

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 102, ISSN: 0124-8219

Agosto de 2011

Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero

Javier Matiz
Sebastián Quiroga
Sebastián Isaza
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Turbulencia empresarial en Colombia:
el caso del sector hotelero**

Documento de investigación No. 102

Javier Matiz
Sebastián Quiroga
Sebastián Isaza
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de investigación: Estrategia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero / Javier Matiz...[et al.].— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.

48 p.— (Documento de Investigación; 102)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Competencia industrial - Colombia / Industria hotelera – Colombia – Estudio de casos / I. Matiz, Javier / II. Quiroga, Sebastián / III. Isaza, Sebastián / IV. Malaver Rojas, Natalia / V. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / VI. Título. / VII. Serie.

338.47 SCDD 20

Javier Matiz
Sebastián Quiroga
Sebastián Isaza
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo: Rodrigo Díaz Losada
Diagramación: María del Pilar Palacio

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Agosto de 2011
Impresión: Javegraf
Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Caracterización y descripción del sector hotelero en Colombia	6
3. Análisis de turbulencia del sector.....	10
3.1. Estrategias implementadas por el sector hotelero en Colombia	17
3.2. Los hoteles buscando la ventaja competitiva	20
4. Análisis estratégico	24
4.1. Hacinamiento cuantitativo	24
4.2. Hacinamiento cualitativo.....	32
4.3. Panorama competitivo.....	33
4.5. Supuestos del sector	39
5. Conclusiones	39
Referencias.....	41

Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector hotelero en Colombia

Javier Matiz*
Sebastián Quiroga**
Sebastián Isaza***
Natalia Malaver Rojas****
Hugo Alberto Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

La turbulencia empresarial es una de las mayores preocupaciones de la academia de la Administración durante los últimos años. La búsqueda de alternativas que les permitan a los directores de empresas garantizar la continuidad de sus organizaciones es un imperativo para los grupos de investigación de las escuelas de negocios. La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario de Bogotá, consciente de esta situación, ha creado un proyecto de investigación denominado “Turbulencia empresarial en Colombia”, que tiene como finalidad estudiar casos de empresas que han enfrentado la turbulencia, para contribuir a la generación de una teoría sobre esta materia.

El presente documento tiene como objetivo presentar una descripción del sector hotelero en Colombia. Recientemente, este sector ha presentado un notable dinamismo, en razón de la entrada de nuevos competidores importantes en la industria, como Western Hotels o Terranum Hotels, y nuevas alianzas estratégicas realizadas por los competidores locales como la BD Promotores. Estos factores han creado incertidumbre. En este trabajo

* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: matiz.milton@ur.edu.co

** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: quiroga.sebastian@ur.edu.co

*** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: isaza.sebastian@ur.edu.co

**** Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del Doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

se apreciará cómo han manejado esta situación los competidores del sector que interactúan en Colombia.

El sector hotelero en Colombia y a nivel mundial presenta una competencia basada en precios-promoción, impulsada por las tecnologías informáticas y de comunicaciones. En el país se ha generado un *boom* del sector hotelero, lo que ha llevado a la creación y franquicia de nuevas cadenas hoteleras en el país. Para efectos del análisis, se ha seguido un enfoque en cinco cadenas hoteleras que operan en Bogotá, las cuales son: GHL Hoteles,¹ Marriott Hotels, Hoteles Royal, Grupo Hotelero Tequendama y Hotel Continental.

Este documento, desarrollado de manera conjunta por los profesores Natalia Malaver Rojas y Hugo Alberto Rivera, de la asignatura Estrategia de Empresa I, y los estudiantes de pregrado del programa de Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas, permite comprender de una mejor manera el comportamiento del sector hotelero en Colombia en el período comprendido entre los años 2005 y 2010. La investigación realizada pretende contribuir al trabajo del grupo de investigación. Para ello se lleva a cabo un análisis estratégico del sector en el período referido. Como herramienta se utiliza la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2008), denominada “Análisis estructural de sectores estratégicos”. Con esta metodología se logran identificar niveles de concentración de las empresas y diferencias en términos de rentabilidad y desarrollo de políticas. Igualmente, se realiza un levantamiento del panorama competitivo del sector, un análisis de las fuerzas del mercado y un estudio de competidores. Al final del documento se hace un análisis para establecer qué elementos permiten a las empresas perdurar en el tiempo, a pesar de convivir en un entorno turbulento.

2. Caracterización y descripción del sector hotelero en Colombia

En esta primera parte del documento se realiza una descripción de la industria de la hotelería en Colombia.

El sector hotelero colombiano es uno de los sectores que hoy en día no sólo impulsa la economía en todo el país, sino que también ha causado un

1 A efectos del análisis se eligió una muestra del Grupo Hotelero, que es una muestra representativa de los índices económicos GHL.

efecto positivo en el comportamiento de la capital colombiana. A lo largo de este escrito se podrá sustentar lo anteriormente dicho y además, se podrán agregar algunas reflexiones sobre el sector hotelero en Bogotá, haciendo un análisis de éste a partir de la búsqueda de información pertinente de su comportamiento y de aquellos factores que hacen que enfrente una turbulencia característica.

El crecimiento de la economía del país se ve reflejado en los datos estadísticos publicados en los informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del tercer trimestre del año 2010. De acuerdo con éstos, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) es equivalente al 3,6% (DANE, 2010) respecto al año anterior. En dichos informes se muestra el crecimiento porcentual según cada sector, y de allí se establece que hubo un aumento del 4,3% en el sector de hotelería y prestación de servicios afines con respecto al mismo trimestre del año anterior.

El ingreso de nuevas cadenas hoteleras se debe a varios factores que se derivan del esfuerzo de la inversión pública y privada. El Gobierno ha buscado apoyo para la economía local y para aumentar los ingresos por concepto de inversión extranjera directa. Desde el gobierno del ex presidente Pastrana (1998-2002) se plantearon varias reformas tributarias, con el fin de atraer la inversión de empresas extranjeras en el sector hotelero nacional.

En Colombia en los últimos años se ha incrementado el turismo, al pasarse de 732.000 visitantes en el año 2000 a 1.876.000 en el 2010, gracias a la gran labor que han venido desempeñando tanto el Gobierno como el sector privado. Esto ha desencadenado una serie de sucesos que han afectado de manera positiva al país, puesto que las inversiones en el sector en mención vienen creciendo de manera considerable. De acuerdo con Jaime Alberto Cabal, presidente de la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), en entrevista a la cadena de radio Caracol, “al cierre del presente año las inversiones en el sector podrían estar por el orden de los 1.200.000.000 de dólares, lo que conlleva que en el 2011 las proyecciones apunten a tener un total de 7000 nuevas habitaciones en las zonas turísticas de Colombia”. Lo anterior no sólo representa un aumento en el sector hotelero, sino que también contribuye a la generación de empleo directo e indirecto, puesto que por cada nueva habitación en Colombia se está generando entre uno y dos nuevos empleos, reveló Coltelco.

Además, el gremio hotelero ha implementado una serie de estrategias para poder cubrir esta gran demanda. Así lo hizo el empresario Luis Fernando Correo, “quien sostiene que su firma ya tiene 20 proyectos, para la construcción de 100 hoteles en Colombia antes de 5 años”,² o lo hecho por el Inter Continental Hotels Group (IHG), “la cadena más grande del mundo por número de habitaciones, quien firmó un acuerdo de franquicia con Alianza Fiduciaria para abrir otra unidad Holiday Inn en Colombia”.³

Sin embargo, esto no sólo ha sido un factor crucial a la hora de satisfacer las necesidades de los turistas, también ha permitido el desarrollo de infraestructura, servicios, alianzas, “restaurantes, bares, discotecas, aerolíneas, spa, centros culturales, etc.”, y certificaciones, entre muchas más. Un ejemplo de ello son las certificaciones obtenidas por el hotel Radisson Royal de Bogotá “quien obtuvo la certificación Green Key Global con cuatro llaves, la cual certifica hoteles y complejos turísticos que trabajen por el medio ambiente.”⁴

La capital sigue siendo el principal destino turístico del país: de acuerdo con las cifras de 2010, 754.960 extranjeros ingresaron a la capital vía aérea, procedentes de Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, Argentina y España, principalmente. Del total de turistas que ingresaron al país, Bogotá presenta una participación del 51,2% frente a ciudades como Cartagena y Medellín, las que presentan un 11,5% y 11,1% respectivamente. Y la confirmación de este atractivo es que los visitantes llegan a Bogotá atraídos por el turismo de negocios, eventos y convenciones, cultura y el turismo de salud. Colombia recibió un total de 1.474.884, con una variación de 8,9% frente a las cifras del año anterior. Esta es la razón por la que el Gobierno Nacional, a través de la Alcaldía de Bogotá (2011), ha reconocido la importancia del turismo como un sector importante para el desarrollo económico del país, posicionándolo como la tercera fuente de divisas después del petróleo y el carbón.

Estas cifras son un sustento primordial para nuestro caso de estudio, ya que el nivel de ocupación del último año y la tarifa promedio se han incrementado; ello quizás constituya una de las causas que permiten que inversiones de grupos hoteleros a nivel internacional lleguen a Colombia y

2 Portafolio. La inversión en el sector hotelero de Colombia crece a un ritmo del 30 por ciento: Cotelco. Consultado en www.portafolio.com.co.

3 Portafolio. IHG tendrá nuevo hotel Holiday Inn en Bogotá. Consultado en www.portafolio.com.co.

4 Portafolio. Radisson ahora cuenta con certificación por cuidar el ambiente. Consultado en www.portafolio.com.co.

en especial a su capital. La siguiente tabla permite identificar la evolución en los indicadores de ocupación del sector en mención en los últimos años.

Tabla 1. Evolución de la ocupación de hotelera en Colombia 2009-2010

Descripción	Porcentaje de ocupación dic. 2010	Porcentaje de ocupación dic. 2009	Porcentaje de ocupación acumulado 2010	Porcentaje de ocupación acumulado 2009	Tarifa promedio dic. 2010	Índice de empleo dic. 2010
Antioquia	49,7	49,2	53,5	49,1	\$ 146.634	0,71
Barranquilla	49,4	36,8	56,5	47,1	\$ 132.792	0,68
Atlántico comercial	42,9	44,4	47,9	47,6	\$ 119.904	0,59
Bogotá D.C.	49	47,7	61,4	59,7	\$ 245.460	0,63
Boyacá	35,6	36,8	35,7	36,3	\$ 205.172	0,78
Cafetera	29,1	27,2	40,7	41,9	\$ 149.726	0,63
Cartagena	54,1	57	60	59,4	\$ 403.899	0,98
Influencia Bogotá	55,7	54,6	47,3	48,1	\$ 202.021	0,81
Norte de Santander	35,1	40,1	39,4	49	\$ 109.018	0,9
Santander	34,2	45,4	44,9	48	\$ 119.777	0,52
San Andrés	63,4	76,6	56,5	58,2	\$ 243.244	0,78
Santa Marta	58	42,2	56,1	40,8	\$ 272.634	0,75
Suroccidental	32,7	26	39,2	34,4	\$ 89.945	0,4
Valle del Cauca	38,1	43	42,2	40,4	\$ 144.065	ND
5 estrellas	52,8	50,8	59	57	\$ 273.062	0,82
4 estrellas	46,1	47,6	49,8	48,9	\$ 204.834	0,67
3 estrellas	47,4	48,4	45,8	45,9	\$ 141.909	0,74
Total	46,6	47,2	52,1	50,8	206.173	0,71

Fuente: Cotelco.

3. Análisis de turbulencia del sector

Tras presentar algunas generalidades del sector, es necesario hacer un análisis de las principales discontinuidades presentadas en aquél durante los últimos años. Es importante hacer una descripción de ellas, porque de acuerdo con Rivera (2010), las discontinuidades tecnológicas, demográficas, regulatorias y económicas pueden contribuir a la generación de turbulencia en el entorno, al causar dinamismo, incertidumbre y complejidad en un entorno de industria. Cuando se habla de turbulencia es preciso remontarse a los principales autores que trabajaron el tema.

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar los entornos propusieron cuatro tipos diferentes de éstos, siendo el entorno turbulento aquél en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para los autores en mención, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación en la cual los recursos y restricciones cambian constantemente y obligan a las empresas a reaccionar. Años después Terrenceberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, que de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977) la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)⁵ quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para difundir el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. Al mismo tiempo, Aldrich (1979) propuso la turbulencia como una dimensión del entorno, al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

5 Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que éstos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de eventos futuros.

En los años ochenta surgen nuevas definiciones; la mayoría se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta. Para Trist (1980) las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984) y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987), a su vez, establecieron que un entorno turbulento es aquél donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se causa por varios eventos que confluyen de manera simultánea e impredecible y afectan el desarrollo normal de las actividades de un sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 2 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 2. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición de la dimensión	Características
<p>Complejidad: grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria</p>	<p>Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.</p>
<p>Incertidumbre: falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria</p>	<p>No siempre se cuenta con información completa para tomar una decisión. Es difícil predecir el comportamiento del entorno. Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.</p>

Continúa.

<p>Dinamismo: grado de cambio o de variación de los factores del entorno</p>	<p>Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. La demanda presenta fluctuaciones permanentes. Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de <i>marketing</i>. Las acciones de los competidores son impredecibles. La demanda y los gustos son impredecibles. Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. Inestabilidad en los ingresos. Inestabilidad en la mano de obra. Inestabilidad en el valor agregado. Inestabilidad en el margen precio-costo. Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. La tecnología en el sector cambia rápidamente. Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.</p>
---	--

Fuente: Rivera (2010).

Habiendo presentado de manera resumida el concepto de turbulencia, es necesario establecer si en el sector estudiado se da dicho fenómeno, y para ello es preciso realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado y así determinar si hay dinamismo, incertidumbre y complejidad.

Hoy en día en Bogotá se inauguran hoteles de grandes cadenas, con lo cual se cubre la creciente demanda por parte de turistas y empresarios que visitan la capital del país. Grandes cadenas hoteleras como Hilton, Holliday Inn Express y Marriot están contribuyendo a la economía del país en general. Ello, además, significa una ayuda a los sectores de transporte y alimentos, ya que la demanda creciente de este tipo de servicios conlleva el aumento de la demanda de los bienes de primera necesidad.

Desafortunadamente, esto también representa una posible amenaza para los principales hoteles que tuvieron su origen en la ciudad. Una prueba de esto son los paquetes turísticos que se ofrecen en el exterior y a nivel nacional, pues la mayoría de ellos incluyen estadías en hoteles de cadenas internacionales que están incursionando en el mercado colombiano. Además, estas cadenas que entraron recientemente en la competencia hotelera están reduciendo sus tarifas para competir con los precios de los hoteles locales. Al revisar información de Holliday Inn (2011) y de la Sociedad Hotelera Tequendama (2011) se encuentra que el valor promedio de una suite en el Holliday es de 126 dólares, mientras que una suite promedio en el Tequendama Crowne cuesta entre 200 y 340 dólares por noche.

De acuerdo con datos de Terranum hotels (2011) los grupos hoteleros están buscando alianzas estratégicas con inversionistas, empresas construc-

toras y otros esquemas de negocios afines, para lograr una mejor eficiencia y valor agregado. La firma hotelera Terranum Hotels, inaugurará el primer hotel loft en Latinoamérica junto a la cadena internacional de Starwood Hotels, en un lote adquirido cerca al aeropuerto El Dorado. Esto, sin duda, representa un desarrollo del sector y a la vez un reto para las firmas que ya se establecieron en Bogotá.

Algunos hoteles colombianos han consolidado alianzas estratégicas para ofrecer un mejor servicio y cobertura a nivel nacional. Un ejemplo de esto es Al Hotel, el cual está conformado por trece hoteles afines con presencia en las ciudades más importantes de Colombia como Bogotá, Medellín y Cartagena, entre otras. La idea de esta alianza es ofrecer cobertura a nivel nacional y, de esta manera, ofrecerles a sus clientes soluciones integradas en las ciudades más importantes.

El sector hotelero en Colombia ha buscado invertir en calidad y capital humano para poder cumplir con los estándares internacionales, teniendo en cuenta la fuerte entrada de hoteles de talla mundial. Las cadenas locales le han apostado a las normas de calidad internacional para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, la Sociedad Hotelera Tequendama tiene los certificados pertinentes a la calidad del servicio, comprendidos por las normas ISO 9000:2000, 2200:2005, 14001:2004 y las ambientales NTC 5133 NTSH 006:2004. Esta es una muestra de que este es un sector que corresponde a los estándares internacionales que tienen las firmas que hoy en día entran al territorio colombiano.

Un aspecto que debe ser estudiado para este sector es el análisis de la incertidumbre del mercado. Hoy en día, el entorno globalizado nos permite acceder a una comunicación global más fácil y rápida. Desde un punto de vista analítico, esto constituye una oportunidad para un sector que depende totalmente de la atracción turística y del buen desarrollo de conexiones a nivel global.

Es importante analizar la incidencia de la incertidumbre del mercado mundial en la industria de la prestación de servicios. El turismo, por definición, depende totalmente de aspectos como la estabilidad económica y política de la región y del mundo. Algunos de estos aspectos son las tarifas del transporte internacional, en cualquiera de sus modalidades, la economía y las relaciones internacionales. Las tarifas de transporte, dadas las

condiciones propias de esta actividad, dependen directamente del precio del dólar y del petróleo.

Este año se han dado varios problemas de relaciones internacionales, como la rebelión de los pueblos del Medio Oriente, el derrocamiento del ex presidente de Egipto y los enfrentamientos entre el régimen de Gadafi y los rebeldes en Libia. Esos acontecimientos han perjudicado la estabilidad de las empresas petroleras que operan en la región. De hecho, han provocado cierres temporales de petroleras como Repsol y han puesto a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a analizar la posible solución al problema, teniendo en cuenta que Libia es el tercer mayor productor de petróleo de África.

Teniendo en cuenta la importancia de Oriente Medio en el precio del petróleo, se ha generado un alza el precio del crudo, con un valor superior a los 108 dólares por barril, precio que no se registraba desde la crisis de 2008. Según el director de la Agencia Internacional de Energía, en entrevista dada a CNN (2011), “Si los precios del crudo se mantienen por encima de los 100 dólares el resto del año provocarían que se repita una crisis económica similar a la del 2008”.

Estos hechos afectan de forma directa a la economía global e inciden en los precios del transporte internacional, en el precio de dólar y en la inversión extranjera, entre otros aspectos de gran importancia para el sector de turismo. Los grupos hoteleros deben asumir la relación directa entre precio del transporte y flujo de turistas y responder ante una posible disminución de la ocupación. Una estrategia para contrarrestar este problema puede ser la disminución del precio de los servicios.

Dada la complejidad, la incertidumbre y el dinamismo del mercado del sector del turismo enfocado hacia la hotelería, pueden establecerse algunos puntos negativos y positivos de invertir en un sector tan interdependiente como lo es el que aquí se analiza, tomando todos los componentes analizados anteriormente, así como los aspectos que han contribuido al desarrollo del sector y aquellos que deben superar los directivos de los grupos hoteleros para responder al entorno dinámico en el que nos encontramos.

Los efectos de la turbulencia se pueden apreciar desde dos puntos de vista: el positivo, que en este caso constituye la oportunidad que tienen las firmas grandes de adquirir aquellas empresas que no puedan enfrentar los posibles tiempos difíciles provocados por la incertidumbre del precio del petróleo,

lo que constituye una inversión a largo plazo. Por otro lado, posiblemente las empresas se van a ver afectadas en cuanto a su nivel de ocupación y crecimiento, lo que va a afectar la rentabilidad del corto plazo.

En medio de esta inestabilidad económica y política se introduce la idea de la necesidad del cambio estratégico, planteada por Rivera (2010) en su análisis sobre el tema, tomando como base las distintas definiciones de turbulencia. El autor en mención concluyó que el cambio estratégico es visto no sólo como un cambio en estructura y procesos, sino también como una reorientación cognitiva de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede resaltarse la necesidad que tienen los directivos a la hora de considerar un cambio estratégico como respuesta contundente hacia la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo del mercado internacional. Es necesario, como advierte Rivera (2010), considerar los procesos cognitivos de la organización, para poder realizar un cambio de perspectiva en el ambiente de los negocios.

El GHL ha constituido una sociedad que le ha permitido competir en el sector de turismo enfocado hacia la hotelería. Esta organización hotelera posee varias fortalezas, las cuales se han construido mediante los esfuerzos del Grupo. El capital financiero ha formado parte del motor que le permite tener una participación en algunos países de Suramérica; además, le ha permitido invertir en infraestructura focalizada a brindar un mejor servicio y ampliar el nivel de satisfacción de los clientes.

La capacidad financiera del grupo se destaca por las inversiones en capital que se realizan diariamente; la mayoría de los hoteles de esta cadena se encuentran ubicados en importantes zonas de la capital colombiana. Por ejemplo, el Hotel Royal se encuentra situado junto al World Trade Center, en el sector del Chicó, caracterizado por ser sede de importantes entidades financieras y embajadas, teniendo en cuenta los altos precios del terreno en estas zonas de Bogotá (que promedian más allá de los 2.000.000 de pesos por metro cuadrado).

De acuerdo con información de los Hoteles Royal (2009), esta cadena hotelera atiende en promedio a 250.000 clientes, con una oferta de 1300 habitaciones diarias en todos los hoteles de la cadena. Tomando en consideración que la noche cuesta en promedio alrededor de 200 dólares, podemos estimar un margen de ingresos alto para la organización.

El sector hotelero siempre se ha preocupado por las tendencias de arquitectura, para emplearlas en sus instalaciones, ambientes y decoración, tanto de las habitaciones como de cada una de las áreas que comprenden los hoteles, dependiendo de la segmentación que se haya enmarcado para estos. Hoy en día se ha mezclado a esta preocupación el interés medioambiental, que se ha integrado también dentro de la responsabilidad empresarial de la mayoría de las empresas de todo el mundo.

Una decisión importante para el grupo hotelero en mención fue invertir en la implementación de métodos innovadores. Así se plasmó en el periódico *Portafolio*: “Un ahorro mensual de 9 millones de pesos, así como en consumos de agua y energía, son sólo algunos de los beneficios que ha obtenido el hotel Radisson Royal en Bogotá por la implementación de programas de desarrollo sostenible”.⁶ Lo anterior indica una gestión adecuada de los costos operacionales, en donde la cadena aprovecha los avances tecnológicos que ofrece el mercado.

Los hoteles Royal han implementado métodos simples, como bombillos ahorradores y duchas que funcionan con aire comprimido, que les permiten brindar los mismos servicios a menor costo.⁷ Además, los directivos de la organización han tomado la decisión de invertir en maquinaria para el uso de energía solar, lo cual disminuirá los costos del calentamiento del agua de los baños de algunos de los hoteles de la cadena. La inversión de esta tecnología tendrá un costo aproximado de 350.000 dólares.

Este tipo de decisiones de la gerencia de esta organización no sólo se ven reflejados en beneficios para el medio ambiente, en respuesta a la preocupación medioambiental, sino también en los estados financieros. La implementación de las tecnologías *verdes* ha representado, de acuerdo con información de los hoteles Royal (2011), una serie de beneficios: “en el caso del agua, se logró reducir su consumo en un 9 por ciento mensual y en energía el ahorro ha sido de un 10 por ciento mensual, así como una baja de 40 por ciento en la generación de residuos contaminantes”.

Otro factor importante dentro de la infraestructura es el diseño y estilo que poseen los hoteles de la cadena Royal. Cada uno se caracteriza por tener su propio estilo, según los distintos tipos de nicho de mercado que tenga

6 Portafolio (22 de febrero de 2011). Radisson ahora cuenta con certificación por cuidar el ambiente. Consultado en www.portafolio.com.co.

7 Id.

cada división de los hoteles. A pesar de estas diferenciaciones, el grupo hotelero posee una decoración tipo *loft*. La organización se caracteriza por estar siempre pendiente de la decoración de sus hoteles, cambiando y remodelando constantemente el diseño de todas las instalaciones.

Al revisar información del Ministerio de Industria y Comercio (2003) se identifica que dentro de las oportunidades que tiene a favor el sector hotelero se encuentran el crecimiento de la economía colombiana y del propio sector y la inversión extranjera en general, gracias a esfuerzos y estrategias establecidos por el Ejecutivo en el año 2001, mediante el decreto que constituye el Plan Vallejo, con el cual se han creado incentivos a aquellos hoteles o servicios afines que generen divisas para la economía colombiana. Además, se realizó una reforma tributaria, aprobada por la Ley 788 de 2002, en la cual se decretó un impuesto del 7% en el IVA correspondiente al servicio de hotelería en el país.

No obstante, los incentivos por parte del Ejecutivo a las empresas privadas y extranjeras representan un riesgo para las cadenas hoteleras que ya ejercían sus operaciones en el país antes del período de ratificación del Plan Vallejo. El ingreso de nuevas cadenas hoteleras se debe a varios factores que se derivan del esfuerzo de la inversión tanto pública como privada. Desde el gobierno del ex presidente Pastrana (1998-2002) se plantearon varias reformas tributarias con el fin de atraer la inversión del sector hotelero a empresas extranjeras.

Otro aspecto importante es la penetración del mercado, pero se corre un riesgo si no se mide el nivel de rivalidad que éste tenga. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario reconocer que dadas las condiciones de la organización, no se puede adoptar una posición agresiva, puesto que hay varios factores externos que amenazan el nivel competitivo en un marco de negocios internacionales.

3.1. Estrategias implementadas por el sector hotelero en Colombia

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el sector hotelero viene desarrollando estrategias para afrontar el ingreso de nuevas cadenas hoteleras y también la demanda que se está presentando en el país.

Los hoteles más importantes han acondicionado dentro de su portafolio de servicios, las necesidades crecientes de aquellos extranjeros que ingresan

al país para realizar negocios. Teniendo en cuenta el perfil de estos clientes, la oferta de los servicios por parte de los hoteles debe ser a un precio que se acomode a sus exigencias. Las empresas nacionales no han podido ajustarse a un esquema de negocios de bajo precio con un servicio flexible hacia ese nicho de mercado.

Las empresas colombianas deben implementar estrategias que les permitan reducir los costos (sin afectar la calidad de servicio) para poder afrontar la competencia y satisfacer al cliente que visita el país.

En los años 2001 y 2002 los sectores comercio, restaurante, reparaciones y hoteles crecieron conjuntamente un 5,62%, de acuerdo con el informe del DANE de 2002. Tomando esta fecha como referencia y haciendo un paralelo con la década de los noventa, según el presidente de Cotelco, en el año 2004 se estabilizaron los costos de nómina y ventas entre un 13 y 14%, lo cual se convirtió en un factor influyente, pues para los empresarios hoteleros “esta disminución de costos generó un aumento de utilidades antes de impuestos entre el año 2003 y 2004 de 12% a un 22%”.⁸

Entre 2004 y 2009 el sector hotelero creció de forma constante, debido al incremento en la inversión extranjera y la disminución de costos antes mencionada. En el año 2009 el sector tuvo un declive, como consecuencia de la crisis económica de ese año, que tuvo origen en Estados Unidos, pero repercutió en todas las economías del mundo. En esa época el poder adquisitivo disminuyó de manera considerable y esto afectó la demanda de bienes y servicios de lujo.

El presidente de Cotelco sostiene que la crisis no fue del todo negativa, puesto que sirvió como factor experimental para gerentes y empresarios hoteleros, para saber cómo afrontar fuerzas abruptas, como en efecto lo fue aquella crisis. “El DANE en este mismo año informó que los ingresos hoteleros decrecieron en un 5,2% comparándolo con el año anterior, y el empleo bajo en 1,1%”.⁹ Hay que tener en cuenta que este período fue uno de los más críticos para el crecimiento del sector. Además, Cotelco ese mismo año informó que la ocupación fue de un 49,7%, con una disminución de 4,4%, y las tarifas ofrecidas por los hoteles bajaron en un 13%.

8 La Barra (2010). De la ocupación hotelera. Consultado en www.revistalabarra.com.co.

9 La Barra (2010). 2010: año promisorio para la hospitalidad colombiana. Consultado en www.revistalabarra.com.co.

Según el ex ministro de comercio Luis Guillermo Plata, un factor positivo fue el incremento de visitas de extranjeros por vía aérea, incremento que se situó en un 10,7%. En Tormo (2011) se encuentra que una decisión gubernamental para afrontar la crisis fue la Ley 788, “la cual da incentivos para la aplicación y construcción de nuevos hoteles, generando ingresos, inversión, remodelaciones de hoteles por las siguientes compañías: BH Hoteles, JW Marriot, Pedro Gómez, GHL Hoteles, Dann Carlton, Estelar, Hilton entre otras”.

De acuerdo con lo anterior, el crecimiento hotelero se presentó por un aumento en la oferta de “15.000 nuevas habitaciones y 8500 de estas remodeladas”.¹⁰ En el año 2010 este sector siguió creciendo como en los años anteriores. De acuerdo con una publicación de América Economía (2011), un ejemplo de ello fue la inversión en el barrio Quinta Paredes (ubicado en un sector estratégico, a pocos kilómetros del aeropuerto internacional El Dorado, Corferias y la embajada norteamericana), “implementándose una inversión de U\$ 1.700 millones casi el doble del año pasado y la entrada de cadenas hoteleras prestigiosas como: JW Marriot, Ibis, NH Sonesta y el hotel Hilton”. Además, América Latina tuvo una visita de 60 millones de turistas en 2010, lo cual representa 6,9% de incremento en comparación con 2009.

Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina (Cepal) realizado en 2011, en el cual se hizo un análisis del panorama económico latinoamericano, Colombia ocupó el cuarto lugar en la región como destino de remesas. En 2010 éstas equivalieron a 4023 millones de dólares.¹¹ El estudio mostró, además, que las exportaciones fueron equivalentes a 39.820 millones de dólares. Estas cifras posicionan a Colombia como uno de los principales agentes del crecimiento económico regional.

Una de las estrategias que se han venido implementando en este sector son las alianzas entre hoteles y servicios afines como restaurantes, bares y líneas aéreas, entre otros, siendo la diversificación concéntrica uno de los pilares más importantes que se están implementando.

No obstante, las cadenas hoteleras, paralelamente, ofrecen estos servicios al público, y con ello explotan sus nichos de mercados, pero también buscan

10 Íd.

11 Portafolio. (12 de abril de 2011). La oportunidad de Latinoamérica, p. 16.

otras alternativas para generar ingresos. Un ejemplo de esto es el alquiler de los salones de eventos para conferencias, fiestas y otros eventos, así como la apertura de restaurantes, bares y *boutiques* al público en general.

Otra de las estrategias implementadas por el sector hotelero es el desarrollo del producto, puesto que los hoteles que se encuentran posicionados en el mercado han visto la necesidad de invertir en infraestructura y tecnología, por lo que han rediseñado sus habitaciones, el *lobby* y los centros de esparcimiento, entre otros espacios. Según Cotelco, la inversión en el año 2010 superó los 1200 millones de dólares. Teniendo en cuenta esto, las cadenas hoteleras que ya operan en el país no se quieren ver afectadas por la entrada de nuevas cadenas hoteleras y por ello invierten y rediseñan sus hoteles.

3.2. Los hoteles buscando la ventaja competitiva

Los hoteles, en búsqueda de una serie de ventajas competitivas, han diseñado y desarrollado estrategias que se ejecutan mediante planes de acción, promociones y ofertas que permiten la diferenciación de cada una de las cadenas. Estas estrategias podrían ser la clave para salir de un sector que muestra tendencia al hacinamiento, en donde la mayoría sigue al líder y tratan de imitar los esquemas de negocios, en aras de obtener una rentabilidad o un posicionamiento parecido al suyo.

En el sector hotelero en Colombia se han implementado estrategias que han permitido a los hoteles cumplir con los estándares internacionales, mediante las certificaciones de calidad que han obtenido las cadenas más reconocidas que operan en el país. Teniendo en cuenta las altas exigencias de los clientes internacionales que se hospedan por algunos días en Bogotá, es necesario que los estándares de calidad del servicio de los hoteles se ajusten a estas necesidades.

Un ejemplo de una estrategia importante es la implementada por uno de los hoteles más tradicionales de Bogotá: el Continental. Éste implementó un proceso de reestructuración de su imagen e infraestructura. Buscaba, como muchos otros servicios afines del área del centro histórico de la ciudad, reactivar la popularidad del sector. De esta manera, decidió destinar los primeros pisos para el servicio de restaurantes como El Corral y Kokoriko, abiertos tanto para los clientes del hotel como para los transeúntes. Además, destinó una sección del primer piso para un centro de eventos en donde se han realizado pequeños conciertos de música electrónica.

Esto le ha permitido al hotel enfocarse hacia las alianzas estratégicas, lo que le permite reactivar sus ingresos y su posicionamiento en el sector. De esta manera, aprovecha al máximo sus espacios, y dado que los restaurantes situados en su edificación tienen un reconocimiento dentro del servicio de restaurantes, su imagen y utilidades aumentan.

Un factor importante en el sector objeto de estudio es la tecnología y la innovación de la infraestructura de los hoteles. Un ejemplo de esto es la inversión realizada por el Radisson Royal de Bogotá, al que no sólo se le otorgaron las certificaciones “Green Key Global con cuatro llaves, la cual certifica hoteles y complejos turísticos que trabajen por el medio ambiente”,¹² además, a partir de esto ha logrado obtener un ahorro significativo, disminuyendo los costos operacionales, mediante la implementación de la extracción de luz solar, la disminución del consumo de energía utilizando bombillas ahorradoras y el aprovechamiento de aguas lluvia.

En síntesis, dentro del sector hotelero colombiano la turbulencia se ha generado por la entrada de nuevos competidores (el JW Marriot, BHL hoteles, el Hilton, etc.), la inestabilidad económica y política y el comportamiento de la competencia. A lo largo de este escrito se describe cada uno de los factores determinantes de esta turbulencia.

El *dinamismo* del sector hotelero nacional se ve influido por el incremento turístico que se ha venido presentando en los años recientes, el cual ha generado un mayor nivel de estandarización del servicio hotelero y su diversificación. En ello se refleja la fuerza que ejercen los clientes en este sector –las necesidades de éstos han cambiado–, lo cual ha hecho que se produzcan variaciones en el papel de las empresas y en su oferta.

El comportamiento del comercio en Colombia ha tenido un cambio positivo, el cual se puede apreciar en el crecimiento del flujo de intercambio de bienes y servicios, los tratados bilaterales de comercio y el aumento en la confianza en la inversión en el país. Esto ha generado un cambio en el tipo de clientes que llegan, lo que se refleja en el portafolio de servicios que se ofrecen en las cadenas hoteleras, especialmente en Bogotá.

Hace diez años los hoteles del sector ofrecían servicios enfocados hacia el hospedaje de turistas que deseaban conocer la capital de Colombia. Ahora,

12 Portafolio (22 de febrero de 2011). “Radisson ahora cuenta con certificación por cuidar el ambiente...”, cit.

con el crecimiento económico, en Bogotá es más frecuente la visita de empresarios extranjeros. Las cadenas hoteleras, ante esta demanda, han cambiado el servicio para poder atender las necesidades de este tipo de clientes.

La mayoría de los hoteles ofrecen estadias que comprenden servicios que se acomodan a los horarios y las necesidades de los empresarios, como por ejemplo: salas de conferencias equipadas con tecnología e infraestructura para realizar ruedas de negocios y el personal calificado para poder atender las necesidades de los clientes. Un caso de éstos lo podemos ver en el JW Marriot (2011), el cual ofrece 11 salas de reuniones y 541 metros cuadrados de espacio total para reuniones.

La incertidumbre del sector, desde el punto de vista de Duncan (1972), se debe a tres aspectos claves que ocasionan dicho fenómeno: falta de información del entorno y la toma de decisiones, falta de conocimiento de la predicción de los resultados obtenidos a partir de las decisiones, y por último, falta de capacidad para expresar la probabilidad de ocurrencia de eventos.

Una ventaja que poseen las cadenas hoteleras es el avance informático alcanzado por Internet, con lo cual se crea un beneficio de fácil accesibilidad a la actualidad de los negocios. Esto se logra a través de los medios de comunicación, las páginas *web*, las bases de datos, etc. El problema consiste en la interpretación de la información, pues más allá de los datos históricos, es necesario realizar análisis posteriores a la actualidad.

Las cadenas hoteleras deben ser capaces de administrar el riesgo de la inversión realizada, prever la consecución de la toma de decisiones y asegurar la efectividad de las estrategias. A pesar del crecimiento económico y del mejoramiento en la estabilidad política en Colombia, los empresarios que han decidido invertir en el país deben hacer un análisis minucioso que les permita llevar a cabo una serie de proyecciones que reflejen los resultados más cercanos al resultado de la inversión o los proyectos de reingeniería. Por ejemplo, el grupo BD Bacatá diseñó un plan muy ambicioso que consiste en la construcción del edificio más alto de Colombia. Para poder llevar a cabo este proyecto será necesaria la inversión de más de 240.000 millones de pesos, en más de 11.300 metros cuadrados. Esta inversión, realizada por Acción Fiduciaria, el Banco Davivienda y el arquitecto Alonso Balaguer, está soportada en una visión holística, con un factor de riesgo, pero siempre teniendo en cuenta las proyecciones establecidas en el plan de acción.

La *complejidad*, comprendida desde un punto de vista interno, se entiende a partir de la gestión de las decisiones que se adoptan en cada una de las cadenas hoteleras que desempeñan un rol importante dentro del panorama competitivo del sector. Decisiones tomadas por los directivos de los hoteles Hilton o Terranum, enfocadas hacia una estrategia horizontal, han ampliado su capacidad de atender clientes, abriendo nuevos puntos en la capital de Colombia.

Esto genera un factor de riesgo, previamente medido por las directivas, a partir del cual se puede determinar el posicionamiento y la aceptación de las cadenas por parte de los clientes de la región o extranjeros. La calidad del servicio y la homogeneidad que tengan los estándares de los hoteles a nivel nacional, en comparación con los de nivel internacional, determinarán la rentabilidad y la perdurabilidad de estas cadenas en Colombia.

Por otro lado, Duncan (1974) identifica el factor externo bajo cinco componentes –clientes, proveedores, competidores, tecnología y el socio-político– los cuales son de total importancia para medir la complejidad. Haciendo un paralelo con el sector hotelero, se encuentra que estos factores no sólo juegan un papel trascendental, si no que a su vez afectan el comportamiento del sector.

Puesto que la demanda de servicios va ligada, en primera medida, al factor socio-político del lugar de destino, y por otro lado, al portafolio de servicios que se puedan prestar, entonces se pueden llevar a cabo alianzas para ofrecer mayores servicios y así diferenciarse de la competencia. Cabe resaltar que debido al gran crecimiento que ha tenido el sector objeto de estudio en los últimos años, y a la entrada de grandes cadenas hoteleras, este sector debe adaptarse a las necesidades de sus clientes.

Dentro de este análisis se consideró importante una serie de servicios que complementan el servicio de hospedaje, conformada por bares, restaurantes, spa, lavandería y líneas aéreas, entre otros, los cuales hacen parte de la experiencia del cliente en el momento de un viaje. En el hotel JW Marriot, por ejemplo, hay un servicio único en Bogotá: un bar que ofrece una gran variedad de coctelería, incluyendo una nueva tendencia en el país como lo es la coctelería molecular. Otro ejemplo de estos servicios es el prestado por el hotel AR Hotel con su servicio de spa. Estos servicios, aunque son prestados por los hoteles, no siempre se encuentran en sus instalaciones.

Los hoteles ubicados cerca de la llamada “Zona G” en Bogotá (JW Marriot y Hilton) cuentan con una variedad de servicios como bancos, restaurantes exclusivos, *boutiques* de marcas de reconocimiento internacional, centros de estética, renta de vehículos, etc. Estos servicios, a los que los clientes pueden acceder fácilmente, de una u otra manera asegurarán que su experiencia sea completa.

Un factor que sin duda puede frenar el crecimiento del sector hotelero en Colombia es la inestabilidad política que se ha venido presentando en los últimos meses, en ocasión de los escándalos por corrupción en el proceso de licitación de las obras públicas iniciadas en la capital bajo la actual administración distrital. Romero (2011) señala como un hecho lamentable para el progreso de la ciudad, las irregularidades en el mantenimiento de la malla vial de la ciudad y los escándalos políticos que giran en torno de la destitución del alcalde mayor Samuel Moreno Rojas.

4. Análisis estratégico

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, en lo que sigue se presentan algunos elementos de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE).

4.1. Hacinamiento cuantitativo

El análisis del hacinamiento cuantitativo permite tener una visión más precisa del comportamiento de los sectores estratégicos. Este análisis se llevó a cabo con el sector financiero, a partir de los resultados financieros estudiados de cada una de las empresas que se investigaron. A efectos del estudio es necesario identificar un indicador financiero que permita comparar a las empresas. Para el caso estudiado se definió el Leverage como el indicador económico que posibilita analizar las asimetrías financieras entre aquéllas. Teniendo en cuenta que el Leverage es una prueba con la cual se puede obtener una noción básica del comportamiento del sector, se tomaron los pasivos totales y el patrimonio de cada una de las empresas que se evaluaron y con el estudio de asimetría se analizó la distribución de medidas de tendencia central (media, mediana y tercer cuartil).

En la siguiente tabla se observa el comportamiento de los competidores analizados en el período 2005-2010.

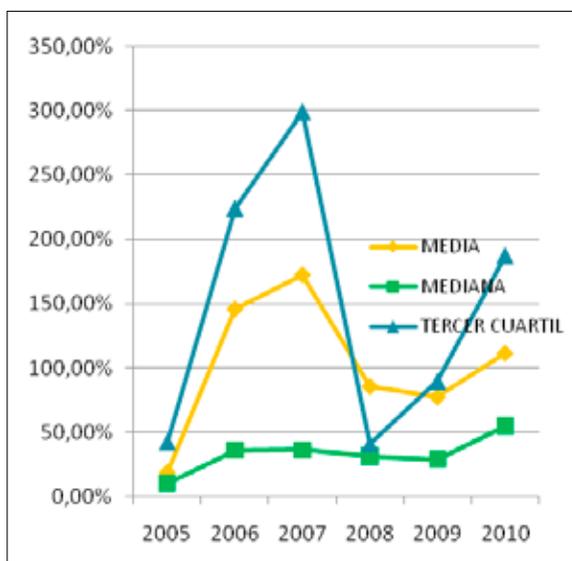
Tabla 3. Leverage 2005-2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hotel	Leverage	Leverage	Leverage	Leverage	Leverage	Leverage
Tequendama	42,77%	26,65%	28,10%	28,55%	25,49%	24,39%
Royal	10,30%	10,26%	17,02%	20,36%	21,09%	17,43%
Continental	42,67%	36,22%	36,24%	31,58%	29,05%	55,07%
GHL	0,00%	224,10%	299,01%	307,41%	222,57%	273,73%
Marriot	0,00%	432,56%	481,86%	41,13%	89,73%	187,52%
Media	19,15%	145,96%	172,45%	85,81%	77,59%	111,63%
Mediana	10,30%	36,22%	36,24%	31,58%	29,05%	55,07%
Tercer cuartil	42,67%	224,10%	299,01%	41,13%	89,73%	187,52%

Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

La tabla anterior y el gráfico siguiente permiten identificar un alto nivel de asimetrías financieras en este período de estudio. Además, se observa un comportamiento volátil en el tercer cuartil.

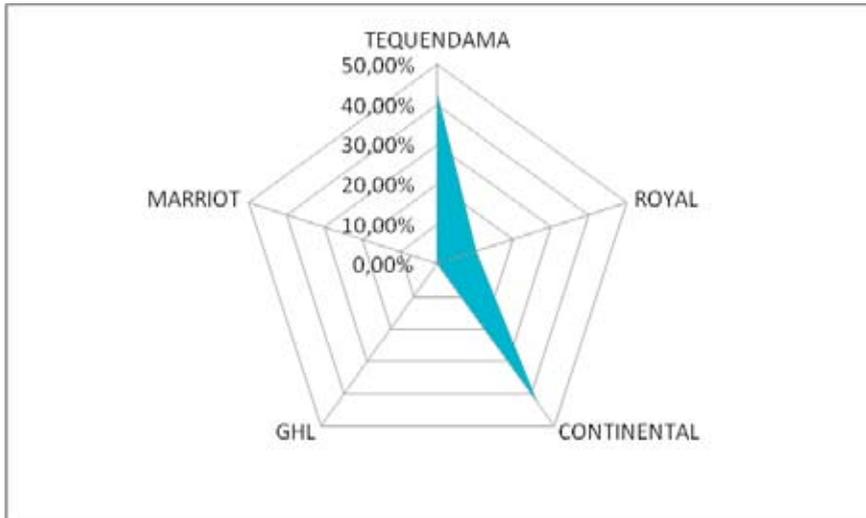
Gráfico 1. Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil del Leverage Sector hotelero 2005-2010



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

Para un análisis más detallado se realizaron gráficos radiales. Éstos permiten observar el comportamiento de cada uno de los casos concretos entendidos por cada período del estudio. Luego de realizar la discriminación por años de cada uno de los radiales, se formularon conclusiones para cada período.

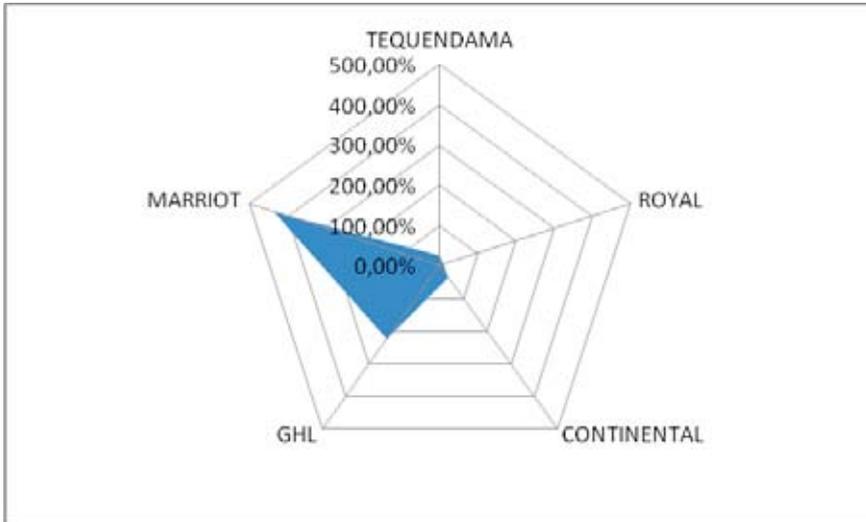
Gráfico 2. Gráfico radial del sector año 2005



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

En el año 2005 los hoteles que se destacaron por su capacidad financiera fueron el Tequendama y el Continental, puesto que realizaron una inversión en infraestructura, la cual fue posible gracias a la adquisición de nuevas plazas, en donde lograron posicionarse por encima del tercer cuartil y ubicarse en un desempeño superior en este período.

Gráfico 3. Gráfico radial del sector año 2006

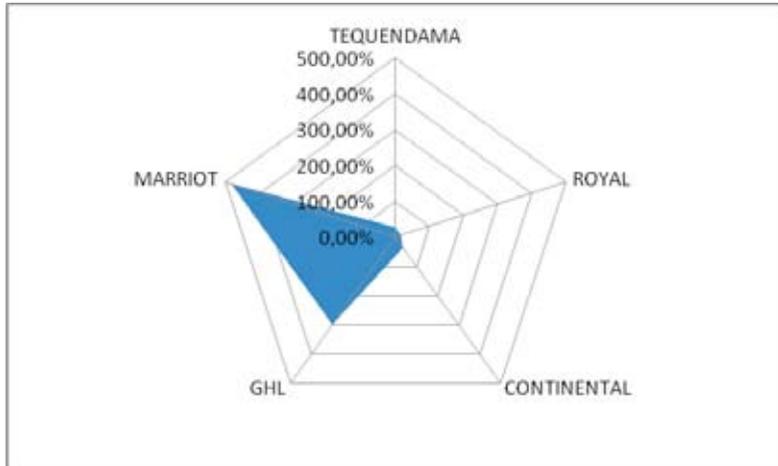


Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

Para el año 2006 se destacó el jalonamiento del GHL y del Marriott Hotels, debido a sus importantes inversiones para ingresar al mercado hotelero colombiano. Según la Superintendencia de Sociedades, la cadena Marriot realizó una inversión correspondiente a \$11.755.210.000 en el año 2005. Teniendo en cuenta lo anterior, puede verse cómo esta empresa realizó una importante inversión en el país, lo que hoy en día la constituye como una de las cadenas más influyentes del sector hotelero en Colombia.

En este período también se destaca la disminución del desempeño que presentaban las demás cadenas hoteleras, en especial el Tequendama y el Continental.

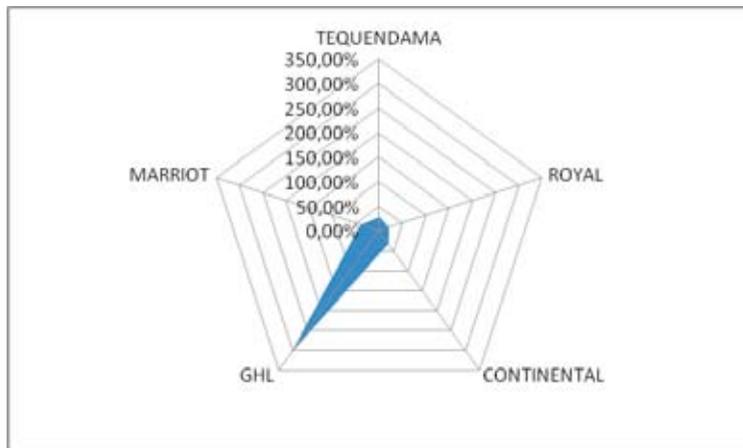
Gráfico 4. Gráfico radial del sector año 2007



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

Para el año 2006, GHL hoteles presenta un crecimiento correspondiente a más del 70% con respecto al año anterior. También se destaca el Marriott, al mantener el crecimiento de su inversión en el sector. Las dos cadenas logran mantenerse en el área de *desempeño superior*, en donde claramente han sido las responsables de aumentar los niveles de los cuartiles desde el año 2006.

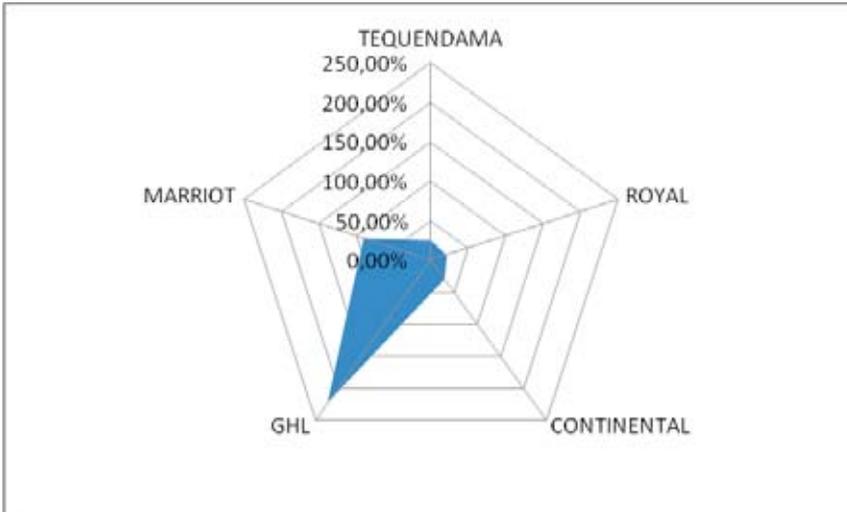
Gráfico 5. Gráfico radial del sector año 2008



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

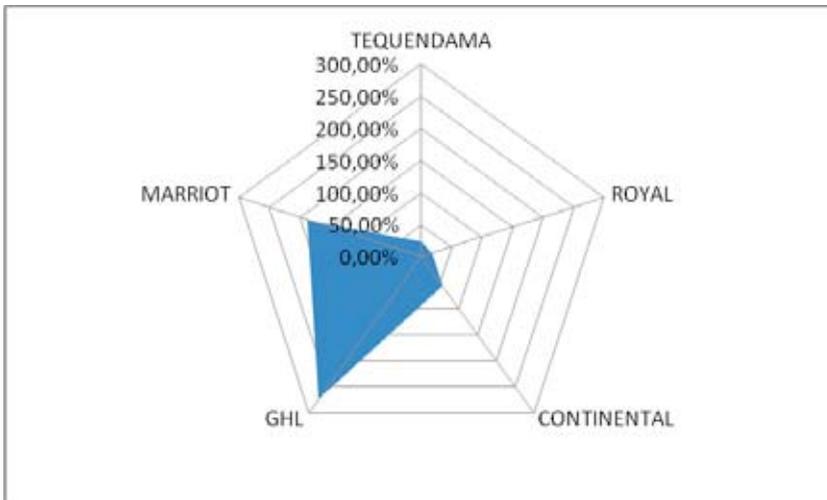
En este período las inversiones de Marriot disminuyen, pero las del GHL siguen creciendo de manera constante. Se puede decir que este año se caracterizó por inversiones grandes y poderosas de las cinco empresas objeto de análisis.

Gráfico 6. Gráfico radial del sector año 2009



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

Gráfico 7. Gráfico radial del sector año 2010



Fuente: elaboración propia basada en información de la Superintendencia de Sociedades.

4.1.1. Análisis de desempeño

A partir de los cálculos estadísticos realizados, las empresas son clasificadas por *zonas de hacinamiento*, las cuales resultan ser cinco y corresponden a una determinada *zona de desempeño*. A continuación se explicarán las diferentes posibles zonas que ocupa cada empresa según su rendimiento.

- *Zona 1 (desempeño superior-DS)*: empresas cuyo indicador se encuentra por encima del indicador estadístico de mayor valor; en la mayoría de casos es el tercer cuartil.
- *Zona 2 (desempeño medio-DM)*: empresas cuyo indicador se encuentra entre los dos indicadores estadísticos más altos; generalmente son las ubicadas entre la media y el tercer cuartil.
- *Zona 3: (estado morbilidad-M)*: empresas ubicadas entre los indicadores estadísticos que en orden descendente ocupan el segundo y el tercer lugar, normalmente entre la mediana y la media.
- *Zona 4: (perdurabilidad comprometida-PC)*: empresas ubicadas por encima de cero en el indicador y por debajo del indicador estadístico positivo más bajo; generalmente va desde cero hasta la media.
- *Zona 5: (estado tanático-ET)*: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

El análisis de desempeño se desarrolla con el fin de tener un panorama del sector. En esta sección del estudio se articulan las variables de tiempo, evolución y desempeño de las cadenas hoteleras en Colombia. Este análisis se obtiene gracias los estados de resultados y los índices que corresponden a evaluar el desempeño de cada una de las empresas.

Según el análisis desarrollado en este trabajo, el sector hotelero se caracteriza por una mayor presencia en las zonas conocidas como *perdurabilidad comprometida* y *desempeño superior*. Además, se observa una variación constante en el comportamiento del indicador Leverage, observado en la evolución de las radiales plasmadas anteriormente.

Tabla 4. Zonas de desempeño del sector

	HOTELES		
A	TEQUENDAMA		
B	ROYAL		
C	CONTINENTAL		
D	GHL		
E	MARRIOT		

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DS	A,C	E	E	D	D	D
DM		D	D		E	E
M	B	C	C	C,E	C	C
PC		A,B	A,B	A,B	A,B	
T						A,B

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, la mayoría de las empresas obtuvieron desempeños distintos en la comparación de los desempeños individuales. Por ejemplo, el Tequendama en el año 2005 empezó con un desempeño superior, dada la fuerte inversión realizada por este grupo hotelero, pero este desempeño tuvo un retroceso, puesto que en los cuatro años siguientes se mantuvo en la zona de perdurabilidad comprometida, lo cual indica que este grupo se ha mantenido por debajo de la media y la mediana a lo largo del estudio.

El Hotel Royal a lo largo del período de estudio no superó la media del Leverage del sector y se ubicó en las zonas de perdurabilidad comprometida y estado tanático. El Continental, a su vez, empezó con un desempeño superior, pero su rendimiento decayó y del año 2006 al 2010 se mantuvo en la zona de perdurabilidad comprometida.

Desde la entrada de Hoteles Marriott a Colombia en el 2006, la cadena ha logrado mantenerse por encima del desempeño medio, lo cual demuestra que se ha situado entre el tercer cuartil y la media a lo largo de estos años. Esto se ve reflejado en la apertura de dos de sus unidades de negocios más reconocidas a nivel mundial. Una de ellas es el JW Marriott, un hotel que se destaca por brindar un servicio de cinco estrellas a un precio muy compe-

titivo, lo que le ha permitido amortizar sus deudas de manera proporcional a la que ha adquirido préstamos para inversión.

GHL Hoteles ha logrado sostener su desempeño en el sector. En los años 2006 y 2007 logró ubicarse por encima del tercer cuartil, posicionándose en un desempeño superior dentro de las cadenas hoteleras. En el análisis de hacinamiento cuantitativo este grupo se destaca por su desempeño.

4.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba de estudio –en este caso del sector hotelero– que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en la forma como las empresas llevan a cabo políticas como precio (entendido como tarifas), producto, promoción y publicidad, entre otras. A efectos de este trabajo se seleccionaron las siguientes dimensiones para evaluar y se les asignaron las siguientes ponderaciones, de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa, y por ende para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector, es la que se basa en el nivel de imitación de las empresas; así: 1 no imita; 2 imitación media; y 3 imitación alta. De igual forma, se estableció el porcentaje en cada una de las variables, de la siguiente forma:

Tabla 5. Ponderación de variables

Tipo	Peso %	Precio	Producto	Plaza	Promoción	Totales
Precio	33	X	Sí	Sí	Sí	3
Producto	11	No	X	Sí	No	1
Plaza	33	Sí	Sí	X	Sí	3
Promoción	22	Sí	Sí	No	X	2

Fuente: elaboración propia.

En la anterior tabla se puede apreciar que el precio y la plaza tienen un peso correspondiente al 33%, puesto que en los análisis preliminares se consideraron como las variables que tienen más importancia en el estudio del hacinamiento. El producto, entendido como el servicio de alojamiento y otros servicios agregados a éste, en los estudios preliminares se definió como

un factor que va ligado a la plaza, ya que para ser ofrecido en el mercado depende directamente de la disposición de infraestructura.

Después de establecer estos parámetros se evaluó el grado de confluencia estratégica, el cual se ve reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 6. Ponderación de variables

VARIABLE		EMPRESAS					
Tipo	Peso	Necesidades	GHL	ROYAL	CONTINENTAL	TEQUENDAMA	MARRIOT
Precio	33,0%	Diferenciados	3	3	3	3	3
		Ahorro	1	2	3	3	3
		Acorde con sector donde opera	2	2	2	2	2
		Sumatoria	6	7	8	8	8
		Calificación	1,98	2,31	2,64	2,64	2,64
Producto	11%	Variedad	1	2	3	3	2
		Moda	2	2	1	2	1
		Calidad	2	3	3	3	1
		Sumatoria	5	7	7	8	4
		Calificación	0,55	0,77	0,77	0,88	0,44
Plaza	33%	Cobertura nacional	1	2	3	3	3
		Sumatoria	1	2	3	3	3
		Calificación	0,33	0,66	3	6	9
Promoción	22%	intermediarios	2	2	2	2	2
		Acorde con sector donde opera	1	2	2	2	1
		corporativas	1	2	2	2	1
		Sumatoria	4,33	6,66	9	12	13
		Calificación	0,95	1,47	1,98	2,64	2,86
Total			3,81	5,21	8,39	12,16	14,94

Fuente: elaboración propia.

Al realizar el análisis de la anterior tabla, se puede observar que existe un alto grado de imitación en la mayoría de competidores, puesto que responden de manera similar ante las necesidades del sector. En cuanto a las variables de precio y promoción se ve que la mayoría de cadenas tiene un grado de imitación en la variable de promoción, pues suelen recurrir a los mismos canales, sin la búsqueda de nuevas formas de administrar la variable. Con respecto a los precios, las cadenas en medio de su competencia basada en los precios, en algunos casos recurren a la imitación, dada su incapacidad de gestionar los costos y, así mismo, innovar en este aspecto.

4.3. Panorama competitivo

El panorama competitivo es un análisis que permite encontrar de manera gráfica las oportunidades para explorar nuevas formas de mercado que eviten la imitación y guíen hacia la innovación.

Estas oportunidades se ven como manchas blancas que se pueden identificar como necesidades no satisfechas en productos existentes, canales

de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etc.

La importancia de ubicar las manchas blancas se deriva de una posible orientación de los recursos de la organización hacia nuevas formas de producción (por medio del uso de nuevas tecnologías), nuevos productos y distintos enfoques de mercado.

En la siguiente tabla se referencian cada una de las empresas que forman parte del estudio planteado en el trabajo; a cada una se le asignó un color representativo.

Tabla 7. Colores de representación¹³

	Empresa
	GHL
	Continental
	Tequendama
	Royal
	Marriot
	Decameron

Fuente: elaboración propia.

Necesidades

- *Recreación*: para los clientes es un factor indispensable a la hora de escoger algún tipo de servicio de alojamiento y sus servicios derivados.
- *Prestigio*: la mayoría de clientes pagan por la necesidad de adquirir servicios que les brinden estatus.
- *Comodidad*: es una de las necesidades de mayor importancia para los clientes, pues en su decisión de compra ellos están dispuestos a pagar precios que reflejen la calidad, pero al mismo tiempo el confort.

¹³ A efectos del estudio global del panorama competitivo se agregó a Decameron Resorts. Es un referente en el mercado, dadas las características de su volumen de ventas y participación en la mayoría de aquellos espacios del mercado que las cadenas estudiadas no han explotado.

- *Seguridad*: esta necesidad puede ser vista de manera dual. El cliente demanda seguridad en el lugar que desea visitar, pero también desea que la cadena hotelera ofrezca este beneficio en términos del servicio de caja de seguridad y la presencia de personal de seguridad al servicio de los clientes, de manera que se cubran la mayoría de riesgos posibles.
- *Calidad de vida*: es una necesidad de los clientes que demandan este tipo de servicios; desean que los hoteles les ofrezcan servicios que mejoren su calidad de vida, por medio de servicios de alimentación adecuados y spa y gimnasio para el cuidado de la salud, entre otros servicios.
- *Responsabilidad social*: en años recientes la sociedad se preocupa por la administración de los recursos y en cómo éstos afectan al medio ambiente.
- *Accesibilidad*: para los clientes es un factor importante que los lugares en los que van a hospedarse tengan fácil acceso; de manera que los hoteles deben crear maneras de informar detalladamente a los clientes sobre las rutas de acceso a sus instalaciones.

Variedades

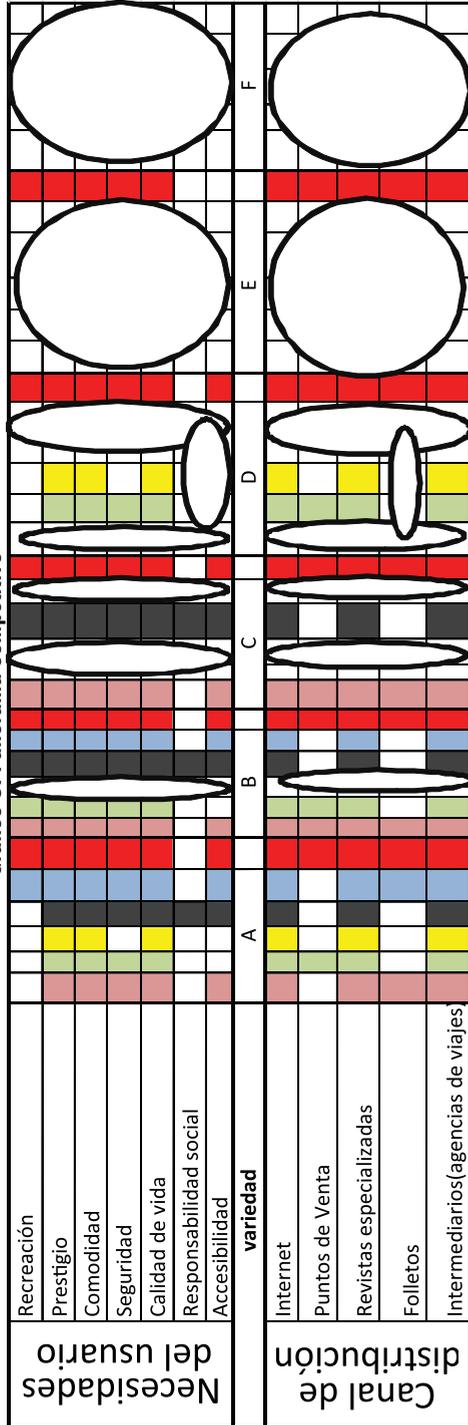
- Hoteles para el turismo de negocios.
- Hoteles para el turismo familiar.
- Hoteles para el turismo de descanso.
- Hoteles para el turismo cultura.
- Hoteles para el turismo de aventura.
- Hoteles para el turismo de salud.

Canales de distribución

- Internet.
- Puntos de venta.
- Revistas especializadas.
- Folletos.
- Intermediarios (agencias de viajes).

A continuación se presenta el panorama competitivo del sector hotelero en Colombia:

Gráfico 8. Panorama competitivo



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 8 se observa por qué el Decamerón es el líder del mercado, y se lo puede analizar ya que es el que está presente en más variedades y el único de estas seis empresas que explota el turismo de aventura. En el análisis del panorama competitivo se consideró que las cadenas hoteleras podrían desarrollar un hotel o resort para el turismo de salud. En este panorama se observa una variedad que no ha sido explotada de manera total en este espacio del mercado, variedad que podría ser aprovechada para la búsqueda de una posición favorable.

Para GHL Hoteles se podría deducir que a pesar de su gran cantidad de hoteles o unidades de negocios, le falta dejar la convergencia y crear más hoteles que cubran todas o gran parte las necesidades que no han sido desarrolladas por esta cadena.

4.4. Análisis de las fuerzas del mercado

La tercera de las pruebas es el Análisis Estructural de las Fuerzas de Mercado (AESE) –que utiliza el modelo porteriano–, apoyado en un *software* desarrollado por el Grupo de Perdurabilidad de la Facultad de Administración, que incluye algunas variables nuevas e interpreta otras de forma particular. El análisis apoya la reflexión conducente a determinar el nivel de atractividad del sector estudiado.

El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten tener una mejor percepción de lo que en dichos sectores ocurre. Las categorías son:

- Riesgo de ingreso.
- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de proveedores.
- Poder de negociación de compradores.
- Riesgo de sustitución.

Teniendo en cuenta el análisis de las fuerzas del mercado se obtuvieron los siguientes resultados:

Resumen de factores

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3,30
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	2,20
RIESGO DE INGRESO	3,78
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	2,33
BIENES SUSTITUTOS	1,60

Riesgo de ingreso: las barreras de entrada en este sector son equilibradas; es decir, no hay gran dificultad para entrar, debido a que las economías de escala tienden a un equilibrio, pues la curva de aprendizaje necesaria para ser competitivos es baja. Por otro lado, el músculo financiero necesario para ingresar y presentar una alternativa de vanguardia es muy elevado, teniendo en cuenta que se exige una gran inversión para ser una opción sustituta de las empresas presentes en este mercado. Además, la posición de marca no representa un riesgo alto a la hora de medir las barreras de entrada, ya que el comportamiento promedio del consumidor en este mercado no es de fidelización, puesto que los clientes fieles son aquellos que tienen una relación estrecha con los hoteles, como lo son las alianzas en el turismo corporativo.

Nivel de rivalidad entre competidores: el nivel de competencia en esta industria es alto, en razón de que las barreras de salida son elevadas pues ninguna empresa quiere dejar el sector, habida cuenta de la existencia de diversos factores como: las barreras emocionales, las grandes inversiones realizadas, etc.; además, es un sector en crecimiento y es poco atractivo abandonarlo; por otro lado, su rivalidad no es volátil, dado que sus costos de cambio son altos.

Proveedores: en esta fuerza se presenta un bajo poder de negociación de los proveedores, debido a que el producto demandado por los hoteles no es un producto diferenciado y existe una gran cantidad de empresas ofertantes, lo cual conlleva una estructura de costos deseada en el sector hotelero.

Compradores: teniendo en cuenta los datos arrojados por el *software*, las empresas del sector hotelero tienen el control de la negociación, debido a que los compradores son los usuarios finales y no están asociados a las empresas;

sin embargo, la información de los demandantes sobre las organizaciones que prestan este servicio es limitada.

Sustitutos: se presentan sustitutos como hostales, moteles y zonas de *camping*, entre otros, que son una opción al momento de comparar costos y precios, pero la calidad y el rendimiento ofrecido por los hoteles se imponen.

4.5. Supuestos del sector

Culminado el análisis de las fuerzas del mercado, se procede a realizar un análisis de los supuestos del sector, con la finalidad de comprender de una mejor manera lo realizado por las empresas competidoras. Este análisis tiene como fin determinar las fortalezas y debilidades del sector en cuanto a capacidad financiera, nichos de mercado, mercado, etc., esto con ocasión de observar las posibles acciones estratégicas que puedan hacer que las organizaciones salgan de la convergencia estratégica.

Con base en el comportamiento del sector se plantearon dos supuestos principales del sector; éstos son:

1. Las empresas no reparten dividendos, pues se encuentran en un proceso de inversión en donde los pasivos superan el patrimonio, y no es posible hacer la retribución ya que su rentabilidad todavía no es suficiente.
2. Para entrar al sector hotelero es necesario poseer un músculo financiero que permita sostener la compañía durante varios años sin margen de utilidad.

5. Conclusiones

Para el sector hotelero, en donde la marca y la trayectoria tienen tanta influencia dentro de la elección del consumidor, es recomendable considerar la opción de alianzas estratégicas que permitan obtener un mayor posicionamiento en el mercado, gracias a lo cual es posible explorar nuevas manchas blancas que produzcan prosperidad para el negocio. Anteriormente, se consideró la importancia de estas estrategias, que le permitirán a la organización ofrecer el mismo servicio a los clientes, pero con mayor cantidad de beneficios y garantías. Sin embargo, la estrategia más conveniente en este mercado es la

creación de nuevos nichos, para que cada organización los explote y genere una vida financiera estable.

La innovación es un factor clave, dado que para el nivel de complejidad de competencia en el que se encuentra este sector, es necesario crear acciones emergentes que permitan generar discontinuidades, en vez de que éstas afecten a la organización. La innovación está presente en productos y en plazas con los cuales cada una de las cadenas hoteleras desarrolla ventajas competitivas. Un ejemplo de ello es lo que ocurre con la cadena JW Marriot, punto de referencia por su elevado nivel de gestión e innovación, muestra de lo cual es su lobby bar, el único bar que ofrece a sus comensales una experiencia novedosa, con su mixología molecular.

Luego de haber realizado el análisis sectorial se concluye que en la industria estudiada se presenta un nivel de turbulencia alto, el cual se destaca por los constantes cambios del entorno y las variaciones a nivel macro. Además, en el sector se presenta un comportamiento caracterizado por la rivalidad en las variedades de precio y promoción y, a su vez, por las pasivas decisiones gubernamentales que suscitan un nivel complejidad interesante para nuestro estudio.

Una opción viable para afrontar la presente situación es la capacidad de explotación, y de esta forma, dejando a un lado la convergencia estratégica, incursionar en nuevas diversificaciones del turismo, por medio de la fragmentación de la demanda, buscando satisfacer cada día más necesidades específicas.

Con el análisis estructural de sectores estratégicos se logra hacer claridad sobre la situación real del sector hotelero en Colombia. Así, puede decirse que en este sector se da un alto grado de convergencia estratégica, puesto que hay grandes manchas blancas en variedades inexploradas por las organizaciones objeto de análisis.

Además, el sector en mención presenta un nivel de competitividad elevado, debido al fácil ingreso, derivado éste de las bajas barreras de entrada a este mercado. Este sector se encuentra en un grado de rendimientos elevados y riesgosos, en razón de que los competidores cuentan con un músculo financiero vigoroso. Ejemplo de esto último es el crecimiento intrínseco elevado que muestran las pruebas de estudio.

El GHL es uno de los líderes del mercado, por sus grandes fortalezas, las cuales se ven expresadas en su capacidad financiera, infraestructura,

vanguardia y, sobre todo, en la gran cantidad de hoteles a nivel nacional; sin embargo, a partir de los resultados obtenidos por el Leverage y el crecimiento intrínseco, se hacen las siguientes recomendaciones: como primera medida, el desarrollo de hoteles o plazas que cumplan con variedades como turismo de aventura, salud y cruceros, que son una alternativa interesante para mejorar las utilidades y de esta forma posicionarse como el líder del sector.

Comparándolo con el punto de referencia (JW Marriot), los estudios no arrojaron resultados favorables, esto por el aspecto financiero, a pesar de lo cual es una compañía fuerte en el mercado y de la cual se debe aprender, en especial de su plan estratégico y la presentación de sus servicios y su plaza.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2011). Bogotá: primer destino receptor de turistas extranjeros. Consultado en www.bogotaturismo.gov.co.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan.
- América Economía. (2011) La inversión hotelera vive un boom en América Latina. Consultado en <http://especiales.americaeconomia.com> el 1º de abril de 2011.
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) (2010). *Estadísticas hoteleras*. Recuperado: 29 de abri de 2011. Desde www.cotelco.com
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34 (7).
- Cameron, K., Kim, M. & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2).

- Caracol. *La inversión en el sector hotelero de Colombia crece a un ritmo del 30 por ciento*: Cotelco. Consultado en www.caracol.com.co.
- CNN Expansión (2011). *Crudo a 100 dólares, amenaza de crisis*. Consultado en www.cnnexpansion.com.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2010). *Producto interno bruto - tercer trimestre*. Recuperado: 16 de marzo de 2011 desde www.dane.gov.co.
- Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1).
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18 (21).
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Holiday Inn Express. (2011) Tarifas. Consultado en www.hoteles.com el 13 de marzo de 2011.
- Hoteles Royal (2009). Historia. Consultado en <http://digi22.securesites.net> el 17 de marzo de 2011.
- Hoteles Royal (2009). Promoción. Consultado en <http://www.hotelesroyal.com> el 16 de marzo de 2011.
- Hoteles Royal (2011) *Radisson Royal Bogotá Hotel obtiene certificación de Green Key Global*. Recuperado: 16 de marzo de 2011 desde www.hotelesroyal.com.
- JW Marriot. (2011). *Planifique eventos para grupos y reuniones*. Recuperado: 16 de marzo de 2011 desde www.espanol.marriott.com.

Khandwalla, P. (1976-1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7 (4).

La Barra. (2010) 2010: año promisorio para la hospitalidad colombiana. Consultado en www.revistalabarra.com.co el 1º de abril de 2011.

La Barra. (2010). De la ocupación hotelera. Consultado en www.revistalabarra.com.co el 12 de abril de 2011.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2003). Turismo en Colombia: un sector de oportunidades. Fortalezas, incentivos y herramientas institucionales. Consultado en www.mincomercio.gov.co 16 de marzo de 2011.

Portafolio. IHG tendrá nuevo hotel Holiday Inn en Bogotá. Consultado en www.portafolio.com.co.

Portafolio. La inversión en el sector hotelero de Colombia crece a un ritmo del 30 por ciento: Cotelco. Consultado en www.portafolio.com.co.

Portafolio. Radisson ahora cuenta con certificación por cuidar el ambiente. Consultado en www.portafolio.com.co el 9 de abril de 2011.

Romero, S. (2011). Colombia's Resurgent Capital Backslides Amid Crime and Congestion. Consultado en www.nytimes.com el 7 de mayo de 2011.

Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Colección Textos de Administración.

Restrepo, F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Rivera, H. (2010). Cambio estratégico y turbulencia. Consultado en <http://papers.ssrn.com>.

Sociedad Hotelera Tequendama (2011). *Reservation Desk*. Recuperado: 15 de abril de 2011 desde www.ichotelsgroup.com.

Terranum Hotels (2011). *Llega el primer hotel Aloft a Colombia*. Consultado en http://www.terranumhotels.com/Propiedades_remodelacion_Aloft.pdf

Tormo (18 de marzo de 2011). *Las nuevas cartas del sector hotelero*. Recuperado: 4 de abril de 2011 desde www.tormo.com.co.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración