, ya que los consumidores pueden optar por la adquisición de estos productos tecnológicos (Dinero, 2020).

Bajo este contexto, vale la pena replantear una estrategia de largo plazo para el subsector de tal modo que se logre su fortalecimiento y desarrollo en el largo plazo.





Metodología

Para llevar a cabo la propuesta estratégica, fue necesario en primer lugar realizar un análisis a través de un modelo basado en el análisis PESTEL y Porter, donde se realizó la asignación de unas ponderaciones para los factores críticos de éxito, se desarrolló un ranking, y como último paso se clasificó los puntajes generales para determinar la posición competitiva del subsector en relación con su entorno. Básicamente, al final del ejercicio un puntaje superior a cero implica una posición competitiva favorable para el subsector y un puntaje inferior a cero representa todo lo contrario.

A partir de la posición competitiva identificada se generó una propuesta estratégica, la cual fue desarrollada mediante la metodología de cuadro integral de mando en la cual se plasma la estrategia, los objetivos y los principales planes de acción que propone sea desarrollados en el subsector.



Resultados y análisis

Conforme a los análisis realizados se identifica que la ponderación general alcanzada del subsector fue de 1.1, por ende, esto significa que el subsector se encuentra en una posición favorable con respecto a su entorno, principalmente sustentado en un macroentorno favorable como se observa en la tabla 1.

Del macroentorno se destacan principalmente los factores sociales debido al crecimiento de la demanda de productos de aseo en los últimos meses y

a la generación de empleo que se ha dado como consecuencia del aumento de la producción.

Tabla 1. Ponderación PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

PONDERACIÓN PESTEL	
Factor	Ponderación
Político	1,3
Económico	2,6
Social	6,6
Tecnológico	3,3
Ecológico	2,0
Legal	1,9
Promedio	2,9

Asimismo, el subsector se ha visto beneficiado por la inversión en avances tecnológicos para su crecimiento y desarrollo.

En cuanto a las cinco fuerzas de Porter se encuentra un puntaje de -0.8 lo cual implica que a nivel del microentorno existe un ambiente desfavorable para hacer negocios.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La mayor amenaza está dada por una fuerte competencia de empresas multinacionales y por la llegada de productos sustitutos que contemplan nuevos métodos para el cuidado personal y la desinfección; por otro lado, la gran demanda de productos de aseo durante la pandemia le da a las empresas del subsector una oportunidad para aprovechar estos ingresos en beneficio de un replanteamiento de la estrategia de crecimiento de mediano y largo plazo.

Tabla 2. Ponderación Porter

Fuente: Elaboración Propia

PONDERACIÓN PORTER

Factor	Ponderación
Poder de negociación de clientes	13
Poder de negociación de proveedores	2
Amenaza de nuevos competidores entrantes	-2
Amenaza de nuevos productos sustitutos	-4
Rivalidad entre competidores	-13
Promedio	-0,8





Propuesta

Tabla 3. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia: Incursionar en la fabricación de productos ecológicos con el propósito de lograr que el 15% de los ingresos del subsector provengan de esta línea de productos en los próximos cinco años.

Perspectiva

Objetivos

Finanzas	Incrementar el margen neto del subsector de un 3,43% a un 5% en un periodo de cinco años.	Reducir el endeudamiento que tiene el subsector de un 55% a un 45%, en los próximos cinco años.
----------	---	---

Clientes	Aumentar en un 50% la cantidad de clientes que hacen recompra de productos los próximos cinco años.	Incrementar las ventas del subsector en un 15% en los próximos cinco años.
----------	---	--

Procesos Internos	Desarrollar los proveedores actuales de tal modo que el 50% de las empresas se conviertan en organizaciones social y ambientalmente responsables en un periodo de cinco años.	Ampliar en un 50% la infraestructura y tecnología de las empresas del subsector en los próximos cinco años.
-------------------	---	---

Crecimiento y aprendizaje	Lograr que el 100% del personal en el área de producción aprenda nuevos métodos de fabricación.	Incentivar en un 100% la innovación y la mejora continua en las empresas del subsector durante los próximos cinco años.
---------------------------	---	---

Se realiza una propuesta estratégica basada en la elaboración de productos cosméticos y de aseo con ingredientes naturales, en esencia el diseño y desarrollo de esta propuesta estratégica, tiene como propósito aumentar los ingresos del subsector en un 15% en los próximos cinco años, en los cuales se tiene previsto la capacitación del personal, la innovación en los procesos de producción, la adquisición de maquinaria, desarrollo de proveedores, aumentar la cantidad de clientes, incrementar las ventas, reducir el endeudamiento e incrementar el margen neto.

Dicha propuesta está en línea con lo manifestado por la Cámara de Industria Cosmética (2015), donde expresa que la industria cosmética y de aseo en Colombia ya cuenta con la capacidad para iniciar los procesos de transformación productiva.



Referencias

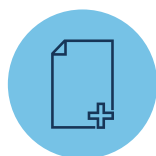
Becerra, L. (2020, 4 de mayo). *L'Oréal, Masglo y Bardot, entre las empresas que ahora producen gel antibacterial*. La República, <https://www.larepublica.co/empresas/loreal-masglo-y-cosmeticos-bardot-entre-las-empresas-que-ahora-producen-gel-antibacterial-3000545>.

Portafolio. (2019, 24 de septiembre). *BNP Paribas rebaja proyección de crecimiento para Colombia en 2020*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/bnp-paribas-rebaja-proyeccion-de-crecimiento-para-colombia-en-2020-533890>

Semana. (2020, 26 de julio). *Covid-19: Cinco 'armas' para mitigar los contagios*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/productos-tecnologicos-de-desinfeccion-durante-la-pandemia/293217/>

Utadeo. (2020, 8 de mayo). *Empresas que se reinventan en tiempos de coronavirus*. Utadeo. <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/especiales/observatorio-diseno-de-producto/219671/empresas-que-se-reinventan-en-tiempos-de-coronavirus>





Anexos

ANEXO 1 MATRIZ PESTEL

Factor	Factor Crítico de Éxito	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
Económico	Crecimiento económico	Oportunidad	3	1	5
	Alza del dólar	Amenaza	3	2	-5
	Exención de IVA a productos de cuidado personal y aseo	Oportunidad	2	6	2
Social	Generación de empleo	Oportunidad	2	7	2
	Hábitos de consumo	Oportunidad	2	13	1
	Fortalecimiento y Beneficio Gremial	Oportunidad	3	4	4
Político	Políticas Impositivas	Oportunidad	2	10	1
	Política Monetaria	Oportunidad	1	15	0
Legal	Resolución 2827 de 2006 Ministerio de la Protección Social	Oportunidad	2	12	1
	Decreto 1545 de 1998 y sus modificaciones	Oportunidad	2	11	1
	Circular Externa INVIMA DG- 0100-284 de 2002	Oportunidad	1	14	0
Tecnológico	Apoyo tecnológico de entidades internacionales e instituciones nacionales	Oportunidad	2	9	2
	Transferencia Tecnológica y Mercadotecnia	Oportunidad	2	8	2
Ecológico	Elementos químicos contaminantes	Amenaza	2	5	-3
	Productos Ecológicos	Oportunidad	3	3	5

ANEXO 2 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Factor	Factor Crítico de Éxito	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking	Ponderación
Poder de negociación de Clientes	Diversidad de productos	Oportunidad	2	8	2
	Tiempos de respuesta	Oportunidad	3	6	3
	Disponibilidad de información	Oportunidad	2	9	2
Poder de negociación de Proveedores	Alianzas Empresariales	Oportunidad	2	11	1
	Aumento de la operatividad	Oportunidad	1	15	0
Poder de negociación de Clientes	Patrones de consumo de los clientes	Oportunidad	2	12	1
Poder de negociación de Proveedores	Exportaciones a otros países	Oportunidad	2	10	1
Poder de negociación de Clientes	Incremento de las compras en línea	Oportunidad	3	1	5
	Poder de negociación dependiendo de la cantidad de la compra	Oportunidad	1	14	0
Rivalidad entre Competidores	Planes Estratégicos	Amenaza	3	5	-4
	Guerra de Precios	Amenaza	3	2	-5
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Nuevos Productos	Oportunidad	1	13	0
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Competencia entre nacionales	Amenaza	2	7	-2
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Acceso a tecnología e innovación	Amenaza	3	3	-5
Rivalidad entre Competidores	Desarrollo de nuevos productos por parte de competidores multinacionales	Amenaza	3	4	-4



7

**SECTOR SALUD
COLOMBIANO Y
SUS CONDICIONES
LABORALES EN
TIEMPOS DE
COVID-19**

Jorge Rene Avilés Morán²⁶

Cristian Ricardo Varón Moreno²⁷

Allynson Karen Venegas Camargo²⁸



Resumen

Este artículo proporciona una visión de la situación que rodea a los médicos en el sector salud en Colombia, frente a la actual pandemia del COVID-19 y las condiciones de trabajo que se evidencian en los centros de salud donde prestan servicios. El método bajo el cual se conduce la presente investigación es cualitativo de carácter descriptivo, realizado por medio de un análisis documental con base en información política, económica, tecnológica y social obtenida a partir de diversas fuentes confiables a nivel nacional e internacional y que posteriormente han sido analizadas con herramientas como PESTEL y Porter que ayudan a señalar aspectos e identificar problemas o situaciones clave dentro de las condiciones y el ambiente laboral del sector salud en tiempos de pandemia. Como resultado del análisis, se observa un claro deterioro en el sector en cuanto a su funcionamiento, debido a las precarias condiciones que se viven en el momento. Ante esta situación, se prevé una disminución en la capacidad de atención en los centros de salud y un incremento inevitable de casos positivos originados por la necesidad de reactivar la economía. Sin embargo, dentro de las causas no solo se encuentra el aumento de nuevos casos, sino también la falta de equipos médicos, las horas laborales extendidas, los bajos salarios y beneficios, la discriminación y la alta exposición al virus.

26. Estudiante del Programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano joaviles1@poligran.edu.co.

27. Estudiante del Programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, crvaronm@poligran.edu.co.

28. Docente Programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano vcallynson@poligran.edu.co.



Introducción

El sector salud colombiano ha presentado desde tiempo atrás, numerosos problemas que se evidencian con mayor fuerza en este tiempo de pandemia; con una rápida propagación que aumenta de forma exponencial y los casos que son cada vez más críticos. Es ahora cuando la carencia de equipos, malas condiciones laborales y problemas financieros de las diferentes entidades de salud en el país quedan al descubierto y crean un ambiente preocupante, ya que irónicamente, según Montoya Noguera(2020), este sector debería ser el mejor preparado para los acontecimientos actuales por ser el segundo sector con mayor presupuesto del país, después de la educación.



Metodología

Se realiza una investigación de carácter descriptivo por medio de un análisis documental en donde se revisan fuentes como *Ministerio de Salud y Protección Social, revista Semana, Portafolio, de la OMS, Revista de la Universidad Libre, periódico El Tiempo*, entre otros, para obtener los factores críticos de éxito de índole político, económico, social, tecnológico y ambiental; así como las situaciones de mercado que influyen en los médicos y en el sector salud. Esta información permite hacer un análisis por medio de herramientas como las matrices de PESTEL y Porter para determinar el porqué de las situaciones negativas que se vienen presentando para los profesionales de la salud en todo el país y las precarias condiciones bajo las cuales prestan sus servicios con el fin de emitir unas conclusiones frente al tema.



Marco contextual

Para finales del año 2019 el sistema de salud colombiano se encontraba con retos referentes a las condiciones laborales de sus trabajadores. De acuerdo con el Ministerio de Salud a través de una rendición de cuentas y un informe de gestión durante 2020 desde años atrás se ha presentado un déficit entre los ingresos y egresos del sistema que no lo hacen autosostenible, por lo tanto con el limitado presupuesto que el sistema en general contaba, se buscaba mantener sus operaciones pero no se incluía el mejorar las condiciones laborales de sus empleados.

De acuerdo con *El Tiempo* (2019), el escenario previamente expuesto se hace más visible entre finales del año 2019 y principios del 2020, debido a la situación del vecino país Venezuela, con una migración hacia Colombia de millones de personas buscando mejores oportunidades. Es aquí en donde se emite una respuesta por el Ministerio de Salud y Protección Social (2020) que destina un capital enfocado para la atención de extranjeros, especialmente a menores y adultos mayores con el fin de brindar ayuda y apoyar el cumplimiento de los derechos de salud de estas personas; tal presupuesto fue destinado en su mayor parte a las zonas fronterizas en donde se presenta concentración de extranjeros por lo que algunas de las zonas internas del país no fueron beneficiadas y aun así deben prestar el servicio.

Lamentablemente, el virus llegó para empeorar las condiciones con las que el sistema de salud contaba, debido a que a los problemas existentes se agregan nuevos como es el caso de la falta de equipo que garantice la protección médica según lo menciona la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), quien evidencia el miedo del personal de salud ante la posibilidad de contraer el virus con (75.4%) o el miedo a morir con un (50.9%). Igualmente, según argumenta Bedoya (2020), los profesionales de la salud no tienen la certeza para asegurar el bienestar de los pacientes en todos los casos lo que conlleva en ciertas ocasiones a que se presenten casos de amenazas dirigidas a los médicos.

La revista *Semana* (2020a), expone que los médicos generales, enfrentan una discriminación por ser los primeros en atención a la crisis y tener mayor posibilidad de contagio, algunas personas los ven como portadores potenciales en las calles. Este miedo generalizado, según el ya mencionado Bedoya se traduce en agresiones de diversas naturalezas que terminan opacando los esfuerzos de tantos médicos que ponen sus vidas en riesgo para el bienestar de miles de personas. A su vez se traduce en una afectación psicológica en los profesionales de la salud que a primera vista es imperceptible.

La misma revista (2020b) sostiene que este estrés afecta la capacidad de tomar decisiones y, como consecuencia, el desempeño general decae. Esas circunstancias han provocado respuestas de ámbito político, económico, social, tecnológico y legal por parte de varios organismos que intentan brindar una solución para cada uno de los retos el sistema va asumiendo debido al desarrollo de la pandemia.

En este orden de ideas, proteger a los trabajadores de la salud es una deuda pendiente del Gobierno Nacional, ya que no hay garantías suficientes para ellos, debido a las deficientes normativas expedidas en años pasados a pesar de los esfuerzos de la Asociación Colombiana de Sociedades Científicas y los ministerios de salud y trabajo.

Dentro de las condiciones laborales se encuentra que aproximadamente el 80% de las contrataciones de médicos se hacen por una vía ilegal, trayendo como consecuencia retrasos en los pagos de salarios y prestaciones sociales acumulando deudas en algunos casos de más de un año como lo explica (Consultorsalud, 2018). Adicionalmente, es muy común la tercerización del personal médico en hospitales públicos, es decir, las vinculaciones laborales son realizadas por terceros y no directamente con la entidad prestadora de salud, influyendo también en la toma de decisiones en cuanto a diagnósticos o medicación a pacientes debido a que en muchas ocasiones no les permiten suministrar las medicinas adecuadas por reglamentaciones de estas empresas intermediarias.

Todo esto ha llevado a que los sindicatos del sector se unan para expresar su inconformidad al solicitar de manera urgente un decreto que garantice las condiciones laborales del entorno y que se tomen medidas que puedan solucionar los problemas del personal de salud. Michell Vivas (2020) hace un balance entre los problemas y soluciones y de allí se toman las siguientes peticiones:

- Decretar que no se prestarán servicios de salud si no se cuenta con los instrumentos de protección necesarios y medidas de prevención apropiados para enfrentar la crisis.
- Que cada una de las instituciones prestadoras de salud por medio del Fondo Nacional de Garantías (FNG) se haga cargo del cumplimiento de todas las obligaciones laborales como pagos de salarios, aportes sociales, prestaciones de ley e indemnizaciones si aplica.
- Reformar las vinculaciones laborales mediante reglamentaciones que aseguren un contrato directamente con las entidades y a término indefinido, con derecho a certificaciones que incluyan fecha de vinculación, el cargo, el salario devengado y obligaciones adeudadas.

Otro aspecto para analizar es la falta de preparación de los hospitales y centros médicos del país ante una situación extrema, cuando los pacientes infectados empezaron a llenar las salas de urgencias se evidenció la necesidad de equipos y como primera medida, el Gobierno realizó la compra de 305 ventiladores, que serían empleados para tratar pacientes con COVID-19, pero luego de que los ventiladores llegaron, los medios de comunicación informaban que no funcionaban correctamente. Para ser específicos 206 de los 305 ventiladores presentaron fallas en el software, por lo que no pudieron ser usados como se explica *Portafolio* (2020) posteriormente, se divulgó que tampoco estaban calibrados correctamente, así que la pregunta es ¿cómo atender a los pacientes sin los ventiladores? Si estos ayudan a regular la respiración y son necesarios incluso por semanas para pacientes que presenten síntomas extremos relacionados con el virus según se explica en (Cristancho, W., 2020).

Esta situación ha generado, estrés, y mal ambiente laboral para los trabajadores de la salud, como ejemplo, se encuentra en Montería, que en un solo día renunciaron todos los médicos de cuidados intensivos de una clínica como lo menciona Juan Gossain (2020) debido a las malas condiciones laborales con las que tenían que lidiar porque no contaban ni con el material de protección mínimo necesario. No siendo este el único caso en el país, recordemos que según la OMS (2020) en un comunicado de prensa, se hizo pública la carencia de suministros a nivel mundial como “guantes, mascarillas médicas, respiradores, gafas de seguridad, pantallas faciales, batas y delantales”

Adicionalmente, se quiere implementar la telemedicina, que en pocas palabras es una cita médica hecha desde casa utilizando medios de comunica-

ción actuales tales como Skype o Zoom y que aportan para la mantención de la seguridad de los pacientes y de los profesionales de la salud. Pero para que este método sea posible debemos tener en cuenta que “si se quiere que el desarrollo de estas modalidades sea efectivo, se debe pensar en cómo innovar y con qué herramientas contar para prestar una buena atención a pesar de las limitaciones” (Portafolio, 2020, párr. 8).

Y tercero, el personal no alcanza para dar atención a todos los pacientes, por tanto, se vieron obligados a doblar turnos con el fin de completar tareas de tratamiento básico y en algunos casos con deudas de salario hasta por tres meses. Esto demostró que las personas tienen un límite y como seres humanos, muchas veces es imposible trabajar tantas horas seguidas, exponiendo su salud no solo a contagios de COVID, sino también a problemas de estrés, enfermedades lumbares producto del tiempo que pasan sin descanso, enfermedades psicológicas ligadas con la falta de socialización con el entorno y el poco tiempo que pueden pasar con sus familias.

Este es un sector con un grado de especialización amplio en donde no solo se encuentran los médicos que atienden en las EPS, IPS, clínicas y hospitales, sino que también otros profesionales con consultorios propios, la mayoría de estos han tenido que cerrar a causa de la poca concurrencia de pacientes debido a la cuarentena estipulada desde inicios del año, dar un alivio en estos casos el Gobierno en compañía del Ministerio de Industria y Comercio decidió expedir el decreto 637 en donde estableció “medidas transitorias en materia de arrendamiento de locales comerciales en el marco del estado de emergencia”. Leonardo García Rojas, es el representante legal del Colegio Médico de Cundinamarca e hizo un llamado por medio de un derecho de petición al presidente Iván Duque para que aclare si esta medida también cubre a los consultorios médicos, ya que estos son arrendados por medio de inmobiliarias que, al momento de incurrir en retrasos con los dineros de la renta, se ven obligados a cobrar multas por cada día de mora (Semana, 2020b).

Adicional a esto, para terminar unilateralmente los contratos de arrendamiento, se debe pagar una “cláusula penal” por incumplir el tiempo estipulado en dicho contrato. En este documento también se solicita que esta cláusula no se haga efectiva por lo menos mientras dure la emergencia sanitaria.

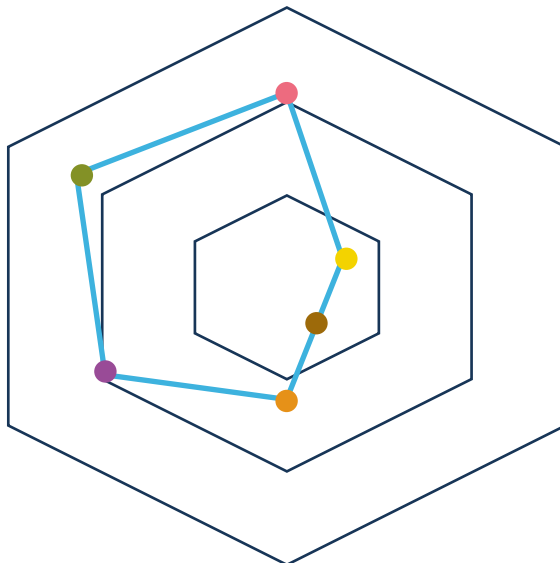
Todo esto muestra la magnitud del problema que trajo consigo la pandemia, se pensaba que los médicos, no se verían afectados laboralmente, pero la realidad es distinta, incluso se ha hablado de traer profesionales de otros países

como Cuba, para afrontar la crisis. Mandatarios como el alcalde de Medellín, Daniel Quintero, el alcalde de Cali Jorge Iván Ospina y el gobernador del Magdalena Carlos Caicedo, pidieron ayuda externa para disminuir los problemas sanitarios que se viven en sus regiones (Ramos, 2020). Esto pone en entredicho la capacidad que tienen los médicos colombianos para atender a los diferentes infectados, y afecta negativamente la situación laboral por posibles despidos, siendo una medida injusta si se tiene en cuenta que los niveles de desempleo son cada vez más altos y los salarios en todos los sectores económicos han disminuido, como ya se mencionó los recursos financieros cada vez son más bajos y los costos cada vez más elevados. Por ahora, el presidente Iván Duque en una de sus intervenciones, dijo que “no veía necesaria la ayuda internacional de médicos para atender las unidades de cuidados intensivos”.



Resultados

Figura 1. PESTEL



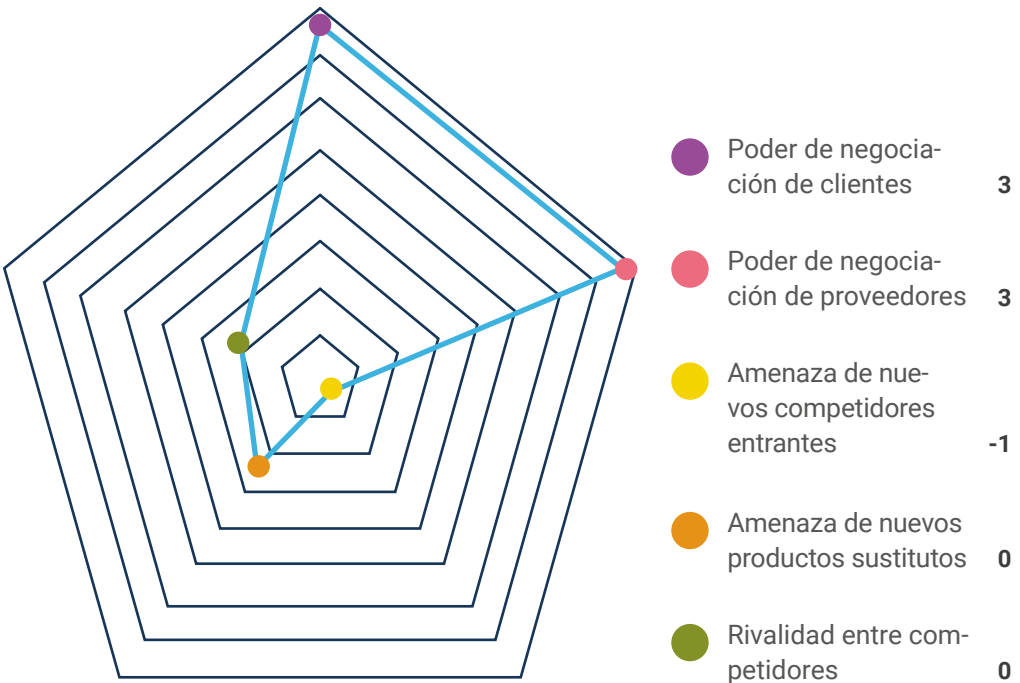
Fuente: Elaboración Propia

●	Ecológico	0,0
●	Político	0,4
●	Económico	-7,0
●	Tecnológico	-3,8
●	Social	-8,3
●	Legal	1,5

Se identifican los factores políticos, económicos y legales como los de mayor impacto en lo que refiere al tema de las condiciones laborales del sector salud en Colombia. Con un sistema de salud que anterior a la pandemia ya contaba con millonarias deudas a las entidades prestadoras del servicio, con retrasos en el pago de nóminas de los colaboradores, disminución en la compra de insumos, carencia en la actualización de recursos técnicos y tecnológicos hospitalarios.

Figura 2. PORTER No 2

Fuente: Elaboración Propia



En cuanto a las cinco fuerzas de Porter, las principales son el poder de negociación con clientes y con proveedores, se debe tener en cuenta a los pacientes infectados con el virus o quienes requieren atención médica, también, a los proveedores de instrumentos e insumos para la atención de estas personas. Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores entrantes preocupa bastante, debido a la posible contratación de médicos extranjeros para atender la crisis sanitaria que se vive en estos momentos en el país y que afectaría considerablemente las condiciones laborales del sector. Lo que se debería cuidar es la contratación de profesionales colombianos para disminuir el índice de desempleo, así como impulsar la capacitación de forma virtual en cuanto a los manejos que se deben tomar frente a la pandemia.



Conclusiones

Luego de presentar los factores que afectan las condiciones laborales para los trabajadores de la salud, se encuentra que uno de los problemas es la administración de los recursos financieros del sector, al tener una cartera alta no se cumplen con las obligaciones hacia las entidades prestadoras del servicio y por supuesto esta no tiene capacidad para reinvertir; lo más lamentable es que quienes se ven afectados son los profesionales de la salud por cuanto no reciben sus salarios a tiempo y por supuesto no tienen ningún tipo de beneficio laboral.

El problema de los bajos recursos del sector redunda en las condiciones del personal puesto que no tienen los implementos necesarios para cumplir con su labor y en el caso específico de la pandemia se ven afectados por contagios o deben suministrar por su cuenta los implementos de protección que requieren. Así, el Estado debe garantizar el presupuesto que destina a la atención de pacientes colombianos, con planes claros de inversión en tecnología e insumos que permita una amplia cobertura.

Si bien los profesionales de otros países son bienvenidos, se debe tener en cuenta que el nivel de desempleo en nuestro país es amplio, por lo cual, debe primar la cobertura para nuestros médicos antes de pensar en contrataciones a externos.

No solo es necesario hacer contratos legales, sino que es imperante tener planes de bienestar laboral que garanticen la calidad de vida de quienes apoyan la salud de los ciudadanos colombianos.





Referencias

Bedoya, JCM. (2020). Covid-19: La pandemia del maltrato contra el personal de la salud en tiempos de pandemia. *IJEPH* 3(1).Doi: 10.18041/2665-427X/ijeph.1.6276

Consultorsalud. (2018, 6 de diciembre). *Proteger el trabajo médico: condiciones laborales y contractuales*. <https://consultorsalud.com/proteger-el-trabajo-medico-condiciones-laborales-y-contractuales/>

El Tiempo. (2019, 21 de febrero). *Migrantes venezolanos llegarían a 5,9 millones a finales de año*. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/cifra-de-migrantes-venezolanos-a-finales-de-2019-329690>

Gossain, J. (2020, 16 de agosto). *Esta es la verdadera situación que vive un médico en Colombia*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/coronavirus-en-colombia-esta-es-la-verdadera-situacion-que-vive-un-medico-en-el-pais-528670>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 20 de febrero). *Plan de respuesta del sector salud al fenómeno migratorio*. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/migracion.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 31 de marzo). *Rendición de cuentas informe de gestión*. <https://www.minsalud.gov.co>

Montoya Noguera, S. (2020, 3 de marzo). *Gobierno de Colombia aumenta el presupuesto de salud en un 8,12% para 2020*. Agencia Anadolu. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/gobierno-de-colombia-aumenta-el-presupuesto-de-salud-en-un-8-12-para-2020/1690699#:~:text=El%20presupuesto%20de%20salud%20en%20Colombia%20para%20el%202020%20ser%C3%A1,con%20mayor%20presupuesto%20en%202020.>

- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020, 3 de marzo). *La escasez de equipos de protección personal pone en peligro al personal sanitario en todo el mundo*. <https://www.who.int/es/news/item/03-03-2020-shortage-of-personal-protective-equipment-endangering-health-workers-worldwide>
- Portafolio. (2020, 8 de julio). *Polémica entre López y Gobierno por ventiladores entregados a Bogotá*. <https://www.portafolio.co/economia/polemica-entre-lopez-y-gobierno-por-ventiladores-entregados-a-bogota-542485>
- Portafolio. (2020, 26 de junio). *Los nuevos retos que trajo el coronavirus al sector salud*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-nuevos-retos-que-trajo-el-coronavirus-al-sector-salud-542155>
- Ramos, F. (2020, 28 de julio). *¿Podría llegar una misión de médicos cubanos a Colombia para ayudar a combatir el Covid-19?* CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/07/28/podria-llegar-una-mision-de-medicos-cubanos-a-colombia-para-ayudar-a-combatir-el-covid-19/>
- Semana. (2020a, 9 de abril). *En defensa de los héroes: los médicos sufren discriminación*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/discriminacion-a-medicos-y-trabajadores-de-la-salud-por-coronavirus/662655/>
- Semana. (2020b, 30 de junio). *La preocupación de los médicos por el pago de sus consultorios a inmobiliarias*. Obtenido de <https://www.semana.com/semana-tv/semana-noticias/articulo/coronavirus-en-colombia-piden-que-consultorios-medicos-no-paguen-penalidad/682995/>
- Vivas, M. (2020, 17 de abril). *Sindicatos de trabajadores de salud piden decreto de garantías laborales*. Consultorsalud. <https://consultorsalud.com/sindicatos-de-trabajadores-de-salud-piden-decreto-de-garantias-laborales/>

8

**ANÁLISIS
SUBSECTOR
ECONÓMICO
V.S. VARIABLES
DE IMPACTO
PANDEMIA
COVID-19**

**ECONOMÍA NACIONAL DE
EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS
CINEMATOGRAFICAS Y VIDEOS**

Jeison Steven Lozano Sánchez²⁹

Jerson Steven Molano Gordo³⁰

Yina Lorena Molina Acosta³¹

Julio Enrique Organista Perilla³²

Román Leonardo Villareal Ramos³³



Resumen

El objetivo de este artículo es diagnosticar el subsector de la exhibición de películas cinematográficas en Colombia, a través de un estudio al macroentorno y las variables de impacto socioeconómico generadas por la pandemia del COVID-19, por medio de la recolección, análisis de la información y los datos, para exponer la problemática actual y definir las estrategias implementadas en las empresas para contrarrestar los efectos negativos. Previamente se aborda un diagnóstico del subsector de la exhibición de películas y a su macroentorno para identificar variables de impacto positivo y negativo en el aspecto socioeconómico generado por la pandemia. La evidencia empírica se realizó mediante la aplicación de un instrumento PESTEL que determina cómo una empresa se ve afectada por fuerzas externas y Porter nos permite comprender qué determina la rentabilidad y el nivel de competencia que existe entre cualquier industria. Los resultados evidencian que la pandemia COVID-19, ha tenido un impacto en la industria del cine, ya que bajó su flujo de efectivo, debido a los cierres de sus salas, festivales, por tanto, la taquilla global cayó drásticamente en miles de millones, mientras que el *streaming* se hizo más popular.

29. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, jelozano1@poligran.edu.co.

30. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, jemolano3@poligran.edu.co.

31. Estudiante del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, yimolina2@poligran.edu.co.

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

33. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, rvillareal@poligran.edu.co.

Palabras Clave: COVID-19 pandemia, impactos negativos, Pestel, Porter, películas, economía.



Introducción

La acción de ir a cine y el teatro mismo en los últimos años había ganado peso específico dentro de la demanda de entretenimiento de los ciudadanos, generando de esa manera el consumo de la exhibición audiovisual en las salas, donde los avances tecnológicos permiten que las personas disfruten mucho más de la experiencia. Pero también, con el auge del cine que se despliegan cada vez más en ámbitos privados, las salas son en su mayoría un privilegio para muchas personas de la población. En el panorama actual, los ciudadanos acceden a las salas audiovisuales, ligada en alguna medida a que algunas empresas tienen precios más factibles. No obstante, en este nuevo horizonte el consumo audiovisual también se está viendo afectado en alta medida por la piratería, adicionalmente la llegada de la pandemia mundial ha disminuido considerablemente la asistencia a las salas haciendo que las personas consuman más las plataformas virtuales que ya era un problema adicional el cual enfrentar.



Marco contextual

Desde hace 14 años el sector de la información y comunicación en Colombia inició una evolución en su estructura universal de la cadena cinematográfica, la cual está conformada por la parte de producción, distribución y exhibición,

donde las dos primeras partes tienen una alta participación extranjera de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica; todo este desarrollo sostenible se ha dado a partir de la ley del cine 814 sancionada por el presidente en julio del 2003 con la finalidad de apoyar a esta industria fuertemente golpeada por la recesión al finalizar la década de los 90 (Ministerio de Cultura, s.f.; Daza-Orozco, 2019, 2014); este apoyo contribuyó a la reestructuración de la oferta mediante la creación del sistema de multiplex, ubicando las salas de cine de mediano y gran tamaño en centros comerciales con zonas para parqueo, otros tipos de tiendas y seguridad.

El aumento del consumo de la exhibición y distribución de películas cinematográficas en las principales ciudades del país, también se debió al ser una actividad que se integró en el año 2014 al proyecto de desarrollo económico de Economía Naranja (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2019), la cual, ha logrado un crecimiento en promedio en los últimos cinco años de 574.821 millones, en el 2019 tuvo un incremento del 2% en espectadores, el 3% en la taquilla (Mincultura, 2017) y un impacto importante en la economía nacional en el sector de información y comunicación al cual pertenece, el cual tuvo un crecimiento en la participación en el PIB de Bogotá del 3.4 por variables como consumo, empleo, el valor agregado y la evolución de este sector, importación y acogimiento de insumos, nuevas tecnologías y producciones, como también en las exportaciones relacionadas con los derechos (Guevera, 2019) y en el PIB del país por las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación aporta el 1,71%.

La industria del cine en Colombia para el año 2019 se encontraba con una fuerza de crecimiento muy buena en comparación al año 2018, teniendo como resultado, uno de los sectores con expansión del 14.1%, mejorando en la cantidad de títulos proyectados tanto nacionales como internacionales (48 y 304 producciones respectivamente) Las salas de cine en el paso contaron en el 2019 con más de 73 millones de espectadores con incremento de nueve millones, con respecto al año 2018, generado unos ingresos superiores a los 652 mil millones de pesos. Para este año 2020 se había gran expectativa, pero debido a la pandemia presentada este sector ha sido uno de los más afectados (Revista Dinero, 2020).

Para contrarrestar el fuerte impacto y en la fase inicial de la reapertura en el sector se han implementado protocolos y se han tomado las medidas dadas por el Gobierno, inicialmente ofreciendo la opción de los autocines cuya afluencia es baja por las condiciones estructurales de los lugares habilitados;

en la segunda fase y para la reapertura de las salas de cines, pero según indican voceros de las empresas del sector, estas medidas no son beneficiosas, puesto que el aforo permitido es del máximo 50%, no se permite la venta de confitería y se exige una distancia de dos metros, estas condiciones no genera valor ni atracción para los clientes y son poco rentables porque la mayoría de las personas quieren compartir en familias o con la pareja-. (Dinero R. , 2020).

Una vez lanzado el modelo de autocines en diferentes ciudades del país, se percibió una gran acogida y en el primer mes hubo 21.306 recibimientos de vehículos que asistieron con el cupo de cuatro personas máximo, por lo que se estimó que en el mes de agosto del 2020 hubo solo 85.224 asistentes comparado con el promedio mensual frente al año anterior cuyo registro fue más de 6 millones de personas, registrando unos ingresos de \$710 millones de pesos, lo que no alcanza a representar ni el 0.1% generados en el año 2019.



Metodología

La investigación al sector de exhibición de películas cinematográficas en Colombia recopila datos de tipo tanto cualitativo como cuantitativo provenientes de diarios oficiales, entes regulatorios, bases de datos, informes estadísticos del país, entre otros; que se consignaron en las generalidades del proyecto y permitan visualizar la actividad económica que realizan, sus productos y servicios representativos, porcentaje de ingresos, así como los niveles de innovación presentes. Estos se convierten en una herramienta indispensable para el estudio posterior del análisis PESTEL que se basa en el macroentorno del sector, así como el análisis PORTER para el diagnóstico de la competitividad del sector.

Para tal fin se analizaron y seleccionaron 15 factores políticos, ecológicos, social, tecnológicos, económicos y legales (matriz Pestel), para el levantamiento de esta información se indagaron en fuentes secundarias, como el Ministerio de Cultura, Asocine y artículos económicos, de los cuales obtuvimos los diferentes factores los cuales fueron calificados y evaluados, para obtener la

ponderación con la que se obtuvieron los factores más críticos o relevantes, para obtener un resultado cuantitativo.

Luego se identificaron 15 factores en la matriz Porter donde se exponen los aspectos externos del sector cinematográfico y cómo en el desarrollo de la pandemia se han generado nuevos retos por la crisis de la pandemia que lo afecta fuertemente. Se analizó cómo las amenazas y oportunidades crecen debido a la crisis económica que afronta el sector y se les dio una calificación de 1 a 3 en el ranking de la de la matriz PESTEL Y PORTER para identificar las de mayor impacto.

Finalmente, con los datos que nos suministran estos dos análisis anteriores, se realiza una ponderación que se ve representada por gráficos, los cuales permiten analizar qué factores están siendo más representativos y cuáles están tienen una ponderación menor. Por último, se reunirá esta información en un documento que muestra los resultados obtenidos y el contexto de la investigación.

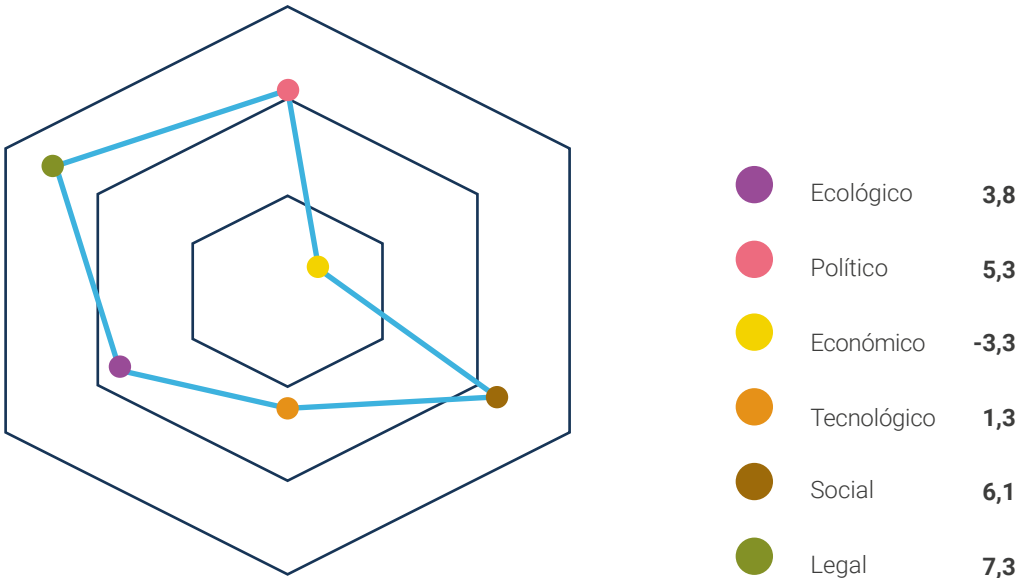




Resultados

Figura 1. Gráfico PESTEL

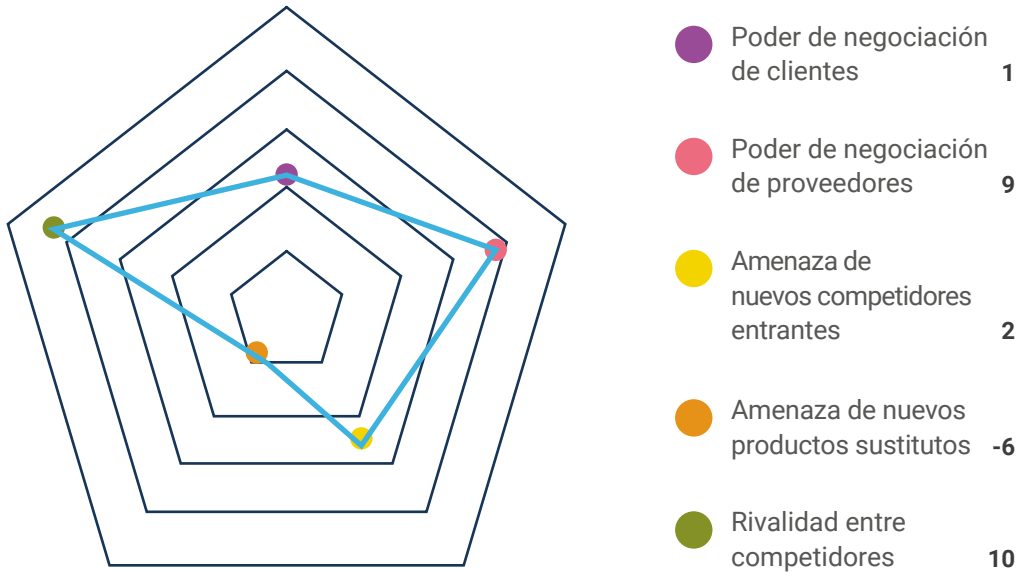
Fuente: Elaboración Propia



Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica PESTEL, se observa que el factor legal con una ponderación del 7.3, es el más relevante en el sector de las actividades de exhibición de películas cinematográficas, esto es debido a que se considera como una de las mayores oportunidades por los beneficios de la ley 23 de 1982 que trata de los derechos de autor, puesto que esta protege las obras producidas y posteriormente exhibidas en salas de cine; seguidamente se encuentra el factor social que tiene una ponderación de 6.1 siendo el segundo más importante dentro del análisis realizado, se identifica que esto es debido a factores críticos de éxito como el sostenimiento de nómina durante la pandemia porque ha sido una de las acciones con más magnitud de impacto, ya que fue una oportunidad para brindar tranquilidad a los trabajadores al garantizar el salario en una época tan compleja en el aspecto económico, como también el pago de las cuentas a los proveedores.

Figura 2. Gráfico de Porter

Fuente: Elaboración Propia



En los resultados de la gráfica Porter, se observa que el factor con mayor importancia para este sector es el de la rivalidad entre competidores con una ponderación de 10, esto se debe a que se considera como gran oportunidad las inversiones que han realizado en el mejoramiento de la infraestructura en las salas de cine de las empresas más relevantes en el país, ya que en los últimos ocho años el crecimiento fue del 58%, como también la competitividad que genera entre ellas el bajo precio en las boletas. En segundo lugar, se encuentra el poder de negociación de proveedores con una ponderación de 9, por las alianzas estratégicas para brindar productos y servicios adicionales a la exhibición de películas que permite crear una experiencia en el asistente; en el tercer lugar está el poder de negociación de clientes con una ponderación de 1, generado por la diversidad de la oferta y la facilidad que tienen para que los clientes puedan acceder a este sistema de entretenimiento.





Discusión

De acuerdo con los puntos tratados anteriormente es indispensable verificar que el análisis que se realizó sea coherente y los diferentes factores de éxitos que mantienen una evaluación positiva y son calificados como oportunidades. Con lo anterior, lo primero a tener en cuenta es la ley 23 de 1982 que trata de los derechos de autor, en un artículo de la revista *luciérnaga* nos indica que según Claudia Triana, gestora y promotora del cine colombiano, “(...) son muchas *las expectativas que se han generado en torno a la Ley de Cine, pero no hay que olvidar que desde el nacimiento de la Dirección de Cinematografía se han generado estímulos financieros que han permitido apoyar entre tres y cuatro largometrajes por año*”. (citado en D’abbraccio Krentzer, 2015, p. 42). Con respecto a lo anterior, podemos validar que la ley del cine permite a los creadores de películas vender los derechos de estas y que a su vez sean exhibidas en las salas, contribuyendo con dinero para la creación audiovisual, lo que permite que ambas partes ganen.

Como segundo punto para tener en cuenta, en los relacionados con los incentivos por parte del Gobierno para mantener la nómina de las empresas, se debe analizar qué ha pasado en el sector a partir de las declaraciones del Gobierno. Como primera medida, según un informe de la Cámara de Comercio de Bogotá en junio, en Bogotá el número de ocupados se redujo en las actividades que no han empezado a funcionar como las de comercio y reparación de vehículos (254 mil ocupados), actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios (174 mil), industrias manufactureras (165 mil), administración pública, defensa, educación y atención de la salud humana (165 mil) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Esto infiere que, a pesar de las diferentes ayudas por parte del gobierno las consecuencias por la pandemia han tenido efectos adversos a los que se pronosticaban con dichas ayudas, con lo anterior se puede decir que si bien al tratarse de una calificación de oportunidad, bien puede ser una amenaza en el momento que el subsector deba dar por finalizada la nómina y con esto incurre en gastos adicionales referentes a pagos de indemnizaciones y posteriormente a gastos de contratación cuando pase todo el panorama actual.



Conclusiones

Con respecto al diagnóstico inicial se evidenció que el subsector de la exhibición de películas y videos es uno de los que tuvo crecimiento en los últimos años. Además, en el sector permite el crecimiento de diferentes empresas, pero también el crecimiento del cine en Colombia en los últimos años ha sido no solo en el sector de la exhibición sino también en el sector de la producción, lo que ha permitido al sector obtener ingresos de diferentes producciones nacionales. No obstante, en el 2020 solo con la apertura de los autocines, el sector según Proimágenes los ingresos no llegan al 0.1 % de los de 2019 (Portafolio, 2020). Con lo anterior, se puede decir que el sector de la exhibición de películas y videos tuvo una pérdida sustancial en los ingresos, pero también en el impulso que este sector presentaba en los últimos años.

Aunque el cine a nivel mundial y nacional, está atravesando una de las más duras crisis generadas por la pandemia del Covid-19, es importante destacar las buenas prácticas e intervenciones que ha hecho el Gobierno a través de sus entidades, para estimular, sostener y sacar a flote esta industria. Si el escenario hubiese sido lo contrario, y sucediese una ausencia o un Estado frágil que no brindara el apoyo a esta industria, habría sido inevitable la creación de un público esencial en su entorno como los medios y protestas que permitieran la exigencia y presión para obtener dichos incentivos y apoyos para así sostener el funcionamiento de esta actividad cultural de entretenimiento tan relevante, ya que de no haberlos recibido, conllevaría a la quiebra y desaparición de varias empresas. Esta intervención política ha logrado una reacción y resistencia en cadena, puesto que el país requiere del cine y este a su vez necesita del apoyo del gobierno y de las audiencias.



Referencias

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Cómo vamos en: entorno económico, empresarial y empleo*. <http://hdl.handle.net/11520/25866>

D'abbraccio Krentzer, G. (2015). La industria del cine en Colombia. *Revista Luciérnaga*, 14, 36-45. <http://orcid.org/0000-0002-3243-4650>

Daza-Orozco, CE. (2019). *Historia de la infancia en el cine colombiano*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. <http://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1648>

Daza-Orozco, CE. (2014). La alienación viste a la moda: análisis fílmico desde la tipificación ideal weberiana. *El ojo que piensa - Revista de cine iberoamericano*, 1(9). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21231.66726>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019). DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/1er-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf.

Guevara, J. (2020, 25 de marzo). *El Producto Interno Bruto de Bogotá creció 3,6% en 2019*. Observatorio de Desarrollo Económico. <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-economica-producto-interno-bruto/el-producto-interno-bruto-de-bogota-crecio-36-en-2019>.

Ministerio de Cultura. (2017). *Anuario Estadístico del Cine Colombiano*. <https://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/estadisticas-del-sector/Documents/Anuario%20Estad%20c3%adstico%20Cine%20Colombiano%202017.pdf>

Ministerio de Cultura. (s.f.). Ley de cine. <https://www.mincultura.gov.co/areas/cinematografia/Paginas/Ley-de-Cine.aspx>

Portafolio. (2020, 15 de octubre). *Autocines apenas suman 0.1 % de ingresos del sector en 2019*. <https://www.portafolio.co/economia/autocines-ape-nas-suman-0-1-de-ingresos-del-sector-en-2019-545684>

Semana. (2020, 25 de enero). *Otro año de película para el negocio del cine en el país*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantos-espectado-res-tuvo-el-cine-en-2019/281162>.



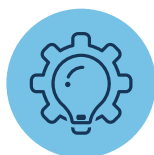
The background of the entire page is a close-up, slightly blurred image of several rolls of fabric. The fabrics feature vibrant, abstract patterns in shades of orange, red, yellow, green, and blue, set against a dark, almost black background. The texture of the fabric is visible, showing the weave and the way the colors are printed or dyed.

9

**LA ESTRATEGIA
CLÚSTER
MEDELLÍN
SECTOR TEXTIL
CONFECCIÓN:**

**IMPACTO EN LOS INDICADORES
ECONÓMICOS DE LA REGIÓN**

Luis Anibal Alvarez Barragan³⁴
Maria Eugenia Morales Sierra³⁵
Santiago Manuel Palmierys Goetz³⁶



Resumen

El propósito de este trabajo consiste en analizar el impacto de la estrategia clúster textil confección en el país, luego de su implementación, la cual buscaba mejorar la competitividad exportadora del sector textil confección en Colombia, dado que a principios de la década de los 90 el país contrató la firma americana Monitor buscando identificar las fortalezas y el nivel de competitividad de las principales ciudades del país; concediendo a Medellín una ligera ventaja competitiva frente al resto de ciudades manufactureras, situación que exigía mejorar la plataforma competitiva en la región. Con base en los resultados del informe en el año 2005 se implementa la estrategia clúster de Medellín, buscando desarrollar el sector textil confección, fortaleciendo la estrategia textil, las cadenas productivas, generando sinergias; para impactar el desarrollo económico de la región y del país.

34. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, sede Medellín, alvarezla@poligran.edu.co.

35. Docente del programa de Administración de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, sede Medellín, memorales@poligran.edu.co.

36. Estudiante del programa de Administración de Empresas, sede Medellín, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, sapalmierys@poligran.edu.co.

Al evaluar los resultados económicos de 2016 a 2018, se determina que actualmente el sector no se ve fortalecido, los indicadores son conservadores, presentando un margen neto promedio de 1.9%, así mismo, la rentabilidad del activo (ROA) se situó en un 1.9% y la del patrimonio (ROE) en 4.7%, concluyendo que si bien el sector juega un papel importante para la economía el desempeño financiero de la organización se viene deteriorando en los últimos tres años; situación que afecta no solo a la organización sino también a la economía nacional y regional, hay menos exportaciones y un alto impacto en el desempleo generado por la industria.

Palabras clave: clúster, competitividad, indicadores económicos, sector textil confección.



Introducción

Entre los años 1991-1994, se vivió en el país momentos de incertidumbre y preocupación, afectando la competitividad por falta de una estructura sólida que permitiera reducir el desbalance entre las importaciones y exportaciones producto del comportamiento frente a la apertura de los nuevos mercados, ubicando a la industria nacional como perdedora situación que es bien aprovechada por la producción extranjera. Preocupación que llevó al Gobierno y a las cámaras de comercio de cinco ciudades principales del país, a contratar un estudio diagnóstico, para determinar la posición competitiva del Colombia frente al mundo, identificando metodologías que debían ser implementadas para lograr mayor capacidad innovadora y competitiva; permitiendo reducir las brechas de la balanza comercial a favor de la producción nacional. En consecuencia, las conclusiones del estudio dieron origen a la estrategia clúster de Medellín, donde la cooperación y la visión compartida de aquellos que hacen parte de las cadenas productivas antioqueñas, fueron pieza clave en la construcción de una nueva plataforma competitiva mejorando los resultados del sector (Cámara de Comercio de Medellín 1995).

Carmona y Gil Quintero (2008), definen el clúster, como la concentración geográfica de empresas que se especializan y complementan una actividad específica, interactuando entre sí, creando un clima de negocios, que les permita mejorar su desempeño operativo y financiero (p. 247). Otros hacen referencia a “redes industriales, sistemas tecnológicos, y áreas de recursos, como significados similares al clúster” (Almquist, Norgren y Strandell, 1998 citados en Vera Garnica y Ganga Contreras, 2007, p.14).

Porter (1998), declara que los clústeres tienen un amplio alcance, ya que pueden ser constituidos por empresas de una amplia gama de industrias y otras entidades que de alguna forma se relacionan para ser competentes y competir, cualquiera que sea el tamaño de estas, siempre y cuando permanezca el paradigma de la cooperación.

Al hablar de clúster se hace necesario platicar de competitividad, así como de las teorías económicas clásicas que dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos economicistas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el arribo de las nuevas tendencias de la economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales debe adaptarse el mercado. En ese contexto, el término competitividad evoluciona e incorpora elementos como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales.

Fanjzylber (1988), entiende la competitividad como “la capacidad de un país para exponerse al mercado externo y mantener o elevar el nivel de vida de su población” (p. 8). En este sentido, las empresas requieren revisión y ajustes constantes en sus procesos productivos y comerciales con el fin de afrontar los cambios acelerados del mercado, por lo tanto el clúster se convierte en una oportunidad para enfrentarlos. La literatura evaluada sugiere el interés de las organizaciones por profundizar sobre el estudio innovación en redes empresariales (Becerra Rodriguez F. Álvarez Giraldo C. 2010)

Según cifras de Procolombia a 2019, el sector textil colombiano constituye la segunda industria textil de América Latina después de Brasil, donde se generan el mayor número de empleos, posicionando a Colombia como líder del sector en la región, sin duda la estrategia clúster puede apoyar el sector al consolidar propuestas de valor para competir en nuevos mercados (Procolombia 2019).

PROBLEMA O SITUACIÓN (DIAGNÓSTICO INICIAL)

Según la Cámara de Comercio Medellín para Antioquia (2006), el informe monitor de 1996, contratado por el Gobierno Nacional y las cámaras de comercio

del país entre 1992 y 1993, develó la necesidad de agregar el concepto competitividad en cada una de las agendas locales del país, como una política pública en pro del desarrollo económico y social de la nación. En consecuencia cinco ciudades colombianas (Cali, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín), junto con gremios en representación del sector privado de la producción, se dio a la tarea de realizar estudios, buscando evaluar de manera comparativa la competitividad de cada ciudad, identificando fortalezas y debilidades locales, que afectaban el desempeño competitivo. Medellín, al final del estudio fue considerada como la ciudad con mejor plataforma competitiva de las cinco estudiadas; no obstante, señala el informe que siendo la mejor, se encuentra lejos de ser considerada una plataforma competitiva de talla mundial. Por lo anterior, se empezó a trabajar una nueva metodología para alcanzar la competitividad de producción estándar internacional, dando como resultado el diseño, e implementación de la estrategia “Comunidad clúster de Medellín”, teniendo como principio “la competitividad es un asunto de todos, y la única posibilidad de progreso para nuestras empresas y toda nuestra gente (Informe Monitor 1995).

La comunidad clúster de Medellín tiene su origen en el plan de desarrollo de la ciudad 2004-2007, denominado “Medellín productiva, competitiva y solidaria” (Cámara de comercio de Medellín, 2006). Este plan contemplaba al clúster como una alternativa para el fortalecimiento del tejido empresarial regional, determinante para la proyección internacional de la ciudad.

Para la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la producción de los clústeres significa el 31.5% del PIB de la región (Cámara de Comercio Medellín para Antioquia, 2015). Así, Medellín desde la mitad del siglo XX, generó posicionamiento en torno a la moda y las confecciones. En 1945 generó crisis por dependencia económica hacia la producción textil; la pujanza y emprendimiento lograron que la industria se reorganizara y se concentrara en la capital de la moda para el mundo a comienzos del siglo XXI (Sánchez, 2013). Es de recordar que esta experiencia ha colocado a industria textil colombiana como una de las más experimentadas en América Latina.



Metodología

Para la realización de este trabajo se utilizó una investigación con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo; se analiza a partir de bases de datos especializadas la información del clúster textil confección; permitiendo identificar variables de indicadores económicos como exportaciones e importaciones durante los años 2010-2019. De igual forma, a partir del estudio de los estados de situación financiera del 2016-2018, se analizan ratios financieros de rentabilidad ROA, ROE y Margen Neto. Entre las bases de datos empleadas están la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Supersociedades, Inexmoda y DANE.



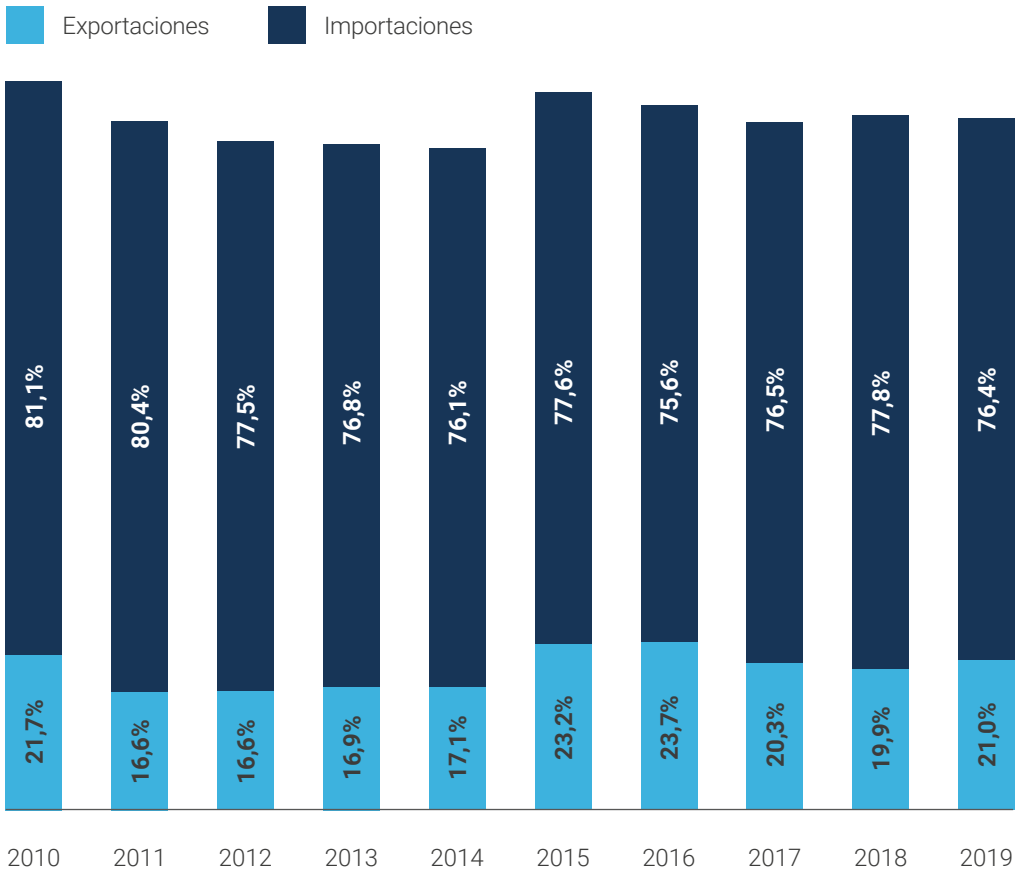
Resultados y análisis

Al analizar el comportamiento de la balanza comercial sector manufactura (textiles) durante el 2010-2019, se identifica un desbalance, como se muestra en la figura 1. Mientras que el promedio de las exportaciones equivale al 19.7% del total de las exportaciones del país, las importaciones en este sector constituyen un 77.6%.

De acuerdo con el Informe Nacional de Competitividad Colombia 2019-2020, se destaca que el comercio exterior en 2018 se ubicó en a 36.8%, solo dos puntos por encima de lo registrado en 1990. El análisis registra que el 22% de los departamentos no supera el 1% de su PIB vía exportaciones; demostrando el atraso en la apertura comercial del país.

Figura 1. Comportamiento Importaciones - Exportaciones Colombia 2010 a 2019

Fuente: Elaboración propia con base en Información DANE (2020)



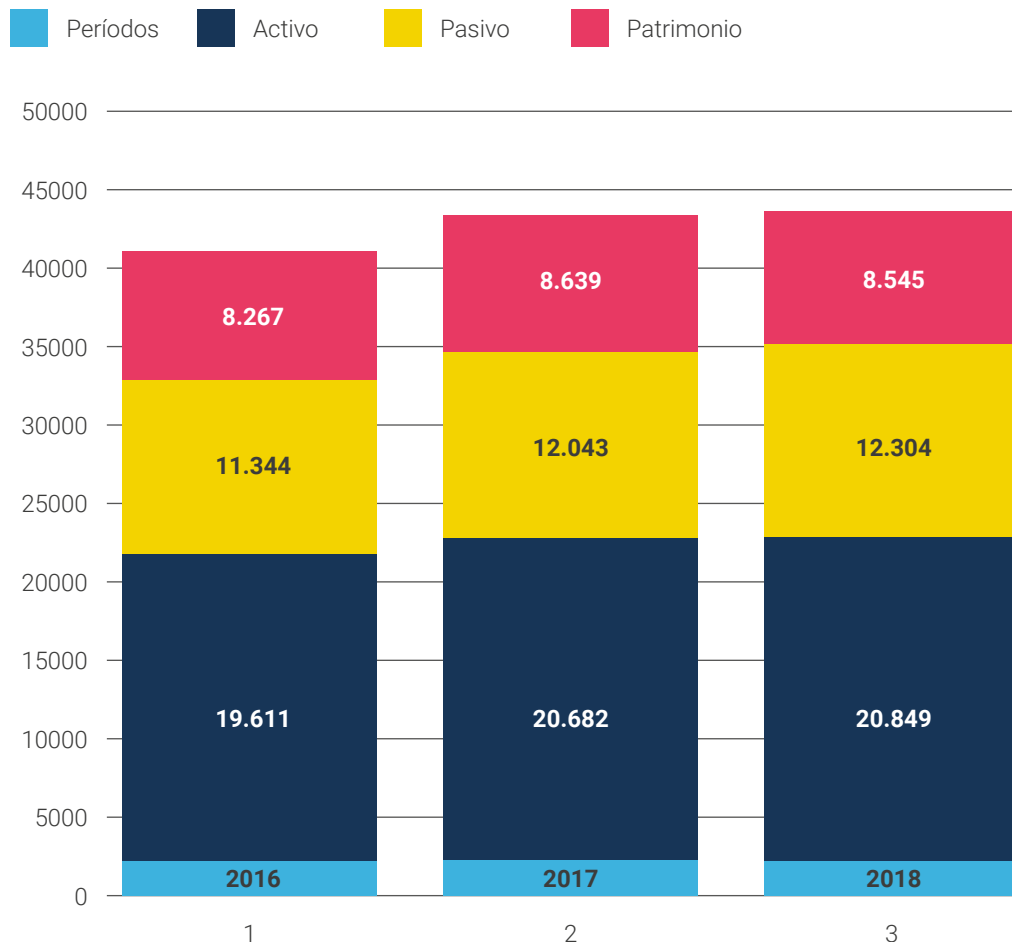
Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) por sus siglas en inglés, las exportaciones de las manufacturas (sector donde se encuentran los textiles) durante el 2019 equivale al 12.8% del PIB, ocupando la posición 11 entre 17 países de América Latina (Consejo Privado de Competitividad 2019, p.276). Por otro lado, Rave, Rubio y Gutiérrez, 2018 indican que durante el 2014 Antioquia lideró el sector exportador con un 52% de participación; confirmando la importancia de la región en el sector.

El comportamiento financiero de las empresas del sector textil en Colombia entre 2016 y 2018, permite determinar que la composición del activo promedio es de \$20.381 millones de pesos, mientras que el pasivo equivale a \$11.897 y su patrimonio promedio es \$8.484, con un nivel de endeudamiento promedio total del 58%. Ver figura 2.

Figura 2. Composición Financiera empresas sector textil 2016-2018

Fuente: Elaboración propia con base en estudios sectoriales SuperSociedades

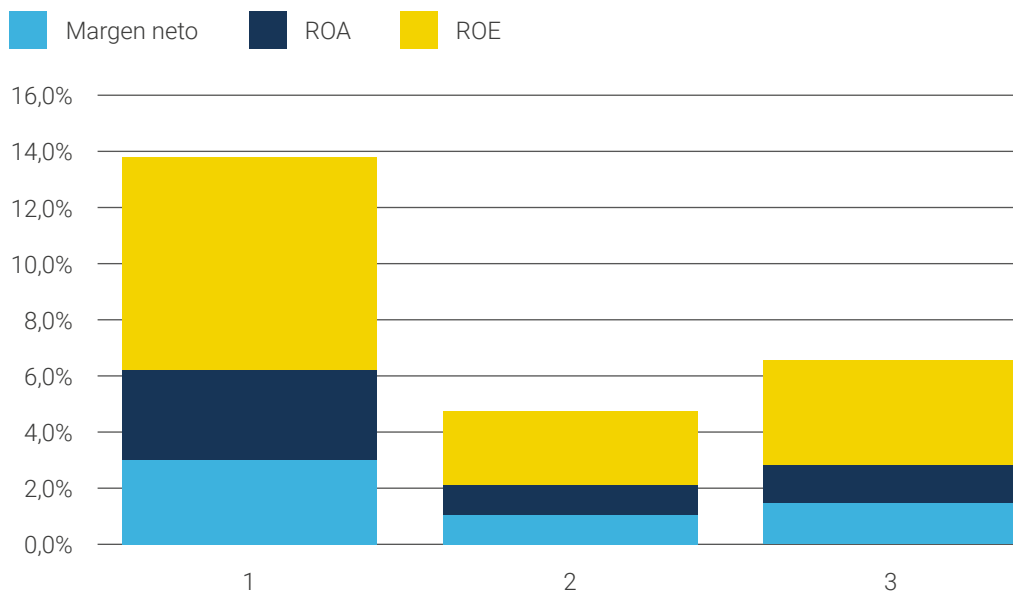
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA SECTOR TEXTIL 2016-2018



Analizando la rentabilidad, se puede establecer que el promedio de ingresos durante el mismo periodo estudiado reporta un promedio de \$ 18.575 millones de pesos, un margen neto promedio de 1.9%, una rentabilidad del activo (ROA) del 1.9% y una rentabilidad del patrimonio (ROE) del 4.7%. En términos generales se puede concluir que el sector a pesar de los diferentes esfuerzos presenta una rentabilidad baja con una inversión alta, dado el tipo de activos que maneja, además del elevado nivel de riesgo, producto de las importaciones. Situaciones que aportan poco valor a la industria. La figura 3 complementa lo expresado.

Figura 3. Indicadores Financieros sector textil 2016-2018

Fuente: elaboración propia con base en estudios sectoriales SuperSociedades



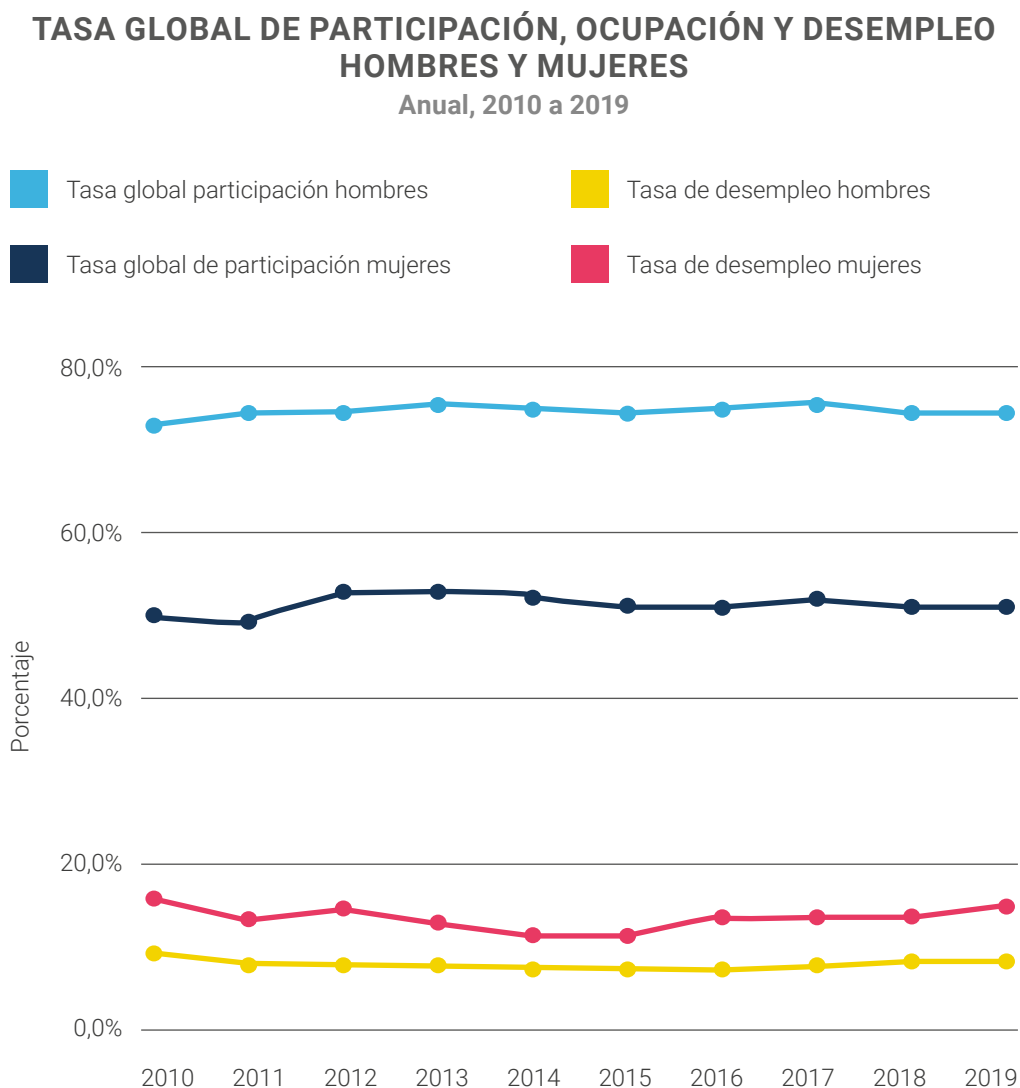
En cuanto a la región, se puede establecer que Antioquia juega un papel importante para el clúster, durante el 2018 contribuyó con 42.1% de los ingresos del sector, por otra parte, un 44% de las grandes empresas textiles se encuentran ubicadas en Antioquia. En este mismo año los indicadores ROA, ROE y margen neto, presentaron un comportamiento similar al del país, arrojando ROA 1.3, ROE 3.1 y un margen neto de 1.2, conservando la tendencia antes mencionada para el componente financiero.

Respecto al empleo es importante resaltar el impacto generado por el sector en todo el país, y desde luego en la región. Durante el 2017 el clúster textil del país estaba conformado por 22.542 empresas, de las cuales el 90.6% corresponden a microempresas, el 7.5% a pequeñas empresas, el 1.4% a medianas empresas y el 0.5% a grandes empresas. Montoya et al(2017). Este comportamiento del sector sugiere un importante número de empleos generados por la industria manufacturera, que al disminuir las exportaciones afecta el empleo.

En Antioquia, el empleo en general presenta un descenso en los puestos de trabajo ocupados durante la década 2010-2019, con una mayor tasa en las mujeres; mano de obra que se ve impactada considerablemente por las condiciones del sector textil-manufactura donde la mayoría de los puestos de trabajo son ocupados por ellas. Este panorama se muestra en la figura 4.

Figura 4. Tasa global de ocupación Antioquia 2010-2019

Fuente: DANE



Se puede concluir que el clúster textil confección juega un papel fundamental en la economía de la región. Por lo tanto, en la actualidad Medellín es líder mundial en la organización de eventos que benefician al sector a través de ferias como Colombiatex de las Américas y Colombiamoda; situación que evidencia las sinergias e innovación constante del sector, producto del trabajo que se realiza en las diferentes estrategias como el clúster textil donde conviene seguir innovando para que la región continúe liderando el sector textil del país.



Referencias

Cámara de Comercio de Medellín. (1995). *Informe monitor: la ventaja competitiva de Medellín*.

Carmona, R., y Gil Quintero, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del clúster textil confección, diseño y moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-263. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829003.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (2020). *Informe Nacional de Competitividad 2019-2020*. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Informe_final_subir.pdf

Fanjzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. *Revista de la CEPAL*, 36.

Montoya Agudelo, C.; Pardo Martínez, L.; Bustos Zapata, A., Delgado Villalobos, S. (2017). Aporte estratégico de la gestión humana y competitividad de mipymes en el clúster textil de Antioquia [Memorias] *Encuentro Internacional de Investigadores de Administración*. <http://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2017/MemoriasEncuentroInvestigacion2017.pdf>

Porter, M. (1998). *Clusters. Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*. (I. f.-H. School, Entrevistador) Stockholm, Sweden

Procolombia. (2019). *Colombia exporta más bienes con valor agregado que primarios a Latinoamérica*. <https://procolombia.co/noticias/colombia-exporta-mas-bienes-con-valor-agregado-que-primarios-latinoamerica>

Rave, D., Rubio M., y Gutiérrez S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las Pymes: estudio empírico en el sector textil confección

del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revista Espacios*, 39(34). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p18.pdf>

Sánchez, A. (2013). La reinención de Medellín. *Lecturas de Economía*, 78, 185-227. <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n78/n78a6.pdf>

Vera Garnica, J., y Ganga Contreras, F. (2007). Los clústeres industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503313.pdf>

El COVID-19 generó un punto de inflexión para la mayoría de las empresas a nivel mundial; fenómenos como la crisis económica, el distanciamiento social y la transformación digital cambiaron para siempre la forma de hacer negocios y han exigido del sector empresarial procesos de adaptación acelerados. Ello ha implicado la combinación entre medidas de ajuste económico e inversión en el desarrollo de nuevas maneras de llegar al consumidor final.

Esta nueva realidad planea un reto para las organizaciones de cara a repensar sus negocios en el futuro y para ello es fundamental conocer en detalle el estado actual de los sectores económicos más afectados tanto positiva como negativamente por la pandemia. Bajo dicha orientación, este libro aborda en forma concreta y desde distintos enfoques la posición estratégica actual de subsectores económicos como el turismo, la salud y venta de productos aseo por mencionar algunos. El texto es el resultado de la construcción colectiva de equipos de trabajo conformados por estudiantes y profesores de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Para el desarrollo de estos análisis sectoriales se hizo uso de un modelo de análisis estratégico que combina las cinco fuerzas de Porter con el análisis PESTEL. De este modo, la selección de 30 factores críticos de éxito relevantes para cada sector analizaron su posición estratégica. Así, bajo el modelo desarrollado, una puntuación general superior a cero implica una posición competitiva favorable para el subsector y una puntuación por debajo de cero, se interpreta de forma contraria.

