

ESTUDIO SISTÉMICO DEL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ

TRABAJO DE GRADO

*LINA MARCELA MORALES GAITAN
LUIS FELIPE PEDRAZA MAHECHA*

*ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2009*

ESTUDIO SISTÉMICO DEL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ

TRABAJO DE GRADO

LINA MARCELA MORALES GAITAN
FELIPE PEDRAZA MAHECHA

TUTOR:

ANGELA LUCIA NOGUERA HIDALGO

ADMINISTRADORES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2009

DEDICATORIA

A nuestras familias por el apoyo brindado en esta etapa de la vida, porque sin esto no hubiera sido posible llevar a cabo este proyecto.

A nuestras parejas, Adriana y Michael, porque fueron un gran apoyo en todos los momentos difíciles.

Agradecimientos

A la profesora Angela Noguera que guío este proceso; gracias a su paciencia, dedicación y todo el tiempo dedicado para la realización de este trabajo. Ya todas las personas que estuvieron cerca de nosotros que de una u otra manera nos favorecieron en este proceso.

CONTENIDO

GRÁFICAS.....	VI
TABLAS.....	VI
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	VII
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESTUDIO SISTÉMICO DE SECTORES ESTRATÉGICOS.....	4
1.1. ESTUDIOS PROSPECTIVOS	4
1.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATÉGICOS	5
2. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO	9
2.1 TURISMO NACIONAL.....	9
2.2 TURISMO EN BOGOTÁ	14
3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AESE.....	18
3.1 SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO	18
3.2 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO.....	18
3.2.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	19
3.2.2. ANÁLISIS CUALITATIVO	20
3.3. PANORAMA COMPETITIVO	24
3.3.1. LEVANTAMIENTO DE MATRIZ.....	24
3.3.2. ANÁLISIS DE MANCHAS BLANCAS.....	26
3.3.3. FUERZAS DEL MERCADO.....	27
3.4. ESTUDIO DE COMPETIDORES	38
3.4.1. SUPUESTOS DEL SECTOR.....	38
3.4.2. CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE.....	38
3.4.3. VARIACIÓN DE LA UTILIDAD Y EL INGRESO	40
3.4.4. EROSIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA PRODUCTIVIDAD	41
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO.....	42
4.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	42
4.2. VARIABLES DE PODER Y DE CONFLICTO.....	44
4.3. CUADROS DE INTERPRETACIÓN	48
4.4. IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESCENARIOS	48
4.4.1. Hipótesis.....	48
4.5. PROBABILIDADES DE OCURRENCIA.....	50
4.6. DISEÑO DE ESCENARIOS	51
5. RECOMENDACIONES	53
6. CONCLUSIONES	55
7. BIBLIOGRAFÍA	57

GRÁFICAS

Gráfica 1 Problemas de competitividad	9
Gráfica 2 Tasas de Crecimiento	10
Gráfica 3 Llegada de turistas según país de origen	11
Gráfica 4 Tráfico de pasajeros aéreos.....	12
Gráfica 5 Tráfico de vehículos por peajes.....	12
Gráfica 6 Ocupación hotelera.....	13
Gráfica 7 Ciudad Destino	14
Gráfica 8 movilidad de pasajeros en vuelos nacionales	15
Gráfica 9 movilidad de pasajeros en vuelos internacionales	15
Gráfica 10 Ocupación hotelera	16
Gráfica 11 Motivo de viaje	16
Gráfica 12 Rivalidad entre competidores	33
Gráfica 13 Poder negociador de los compradores	34
Gráfica 14 Poder negociador de los proveedores	34
Gráfica 15 Amenaza de bienes sustitutos.....	35
Gráfica 16 Riesgo de ingreso de otros competidores	36
Gráfica 17 Atractividad de las barreras	37
Gráfica 18 Utilidad vrs Ingreso.....	40
Gráfica 19 Estrategia Vrs Productividad.....	41
GRÁFICA 20 Influencia y dependencia indirecta potencial a largo plazo.....	44
Gráfica 21 Influencias indirectas Potenciales.....	47
Gráfica 22 Histograma de extremos.....	51

TABLAS

Tabla 1 Etapas de AESE	8
Tabla 3 Resultados de zonas	19
Tabla 4 variedades	25
Tabla 5 Barreras de entrada	28
Tabla 6 Barreras de salida	31
Tabla 7 Crecimiento potencial sostenible	38

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En este trabajo se realiza un análisis estructural y un estudio prospectivo en el sector hotelero en Bogotá, identificando el nivel de hacinamiento, el panorama competitivo, las fuerzas de mercado, la competencia y los escenarios futuros que los empresarios deberán tener en cuenta para asegurar su sostenibilidad en el sector.

Palabras clave: Hacinamiento, turismo, hoteles, competidores, infraestructura, inversión, rentabilidad, perdurabilidad, mercado, imitación.

ABSTRACT

In this work we do a structural analysis and a prospective study of the hotel sector in Bogota, identifying the overcrowding level, the competitive overall state, market forces, competition and future scenarios that employers must take into account to ensure sustainability in the sector.

Key words: Overcrowding, tourism, hotels, competition, infrastructure, investment, sustainability, market, imitation, differentiation.

INTRODUCCIÓN

Hasta hace algunos años, el sector hotelero y turístico en Colombia no había sido promocionado ni apoyado debido a las falencias que presentaban las políticas internas del país, sobre todo en medidas económicas y de seguridad.

A partir del 2008, el Ministerio de Industria y turismo, a cabeza del Ministro Luis Guillermo Plata, estableció que: “las acciones de política del Gobierno Nacional se orientarían a construir entornos competitivos y productivos para el turismo, desde el ámbito local y regional que generaran beneficios para las comunidades y la sociedad en general”¹. De esta manera, se comenzó a realizar acciones importantes que han hecho que el sector se consolide y atraiga la atención de inversionistas interesados en el crecimiento del mismo.

Colombia aun, no ha sabido aprovechar o reconocer ventajas comparativas, tales como su posición estratégica, pues es punto intermedio entre América del norte y América del Sur, lo que hace que pueda ofrecer diversas atracciones al turista: costas en océano Pacífico y Atlántico, llanuras, zonas montañosas, valles, variedad de climas, fácil acceso, entre otras.

Pero bien, hablar de turismo es bastante complejo y extenso, así que reconociendo las ventajas de Bogotá como capital, estudiando las estadísticas de llegada de turistas y sus motivos de viaje a la ciudad, y conociendo estudios como los de Invest in Bogotá, se decidió estudiar la oferta hotelera empresarial en la capital del país.

¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Plan sectorial 2002-2006, Bogotá, 2002, p. 5

A Bogotá día a día llegan más turistas, que no sólo buscan pasar un rato de diversión sino que están en búsqueda de una ciudad que les pueda ofrecer un ambiente especializado y adecuado para los negocios. Las cifras muestran que han ingresado al país más turistas que en el 2007: entre Enero y mayo del 2008 ingresaron 11994 personas más que el mismo periodo en el 2007² . Y de esas personas el 51.2% llegan a la capital, a la ciudad de Bogotá. Y llegan, principalmente, por motivos de negocios y por motivos culturales y turísticos.

La demanda hotelera en Bogotá, tiene temporadas significativas y menos significativas. Por ejemplo, en el lapso entre febrero a marzo y de septiembre a noviembre ingresan más turistas debido a la actividad laboral, pero en meses como enero, junio y diciembre la demanda cae, a causa de las vacaciones y de la búsqueda de destinos turísticos playeros. Esta temporalidad también se ve afectada por los diversos eventos culturales y empresariales que hace más atractiva a la ciudad:

- Feria internacional del libro
- International Footwear and Leather Show
- Feria internacional de industria de Bogotá
- Vitrina turística de Anato
- Festival Iberoamericano de teatro
- Rock al parque
- Artbo
- Temporada taurino
- Conciertos de talla internacional

² <http://inviertaenbogota.net/content/modules/general.jsp?ID=2096>

Otro aspecto de relevancia es el de la oferta hotelera de la ciudad. Bogotá tiene el 14.8% de la oferta hotelera del país, con 8.500 habitaciones, distribuidas en 162 hoteles. Y para el 2009 se asegura la apertura de 2.040 nuevas habitaciones.

Esta oferta lleva a un avance en todos los sentidos – económico, social cultural- para la ciudad, pero es importante que se piense en sí Bogotá está preparada para seguir enfrentando este nuevo mercado empresarial, pues al “comparar con otras ciudades de America Latina, se encuentra que el número de habitaciones en la categoría de 4 y 5 estrellas en Bogotá es más bajo³” además, en el estudio de “Invest in Bogotá”, se revela que la ciudad no cuenta con la suficiente oferta hotelera para cubrir las necesidades.

Se evidencia que “la capital cuenta con más de 173 hoteles que ofrecen más de 8300 habitaciones en total, pero tan solo 14 hoteles están certificados con 4 y 5 estrellas, es decir 2088 habitaciones para ofrecer⁴”.

Ante este panorama es pertinente desarrollar un estudio sistémico de sectores estratégicos enfocado en la oferta hotelera empresarial en la ciudad de Bogotá; identificando los problemas del sector y posibles oportunidades de inversión, planteando los posibles escenarios o estados posibles del sector estratégico y realizando un informe que contribuya a la generación de planes de negocio en el sector hotelero en la ciudad de Bogotá.

³Puentes Julio, Turismo. (en línea), 2008, (consultado 20 de octubre de 2008) disponible en <http://www.investinbogota.org/index.php?q=node/45>

⁴ <http://inviertaenbogota.net/content/modules/general.jsp?ID=2096>

1. Estudio Sistémico de Sectores Estratégicos

1.1. Estudios Prospectivos

La realización de este estudio se da gracias a las herramientas informáticas MICMAC y SMIC guiadas por el estudio prospectivo y análisis sistémico realizado por Michael Godet. Tomando esto como punto de partida, se procede a explicar la utilización de las mismas.

El MICMAC parte de un análisis de las posibles variables que afectan al sistema, para esto se acude a los expertos del área que ayudan a la consecución de las mismas y a dar un filtro más preciso de los factores que se deben tener en cuenta para la selección.

Una vez se tienen establecidas las variables, se procede a la relación de éstas entre si dándoles valores de importancia (valores de 0 a 3/ P Potencial a futuro), generando una matriz que permite relacionar la influencia y dependencia en el largo plazo y así mismo, las variables de poder y conflicto que serán las más importantes en el estudio. De igual manera, permitirán tener una vista global del sistema para reconocer a largo plazo las relaciones directas y las más relevantes dentro de las variables.

Para el análisis de estas relaciones a largo plazo, se procede a identificar posibles problemas para el cumplimiento de las metas buscadas y sus soluciones, las cuales serán la materia prima para continuar con el estudio utilizando la herramienta SMIC.

Para el SMIC se utilizan las soluciones de los problemas planteados en la herramienta MICMAC, formulando hipótesis a futuro con las cuales se crean escenarios de acción. Y es en este punto donde los expertos juegan un papel de vital importancia para la utilización de la herramienta, pues son ellos los que a

través de entrevistas y formularios identifican la relevancia de los actores y la calificación de las hipótesis, consiguiendo valores más reales en los porcentajes suministrados por la herramienta.

Los resultados de la herramienta permiten reconocer los escenarios más validos para la consecución de las hipótesis (Histograma de Extremos) y es en este punto, donde se pretende dar a conocer al lector las medidas a tomar para poder realizar el escenario ideal y al que se le apuesta.

1.2. Análisis estructural de sectores estratégicos

Esta metodología pretende identificar, analizar y comprender el medio en el que se desarrollan las empresas, más específicamente, se utiliza “para lograr la percepción de los que ocurre en el sector estratégico (panorama sectorial), mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas del mercado y el estudio de competidores.⁵”

Para desarrollar el estudio es necesario empezar por el análisis estructural que consiste en la recopilación de información del sector, en la selección del sector estratégico y en el análisis del mismo. Esto para poder reconocer el campo en el que se va a trabajar, conocer sus antecedentes y la forma en qué se ha venido desarrollando, además de poder seleccionar con criterio el grupo de empresas con las que se va a realizar el análisis.

Una vez identificadas las empresas con las que se van a trabajar, se procede a realizar el análisis de hacinamiento que se divide en análisis cuantitativo y cualitativo. El primero de ellos, pretende establecer el nivel de asimetría en los estados financieros de las organizaciones de acuerdo a indicadores financieros como el ROA, para después ubicarlas en zonas que permitan reconocer si se

⁵ Restrepo Luis, Rivera Hugo, Análisis estructural de sectores estratégicos, Bogotá, 2006, glosario

encuentran en desempeños superiores, medios, de morbilidad, o en estado tanático. El segundo, determina si el sector se encuentra en convergencia, es decir, si están desarrollando actividades similares, con poca diferenciación lo que ocasiona que la utilidad se reduzca y la rentabilidad se erosione.

Después, se realiza el levantamiento del panorama competitivo con el fin de ubicar las manchas blancas, es decir, el mercado no atendido y así poder ofrecer a los empresarios nuevas ideas y soluciones a los problemas actuales del sector. Así mismo, se estudian las fuerzas de mercado que están basadas en los modelos propuestos por Michael Porter.

Michael Porter, experto en competitividad, desarrolló la teoría de las cinco fuerzas de mercado, aquellas que influyen en la estrategia competitiva de la organización o del sector, aquellas que afectan o pueden afectar el desempeño competitivo por diferentes causas, por lo cual su estudio es vital para proponer estrategias defensivas o que influyan en ellas, y de esta forma reconocer los factores que determinan la rentabilidad de un sector o una empresa. Las fuerzas de mercado son las siguientes:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se refiere a las barreras de entrada al mercado o al sector, es decir, si es fácil o no la entrada de nuevos competidores que puedan apoderarse del mercado con nuevos recursos ideas o precios.
- **La rivalidad entre los competidores:** Determinar si la competencia existente, hace que el mercado se comporte mejor o no, si conduce al mejoramiento continuo de los rivales o por el contrario erosiona el sector. Esta competencia determina la estrategia de precios, las campañas publicitarias, las promociones, la penetración de nuevos productos, etc.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Al igual que los clientes o los empleados, los proveedores tienen influencia en la actividad de la empresa, pues hacen parte de la cadena productiva. Los proveedores pueden estar agremiados y tener control sobre la producción conduciendo a un mercado no muy atractivo, o por el contrario pueden ser flexibles en cuanto a la imposición de precios, tiempo de entrega o tamaño del pedido.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** El mercado es atractivo si no tiene productos sustitutos potenciales, que puedan estar más avanzados tecnológicamente o que tengan precios más bajos.
- **Poder de negociación de los compradores:** determina cuánto poder tienen los clientes en la organización, es decir, si son ellos los que pueden escoger los productos y terminar poniendo el precio, o si por el contrario se tienen que adaptar a las condiciones que ofrece la empresa.

Al determinar el estado de las fuerzas de mercado, se continúa con el estudio de competidores, la última fase del análisis estructural, que pretende identificar la posición estratégica, estableciendo áreas de ventaja y desventaja de acuerdo a los supuestos del sector y del crecimiento potencial sostenible.

Una vez se tiene concluida cada fase, el estratega estará en condiciones de generar un informe detallado que permita a los empresarios del sector conocer cómo se encuentra, las posibles acciones para continuar siendo sostenible y la forma de diferenciarse de sus competidores.

A continuación, se encuentra una tabla que permitirá visualizar de forma más clara las fases del análisis estructural.

Tabla 1 Etapas de análisis estructural

	Objetivos	Fases
Recopilación de información del sector económico	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la microeconomía de la firma • Conocer de manera general los elementos de mayor importancia del sector estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes del sector • Estructura del sector económico • Estructura de la cadena productiva • Variables macroeconómicas • Indicadores sectoriales • Perspectivas del sector
Selección del sector estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar sector estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar según CIU o según la cadena productiva • Obtener información acerca del trabajo.
Realización del análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar patología en que la rentabilidad erosiona. • Identificar el grado de asimetría en el sector • Establecer el grado de imitación • Ubicar las manchas blancas que se encuentren en el sector • Reconocer la competencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de hacinamiento • Levantamiento del panorama competitivo • Análisis estructural de las fuerzas de mercado • Estudio de competidores
Análisis en conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener percepción del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Modelación estadística y diagnóstico del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar los datos obtenidos en información • Identificar la situación real del sector • Plantear estrategias de mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar variación de indicadores • Discusión de la información • Formulación de estrategia.

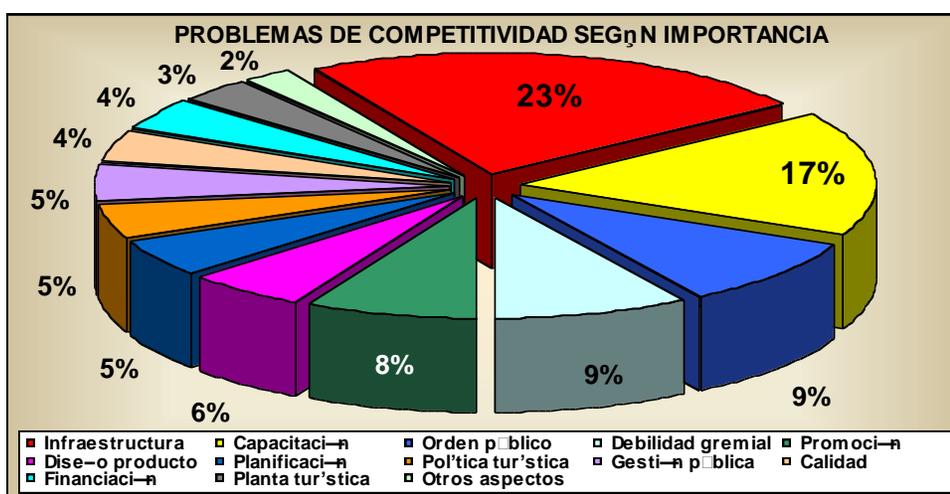
Fuente: Diseño de los autores

2. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO

A continuación, se realiza un acercamiento al panorama del sector turismo, sus resultados, estadísticas y tasas de crecimiento en los últimos años.

2.1 Turismo Nacional

Gráfica 1 Problemas de competitividad



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Plan sectorial 2002-2006

Desde el 2000 al 2006, el número de turistas que se movilizaron en el mundo ha crecido un 23%, siendo Francia el país más visitado, sin embargo, su tasa de crecimiento es de tan sólo 2,6%, mientras que la de Colombia es del 15,3%.

Si bien, la tasa es significativa, el número de turistas sigue siendo bajo a causa de la falta de infraestructura, poca capacitación y el orden público, factores que no han permitido tener la misma movilidad de turistas como en Francia, España y Estados Unidos. Un ejemplo de la falta de infraestructura, es la poca oferta Hotelera con la que cuenta Colombia, lo que a su vez hace que la tasa de

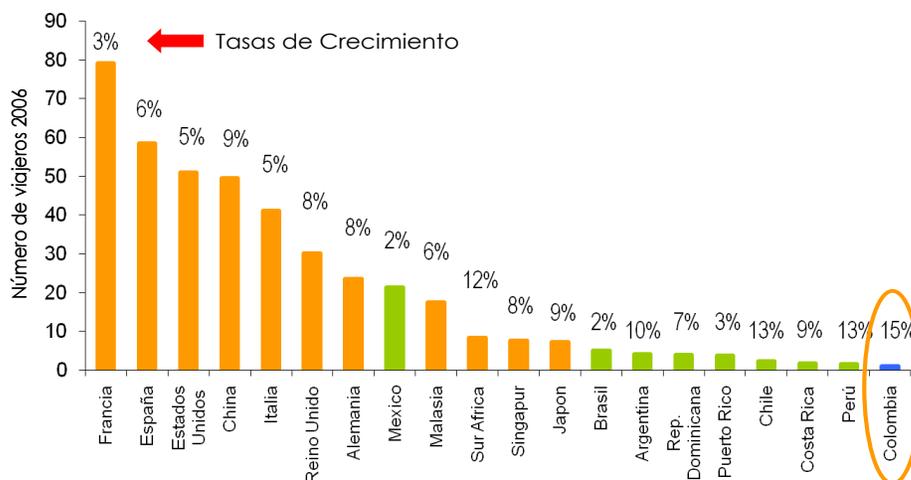
ocupación no crezca al mismo ritmo que la tasa de visitantes, como se puede observar en la gráfica número 8.

Tabla 2 Destinos más frecuentados

PAIS	MILLONES				CRECIMIENTO
	2000	2004	2005	2006*	2006-2004
Mundo	684,000	761,000	802,000	842,000	5,2%
Francia	77,190	75,121	75,908	79,083	2,6%
España	47,898	52,430	55,916	58,451	5,6%
Estados Unidos	51,238	46,086	49,206	51,063	5,3%
China	31,229	41,761	46,809	49,600	9,0%
Italia	41,181	37,071	36,513	41,058	5,2%
Reino Unido	23,211	25,677	28,038	30,092	8,3%
Alemania	18,992	20,137	21,500	23,569	8,2%
Mexico	20,641	20,618	21,915	21,353	1,8%
Malasia	10,222	15,703	16,431	17,547	5,7%
Sur Africa	5,900	6,700	7,400	8,400	12,0%
Singapur	6,062	6,553	7,080	7,588	7,6%
Japon	4,757	6,138	6,728	7,334	9,3%
Brasil	5,313	4,794	5,358	5,019	2,3%
Argentina	2,909	3,457	3,823	4,156	9,6%
Rep. Dominicana	2,978	3,450	3,691	3,965	7,2%
Puerto Rico	3,341	3,541	3,686	3,722	2,5%
Chile	1,742	1,785	2,027	2,276	12,9%
Costa Rica	1,088	1,453	1,679	1,725	9,0%
Perú	0,828	1,277	1,486	1,635	13,2%
Colombia	0,557	0,791	0,933	1,051	15,3%

Fuente: OMT DAS

Gráfica 2 Tasas de Crecimiento



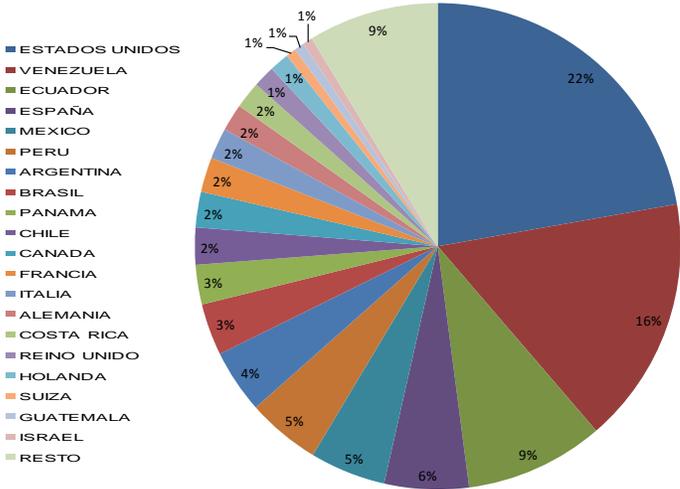
* Cifras Preliminares. Fuente: OMT, DAS

El crecimiento que ha presentado Colombia, es posible gracias al fruto de varios factores como la política de seguridad democrática, implementada en los últimos dos gobiernos, el trabajo del sector privado, la promoción de la buena imagen del país y la creación y consolidación de marca. Además, de los incentivos tributarios que otorga el gobierno, como exenciones de impuestos hasta el 2032 para predios construidos entre el 2003 y el 2018, para proyectos de ecoturismo, y zonas francas.

Esto ha llevado un gran dinamismo en la construcción, con inversiones de 110.35 millones de pesos para el 2006 y con la entrada de cadenas prestigiosas a nivel mundial como el Hilton, Marriot y Hyatt.

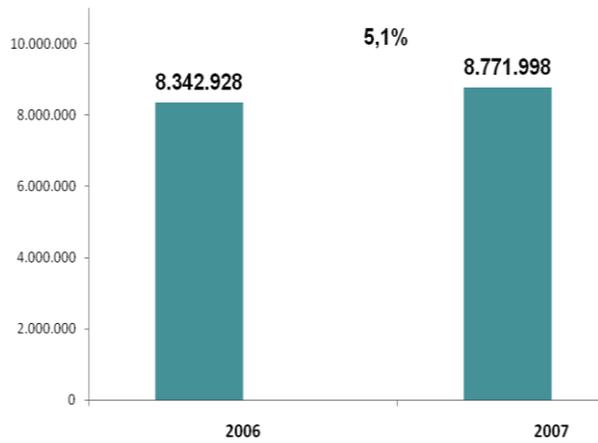
Es necesario que Colombia, aproveche los factores anteriormente nombrados, para atraer visitantes de diferentes países, pues según la gráfica número 4 la mayoría de turistas que ingresan provienen de países vecinos como Estados Unidos, Venezuela y Ecuador.

Gráfica 3 Llegada de turistas según país de origen



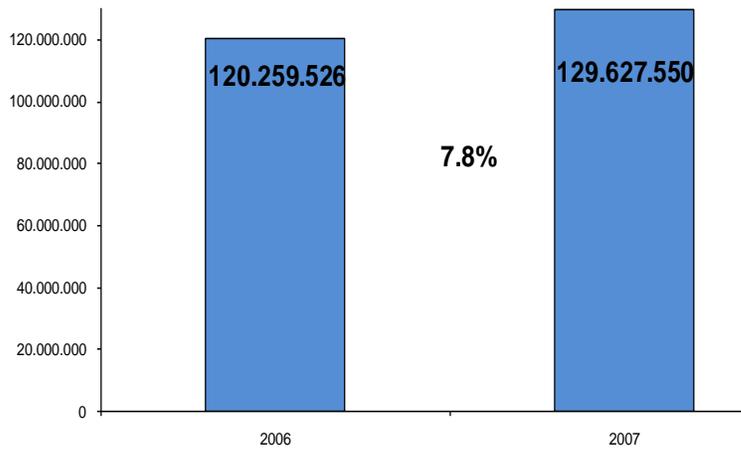
Fuente: DAS, cálculos viceministerio de Turismo

Gráfica 4 Tráfico de pasajeros aéreos



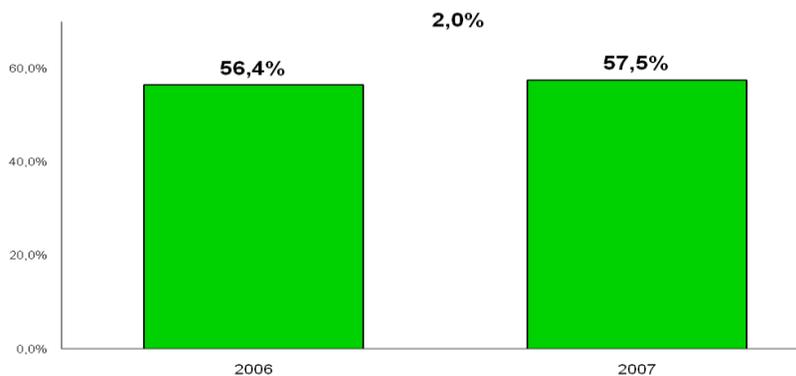
Fuente: Aeronáutica civil

Gráfica 5 Tráfico de vehículos por peajes



Fuente: INCO. Invias

Gráfica 6 Ocupación hotelera



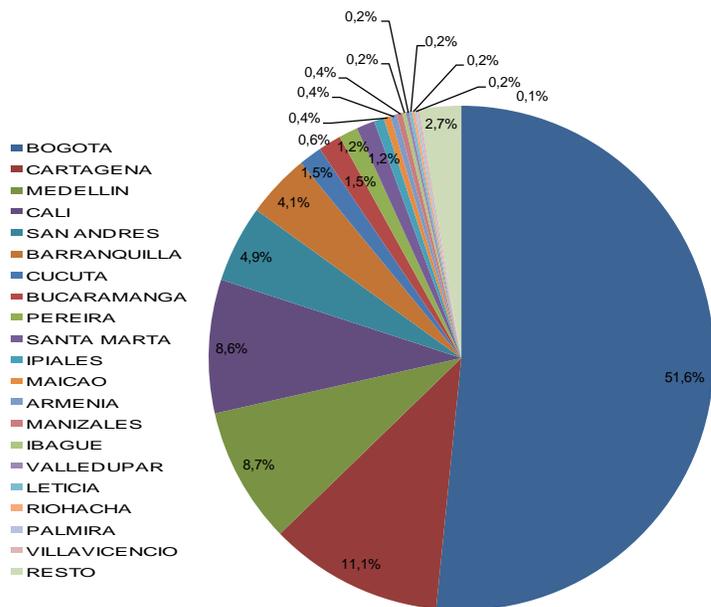
Fuente: COTELCO

El turismo extranjero es importante, por los beneficios económicos que deja, por la imagen que se le da al país y por el reconocimiento mundial, sin embargo cabe mencionar, que el turismo doméstico representa un porcentaje importante en el crecimiento del sector, tal como lo evidencia la gráfica número 7, en donde la tasa de crecimiento del tráfico terrestre es del 7.8% mientras que el aéreo es de 5.1%.

Con las tasas y estadísticas mencionadas, Colombia apunta a ser el destino más deseado de Sur América, después de México, Brasil, Argentina y Puerto Rico.

2.2 Turismo en Bogotá

Gráfica 7 Ciudad Destino



Fuente: DAS, cálculos viceministerio de Turismo

Gráfica 8 movilidad de pasajeros en vuelos nacionales



Fuente: Aeronáutica civil

Gráfica 9 movilidad de pasajeros en vuelos internacionales

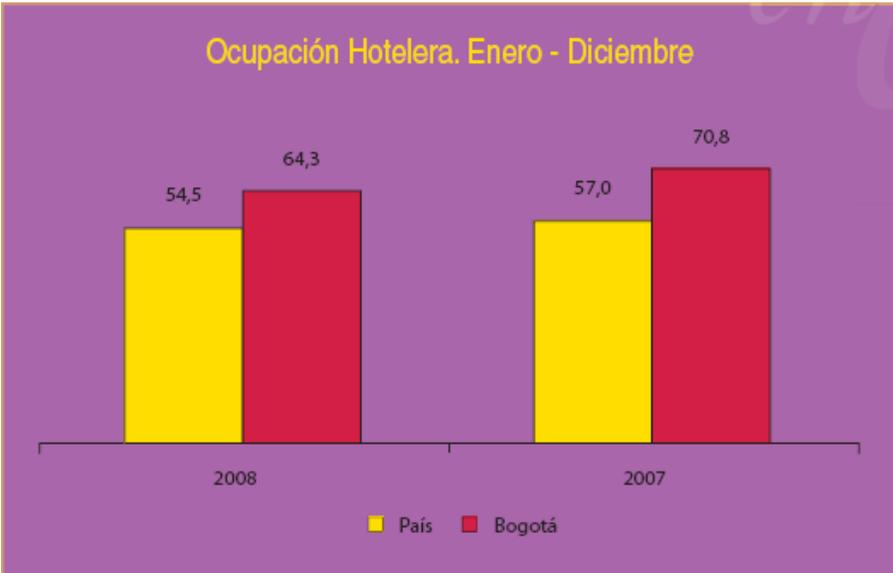


Fuente: Aeronáutica civil

Según la gráfica número 9, Bogotá es la ciudad destino con el mayor número de turistas con un 51,6%, seguida por Cartagena con 11,1%. Aquí se evidencia, que los turistas llegan atraídos por la ciudad capital y por la ciudad turística e histórica

por excelencia del país. Sin embargo, como lo muestra la gráfica número 12, los turistas llegan, principalmente, por motivos de visita a familiares y amigos, seguido por seminarios y estudios y por negocios, pero la diferencia entre estos últimos es alta, lo que lleva a pensar que aun falta mucho por explotar en el mercado de negocios que permita que la capital se consolide como unidad metropolitana

Gráfica 10 Ocupación hotelera



Fuente: COTELCO

Gráfica 11 Motivo de viaje



Fuente: IDT

Un punto importante, es el hecho del poco crecimiento de la ocupación hotelera, que si bien es positivo (ver gráfica 11) no es equivalente a las tasas de llegada de pasajeros, como se puede ver en las gráficas 9 y 10. Y como el principal motivo de visita son los familiares la demanda de hoteles disminuye pues, prefieren alojarse en las casas de sus parientes.

3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS AESE

3.1 SELECCIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO

Cada país, a través del tipo de organización que reúna al sector hotelero, está en su derecho de establecer los criterios para dar calificación de estrellas a uno de sus hoteles miembro. En Colombia, COTELCO (Asociación Hotelera de Colombia) es la entidad encargada de hacerlo. Para efectos del presente trabajo se escogieron 10 de los hoteles catalogados con 5 estrellas en la ciudad de Bogotá. Las empresas son las siguientes:

Tabla 3 Hoteles del sector estratégico

HOTEL	DIRECCIÓN	ZONA DE UBICACIÓN EN BOGOTÁ
Dann Bogotá	Av 15 No. 103-60	Norte
Royal Pavillon	Cll 94 No. 11-45	Norte
Bogotá Royal Plaza	Cra 8ª No. 99-55	Norte
104 Art Suites	Transv 18a 104-77	Norte
Tequendama	Av. Cra 10 No. 26-21	Centro
Estelar la Fontana	Avenida 127 No. 21-10	Norte
La Opera	Calle 10 No. 5-72	Centro
Sheraton	Av. El dorado No.69C-83	Occidente
Comos 100	Cll 100 No. 21ª-41	Norte
Capital	El Dorado Nr 69a 51	Occidente

Fuente: diseño de los autores

3.2 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

El siguiente análisis permite conocer si el sector se encuentra hacinado o no, es decir, si las estrategias que desarrollan los hoteles involucrados convergen hacia un mismo punto, haciendo que el mercado no tenga mucho que ofrecer a sus clientes. Para llegar a concluir el estado del mercado, se opta por realizar un análisis cuantitativo y uno cualitativo.

3.2.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO⁶

Ver anexo 1

ANÁLISIS DE ASIMETRÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

Para realizar el análisis de hacinamiento se tomó el ROA como indicador de comparación entre las empresas. El ROA (Return on Assets), es un indicador financiero que mide cuanta rentabilidad se obtiene por cada peso invertido en activos. Una vez hallado el ROA para cada una de las empresas en los diferentes periodos, a través de herramientas estadísticas, se busca clasificar las empresas en zonas que determinan su salubridad. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 4 Resultados de zonas

	2003	2004	2005	2006	2007
ZONA 1	Dann Capital	Dann Cosmos 100	Pavillon Cosmos 100	104 Art Sheraton Cosmos 100	Dann Tequendama Cosmos 100
ZONA 2	Sheraton Cosmos 100	Bogotá Plaza Tequendama	Tequendama Dann	Bogotá Plaza Dann	Bogotá Plaza
ZONA 3	Bogotá Plaza		Bogotá Plaza Sheraton Capital	Pavillon Tequendama	Pavillon Sheraton
ZONA 4	Estelar	Estelar Capital	Estelar	Estelar La Ópera	Capital Estelar 104 Art
ZONA 5	Tequendama	Sheraton		Capital	La Ópera

Fuente: diseño de los autores

En general, las empresas presentan un comportamiento dinámico. Difícilmente alguna se ha mantenido en una única posición. Hay hoteles como el Cosmos 100, el Dann y el Estelar que permanecen relativamente en el mismo lugar en todos los periodos. El hotel Estelar, por ejemplo, en ningún periodo sale de la zona 4, lo que indica que se encuentra por debajo de la media del ROA con respecto a los otros hoteles y aunque es un hotel de muy buen nombre en la ciudad, no presenta una diferencia significativa con respecto a los otros hoteles de este sector

⁶ Se trabajó con la información financiera correspondiente a los años 2003-2004-2005-2006-2007. En el caso del Hotel Pavillon, no dispone de dicha información hasta a partir del año 2005. En el caso de los hoteles La Ópera y 104 Art Suites, disponen de información financiera a partir del año 2006.

estratégico. El Hotel Dann, por su parte, se encuentra en una zona de desempeño superior; aunque, en el 2005 baja a una posición de desempeño medio y para el 2007 se mantiene. Caso similar es el del Hotel Bogotá Plaza que se mueve entre las zonas dos Desempeño Medio y tres Morbilidad.

Casos sobresalientes son los hoteles Tequendama, Cosmos 100 y Capital. El Tequendama por su parte, paulatinamente sube de la zona tanática en el 2003 a la zona de desempeño superior en el 2007. Esto se debe a los óptimos resultados en el incremento de la utilidad de la empresa (ver gráficos de utilidad vs. Ingreso). De una forma similar el Cosmos 100 pasa del 2003 al 2004 de una zona de desempeño medio a la zona de desempeño superior, lo destacable es que es la única empresa del sector que logra mantenerse en dicha zona por un periodo de 4 años consecutivos.

Caso contrario es el hotel Capital que luego de estar en la posición de desempeño superior en el 2003, desciende paulatinamente a la zona tanática.

Los únicos hoteles que presentan indicadores negativos son el Tequendama en el 2003, Sheraton en el 2004 y La Ópera en el 2007. Los años 2005 y 2006 fueron buenos para todos los hoteles que hacen parte del estudio de sectores estratégicos, tal como lo muestra la Tabla número 3.

3.2.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

Ver anexo 2

3.2.2.1. CATEGORÍAS

- Precio

El precio que se ofrece en el alojamiento se establece de acuerdo al servicio prestado y a la categoría que pertenezca, es decir, varía en relación a su

clasificación de calidad (número de estrellas), instalaciones y exclusividad. Como se está trabajando con hoteles clasificados 5 estrellas, se puede decir que los precios se encuentran en un rango similar de opciones. Generalmente, el servicio es ofrecido por intermediarios, así que el precio final termina siendo un poco más alto, según el porcentaje de utilidad del intermediario. La diferencia de precios entre una agencia y otra no varía de forma considerable, ya que los lugares de alojamiento ofrecen un precio estándar para los clientes.

- Plaza

Para adquirir el servicio, es necesario que los clientes hagan contacto directo con la empresa a través de call centers- para grandes y reconocidos lugares de alojamiento- o llamadas telefónicas – para lugares de alojamiento pequeños y sin mayor reconocimiento- o contacto a través de Internet. En caso que el cliente prefiera paquetes turísticos o que le gestionen la reservación puede acceder a los intermediarios- las agencias de viajes-.

- Producto

El servicio de alojamiento ofrecido por los hoteles, es casi el mismo, pues sólo consiste en hospedar al cliente para que pase la noche, la diferencia radica en el valor agregado que ofrezca cada sitio. Este valor puede estar en las instalaciones, en el servicio, en la acomodación, en actividades de esparcimiento, en el ofrecimiento de congresos, realización de eventos, entre otros.

- Promoción

La promoción de los lugares de alojamiento usada en medios de comunicación radica, principalmente, en medios escritos como periódicos y revistas especializadas de turismo. Uno de los mejores medios de promoción es el voz a

voz, es decir, a medida que más personas usen el servicio va a hacer más reconocido. En el caso de las grandes cadenas hoteleras, su promoción está en que congresos importantes se realicen allí, que grandes personalidades se hospeden con ellos, que se usen como locaciones para grabaciones de novelas, noticieros, etc.

NECESIDADES A SATISFACER

Las siguientes son las necesidades a satisfacer por parte de los Hoteles para sus clientes:

- Atención personalizada
- Diseño
- Capacidad
- Cumplimiento
- Variedad
- Disponibilidad de servicios
- Innovación
- Precio
- Calidad
- Medios de pago
- Tecnología
- Ambientes adecuados

3.2.2.2. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE IMITACIÓN

Ver anexo 2

Ver anexo 3

De acuerdo con los gráficos resultantes, se puede decir lo siguiente:

- Los años en que se observa más concentración son el 2006 y 2007.
- La venta de productos es similar, ya que todos ofrecen acomodación y hospedaje, sin embargo, hoy en día todos se preocupan por tener más atractivos para sus huéspedes, con el fin de que se sientan satisfechos en su estadía, y que el hospedaje se convierta cada vez en una experiencia nueva.
- Existen precios estándares que permiten que los precios no varíen mucho de uno a otro, siempre y cuando estén en la misma categoría.
- Su forma de prestar el servicio, es por intermediarios como agencias de viajes o por venta directa, y como medios de promoción usan, principalmente, los medios escritos.

El sector tiene como elementos diferenciadores:

- Las locaciones y ambientes ofrecidos por cada establecimiento.
- La ubicación de cada hotel, que permite que se vea o no como un valor agregado para el cliente.
- Los demás servicios- comidas, recreación, transporte- ofrecidos hacen que el alojamiento se convierta en todo un plan. Si bien, estos pueden ser los mismos, cada cual decide cómo prestarlo y cómo posicionarlo. Es decir, cada hotel se puede especializar en un tipo de comida, en boutique o spa, o en servicios tecnológicos.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

El sector hotelero se encuentra en hacinamiento. Los estados financieros presentan asimetría, pues en la mayoría de los años los hoteles se encuentran

entre la zona 3 y 5, lo que compromete su perdurabilidad y pueden terminar con desempeños mediocres. La causa de esto es la convergencia en la que están, pues están realizando actividades poco imitables, lo que ocasiona que los servicios ofrecidos sean commodities, que se compita con base al precio y que por ende su rentabilidad baje.

Actualmente, si se innova en un servicio, y un hotel tiende a tener una actividad dominante, los otros terminan imitando y ofreciendo lo mismo, lo que hace que la innovación dure poco y el cliente, al pasar un tiempo pueda encontrar lo mismo en cualquier hotel escogido.

Los pocos hoteles que están haciendo algo para diferenciarse son el Tequendama y el Cosmos 100. Enseguida se encuentran los hoteles La Ópera y 104 Art Suites, hoteles con un concepto diferente en lo que alojamiento se refiere, pues ofrecen un diseño y concepto particular para clientes vanguardistas.

3.3. PANORAMA COMPETITIVO

Ver anexo 4

En esta fase se identifica el mercado no atendido a través de una matriz, cuyos vectores son los hoteles, las necesidades y los canales usados. El cruce entre éstas puede generar o no manchas blancas, es decir, espacios de mercado interesantes por descubrir y desarrollar.

3.3.1. LEVANTAMIENTO DE MATRIZ

Para realizar la matriz se incluyeron los 10 hoteles del estudio (ver tabla no. 3). Y las necesidades identificadas fueron las siguientes:

- Atención personalizada
- Cumplimiento
- Variedad

- Innovación
- Calidad
- Comodidad
- Diseño

Los canales fueron los siguientes:

- Agencias
- Internet
- Revistas especializadas
- Punto de venta
- Voz a Voz
- Referenciación

Las variedades fueron todos los productos y servicios ofrecidos por los hoteles, tal como lo muestra la tabla a continuación:

Tabla 5 variedades

VARIEDAD	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
A	Alojamiento	Variedad y exclusividad de las habitaciones
B	Restaurantes	Variedad de restaurantes y comida ofrecida
C	Casino	Lugar para juegos de azar
D	Entretenimiento	Medios audiovisuales, bibliotecas, shows, etc.
E	Internet	Disponibilidad de conexión
F	Eventos & Reuniones	Espacios adaptados y personal capacitado para eventos
G	Lavandería	Servicio de lavado de ropa
H	House kepp/Room service	Aseo de la habitación y servicio
I	Transporte	Medios de transporte ofrecidos por el hotel
J	Spa	Concepto de belleza y relajación
K	Piscina	Piscina privada y zona húmeda
L	Gimnasio	Infraestructura y máquinas para ejercitar el cuerpo
M	Bar/ Discoteca	Lugar para tomar alcohol y bailar
N	Cajas de seguridad	Disponibilidad de cajas de seguridad
O	Boutique	Tienda
P	Centro de negocios	Salones adaptados a las necesidades de ejecutivos
Q	Reservaciones	Facilidades
R	Medios de pago	Disponibilidad de medios de pago electrónicos
S	Especialización	En negocios, recreación, etc.

Fuente: diseño de los autores

3.3.2. ANÁLISIS DE MANCHAS BLANCAS

- Se evidencia que la gran cantidad de manchas blancas se presenta en la necesidad de innovación, pues el sector está ofreciendo lo mismo: paquetes completos que incluyen alojamiento, comida y utilización de las instalaciones del hotel. La innovación se debe trabajar para que el cliente se sienta atendido y complacido con nuevos productos y servicios, que hagan de su visita una experiencia agradable y placentera.
- Todos los hoteles muestran que su mayor énfasis está en ofrecer facilidades para los ejecutivos tales como salas de negocios, conexión inalámbrica a Internet, etc., casi ninguno se concentra en satisfacciones como casinos, piscinas, spa, entre otras.
- Los hoteles cuentan con clasificación alta en estrellas, sin embargo se llega a un punto en el cual pareciera que no pudieran avanzar más de ahí, lo que los estanca en el servicio ofrecido a sus clientes.
- Se está desaprovechando el canal de las revistas especializadas, pues sólo el hotel Sheraton y el Tequendama lo utilizan como medio de promoción.
- La Internet no está siendo utilizado al máximo. En los grandes hoteles el portal Web se ve como e- Business, en cambio otros como Art Suites o Cosmos 100 sólo tienen páginas informativas y reservas online pero sin poder realizar el pago.
- Los hoteles más completos, de los analizados son el Sheraton y Cosmos 100, pues son los que prestan más y diversos servicios.

Cuentan con piscina, spa, un promedio de dos bares y restaurantes, gimnasio y salones de negocios.

- La promoción de los hoteles solo se hace por los canales básicos como medios escritos y audiovisuales lo que lleva a pensar que no se pueden enfocar en nuevos target. Se podrían aprovechar otros canales, que facilitaran las relaciones entre el hotel y el cliente como el e-marketing lo que permitiría una comunicación más directa con el cliente.

3.3.3. FUERZAS DEL MERCADO

Una vez identificadas las manchas blancas, es necesario continuar con las fuerzas de mercado; aquellas que afectan el desempeño competitivo del sector.

3.3.3.1. ANÁLISIS FUERZAS DEL MERCADO

Ver anexo 5

- AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

PRIMER INDUCTOR: barreras de entrada

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Entrada						
1 Niveles de economías de escala		x				
2 Operaciones Compartidas			x			
3 Acceso privilegiado materias primas			x			
4 Procesos productivos especiales			x			
5 Curva de aprendizaje		x				
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos					x	
8 Tecnología					x	
9 Costos de Cambio			x			
10 Tiempos de Respuesta				x		
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio	x					
14 Posición de Precio			x			
15 Patentes			x			
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales					x	

Tamaño Barreras de Entrada 56

Regresar al Menú

Tabla 6

Barreras de entrada

Fuente: Diseño de los autores

*Barreras de entrada por costos:

Las barreras de entrada para este sector en cuanto a costo son altas, teniendo en cuenta que varios de los principales jugadores utilizan economías de escala, reducen costos marginales e incrementan su actividad en los distintos servicios que ofrecen. Esto también les ayuda a contar con mayores presupuestos que destinan a innovar en servicios, fortalecer sus marcas o a llegar a los consumidores con estrategias de mercadeo más efectivas. También hay que tener en cuenta que los costos fijos son elevados, lo que sugiere al nuevo competidor que piense bien cómo va a entrar a participar en el sector.

*Barreras de entrada por posicionamiento:

Debido a que varias de las cadenas hoteleras, Sheraton y Estelar, cuentan con alto prestigio y nivel de recordación no solo en el ámbito nacional, es evidente que los nuevos competidores requieran de gran inversión a la hora de fortalecer su marca, imagen y portafolio de servicios.

*Barreras que no caben en las dos categorías anteriores:

En esta clasificación es necesario tener en cuenta el factor de inversión, ya que en este sector existen compañías con gran facilidad de recursos económicos, lo cual les permite tener una ventaja sobre los pequeños competidores al destinar mayor capital en la adquisición de nuevos activos, expansión de operaciones, remodelación de instalaciones o esfuerzos de mercadotecnia.

SEGUNDO INDUCTOR: Intervención de los gobiernos

En Colombia, desde el año 1993 se eliminó la categorización obligatoria por estrellas y hoy en día es vista solamente como un fin promocional. Esto ayuda a que los nuevos competidores puedan entrar al mercado sin la obligación de competir de acuerdo a la clasificación, sino que pueden basarse en el nombre, como un indicador para competir o en el cumplimiento de otras normas de calidad, que muchas veces se vuelven difíciles de cumplir, sobre todo para los competidores más pequeños.

Gracias a la ley 788 de 2002, se ha logrado incentivar la inversión en este sector, pues consiste en una serie de exenciones tributarias en varios sectores de la economía, incluido el sector hotelero. Básicamente se trata de que “las rentas provenientes de servicios prestados en hoteles nuevos construidos a partir del primero de enero de 2003, están exentas del impuesto sobre la renta por un

término de 30 años, contados a partir del año gravable⁷". Pero para tener este tipo de exención se requiere que la empresa esté inscrita al Registro Nacional de Turismo y también que obtenga la certificación que expide el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre la prestación de servicios. Estos incentivos definitivamente motivan a nuevos competidores a entrar al mercado y les permiten facilidades para reinvertir utilidades en el negocio.

TERCER INDUCTOR: La respuesta de los rivales

Los principales competidores del sector están respaldados por grandes empresas, varias de ellas multinacionales; GHL Hoteles, Crowne Plaza, Dann y Estelar, las cuales permiten que exista liquidez económica a la hora de adquirir nuevos activos o remodelar algunas instalaciones.

El gobierno, por su parte, prefiere subir un poco las tasas de interés en vez de colocar impuestos que puedan afectar de algún modo al sector en general.

- PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

En el sector hotelero, la gran mayoría de firmas son las que tienen poder de negociación sobre los proveedores, ya que imponen condiciones de precio, tamaño, distribución y fecha de pago. Se puede ver que existe competencia entre los mismos proveedores, por que muchos de los productos que ofrecen son de fácil acceso y muy pocas veces exclusivos. Las cadenas hoteleras se constituyen en clientes muy importantes para muchos proveedores, ya que piden grandes volúmenes que al final del ejercicio sumará un gran porcentaje de ventas. Existen también proveedores que ofrecen productos diferenciados, lo que hace que se fortalezcan y logren establecer su poder de negociación frente a sus clientes.

⁷Presidencia de la república, (en línea), 2006, disponible en ww.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/julio/25/05252006.htm+impuestos%2Bsector+hotelero&hl=es&ct=clnk&cd=3&gl=co

Lo anterior indica que en cuanto entre un nuevo competidor al mercado, este seguramente va a adquirir un mayor poder de negociación frente a sus proveedores, teniendo en cuenta sus pedidos en cantidad y a veces frecuencia.

- RIVALIDAD COMPETITIVA

Las barreras de entrada no son bajas; se evidencia que las grandes cadenas hoteleras han ido adquiriendo pequeños hoteles y/o han ido construyendo nuevos hoteles en la zona. Otro factor que mide el nivel de competidores en el sector ha sido la creciente demanda, y como Bogotá se ha vuelto cada vez más atractiva tanto para turismo de recreación como para turismo de negocios. Parte de esto ha sido la imagen que se le ha dado a la ciudad y el respaldo de las políticas del gobierno para incentivar la inversión en el país.

En cuanto a barreras de salida, el sector muestra indicadores altos ya que los hoteles al pretender salir del sector tendrán que pagar contratos establecidos e indemnizaciones. La mejor opción sería vender su inmueble a otra empresa del mismo sector más fuerte, eso si, esperando que no tenga una edificación obsoleta por el cual seguramente no va a recibir ofertas. A continuación se muestra el tamaño de las barreras de salida:

Tabla 7 Barreras de salida

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
Barreras de Salida						
a. Activos Especializados				x		
b. Costos Fijos de Salida			x			
c. Inter-relaciones Estratégicas					x	
d. Barreras Emocionales						x
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales			x			

Tamaño Barreras de Salida 1,8

Fuente: diseño de los autores

- AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS

En lo que se refiere al turismo de recreación se encuentran productos sustitutos como los hostales, los cuales en los últimos años se han incrementado en la zona de la Candelaria en el centro de la Ciudad, por la llegada de más extranjeros en búsqueda de opciones sencillas, económicas y placenteras en su estadía, y por la necesidad de ofrecer opciones a esta capital que cada vez es más móvil.

Los hostales ofrecen servicios de lavandería, restaurante, bar – cafetería, room service, aire acondicionado, alquiler de autos, televisión internacional, Internet inalámbrico, transporte del aeropuerto a hostales y planes para conocer la ciudad y sus alrededores. Estos lugares tienen facilidad de acceso a lugares de interés como restaurantes, monumentos, museos, teatros, bibliotecas, entre otros. En cuanto a los precios, estos hostales ofrecen tarifas que van desde \$35.000 para alojamiento de una persona hasta \$16.000 en habitaciones para 6 personas. Entre los más conocidos hostales de Bogotá se encuentran los ubicados en el centro histórico de la capital, la candelaria.

Otros productos sustitutos bastante atractivos son casas y apartamentos amoblados; una buena alternativa para personas que prefieran su intimidad. Este tipo de alojamiento, ofrece servicios que cumplen con las expectativas de los clientes y les permite sentirse en un lugar cómodo, exclusivo y privado. Ofrecen servicios generales como lavandería, alarmas, aire acondicionado y televisión por cable. Las tarifas son establecidas de acuerdo al tamaño, ubicación y temporada del año, y van desde \$910.000 hasta \$7'000.000.

- PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

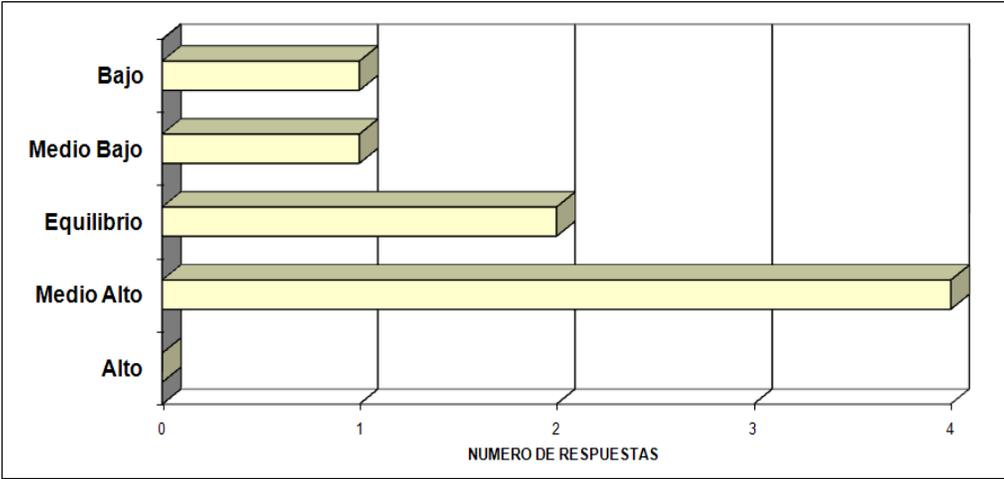
Los compradores actualmente cuentan con mucha información para evaluar y tomar decisiones a la hora de elegir un hotel, por eso una pequeña diferencia en la

calidad del servicio y en la fidelización es tan importante para que el cliente logre realizar su elección. En realidad a la hora de cambiar de proveedor, el consumidor lo que busca muchas veces es ahorrar dinero en tarifas y buscar la que más se acomode a su presupuesto; encuentra varias opciones que ofrecen menores precios sin descuidar calidad en las instalaciones, servicio al cliente y demás portafolio. Esto hace que los compradores tengan muchas veces la última palabra y en cierto modo el poder de negociación frente al sector.

3.3.3.2. DIAGNÓSTICO FUERZAS DEL MERCADO

Rivalidad entre competidores

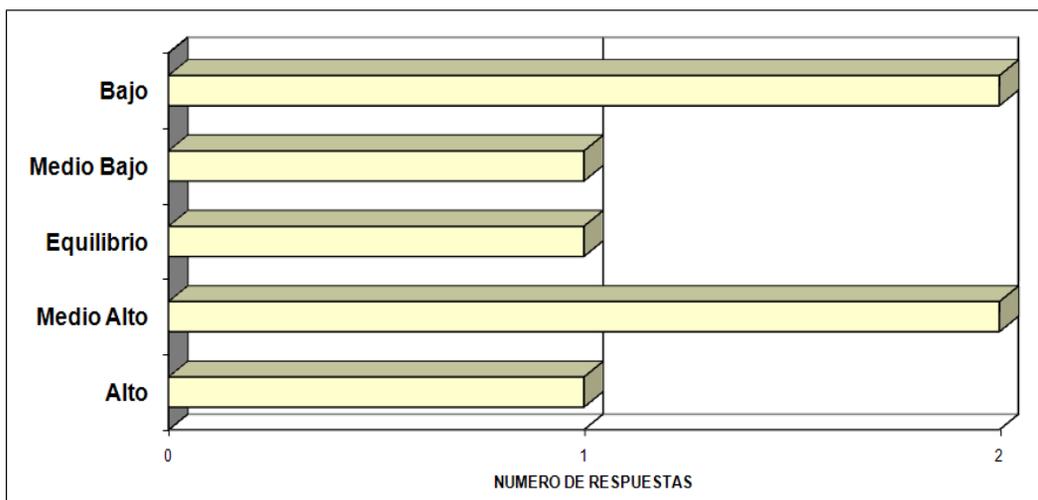
Gráfica 12 Rivalidad entre competidores



Fuente: diseño de los autores

Como lo muestra el gráfico, la rivalidad entre los competidores se encuentra en un nivel medio-alta. Teniendo en cuenta variables importantes como el grado de hacinamiento, incremento de capacidad, presencia extranjera y el nivel de las barreras de salida, donde se consideran factores como los costos fijos y activos especializados en mayor medida, y barreras emocionales, restricciones sociales e interrelaciones estratégicas.

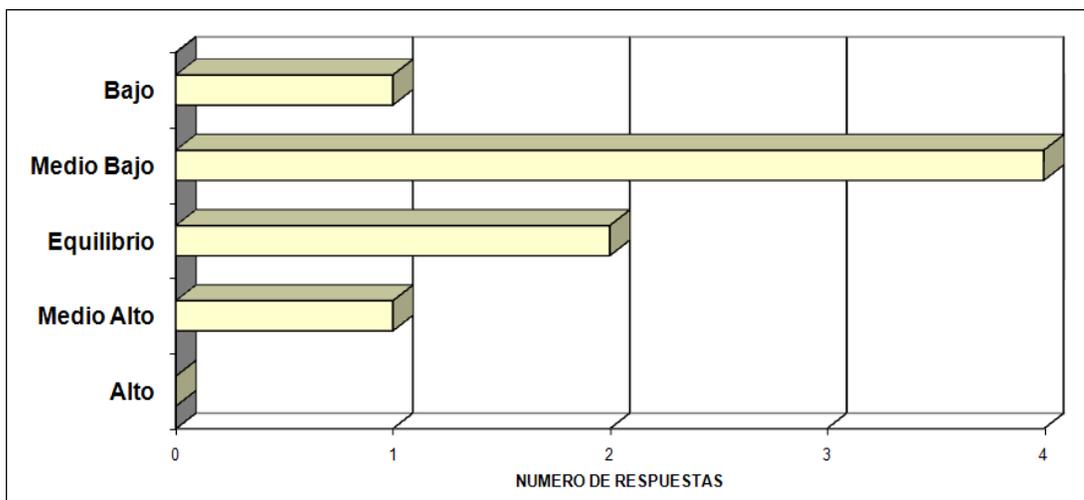
Gráfica 13 Poder negociador de los compradores



Fuente: diseño de los autores

Según la gráfica número 14, se encuentra en equilibrio variables como la importancia del proveedor para el comprador, esto teniendo en cuenta los bienes sustitutos que existen o la cantidad de opciones del mercado. También existe equilibrio en la parte de márgenes de utilidad que ofrece el consumidor a los proveedores, así como el grado de importancia del insumo.

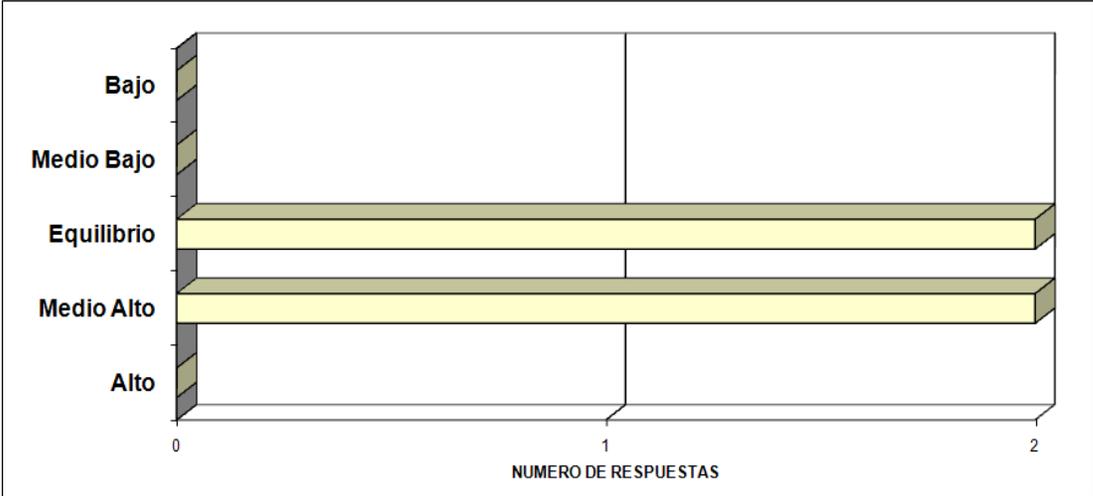
Gráfica 14 Poder negociador de los proveedores



Fuente: diseño de los autores

El poder de negociación por parte de los proveedores es medio alto según las variables de presión de sustitutos, el nivel de importancia de insumos en el proceso, costos de cambio y también información sobre los compradores. En segundo grado se encuentra el nivel medianamente bajo con variables como el nivel de ventaja y amenaza de integración hacia adelante.

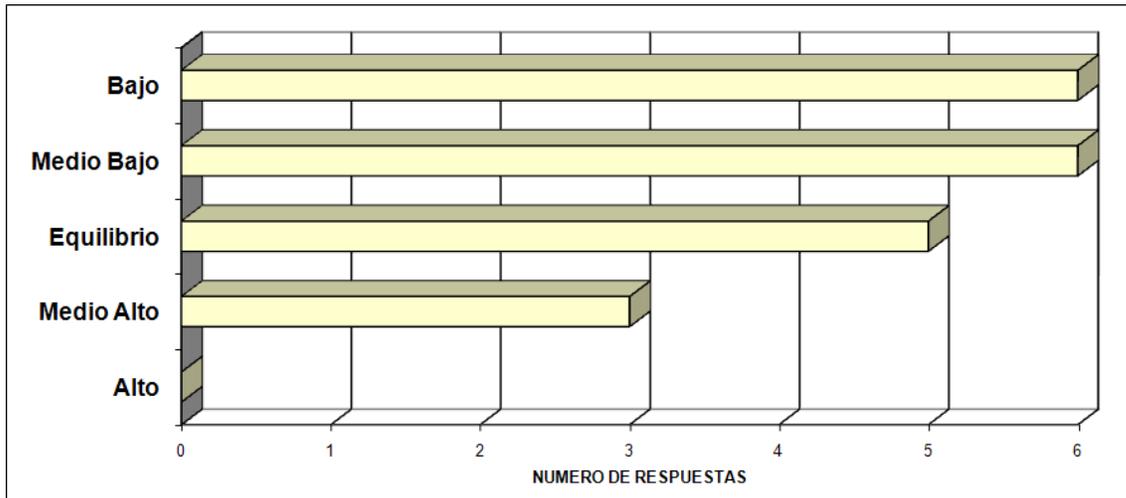
Gráfica 15 Amenaza de bienes sustitutos



Fuente: diseño de los autores

Los bienes sustitutos se encuentran calificados en una posición alta, ya que en el sector estos tienen alta tendencia a mejorar costos y a expandirse de forma geográfica. También se muestra como influencia importante la tendencia a mejorar desempeños en el servicio y también mejoras en precio, lo cual hace de esta fuerza un factor importante en el ambiente competitivo.

Gráfica 16 Riesgo de ingreso de otros competidores



Fuente: diseño de los autores

El gráfico muestra que el riesgo de entrada al sector es bajo. En cuanto a barreras de entrada, se encuentran niveles altos sobre todo en variables como los niveles de economías de escala, los tiempos de respuesta, la posición de marca, servicio, precio y los niveles de inversión que se realizan en el sector. En cuanto a respuesta de los rivales, la mayoría de estos posee un alto nivel de liquidez y también capacidad de endeudamiento, teniendo en cuenta que los prestamos ofrecidos al sector tienen ciertas facilidades.

3.4. ESTUDIO DE COMPETIDORES

El siguiente estudio se hace para determinar la posición estratégica y el potencial de crecimiento.

3.4.1. SUPUESTOS DEL SECTOR

- El mismo cluster: Se cree que sólo se puede explotar en Bogotá el turismo de negocios. Se está dejando de lado el turismo de salud, el educativo, y el de la recreación y medios de entretenimiento.
- La misma finalidad: aunque ya se ha diversificado un poco el sector, es claro que las personas que están dispuestas a pagar un buen precio por servicio de alojamiento, no sólo van a Bogotá en plan de negocios sino también por un turismo recreativo, educativo, ocupacional, cultural, etc.

3.4.2. CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE

Ver anexo 6

Tabla 8 Crecimiento potencial sostenible

	Dann	Pavillón	Bogotá Plaza	La Ópera	104 Art
2003	22,77%		2,28%		
2004	22,43%		2,83%		
2005	19,14%	6,92%	6,96%		
2006	18,94%	18,74%	9,18%	5,90%	39,25%
2007	23,26%	18,71%	5,54%	-7,62%	2,42%

	Estelar	Capital	Sheraton	Tequendama	Cosmos 100
2003	1,12%	45,08%	51,27%	-2,15%	3,35%
2004	1,17%	7,96%	-22,59%	6,49%	11,26%
2005	2,81%	26,87%	3658,14%	9,97%	16,45%
2006	3,08%	-4,15%	58,78%	7,72%	21,41%
2007	0,90%	7,52%	17,20%	7,72%	30,10%

Fuente: diseño de los autores

CRECIMIENTO INTRÍNSECO

El crecimiento intrínseco resulta de la actividad interna del hotel, de sus productos, del impacto en el mercado, de su diversificación, de su estrategia, es decir de su propia operación.

Los resultados en los 5 años, demuestran que en general las empresas han crecido internamente año tras año. En el 2004 la mayoría presentan algún tipo de recesión excepto Tequendama, que comienza con su estrategia de repunte y Cosmos 100. Caso interesante el del hotel 104 Art Suites, que con tan solo 3 años de creación mantiene niveles de crecimiento interno por encima del 40%.

CRECIMIENTO EXTRÍNSECO

Este panorama, demuestra que el crecimiento por factores como deuda, emisión de acciones o por fusiones ha sido nulo, debido a que el sector turismo hasta hace poco ha empezado a ser atractivo para inversionistas extranjeros y nacionales. El caso del hotel Sheraton es el más destacable puesto que presenta cifras de crecimiento sobre un 3600%, esto se debe en gran parte a la recuperación que tuvo la utilidad en términos relativos más que absolutos.

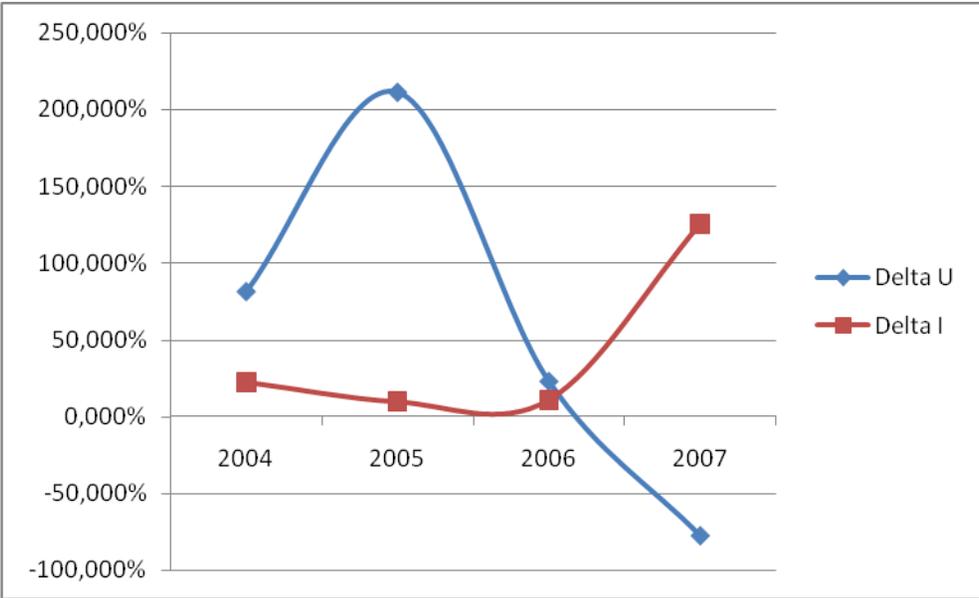
CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE (CPS)

En general el CPS es positivo en los periodos, lo que quiere decir que han crecido tanto interna como externamente. El nivel de sus ventas ha aumentado así como el nivel de sus utilidades. Se puede decir, que el sector hotelero en Bogotá resulta atractivo más por las gestiones endógenas, como las iniciativas de realización de actividades empresariales, de los spa, de festivales gastronómicos que permitan mantener a sus clientes. Si los índices en el crecimiento intrínseco son positivos, se indica que si se debe seguir invirtiendo en promoción, en investigación y desarrollo y en la viabilidad de conformar clusters y alianza estratégicas, tal vez

así es posible que los inversionistas lo vean atractivo y se empiece a contemplar más ideas bursátiles, más compras, para que así el crecimiento extrínseco empiece a ser positivo.

3.4.3. VARIACIÓN DE LA UTILIDAD Y EL INGRESO

Gráfica 18 Utilidad vs Ingreso

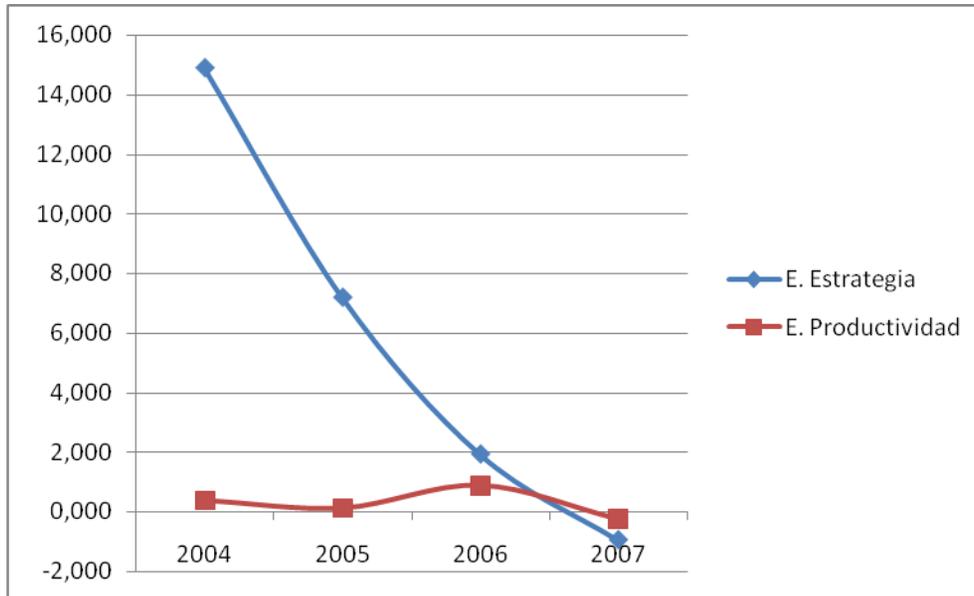


Fuente: Diseño de los autores

Como se aprecia en el gráfico entre los años 2004 y 2006 la utilidad varía en un primer escenario con menores rendimientos marginales y en un segundo negativamente. En el caso del ingreso comienza a variar positivamente casi desde el 2003, pero toma fuerza a partir del 2006. Lo importante de este gráfico es que revela como las empresas del sector están incrementando sus ingresos más no sus utilidades y que esta parece ser la tendencia para los próximos años. Es posible que se esté presentando una fuerte erosión de estrategia en la mayoría de hoteles que hacen parte del estudio.

3.4.4. EROSIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA PRODUCTIVIDAD

Gráfica 19 Estrategia Vrs Productividad



Fuente: Diseño de los autores

Como lo muestra el gráfico, desde el 2003 la mayoría de hoteles presentan una fuerte erosión de la estrategia. En terminos de ingresos, casi han permanecidos constantes, incluso comienzan a incrementarse con fuerza desde hace dos años. Es cierto que la rivalidad competitiva en el sector es muy alta por cual se podría pensar que existe una competencia feroz en términos de precios, sin embargo, también existe un tema imitación que hace que cada hotel obtenga el número de clientes de acuerdo a su capacidad más no a su ventaja competitiva.

4. Presentación de resultados del Análisis estructural prospectivo

A continuación se pretende determinar escenarios futuros en los que el empresario pueda apostar, una vez conociendo el estado actual del sector, trabajo que se desarrolló anteriormente con el análisis estructural.

Por medio del siguiente análisis se busca identificar las variables relevantes del estudio prospectivo, para determinar los posibles problemas que se pueden presentar y sus respectivas soluciones en cada escenario.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

La identificación de variables se realizó con la ayuda de expertos, a los cuales se les proporcionó una lista previa realizada por los autores del presente estudio. Fue con la ayuda de los expertos y según su criterio que se decidió trabajar con las siguientes 15 variables, siendo estas las de mayor importancia en el desarrollo del sector y por la influencia que causan en el futuro del gremio.

Los expertos que colaboraron con el proceso, desempeñan cargos importantes en el sector como se muestra a continuación:

- Gerente
- Turista
- Turista
- Gerente
- Gerente Hotelero
- Inversionista
- Turista
- Gerente
- Subgerente Revista

Con su ayuda fue posible escoger las siguientes variables, cuya descripción y tema al que hacen relación se muestra a continuación:

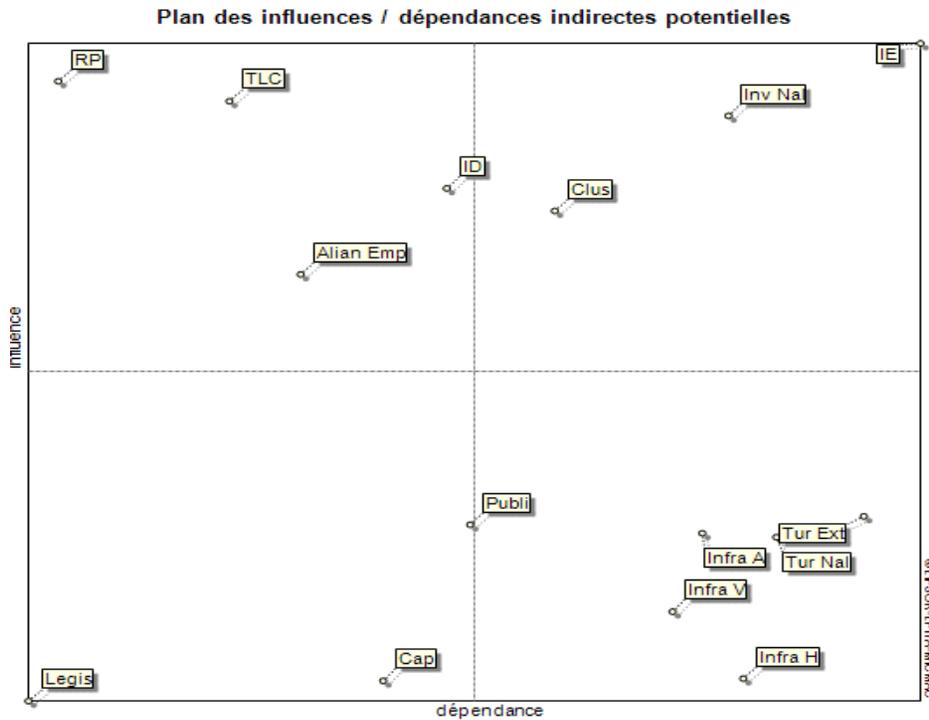
Tabla 9 Variables de prospectiva

Nombre	Abreviatura	Descripción	Tema
Inversión Extranjera	IE	Medio de financiación extranjera	Económica
Infraestructura Hotelera	Infra H	Servicios e instalaciones básicas	Políticas económicas
Infraestructura Vías	Infra V	Servicios e instalaciones en vías	Políticas económicas
Infraestructura aérea	Infra A	Servicios e instalaciones aéreas	Políticas económicas
Riesgo País	RP	Seguridad interna del país	Política
Clusters	Clus	Generación de cadena de valor	Desarrollo de mercado
Tratados de libre comercio	TLC	Posibilidad de apertura de mercado	Desarrollo de mercado
Turismo nacional	Tur Nal	Demanda de turismo nacional	Desarrollo de mercado
Turismo extranjero	Tur Ext	Demanda de turismo extranjero	Desarrollo de mercado
Capacitación	Cap	Desarrollo de personal	Recurso Humano
Investigación y desarrollo	ID	Implementación de nuevos conceptos del sector	Innovación
Legislación	Legis	Factores políticos y legislativos comerciales	Política
Inversión Nacional	Inv Nal	Financiación nacional	Económica
Publicidad	Publi	Medios de promoción por los cuales se da a conocer el sector	Desarrollo de mercado
Alianzas empresariales	Alian Emp	Alianzas entre empresarios	Estrategia

Fuente: Diseño de los Autores

Para llegar a reconocer los problemas que se pueden presentar en el futuro en el sector, se hace necesario identificar las variables de poder y de conflicto, definidas a continuación, cuyos resultados se evidencian en la gráfica siguiente

GRÁFICA 20 Influencia y dependencia indirecta potencial a largo plazo



Fuente :Reporte final MICMAC P.19

4.2. VARIABLES DE PODER Y DE CONFLICTO

- Variables de poder: “Entendidas como variables que presentan niveles de influencia alta dentro del sistema estudiado y cuya dependencia del resto de componentes es relativamente baja⁸” (ver gráfico 22)

Las variables de poder que se identifican en este estudio son las siguientes:

Corto Plazo

- Inversión nacional
- Alianzas empresariales

⁸ Noguera Angela, Enseñando prospectiva, Bogotá, p. 13,2009

- Clusters
- TLC

Mediano Plazo

- Riesgo País
- TLC
- Alianzas Empresariales
- Investigación y Desarrollo

Largo Plazo

- Inversión Nacional
- Alianzas Empresariales
- Clusters
- TLC
- Investigación y Desarrollo

En el corto plazo se tiene que trabajar con inversión nacional y las alianzas con el fin de promover el sector hotelero en el país, logrando con esto la formación de nuevos clusters.

En el mediano Plazo un factor a tener en cuenta es el riesgo país, ya que este es uno de los principales problemas que presenta el sector y es uno de los principales disuasores para la firma de los tratados

Gracias a las medidas tomadas en el corto y mediano plazo se logran consolidar las alianzas empresariales y la destinación de rubros necesarios para investigación y desarrollo para hacer sostenible el sector.

- “Variables de Conflicto: Son las variables que después de la calificación de relación del grupo de expertos, resultan ubicadas en el cuadrante con

niveles de influencia y dependencia altos y que pueden ser entendidas como aquellas variables que podrían estar creando situaciones de doble vía dada la influencia a otras variables del sistema y de igual manera a la posición de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen⁹ (ver grafico 22)

Corto Plazo

- Inversión Extranjera
- Infraestructura Hotelera
- Infraestructura Aérea

Mediano plazo

- Clusters
- Inversión Nacional
- Inversión Extranjera

Largo Plazo

- Inversión Extranjera
- Infraestructura Hotelera
- Infraestructura Aérea

En el corto plazo se evidencia cómo la infraestructura es un factor relevante para la consecución de los parámetros establecidos para la inversión extranjera.

En el mediano plazo los clusters, como variable que condiciona la implementación de inversión nacional y extranjera en los proyectos de desarrollo del país.

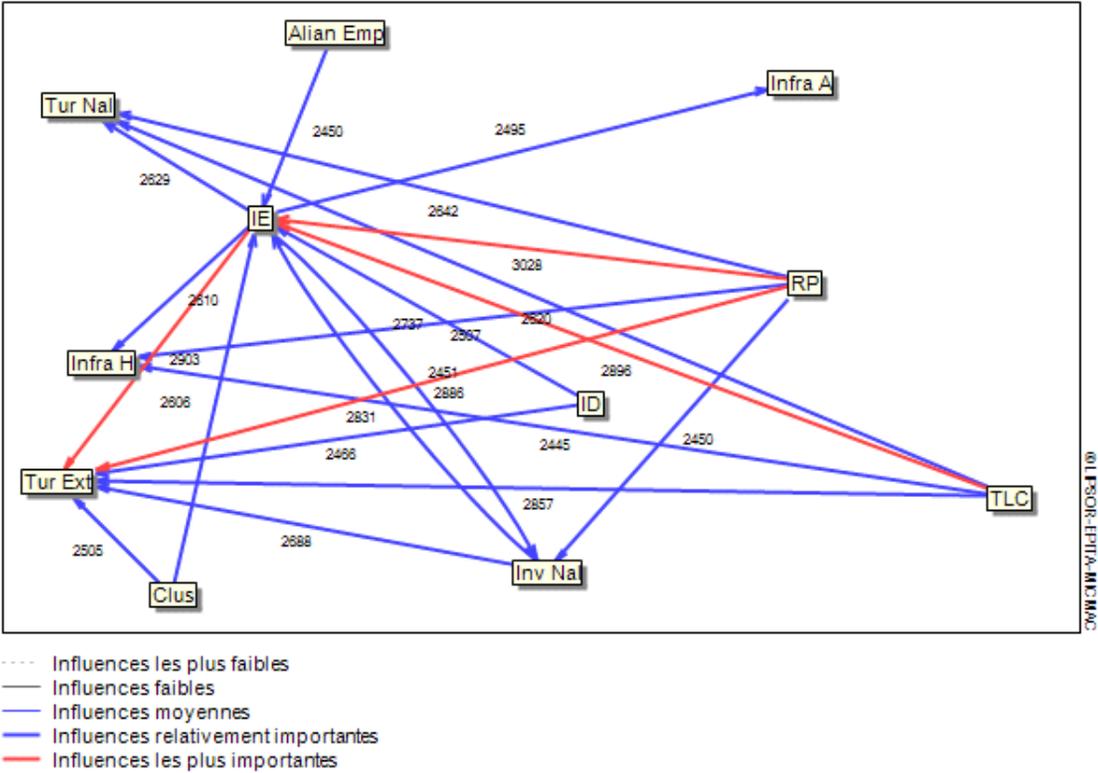
En largo plazo la infraestructura permite que la inversión extranjera se consolide en el sector como uno de los principales medios de apalancamiento.

⁹ Noguera Angela, Enseñando prospectiva, Bogotá, p. 13,2009

Establecidas las variables de poder y conflicto, con la ayuda del gráfico número 21, es posible identificar con mayor facilidad las relaciones existentes a largo plazo entre las variables, para la agilización del cuadro de interpretación (anexo 7) y lograr con éste, el análisis de los problemas y soluciones que servirán de materia prima en la identificación y diseño de escenarios.

Gráfica 21 Influencias indirectas Potenciales

Graphe des influences indirectes potentielles



Fuente. Reporte final MICMAC p. 20

En el gráfico influencias indirectas potenciales se evidencia el papel de relevancia que ejercen las variables de Inversión Extranjera, Turismo Exterior, Infraestructura Hotelera y Turismo Nacional, siendo estos los principales motores de la industria identificados por la herramienta utilizada, mostrando cómo la inversión es uno de los principales factores a tener en cuenta para un adecuado crecimiento en la industria proyectado a Largo Plazo

4.3. Cuadros de interpretación

Ver Anexo 7.

4.4. IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESCENARIOS

Según los resultados dados por el Análisis Estructural Prospectivo se plantean las siguientes hipótesis con las cuales se busca identificar un plan a seguir con el que se pueda mejorar las condiciones del sector.

4.4.1. HIPÓTESIS

- Colombia está siendo afectada por violencia, secuestros y delincuencia común. Y actualmente el orden público representa el 9% de los problemas de competitividad del sector, así que *¿Qué tan probable es que en 2 años, exista la seguridad suficiente para que visitantes e inversionistas del sector puedan desplazarse por áreas turísticas del territorio colombiano, sin riesgo de secuestro o atentado terrorista?*

Solución: Existe la seguridad suficiente para turista e inversionistas del sector desplazarse por áreas turísticas del territorio colombiano, sin riesgo de secuestro, atentado terrorista.

- La negociación del TLC con USA está congelada ya que los demócratas están pidiendo mayor seguridad para los sindicalistas, entonces, *¿Existe la posibilidad de que Colombia firme tratados de libre comercio en un año, que favorezcan la movilización de turistas, y mejore tarifas para beneficiar la entrada de turistas extranjeros?*

Solución:

Colombia firmo tratados de libre comercio que favorecieron la movilización de turistas, y mejora de tarifas para beneficiar la entrada de turistas extranjeros

- El porcentaje del PIB del sector aumentó notablemente del 96 al 2006, por lo tanto, *¿Es posible que la proporción de inversionistas extranjeros en el sector turismo aumente en un 50% en un periodo de 2 años?*

Solución: La proporción de inversionistas extranjeros en el sector turismo aumento en un 50% en un periodo de 2 años.

- La política turística representa el 5% de los problemas de competitividad del sector, sin embargo, Proexport con Colombia es Pasión están apoyando y promocionando el sector, así que *¿Qué tan probable es que los inversionistas nacionales del sector turismo puedan lograr acuerdos con el estado que facilite su desarrollo en el país?*

Solución:

Los inversionistas nacionales del sector turismo lograron acuerdos con el estado que facilite su desarrollo en el país.

- La infraestructura representa el 23% de los problemas de competitividad, y el diseño del producto el 6%. Se cuenta con 8 aeropuertos, 145mil Km. de vías y 4 puertos. *¿Qué tan probable es que el gobierno y los gremios destinen mayor porcentaje de sus ingresos a la investigación y desarrollo para el fortalecimiento y creación de nuevos clusters turísticos?*

Solución:

El gobierno y los gremios destinan mayor porcentaje de sus ingresos a la investigación y desarrollo para el fortalecimiento y creación de nuevos clusters turísticos.

- Existe actualmente: Programa de Calidad Empresarial que se encarga de una unidad sectorial de turismo sostenible, la norma técnica NTS006 y

Seminarios de sensibilización con COTELCO, INCONTEC y COTELCA, pero, con iniciativas como las anteriores, *¿Es posible que en cinco años los gremios hoteleros, agencias de viajes y compañías de transporte turístico se logren consolidar en mercado como una sola entidad que facilite el turismo en la región?*

Solución:

Los gremios hoteleros, agencias de viajes y compañías de transporte turístico se consolidaron en mercado como una sola entidad que facilito el turismo en la región.

4.5. PROBABILIDADES DE OCURRENCIA

El siguiente gráfico muestra según cada variable las probabilidades de que cada hipótesis se solucione de acuerdo a los planteamientos dados en el estudio, teniendo estos porcentajes se procede a la identificación de los escenarios sumando los porcentajes que sean viables en cada escenario.

Esto se ve más claramente en el Anexo 12 donde se plantean los posibles Escenarios y al que se le apuesta.

	Probabilidés
1 : seguridad	0,489
2 : TLC	0,415
3 : inv.extran	0,515
4 : inv. nales	0,497
5 : I&D	0,475
6 : gremios	0,45

© UPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Diseño de los autores

4.6. *Diseño de Escenarios*

Ver Anexo. 8

Teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia simple de las hipótesis, se plantearon 4 escenarios: el paraíso (111111), no a la unión (111110), economía cerrada (101111) y muerte anunciada (000000), cuyos resultados porcentuales de ocurrencia se muestran a continuación:

Gráfica 22 Histograma de extremos



Fuente: final SMIC

Con la gráfica número 22, se evidencia que el escenario que tiene más probabilidad de ocurrencia es el de “muerte anunciada” con un 31%, y el que le sigue es el paraíso un 26%, panorama alentador en medio de todo, pues aunque el escenario en donde ninguna hipótesis se lleva a cabo es el de más probabilidad, le sigue el escenario en el que todo el mundo colabora, en donde los agentes del sector trabajan conjuntamente para un mismo fin y en el que las políticas económicas, sociales, administrativas, surten efecto.

Al escenario que se quiere llegar es al “paraíso,” `pero para lograr que se cumplan todas las hipótesis es importante empezar desde un nivel menor. Así que al escenario que se le apuesta, en un principio, es al de “No a la unión,”

debido a que es la hipótesis más manejable y manipulable por el sector para poder llegar al Paraíso, mientras que el escenario de la Economía Cerrada presenta la firma de Tratados de Libre Comercio, hecho que depende de la gestión de los gobiernos involucrados, y de más sectores, no sólo el turístico.

Este escenario, permite que el mismo sector comprenda, que cuenta con variables externas, con oportunidades y fortalezas importantes para poder llegar al Paraíso, y que lo único que le hace falta es poder gestionar de manera correcta la debilidad que se tiene en la unión y conformación de gremios entre los grupos de interés.

“No a la unión,” lleva a que el sector tome conciencia de que contando con todas las demás hipótesis, los involucrados en el turismo deben gestionar alianzas, entender que la cooperación entre agencias de viajes, hoteles, aerolíneas y empresas de transporte terrestre lleva a que el cliente se sienta más seguro, más respaldado y que en el momento de utilizar sus servicios, puede contratar todo en un mismo momento. Además, el hecho que se consoliden los gremios llevará a que se tenga un peso mayor a la hora de hacer propuestas ante el gobierno y ante inversionistas internacionales, pues su gestión será en conjunto y siempre se estará buscando el beneficio para todos.

Finalmente, la unión de los grupos de interés llevará a que la investigación se amplíe en el sector, haciendo que se den mayores búsquedas de mercado, innovación, utilización de tecnología y por ende mayor satisfacción al turista.

5. Recomendaciones

Para lograr llegar al escenario “El Paraíso” lo que se recomienda es básicamente introducir estudios altamente calificados donde el objetivo sea encontrar la manera correcta para lograr gestionar la debilidad que tiene la Unión y conformación de los gremios del sector.

Con los estudios altamente calificados que se pretenden aplicar en la búsqueda del anterior objetivo, la idea principal es llegar a la creación y aplicación de una estrategia que permita dicho propósito. Para lograrlo, se le recomienda al escenario aplicar análisis de revisión interna y externa del sector turismo enfocado en la situación de “no a la unión”.

La revisión interna trata básicamente de un análisis profundo de las variables internas que conforman el sector turismo. Como por ejemplo la estructuración del sector, observar el comportamiento del mismo a través de la historia, además de tener total conocimiento de sus avances, mejoras, de sus sistemas privados no olvidando el ambiente organizacional de las empresas y la forma en que interactúan sus empleados.

La revisión externa también trata de un análisis profundo de las variables, pero esta vez son de las variables externas que afectan de manera positiva o negativa al sector turismo, enfocado en el escenario de “no a la unión”. Estas variables podrían ser por ejemplo la seguridad del país, el gobierno y todos aquellos agentes que en su naturaleza no tienen nada que ver con el sector turismo pero que de una u otra forma lo logran afectar.

La idea según lo anterior es que los agentes que participan en el escenario que se está apostando es que realicen un análisis profundo de su situación interna y de la situación externa que les esta afectando. No se pueden implementar estrategias sin el debido conocimiento de su negocio. La minuciosa revisión que se les

recomienda permitirá elaborar la estrategia final que podrá cumplir con el objetivo que se quiere, que es básicamente la eficiente y optima gestión de la debilidad para unir y conformar a los gremios y clusters del sector.

6. CONCLUSIONES

Por medio del trabajo realizado, se evidencia la situación actual del sector hotelero en Bogotá y los factores relevantes a tener en cuenta en el futuro para garantizar la perdurabilidad de las empresas en el tiempo.

El análisis AESE, herramienta que permite para modelar la realidad de las empresas, ha permitido presentar un diagnóstico del Sector Hotelero en Bogotá, específicamente en el catalogado como 5 estrellas. Este presenta una situación de hacinamiento e imitación con alguna variación en ciertas empresas estudiadas. Se hace evidente que las empresas no tienen estrategias de operación definidas y se están desgastando en trabajar, más no están obteniendo las utilidades adecuadas.

Se destacan básicamente dos hoteles que han sabido combinar la tradición que tienen en la ciudad así como las últimas tendencias en lo que al alojamiento se refiere, estos son el Cosmos 100 y el Tequendama También se destaca el hotel 104 Art Suites, que aunque en términos financieros y de capacidad no está en condiciones de competir con los dos anteriores, si tiene una proyección interesante en términos de innovación y servicio.

En lo que respecta al estudio prospectivo se ve cómo se hace necesaria la implementación de políticas estatales que brinden la seguridad necesaria para que los agentes externos del sector como inversionistas y turistas tengan las suficientes garantías para el libre desarrollo de la actividad y en un futuro factores como la inseguridad, la inestabilidad financiera dejen de ser un problema.

Según los resultados del estudio existen escenarios posibles para darle un mayor dinamismo al sector, es de aclarar que en el escenario que se apuesta, en segunda instancia, todas las hipótesis se cumplen a cabalidad y se podría entender esto como un “sueño” cumplido por los actores del sector, pero gracias a los resultados de la herramienta SMIC no es absurdo apostarle a este escenario,

de hecho se está viendo en el momento cómo el sector, aunque no se encuentra en la mejor posición en lo que tiene que ver con innovación en el mercado, sus resultados mejoran cada vez más, y los inversionistas creen más en él, y todo a causa de políticas como la de seguridad democrática, exenciones de impuestos, el lanzamiento y posicionamiento de “Colombia es Pasión,” entre otras, lo que ha generado que cada vez más turistas lleguen al país, logrando así que el turismo empiece a ser un atractivo más, a tal punto que “para el periodo 2009-2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia, pasando de US\$ 10.753 millones a US\$ 15.753 millones en el 2018.

7. BIBLIOGRAFÍA

Restrepo Luis, Rivera Hugo, Análisis estructural de sectores estratégicos, Bogotá, Universidad del Rosario, 2006

Noguera Angela, Enseñando Prospectiva, Bogotá, Universidad del Rosario, 2009

Puentes Julio, Turismo. (en línea), 2008, (consultado 20 de octubre de 2008) disponible en <http://www.investinbogota.org/index.php?q=node/45>

Natalia Ruíz Giraldo, Bogotá, un producto de exportación, Corporación Bogotá Región Dinámica, 2008.

Dirección de Comercio, Plan sectorial 2002-2006, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,(en línea), 2003.(consultado el 25 de septiembre de 2008) disponible www.mincomercio.gov.co

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Informe al Congreso 2005. (en línea), 2005, (consultado el 28 de septiembre de 2008) disponible en www.mincomercio.gov.co

Superintendencia de Sociedades, (en línea) disponible en www.superitendenciadesociedades.gov.co, consultado el 29 de marzo de 2008.

Asociación Hotelera de Colombia. [en línea] Disponible: www.cotelco.org

ViceMinisterio de Desarrollo empresarial, Turismo en Colombia: un sector de oportunidades, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (en línea), 2008, disponible en www.mincomercio.gov.co

Alcaldía mayor de Bogotá, Turismo en cifras, (en línea), 2007, (consultado el 15 de febrero de 2009) disponible en www.bogotaturismo.gov.co/estadisticas/descargas/2007/diciembre.pdf

Gascón J. *El impacto del turismo internacional*. [en línea], disponible en <http://www.ismalar.org/libreriatematica/articuloconcreto.php?id=18>