



**Impacto del Covid en el desempeño organizacional y financiero de la industria hotelera y
situación actual en escenario de postpandemia: Caso de estudio Hotel Génesis.**

Carmen Elena Novoa Carrasco

21872122755

Universidad Antonio Nariño

Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria

Facultad de Ciencias económicas y administrativas

Ciudad, Colombia

2022

Impacto del Covid en el desempeño organizacional y financiero de la industria hotelera y situación actual en escenario de postpandemia: Caso de estudio Hotel Génesis.

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Gerencia Financiera y Tributaria

Director (a):
Mg. William A. Malpica Zapata

Línea de Investigación:
Gestión de las organizaciones

Universidad Antonio Nariño
Maestría en Gerencia Financiera y Tributaria
Facultad de Ciencias económicas y administrativas
Sincelejo, Colombia

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado: Impacto del Covid en la estructura organizacional y financiera de la industria hotelera y situación actual en escenario de postpandemia: Caso de estudio Hotel Génesis. Cumple con los requisitos para optar Al título de Magister en Gerencia Financiera y Tributaria.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Sincelejo, 14/11/2022.

Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Introducción	3
1. Planteamiento del Problema.....	6
1.1. El panorama del sector hotelero en Colombia y el mundo	6
2. Objetivos.....	11
2.1. Objetivo General	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
3. Justificación.....	12
3.1. Estado del Arte.....	13
3.1.1. Investigaciones similares de referencia	13
3.1.2. Estudios sobre impacto Covid en las finanzas de las empresas	15
3.1.3. Investigaciones en Colombia.....	16
4. Marco Teórico.....	18
4.1. Conceptos relevantes.....	18
4.2. Estrategia organizacional	18
4.2.1. Cultura organizacional.....	20
4.2.2. Competencia organizacional.....	20
4.3. Teoría y referencias investigativas.....	21
Características competitivas del sector hotelero.....	21
4.4. Las Cinco Fuerzas de Porter	22
4.5. Implementación.....	23

5. Metodología.....	24
5.1. Enfoque mixto.....	24
5.2. Recolección de Datos.....	24
5.3. Tabulación de Resultados	25
5.4. Delimitación.....	25
6. Resultados.....	27
6.1. Diagnóstico previo COVID	27
6.2. Análisis Vertical.....	27
6.3. Análisis de liquidez	29
6.4. Análisis de endeudamiento	29
6.5. Situación rentabilidad pre pandemia.....	29
6.6. Análisis de gestión o eficiencia.....	30
6.7. Manejo operativo u organizacional.....	30
6.8. Impacto del COVID	32
6.9. Análisis horizontal y vertical	32
6.10. Análisis de liquidez.....	34
6.11. Análisis de endeudamiento	34
6.12. Análisis rentabilidad Pos Covid.....	35
6.13. Análisis de gestión o eficiencia.....	36
6.14. Manejo operativo u organizacional.....	36
7. Conclusiones.....	38
8. Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas.....	42

Índice de tablas

Tabla 1 Porcentaje de ocupación hotelera nacional octubre (2019-2020-2021).....	8
Tabla 2 Conceptos de estrategia según Mintzberg el et., (1998) con adaptación de Betzabé al et., (2017).....	19
Tabla 3 Indicadores de competencia hotelera.....	21
Tabla 4 Análisis vertical estado de situación financiera 2019	28
Tabla 5 Análisis vertical estado de actividades 2019	28
Tabla 6 Análisis vertical estado de situación financiera 2020-2021.....	33
Tabla 7 Análisis vertical estado de actividades 2020-2021	33
Tabla 8 Análisis horizontal rubros con mayor impacto COVID	34

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Pandemias con mayor número de muertes	3
Ilustración 2 Turistas que dejaron de viajar por el mundo.....	8
Ilustración 3 Diagnóstico desempeño organizacional según criterio PORTER Pre pandemia	31
Ilustración 4 Diagnóstico desempeño organizacional según criterio Porter pospandemia.....	37

Resumen

Este trabajo presenta un análisis sobre el resultado de la observación y entrevistas que identifican el estado organizacional e indicadores financieros que miden la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión, del caso de estudio: Génesis Hotel, a fin de evaluar el impacto COVID en el desempeño financiero y organizacional en la industria hotelera, para el estudio se toma información cuantitativa y cualitativa del año 2017 al 2021.

Como resultado se evidencia el contraste del impacto negativo sobre el desempeño financiero y organizacional de Génesis Hotel en el año 2020, y simultáneamente el impulso positivo, evidenciado en la recuperación financiera alcanzada en el año 2021.

Es así, como a partir del impulso detonado por la crisis ocasionada por la COVID en el año 2020 se fungen en medio de la pandemia y la etapa de reactivación económica, catalizadores hacia la recuperación y la competitividad, tales como el diseño e implementación de una estructura organizacional basada en el modelo de las 5 fuerzas de Michel Porter y el aporte significativo de políticas tributarias emitidas por el estado, que evidencian un mejoramiento en el desempeño financiero de Génesis Hotel para el año 2021, muy a pesar del impacto Covid negativo ocasionado en el año 2020.

Palabras clave: Industria hotelera, Covid, indicadores financieros, postpandemia.

Abstract

This paper presents an analysis of the results of the observation and interviews that identify the organizational status and financial indicators that measure liquidity, profitability, indebtedness and management, of the study case: Génesis Hotel, in order to assess the COVID impact on performance. financial and organizational in the hotel industry, for the study quantitative and qualitative information is taken from the year 2017 to 2021.

As a result, the contrast of the negative impact on the financial and organizational performance of genesis hotel in 2020 is evidenced, and simultaneously the positive impulse, evidenced in the financial recovery achieved in 2021.

This is how, from the momentum triggered by the crisis caused by COVID in 2020, in the midst of the pandemic and the stage of economic reactivation, catalysts towards recovery and competitiveness, such as the design and implementation of a organizational structure based on the model of the 5 forces of Michel Porter and the significant contribution of tax policies issued by the state, which show an improvement in the financial performance of Génesis Hotel for the year 2021, despite the negative impact caused by Covid the year 2020.

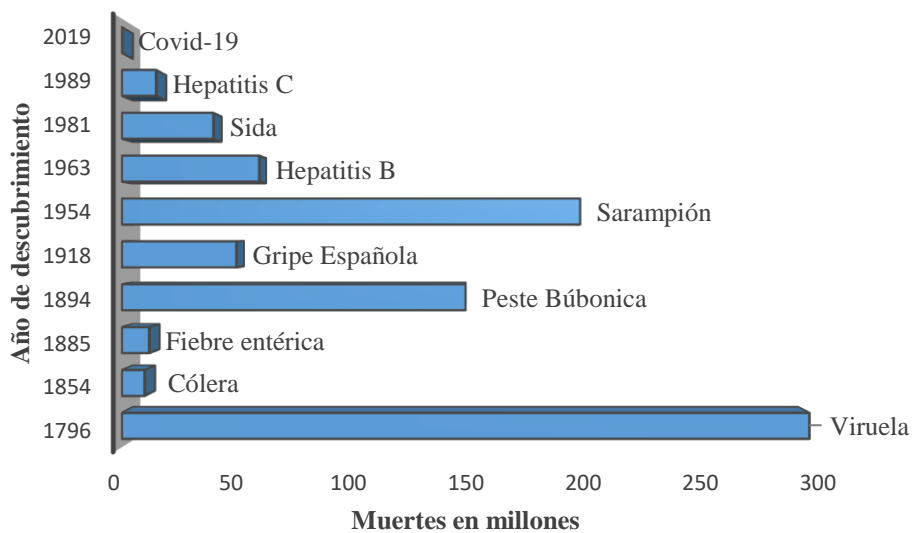
Keywords: Hotel industry, Covid, financial indicators, post-pandemic.

Introducción

Desde su origen la humanidad ha tenido que enfrentarse con epidemias que al convertirse en pandemias le han impactado catastróficamente en todos los contextos, por un lado, dejando a su paso millones de muertes, superando inclusive las ocasionadas en guerras (Esparza, 2016; Portal de la Historia, 2020; Villamil Jiménez, 2013), por otro lado, crisis emocionales, psicosociales y económicas que en etapas postpandemias han mudado en forma y fondo estilos de vida, conllevando a una redefinición de: valores, formas de trabajo, comunicación, interacción, diversión y relaciones personales, sociales, comerciales, entre otros.

Ilustración 1.

Pandemias con mayor número de muertes



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la ilustración 1 el COVID-19 hace parte de las 10 pandemias que más decesos ha ocasionado en la humanidad; se define como una enfermedad de tipo respiratoria aguda, filogenéticamente está asociada directamente con SARS-CoV. Es de fácil contagio y su

expansión rápida en el mundo se da por el alto volumen de movilidad internacional. Inicia en la ciudad de Wuhan China en diciembre de 2019 y fue declarada formalmente como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020; Pero en Colombia se conoce el primer caso el 6 de marzo de 2020 , y el 15 de ese mismo año el gobierno nacional cierra toma las siguientes medidas: cierre de fronteras terrestres, marítimas y fluviales, prohíbe el ingreso de extranjeros vía aérea, la llegada de vuelos internacionales, se decreta el aislamiento obligatorio, más conocido como cuarentena, sumado a las órdenes de restricción en movilidad emitidas por alcaldes en los municipios.

En efecto, el turismo y el subsector del hospedaje fue uno de los más impactados a pesar de significar un relevante dinamizador económico a nivel global y nacional en los años anteriores. Según la (WTTC), Consejo Mundial de Viajes y Turismo, entidad emisora de informes acerca del impacto económico de los viajes y turismo, informa que en el año 2019 se tenían 334 millones de puestos de trabajo y 62 millones se perdieron en el 2020, es decir un descenso del 18.5%. En Colombia, la ocupación hotelera registró la tasa más baja conocida en el subsector. Según Cotelco, en el mes de marzo, el 80 % de los hoteles colombianos cerraron al público, hasta septiembre del mismo año, y quienes operaron en ese periodo descendieron a una ocupación promedio del 2.9 % (Cotelco, 2020a).

El presente trabajo pretende validar las condiciones en que se encuentra el Hotel Génesis, ubicado en Sincelejo, Colombia, con respecto a sus finanzas y su entorno externo actual. Para dar cuenta de ello, se plantearon tres objetivos específicos. El primero pretende medir a través de indicadores financieros los resultados financieros obtenidos de periodos prepandemia, pandemia y post pandemia. El segundo busca identificar el estado

competitivo de Génesis Hotel frente a los competidores directos e indirectos, los posibles competidores a futuro, la capacidad de negociación de los compradores y proveedores, según el planteamiento por Michael Porter (1991) de las cinco fuerzas, presentadas con la finalidad de analizar estratégicamente los factores competitivos más importantes para el desarrollo de la planeación del hotel. Finalmente, se aborda en el tercer objetivo específico dedicado a dar cuenta a comparar el desempeño organizacional y financiero de Génesis Hotel.

La metodología a implementar en esta investigación tiene enfoque mixto, con alcance explicativo, teniendo en cuenta la profundidad que se quiere abordar frente a la situación estratégica actual del hotel y las posibles recomendaciones para mejorar y fortalecer su estrategia frente al mercado. La recolección de datos y hechos se obtendrá de acuerdo a las cinco fuerzas elegidas, las cuales se analizarán clasificándolas en amenazas u oportunidades, Posteriormente, se plasmarán como indicador, que permitan generar a partir de allí las estrategias. Todo esto para dar soporte estadístico a la problemática a resolver en el presente estudio; ¿cuál es el impacto COVID en el desempeño financiero y organizacional de Génesis Hotel?

Para consolidar este estudio, se tomarán en cuenta los siguientes enunciados:

- 1. Perfil de la Investigación:** Da cuenta del enfoque y orientación que tendrá el trabajo, donde encontrará la introducción, la problemática, el propósito y aportes de este trabajo y los objetivos para realizar el mismo.
- 2. Sustento Teórico:** En este apartado se expone el soporte conceptual del trabajo, donde se relacionan los autores que soportan teóricamente concepciones de las variables que se contemplaran durante la investigación. La estrategia organizacional, la

competitividad del mercado, la planificación, la industria hotelera, las cinco fuerzas de Porter (1991) y su aplicación.

3. **Metodología:** se expondrá los métodos y herramientas que se abordaran para el desarrollo de la investigación, dando sustento a la posible resolución a la problemática y la relación del alcance, las variables y las conclusiones en el desarrollo del trabajo.
4. **Desarrollo de la investigación:** Se colocará en contexto la aplicación de las estrategias elegidas para dar forma y resolución al objetivo general. Plasmando metodológicamente el paso a paso del estudio de caso.
5. **Resultados:** Después de colocar en acción la recolección de datos y métodos, en este apartado encontrará la resolución al planteamiento inicial de la investigación, generando deducciones claras y específicas sobre las condiciones competitivas de Génesis Hotel en Sincelejo, Colombia y las sugerencias para mejorar dentro del sector hotelero.
6. **Conclusiones:** En este último tramo de la investigación, se plasmarán los resultados de la investigación, dando hincapié a los datos con más significado, la respuesta a los interrogantes planteados, los aportes frente a cada objetivo específico y finalmente los aportes y recomendaciones del investigador frente al objeto en estudio.

1. Planteamiento del Problema

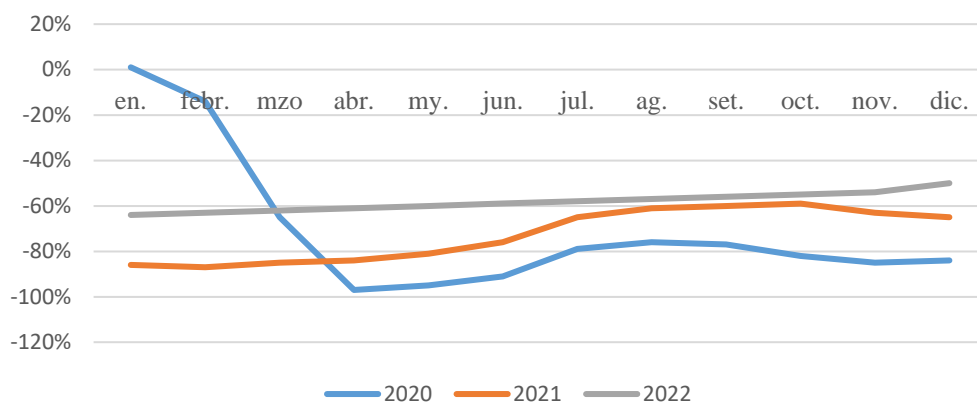
1.1. El panorama del sector hotelero en Colombia y el mundo

Uno de los acontecimientos más recientes e históricos, vividos entre los años 2019-2021, logró acelerar diversos factores y sectores, acompañados de importantes tomas de decisiones, creadas como estrategias para sobrellevar la subsistencia en el mercado. Algunas de las decisiones más relevantes para la industria empresarial a nivel mundial, fue eliminar puntos de venta física y empezar a implementar por medio de plataformas tecnológicas la interacción con el cliente y la generación de ventas, sin embargo, en el subsector hotelero, esta no era una posibilidad, lo que llevó a implementar estrategias como la Omnicanalidad, siendo catalogada como una “estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de las mismas” (Oliva & Dadalt, 2022, pág. s.p.).

En este mismo sentido, comparando las cifras estadísticas sobre los logros y desafíos en el sector hotelero y turístico, para el año 2018, antes de la pandemia, la Organización Mundial de Turismo (OMT), en su informe edición 2019, afirmó, que el mundo tenía un movimiento de 1.408 millones de turistas, de los cuales 235 millones se movían en las Américas. Cifras que cambiaron para el 2020 y 2021, dónde los reportes iniciaron descendiendo hasta llegar en el mes de abril de 2020 a tener un -99% de llegada de turistas a nivel mundial (OMT, 2022), situación que afectó a todas las empresas que hacen parte de este sector, incluyendo el hotelero. La Ilustración 2 muestra una evaluación del sector turístico durante y después del COVID-19.

Ilustración 2.

Turistas que dejaron de viajar por el mundo

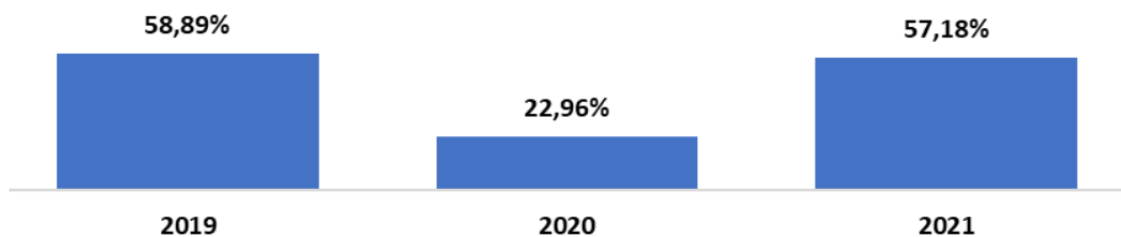


Elaboración propia, con base a la OMT (2022).

Para Colombia, el panorama no fue muy diferente durante la crisis mundial, sin embargo, para el presente año, ya se está evidenciando la recuperación en el sector, alcanzando los porcentajes de ocupación hotelera que se estaba obteniendo para el 2019, esto como resultado de nuevas estrategias para acelerar la recuperación.

Tabla 1.

Porcentaje de ocupación hotelera nacional octubre (2019-2020-2021)



Nota. Datos recuperados de Cotelco (2022), representan el porcentaje de ocupación en los hoteles, realizando una comparación del antes y después de la pandemia.

Ahora bien, entre las estrategias propuestas por (CPTUR), Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR), se contemplaron en su investigación 8 criterios, que permiten medir el índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC. Estos son: el criterio económico, el criterio social, el criterio ambiental, el criterio cultural, las estrategias de mercadeo, la gestión del destino, el criterio empresarial y la infraestructura. Mirando los resultados de estos últimos estudios efectuados por el CRTUR, se encuentra que, el departamento de Sucre ocupó entre 30 departamentos, el puesto número 23 en el 2019 y el puesto número 25 en el 2020 (ICTRC, 2022), como referencia de la implementación de estos criterios entre las empresas que pertenecen al sector del turismo. Lo que se puede llegar a interpretar, como desconocimiento o indiferencia por parte de los empresarios del departamento, en aprender y/o emprender un plan estratégico en sus empresas, que vaya acorde con lo planteado a nivel nacional. Lo que conlleva, a la elección del tema, a trabajar en esta investigación.

Por consiguiente, basada en el anterior contexto, la investigación quiere ayudar y analizar a través del caso de estudio: Génesis Hotel, a dar respuesta en una de las problemáticas que se han dado tras la pandemia, la afectación negativa a las finanzas de la mayoría de organizaciones, y que, para esta compañía, en la actualidad se ve reflejada con un volumen de ventas significativamente bajo, con una tasa de ocupación para el año 2021 del 21% frente a una tasa del 48% de su sector en la región. En particular, el caso Génesis hotel una microempresa del subsector hotelero de la ciudad de Sincelejo, con 10 años en el mercado, fundada el 02 de febrero de 2012, no fue ajena a la crisis, la pandemia no solo limitó la liquidez y disminuyó la rentabilidad, sino que las medidas sanitarias y de aislamiento social le obligaron a interrumpir por completo y de forma indefinida las prestaciones de sus servicios.

Para identificar las razones y medir los impactos más significativos derivados de la pandemia se formula la siguiente pregunta problema:

¿Cómo impactó el Covid en el desempeño organizacional y financiero del hotel Génesis?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar el impacto del Covid en la estructura financiera y organizacional de la empresa Hotel Génesis y la situación actual para periodo post pandemia.

2.2. Objetivos Específicos

- Medir a través de indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad el desempeño financiero obtenido de periodos prepandemia, pandemia y Pospandemia.
- Identificar por medio de las entrevistas y observación el estado organizacional de periodos prepandemia, pandemia y Pospandemia.
- Comparar los resultados del desempeño financiero y organizacional de periodos prepandemia, pandemia y postpandemia.

3. Justificación

La presente investigación; es importante porque busca estudiar (análisis) el impacto del Covid 19 en las finanzas de la industria hotelera y situación actual en escenario de Pospandemia: del Hotel Génesis; debido a que las medidas implementadas por el gobierno nacional a partir del 15 de marzo ha impactado negativamente al turismo receptor, de tal manera que el subsector de la hotelería colombiana ha atravesado por el momento más difícil de su historia, el denominador común ha sido grandes pérdidas financieras y el cierre de los establecimientos, por tanto, en esta etapa postpandemia será trascendental el resultado obtenido de esta investigación para evaluar, repensar y reorientar las políticas financieras, enriquecer la literatura de efectos Covid en el sector ya que existen pocos estudios de casos similares de empresas en esta región.

La empresa Génesis Hotel, será fortalecida por medio del resultado del presente estudio, donde se pretende que esta organización en particular pueda tener estrategias que le permitan lograr una recuperación financiera, y que otras organizaciones de la ciudad de Sincelejo puedan apoyarse en este trabajo y guiarse en el camino hacia la recuperación financiera o comparar problemas de impacto, sirviendo de insumo para orientar políticas organizacionales de mitigación del impacto Covid y de recuperación económica para el sector. Adicionalmente, la investigación pretende aportar desde el campo académico a docentes y estudiantes, tras reflejar acontecimientos actuales y soportados desde la estadística y la teoría.

Por otro lado, el desarrollo de esta investigación y el poder colocarla en práctica (qué es el propósito final), beneficiará de manera directa a la empresa, al departamento, a la nación, desde la generación de empleo, movimiento económico, reconocimiento cultural, intercambio de saberes y el entendimiento de aspectos metodológicos y productivos por parte de la gerencia del hotel.

El proyecto se ejecuta para que otras empresas del sector puedan tener un referente sobre cómo medir el impacto en sus casos particulares.

Finalmente, también se resalta el aporte académico y profesional que dejará este estudio a la academia, con los nuevos conceptos teóricos y epistemológicos que han surgido desde la nueva realidad (postpandemia) y los cambios y estrategias a implementar organizacionalmente.

3.1. Estado del Arte

Para dar contexto a la elaboración de este apartado se contemplaron investigaciones similares en la industria hotelera y otros sectores de la economía, estudios sobre el impacto Covid en las finanzas de las empresas e investigaciones en Colombia, como los campos de indagación principales, teniendo en cuenta la experiencia que se vivió durante los años 2019 a 2021 a nivel mundial por la COVID-19. Para ello, se abordaron textos de investigación de revistas reconocidas, informes de entidades oficiales a nivel mundial, a nivel Latinoamérica y a nivel nacional, también se contemplaron trabajos de grado y algunos soportes audiovisuales, dando como resultado relevante el siguiente estado de arte.

3.1.1. Investigaciones similares de referencia

Valdivia (2015), en su proyecto de grado titulado “Diseño de la planificación estratégica de un hotel de Santiago”, presentó un trabajo enfocado en la búsqueda de estrategias para que un hotel ubicado en Chile, el cual pudiese ser más competitivo con una proyección a cinco años. Para desarrollar dicho estudio, emplearon el método de las 5 fuerzas de Porter, apalancados de recursos tales como entrevista, encuesta y lluvias de ideas. Con los datos obtenidos, fueron evaluando por medio cuantitativo las diferentes áreas de interés de la investigación. Al finalizar su proyecto,

obtuvieron resultados concretos como el target de los turistas, la calidad que debía tener el hotel, la propuesta de valor, entre otros fundamentos que permitieron aterrizar las estrategias más adecuadas para la competitividad del hotel en el mercado.

Bajo el mismo método investigativo, se encuentra la tesis de Cavezzali (2020), titulada "Plan de marketing en tiempos de COVID-19". En ella el investigador aborda la situación del hotel Howard Johnson, de Argentina, en medio de la pandemia, donde aplicó las cinco fuerzas de Porter y el análisis DOFA para realizar una observación externa e interna de la compañía, descubriendo que, la crisis del Covid-19 era una oportunidad para el posicionamiento en el mercado del hotel. Para lograr dicho posicionamiento, el estudio reveló que el hotel debía fortalecer el manejo de marketing digital adaptándose a los nuevos cambios, mejorar el CRM (Gestión de relación con los clientes) y realizar una modificación en los diseños de los servicios prestados.

Dentro de los trabajos hallados en el contexto colombiano, se encontró el trabajo de maestría de Borda y Niño, elaborado en el 2021, en postpandemia. El enfoque dado a su trabajo dio para contribuir a un plan estratégico del Hotel Portal de los Andes, ubicado en la ciudad de Bogotá, barrio Corferias. Lo primero que hicieron para llegar a establecer las estrategias, fue realizar por medio de su investigación un diagnóstico del hotel y el entorno del mismo, abordando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tenía, utilizaron dentro de su metodología las cinco fuerzas de Porter, que beneficiaron al detectar las necesidades externas del hotel, entre las cuales surgieron; la innovación de servicios turísticos locales, el contrato de nuevos empleados que logren cubrir el sky bar, la necesidad de capacitar a su personal, actualizándolo frente a las nuevas necesidades que tienen los turistas después de la pandemia y finalmente,

proyectaron a tres años una productividad del hotel, que puede llegar a dejar 90 millones de ganancias al hotel.

Finalmente, la relación y estudio de estos tres trabajos ayudaron a reconocer los desafíos del turismo a partir de la llegada del Covid, a ilustrarnos las formas de abordar las crisis derivadas en la pandemia y a entender las dinámicas que se están creando para tener en cuenta las necesidades del mercado, las oportunidades que se pueden llegar a presentar y las estrategias implementadas, tales como la digitalización de marketing y CRM (Gestión de relación con los clientes), que pueden llegar a tomarse como parte de la solución planteada en el presente estudio.

3.1.2. Estudios sobre impacto Covid en las finanzas de las empresas

Dentro del contexto colombiano hallamos el artículo de investigación de (Malpica, 2021) “Desempeño financiero de las organizaciones en tiempos de pandemia: Evidencia en las PYMES del sector construcción colombiano.” El cual logra poner en evidencia como se incrementa el nivel de endeudamiento de las empresas de este sector durante la pandemia y como este puede ser un factor de amanezca financiera a mediano y largo plazo. Escenario homologado para génesis hotel durante la misma etapa y que le permite al hotel mantenerse alerta para aprender a administrar y gestionar su estructura financiera en la etapa de actual de recuperación.

El autor concluye que las PYMES que integran el sector construcción en Colombia presentaron una reducción en su desempeño financiero durante la pandemia, sin embargo, esta reducción presentada en los márgenes de utilidad no compromete la estabilidad financiera a corto plazo. Una situación similar se puede evidenciar en el sector salud colombiano en pequeñas y medianas empresas, en donde previo a la aparición del Covid ya se evidenciaba un detrimento a las finanzas del sector, situación que la pandemia agravo especialmente para indicadores de

liquidez y operación sobre en las organizaciones del sector salud colombiano (Malpica & Castro, 2021).

Del mismo modo aportó significativamente el trabajo de maestría (Valencia, 2022) “Impacto económico del Covid 19 en el Sector Hotelero de Colombia para el año 2020. Medido desde un modelo LOGIT.” Presentado por Javier Alberto Booder Valencia; en la que demostró que las empresas del sector de hotelería y turismo en un escenario de quiebra, el factor determinante está dado por los indicadores de liquidez y endeudamiento; este resultado lo obtuvo a través de la construcción de modelos de regresión logit, y logra un acercamiento a la predictibilidad del éxito financiero de las empresas. Lo anterior contribuye a que con los resultados de los indicadores financieros se pueda realizar un análisis sensato que permitan identificar cuáles son los aspectos que están impactando a las empresas en su viabilidad financiera. Esto puede ayudar a que el hotel tenga un derrotero que disminuya los riesgos de la quiebra.

3.1.3. Investigaciones en Colombia

(Diaz Soto, 2021) En su artículo “Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia” presenta una investigación que resalta la importancia del sector turismo en la economía de Colombia y lo determinante que es el engranaje entre el gobierno nacional y el sector privado para la recuperación. La investigación señala las afectaciones del Covid en el turismo y el subsector hotelero, las recomendaciones y estrategias que la OMT y COTELCO comunicó para apoyar al sector, desafortunadamente uno de los pronósticos de este estudio es la alta probabilidad de que cientos de hoteles no van a poder recuperarse de la crisis ocasionada por la pandemia. Para Génesis

hotel ha funcionado como una contextualización general y detallada de la situación complicada del subsector hotelero para así mantenerse en el mercado consciente de los desafíos pronosticados.

En este mismo contexto colombiano hallamos el trabajo de grado Reyes, D. y Parra, J. (2021). “Impacto del Covid-19 sobre las finanzas de la Caja de Compensación Familiar del Tolima ComfaTolima” que presenta un escenario distinto a los consultados en las investigaciones anteriores, ya que el impacto Covid sobre la finanzas de ComfaTolima fue positivo, debido a las medidas de caja que se implementaron en la institución y por la invariabilidad de los ingresos. El autor deja ver como en medio de un escenario crítico las buenas políticas financieras puede proteger y salvaguardar a una organización, lo cual se convierte en un punto de referencia para que Génesis Hotel pueda construir a partir de una crisis, las políticas y lineamientos apropiados para su competitividad en el mercado.

4. Marco Teórico

4.1. Conceptos relevantes

Dentro de la exposición conceptual que se desea realizar en los primeros párrafos de este apartado, se deja clara la diferencia entre la estrategia organizacional, la cultura organizacional y la competencia organizacional, aportando una base teórica sustentada y ampliada, que servirá en este estudio para orientar durante el enfoque de toma de los datos y análisis de resultados. Seguido, se relacionan cinco indicadores de competitividad de los hoteles, recopilados de la investigación realizada por Millán y Gómez en el año 2018. Por último, se relacionan las cinco fuerzas de Porter y cómo implementarlas para el desarrollo de esta investigación.

4.2. Estrategia organizacional

Se remonta la teoría planteada por Betzabé al. Et., (2017), frente al análisis conceptual en definición inicial de estrategia, la cual tuvo una adaptación figurada proveniente de un contexto de guerra y supervivencia en los años 1962. Y es, precisamente, su investigación, la que proporciona una evolución del concepto a través de los años, donde surge la necesidad de ver el sujeto no como una adición a la estrategia, sino como parte de ella (Betzabé, Karla, & José, 2017, pág. 33), dicha evolución entra entre las dimensiones de estrategias expuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

(1998) y las cuales esta investigación adopta conceptualmente, ubicándose este proyecto, dentro de la clasificación como estrategia para conocer el entorno. Ver Tabla 3.

Tabla 2.

Conceptos de estrategia según Mintzberg et al., (1998) con adaptación de Betzabé et al., (2017).

Dimensiones	Significado de Estrategia
Propósito (Pr)	Vehículo que sirve para fundar el propósito de la empresa respecto a objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
Poder (P)	Control competitivo de la organización, comprensión del estado actual de la entidad y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
Visión global (Vg)	Plan universal de la organización, articulado y coherente que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno (E)	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento (Ps)	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés (Gr)	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto (S)	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación, pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

Fuente: Recuperado y adaptado de Betzabé et al., (2017).

Parra Moreno, Carlos Fernando and Liz, Andrea del Pilar (2009), la creación de la estrategia se produce de la combinación entre la experiencia personal de la empresa y de las limitaciones de su contexto organizacional, mientras que para (Porter, 1991) significa ventaja competitiva. Para que una organización logre crear estrategias debe tener en cuenta las decisiones que toma ante situaciones que ocurran en su entorno, para que esto ocurra, la empresa previamente debe hacer un diagnóstico, que identifique oportunidades y potenciales amenazas externas e

internas. Y con ello, elaborar un plan de acción. Que según Chiavenato (2009, págs. 95 - 99), se elabora tomando en cuenta los siguientes aspectos: misión, visión y objetivos de la organización, dando respuesta a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir?, seguido, se analiza el entorno y la organización, para proponer al final las estrategias plasmadas en un plan de acción específico. Para el interés particular de este trabajo, el análisis del entorno se dará bajo las cinco fuerzas de Porter explicadas más adelante.

4.2.1. Cultura organizacional

Dentro de la estrategia de una empresa, se debe contemplar la cultura que se genere entre su recurso humano, sea este interno o externo, ratificando en esa dinámica lo que es la empresa. Lee (2014), lo define como “un sistema cuya significación es compartida por los miembros de una organización y es importante para caracterizar la identidad de la organización”, convirtiendo esta estrategia como una de las competencias personales de los integrantes de un equipo, allí se involucran los principios, los valores, los estándares de calidad y servicio, las formas de convivir y el sentido de pertenencia de los miembros del grupo, transmitidas de los antiguos a los nuevos, construyendo una identidad conjunta. Dentro de los arquetipos de cultura organizacional, Kerzner (2006) propone la cultura de proyectos cooperativos, de proyectos aislados, de proyectos competitivos, de proyectos no cooperativos y de proyectos fragmentados. Afirmando, que no se deben ver y ejecutar desde el moralismo, sino más bien, desde la gestión que se logre hacer como cultura organizacional, permitiendo que se lleve a conseguir un ambiente exitoso.

4.2.2. Competencia organizacional

La competencia se puede medir en diferentes contextos, internos y externos, y en diferentes situaciones o factores. En el caso de las organizaciones, como lo dice Demuner et al., (2010), es el conjunto de habilidades organizacionales, que le permiten a una empresa mantenerse de forma sostenida y sistemática en una posición de ventaja competitiva., postura que concuerda con el

objetivo que se pretende lograr con Génesis Hotel, identificando su entorno y proponiendo alternativas que le permitan ser más competitiva.

La competitividad puede ser medida en algunos escenarios mediante la implementación de métodos de cálculo que con sus resultados se puede evaluar y comparar a las organizaciones, y en el sector hotelero existen algunos indicadores que resultan importantes en este proceso.

4.3. Teoría y referencias investigativas

Características competitivas del sector hotelero

Tabla 3.

Indicadores de competencia hotelera

Actividad o servicio	Indicador	Medida	Resultado
<i>GOT</i>	Exclusivo para las entidades que cotizan en bolsa	$GOT = (\text{Ingresos}) - (\text{costos directos}) - (\text{gastos directos e indirectos})$	Mide la destreza en el manejo de la rentabilidad (Engstrom et al., 2003; Kim et al., 2012; Zeglat y Zigan, 2014).
<i>Porcentaje de ocupación</i>	Relaciona el total de las habitaciones disponibles que se tienen para renta en un plazo determinado, con las que efectivamente se rentan.	$\% \text{Ocupación} = \frac{\# \text{hab ocupadas}}{\# \text{Hab sin ocupar}}$	Refleja la eficiencia en la gestión de la satisfacción del cliente, su lealtad con relación a la marca.
<i>RevPAR</i>	Es utilizado por la elasticidad de las tarifas que se cobran.	$RevPAR = (\text{tarifa promedio de las habitaciones rentadas}) \times (\text{porcentaje de ocupación})$	Mide los ingresos por habitación disponible
<i>TRevPAR</i>	Son todos los servicios que complementan la oferta del hotel con	$TRevPAR = \frac{\text{Ingresos totales}}{\# \text{hab disponibles}}$	Mide la eficacia con la que se utilizan las instalaciones para generar ingresos.

	servicios relacionados a la actividad turística.		
<i>Cuota de Mercado</i>	Indicador utilizado comúnmente para destinos turísticos (Perles-Ribes et al., 2014), muestra las preferencias de los turistas teniendo en cuenta variables como los atractivos, atención, la calidad y variedad de servicios.	$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Venta total servicio } x}{\text{venta total todos los servicios}}$	Mide el tamaño de una entidad respecto al resto del mercado y competidores.

Nota. Elaboración propia tomando los conceptos escritos por Millán y Gómez (2018)

4.4. Las Cinco Fuerzas de Porter

En el desarrollo de esta investigación se implementarán las cinco fuerzas de Porter, las cuales consisten en identificar el estado del entorno de la empresa, contemplando no solo el ambiente del mercado local, sino indagando todo lo que la afecta desde el sector industrial a la que pertenece. Dentro de esa búsqueda, el autor sugiere cinco fuerzas de poder, que al analizarlas lograrán evaluar y aportar competitividad a la organización. En **la primera fuerza** están los competidores inmediatos, que serían aquellos que comercializan el mismo producto o servicio del hotel. En **la segunda fuerza**, estarían los clientes, su percepción frente a los servicios y satisfacción de la atención prestada por parte del hotel. En **la tercera fuerza** están los proveedores, encargados de suministrarle una parte o toda la materia prima de su producto o servicio al hotel. En **la cuarta fuerza**, se encuentran los productos sustitutivos, son aquellos productos o servicios, que podrían ser remplazados fácilmente por otro, es decir, una necesidad resulta fácil de satisfacer por parte del hotel o por otro subsector, por ejemplo, el sky bar del hotel con un bar local. Y, por último, **la quinta fuerza** de poder, serían los competidores potenciales, que, aunque sean de otro subsector industrial, pueden llegar a convertirse en un competidor directo en algún momento. (Porter, 2008)

4.5. Implementación

1. Identificar el sector al que pertenece la empresa
2. Qué productos o servicios contempla el hotel
3. Identificar los productos o servicios que no pertenecen al sector hotelero de Sincelejo
4. Geográficamente: ¿cuál sería el alcance del hotel?
5. Clasificar el recurso humano en subgrupos, donde se distingan los compradores, los proveedores, los competidores, los sustitutos, las posibles marcas o empresas nuevas en el mercado.
6. Describa los posibles propulsores de cada fuerza
7. Comprobar la coherencia entre los resultados obtenidos y el sector, responde preguntas como ¿tiene sentido el resultado de la rentabilidad del sector, frente a la rentabilidad a largo plazo del hotel?
8. Analizar todo cambio que se hayan dado en la competencia, sean estos positivos o negativos

Nota. Para ampliar el paso a paso de la implementación de las fuerzas de poder, dirigirse al artículo de Porter (2008).

5. Metodología

5.1. Enfoque mixto

Para la implementación de las fuerzas de poder y el desarrollo general del trabajo, se ve viable desarrollar un enfoque mixto, donde se trabaja lo cualitativo y lo cuantitativo a la vez, obteniendo una combinación que permite relacionar y analizar los objetivos específicos planteados con más profundidad. En este mismo sentido, se trabajará bajo un diseño anidado concurrente, este “colecta simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos (...). El método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central. Tal incrustación puede significar que el método secundario responda a diferentes preguntas de investigación respecto al método primario” (Sampieri, 2003, pág. 572). Para el caso de esta investigación se toma como método central el cuantitativo, siendo lo cualitativo el secundario en la recolección y análisis de los datos.

5.2. Recolección de Datos

Por ser una investigación con enfoque mixto, se utilizarán la combinación de herramientas, por una parte se tomarán como fuente primaria los estados financieros emitidos por la organización desde el año 2017 al 2021, como fuente secundaria las fórmulas de indicadores financieros y de gestión, por otra parte, para suplir con los requerimientos de análisis de las cinco fuerzas de Porter, entonces, para dar cuenta de los datos cualitativos, tales como los proveedores, productos o

servicios sustitutivos y análisis de los clientes, se utilizarán como fuente primaria entrevistas, una a la dirección, al Director y representante legal, Señor Eleazar Guevara Martínez, y otra, al administrador Señor Moisés David Cárdenas, dirigidas a detectar y resolver las incógnitas planteadas por Porter. Adicional, se utilizará la herramienta de observación para recolectar datos de la competencia y nuevos competidores en el sector de la avenida Alfonso López de la ciudad de Sincelejo, sea esta directa o indirecta. Todas estas herramientas permiten, como lo manifiestan Sampieri et al., (2003), el análisis desde la codificación numérica como el análisis textual, cumpliendo a cabalidad con lo requerido en el estudio.

5.3. Tabulación de Resultados

Como se manifestó anteriormente, se tomó el diseño anidado, dando prioridad a los datos cuantitativos, sobre los cualitativos, para el análisis de estos, Sampieri et al., (2003), sugiere realizarlo de la siguiente manera, para los datos cuantitativos, se extraen los datos como categorías que básicamente lo que indican es el significado y sentido de lo que puedan expresar estadísticamente. Seguido estas categorías se pueden analizar por temática y crear tablas, ejercicio que dará como resultado los temas cualitativos que también se analizarán como parte de la tabulación.

La información compilada anteriormente, forma parte de la estructura general para desarrollar la investigación en los tiempos estipulados para la misma y con los cuales se pretende dar resolución exitosa a los objetivos y problemática planteados.

5.4. Delimitación

Empresa: Génesis Hotel. Persona jurídica de Fundación para el Desarrollo Integral Bethel, con 20 años de servicio en el mercado.

Sector: Hotelería. Empresa dedicada a brindar servicio de alojamiento, actualmente con 44 habitaciones, una sede, 6 empleados con contratación directa y 2 con contratación indirecta.

Objetivo: Generar rentabilidad para apoyar programas de gestión social y religiosa.

Ubicación: Calle 32 # 15-36 de la Avenida Alfonso López, en Sincelejo, Sucre.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico previo COVID

Se realiza un diagnóstico a la etapa previa al COVID para identificar la situación financiera y organizacional de Génesis hotel, con el fin de medir el impacto COVID en la organización con un histórico de referencia. Se darán a conocer los resultados de los indicadores financieros y análisis operativo u organizacional.

6.2. Análisis Vertical

Los resultados obtenidos en el análisis vertical corresponden al año 2019, el cual refleja una estructura financiera con un manejo adecuado en su cartera, con una participación de 7.67% de sus cuentas por cobrar respecto a su activo total, también operó con un bajo riesgo de endeudamiento con sus acreedores teniendo una participación del 12,31%, sin embargo, se nota que el hotel poseía una alta carga fiscal para este periodo ya que sus pasivos por impuestos alcanzaron un 87,69% respecto al pasivo total. Por otra parte en la estructura del estado de actividades se generó un margen de utilidad respecto a sus ventas de un 6%.

Tabla 4.*Análisis vertical estado de situación financiera 2019*

Descripción de las cuentas	Prepandemia análisis Vertical 2019
Activos	
Efectivo y equivalente en efectivo	8,52%
Instrumentos financieros/Cuentas por cobrar	7,67%
Propiedad planta y equipo	83,81%
Total activos	100%
Acreeedores Comerciales	12,31%
Pasivos por impuestos	87,69%
Total pasivo	100%
Utilidades de periodos anteriores	89,82%
Excedentes del ejercicio	10,18%
Patrimonio	100%

Fuente: Elaboración propia, con base a los estados financieros de Génesis hotel.

Tabla 5.*Análisis vertical estado de actividades 2019*

Ingresos	Prepandemia análisis Vertical 2019
Total ingresos operacionales	100%
Total ingresos no operacionales	0,00%
Total ingresos	100%
Gastos	
Total gastos operacionales	96,85%
Total gastos no operacionales	3,15%
Total gastos	100%
Excedentes	6%

Fuente: Elaboración propia, con base a los estados financieros de Génesis hotel.

6.3. Análisis de liquidez

En cuanto a la liquidez de Génesis Hotel su razón Corriente promedio 2017/2019 fue de 0,75, evidenciando incapacidad para cumplir el total de sus obligaciones a corto plazo, no obstante, sus activos no alcanzan para cubrir la totalidad de sus obligaciones, alcanzan para cubrir un 0,75 de sus pasivos a corto plazo.

6.4. Análisis de endeudamiento

El Endeudamiento total Promedio 2017-2019 arrojó un resultado de 0,24, indicando un bajo riesgo de endeudamiento, es decir, el hotel manejó para estos periodos, un moderado grado de independencia de sus acreedores

Respecto al apalancamiento total Promedio 2017-2019 se obtuvo un valor de 0,31, indicando que, por cada peso de la organización, esta tenía comprometido un 31% con los acreedores.

6.5. Situación rentabilidad prepandemia

El ROE es un indicador trascendental para medir la capacidad de generar renta de una entidad, para el caso de Génesis Hotel quien mantenía un porcentaje de ocupación del 21% frente a un promedio nacional de 60.2%, la organización tuvo un alto rendimiento sobre su inversión, 68%, esto debido a políticas de austeridad en gastos fijos.

Del mismo modo, la rentabilidad sobre ventas (Promedio 2017-2019) arrojó un margen de utilidad del 27%, es decir, a Génesis hotel le quedó un 27% de utilidad por las ventas generadas.

6.6. Análisis de gestión o eficiencia

Respecto a los resultados de los indicadores de gestión o eficiencia, estos permiten apreciar que para la etapa de pre pandemia los recursos dispuestos en la cartera mantuvieron una rotación en promedio de 11 días, en otras palabras, Génesis Hotel tardó 11 días en promedio para recuperar sus recursos, producto de las ventas a crédito, mientras que en el proceso de rotación de ventas promedio se evidencia que la productividad de los activos invertidos por cada peso invertido fue de 1.93, es decir, cada peso que tenía invertido Génesis Hotel en activos se generó 1.93 pesos en ventas.

6.7. Manejo operativo u organizacional

El manejo operativo y organizacional está intrínsecamente ligado a la capacidad organizacional, es decir, el capital financiero y humano y la capacidad de gestionarlo, este fue evaluado en los párrafos anteriores, sin embargo, de manera cualitativa es importante mencionar que en la etapa pre pandemia Génesis Hotel no contaba con políticas organizacionales para el manejo de sus operaciones, no se evidenció alguna estrategia organizacional clara, no se caracteriza una cultura organizacional, no hay registros de una aptitud de la organización para incorporar a su recurso humano en la consecución de metas y por ende sus ventajas competitivas eran muy pocas, la estructura opera con criterios mínimos y elementales de administración, finanzas y competitividad. A través de la siguiente gráfica y como resultado de las entrevistas realizadas, se sintetiza una observación en cuanto al entorno externo, el cual es útil porque facilita o menoscaba el desempeño de una organización.

Ilustración 3.

Diagnóstico desempeño organizacional según criterio PORTER Prepandemia



Fuente: Elaboración propia

6.8. Impacto del COVID

Se elabora un diagnóstico al año gravable 2020, como el periodo de mayor impacto COVID, debido a las restricciones sanitarias y legales para operar comercialmente, simultáneamente se toma la vigencia del año 2021 como estudio para evaluar el resultado post pandémico, en el cual progresivamente se fue implementando la reactivación económica para el sector hotelero con algunas restricciones, en esta etapa de la investigación se muestran los resultados a través de indicadores financieros y análisis operativo u organizacional..

6.9. Análisis horizontal y vertical

El análisis vertical de Génesis hotel para el año 2020 permite conocer la composición de los diferentes rubros de los estados financieros y su evolución en las diferentes etapas de investigación. Se evidencia una estructura fracturada por las pérdidas del ejercicio que porcentualmente está representada negativamente, la organización en su activo corriente tiene una participación reducida dada la falta de ingresos, ya que el establecimiento estuvo cerrado totalmente durante 9 meses del año 2020. Sin embargo, para el año 2021 es evidente una recuperación en las cuentas del activo corriente, los ingresos y las utilidades, el establecimiento en febrero hace reapertura de sus servicios progresivamente.

Por otra parte, el análisis horizontal del año 2020 respecto al promedio de los 3 años anteriores refleja una reducción de sus utilidades de 417%, mientras que para el año 2021 se recupera en un 219% respecto al 2020, uno de los rubros de mayor impacto en el 2020 fueron los ingresos disminuyendo en un 226% respecto del promedio de los 3 años anteriores, para el año

2021 creció en un 70%. Estos valores nos contextualizan el drama financiero que atravesó Génesis hotel en la vigencia del COVID durante el 2020 y la recuperación que logró para el año 2021.

Tabla 6.

Análisis vertical estado de situación financiera 2020-2021

Descripción de la cuentas	Pandemia análisis Vertical 2020	Post pandemia análisis Vertical 2021
Activos		
Efectivo y equivalente en efectivo	2,44%	7,06%
Instrumentos financieros/Cuentas por cobrar	1,26%	7,18%
Propiedad planta y equipo	96,30%	85,76%
Total activos	100,00%	100,00%
Pasivos		
Total pasivo corriente	100,00%	77,56%
Pasivo no corriente		22,44%
Total pasivo	100,00%	100,00%
Patrimonio		
Excedentes o pérdidas del periodo	-18,20%	13,22%

Fuente: Elaboración propia, con base a los estados financieros de Génesis hotel.

Tabla 7.

Análisis vertical estado de actividades 2020-2021

Ingresos	Pandemia análisis Vertical 2020	Post pandemia análisis Vertical 2021
Total ingresos operacionales	100,00%	100,00%
Total ingresos no operacionales		
Total ingresos	100,00%	100,00%
Gastos		
Total gastos operacionales	93,74%	94,91%
Total gastos no operacionales	6,26%	5,09%
Total gastos	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, con base a los estados financieros de Génesis hotel.

Tabla 8.*Análisis horizontal rubros con mayor impacto COVID*

	2020 respecto 2019	2021 respecto 2020
Ingreso	-212,81%	77%
Activo corriente	-337,04%	77%
Excedentes	-417,63%	219%

Fuente: Elaboración propia, con base a los estados financieros de Génesis hotel.

6.10. Análisis de liquidez

El análisis de liquidez para génesis hotel pone de manifiesto que para el año 2020 la organización no tenía capacidad para cumplir obligaciones a corto plazo, sus activos alcanzaban para cubrir solo un 20% de sus pasivos a corto plazo, a pesar de que en los años anteriores a la pandemia su razón corriente no llegaba a 100 descendió drásticamente en pandemia, pero afortunadamente para el 2021 logra recuperarse alcanzando un 98% de cobertura de sus activos corrientes a sus pasivos corrientes.

6.11. Análisis de endeudamiento

A pesar de la afectación sistemática de la pandemia en la organización, en términos de endeudamiento Génesis hotel sostuvo un bajo riesgo de endeudamiento, es decir, el hotel manejó un moderado grado de independencia de sus acreedores, que logró reducirlo en el año 2020 respecto al 2019, y mantenerlo durante el año 2021. La entidad no asumió riesgos de endeudamiento para mantener su continuidad en el año 2021, trabajó con la renta operativa

mínima, y la incertidumbre financiera y comercial le mantuvo a raya de endeudarse desproporcionadamente.

En términos de apalancamiento la organización durante el año 2020 y 2021 estuvo comprometida en un 23% con los acreedores, disminuyendo 3 puntos respecto al promedio de los 3 años anteriores sin pandemia; este resultado se debe a que al verse abocado a un cierre del establecimiento unas de las prioridades de la administración fue pagar sus obligaciones proporcionales a la liquidez con la que contaba, eso lo logró sostener para el año 2021.

6.12. Análisis rentabilidad PostCovid

En esta sección se encontró que el rendimiento de la inversión para génesis hotel se disminuyó drásticamente en pandemia, el indicador ROE nos evidencia que para el año 2019 se tenía un rendimiento sobre la inversión del 68% pero en pandemia año 2020 cae en -18%; como se ha diagnosticado en otros indicadores para el año 2021 pudo recuperarse y obtener un rendimiento del 13 %.

Lo anterior puede medirse también a través de la rentabilidad sobre las ventas, que en línea de tiempo nos señala que, para el promedio de los años 2017, 2018 y 2019 se generaba un margen de utilidad del 27% respecto a las ventas, sin embargo, para el año 2020 se alcanzó un -27%, tiene la justificación de un descenso tan bajo con el cese de actividades, pero dada la apertura del establecimiento en enero se pudo alcanzar para el año 2021 un 7% de margen de utilidad por las ventas.

6.13. Análisis de gestión o eficiencia

La gestión y la eficiencia en Génesis hotel se envió empañada por la subutilización de sus activos, dado el cierre del establecimiento durante la pandemia en el año 2020 por cada peso que se tenía invertido en activos se generaron 0,54 pesos en ventas, esto comparado con el promedio de los años sin pandemia es bajo, para los 3 años anteriores se había generado 1,93 pesos en ventas, lo que nos indica que el COVID tuvo un impacto negativo de forma directa sobre la rotación de ventas.

6.14. Manejo operativo u organizacional

Los resultados obtenidos del manejo operativo u organizacional señalan cualitativamente que en el año de la pandemia 2020 la administración imperativamente tenía que cerrar el establecimiento, dado que no poseía organizacionalmente ninguna estructura, sin embargo, durante este mismo año la administración contrató asesoría financiera y organizacional con el fin de volver a entrar al mercado con posibilidades de crecimiento y permanencia.

Al iniciar en el mes de marzo la reactivación económica del sector, se estableció un plan financiero con metas, se apoyó en el estudio de los factores externos propuesto por Michel Porter como estrategia organizacional, y a partir del conocimiento del mercado en el sector y en la región ha logrado estabilizar sus precios, políticas de cartera y proveedores, optimización de sus activos, la creación de productos sustitutos y la inversión en publicidad ha logrado progresivamente aumentar sus ventas aun por encima de los periodos antes de pandemia.

Sumado a lo anterior, políticas tributarias como la Ley 2155 de 2021, amplió la exención transitoria del impuesto sobre las ventas (IVA) hasta el 2022 para la prestación de servicios de alojamiento a residentes en Colombia. Esto ha incentivado el turismo y a operar con mayores márgenes de utilidad.

En la siguiente grafica se muestra el avance en políticas, procesos y procedimientos organizacionales de Génesis hotel.

Ilustración 4.

Diagnóstico desempeño organizacional según criterio Porter postpandemia



Fuente:

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

El análisis del Impacto del COVID en la estructura organizacional y financiera de la industria hotelera y situación actual en escenario de postpandemia: Caso de estudio Hotel Génesis, permite concluir que no tiene precedentes el caos generado por esta enfermedad, el alcance que tuvo al punto de presionar a los mercados a cesar sus actividades comerciales lo señala como un evento catastrófico. Para Génesis hotel significó en el año 2020 el cierre de su establecimiento y el deterioro de los resultados en todos sus indicadores.

No obstante, no se puede desconocer que el impacto COVID paradójicamente tuvo dos efectos contradictorios, para el año 2020, por una parte, el desempeño financiero muestra que se generó un decrecimiento financiero extremo hasta llevar a cero pesos sus ingresos, una economía reducida a pérdidas en el ejercicio, insostenibilidad dada su incapacidad organizacional y financiera para arriesgarse a operar en medio de la incertidumbre, por tanto, tuvo que despedir a todos sus empleados; durante este periodo sus activos aceleraron su deterioro dada la subutilización de estos; iliquidez total ya que tuvo que consumir sus recursos en el pago de obligaciones; incompetencia para generar servicios sustitutos, lo que puso en evidencia a una entidad con una escasa y casi nula estructura organizacional.

Pero, por otro lado, el impacto COVID a partir del año 2021 condujo a una redefinición de: valores, estilo de vida, formas de trabajo, comunicación, interacción, diversión y relaciones personales, sociales, comerciales para toda la sociedad, y muy precisamente para el caso de estudio Hotel Génesis, debido a que re direccionó a toda la organización; según el director de la organización algunas de las razones que generaron un cambio positivo: la amenaza de perder lo

construido impulsó a la dirección a prepararse para el cambio que ya había llegado, las inmensas necesidades de los stakeholders, los insuficientes resultados a los que se había conformado en la etapa pre pandémica, el desinterés con que se había mirado el ordenamiento de una estrategia y cultura organizacional, la urgencia de devolver la esperanza a la comunidad, catapultaron a Génesis Hotel a establecer una estructura organizacional.

La recuperación financiera que se observa luego de comparar el periodo del año 2021 respecto a los periodos de pre pandemia y pandemia, revela que las ventas del año 2021 superaron en promedio las generadas en los periodos pre pandemia y pandemia, a pesar de que no se contaba con un levantamiento total de las restricciones y la reactivación económica era parcial, pone en evidencia el esfuerzo en el diseño e implementación de una estructura organizacional, que incluyó un plan estratégico, un compromiso con la cultura organizacional y un programa de competencia organizacional, basado en el modelo de las 5 fuerzas de Michel Porter; de acuerdo con entrevista al señor director todo lo anterior fue gestión de la administración en este nuevo periodo de postpandemia, para el año 2021.

Sumado a lo anterior, los esfuerzos del estado para la reactivación económica de los hoteles generando políticas fiscales favorables, ha sido valiosa para alcanzar los objetivos financieros de génesis hotel, reduciendo así el impacto prolongado de esta pandemia. El estado debe seguir interviniendo en el fortalecimiento de políticas que impulsen este subsector, ya que aún hay establecimientos que no han podido equilibrarse financieramente, a Génesis hotel le resta un camino de fortalecimiento en su estructura organizacional y financiera que le permita recuperarse del impacto de la pandemia y mantenerse competitiva en el mercado

Existe escasa literatura para este subsector en la región, poco o casi nada entrenamiento para los empresarios, de hecho, en la ciudad de Sincelejo donde se encuentra este caso de estudio, no existen agremiaciones para el sector turismo u hotelero, lo que evidencia la necesidad de investigar como el COVID ha impactado un sector como este tan relevante en la economía.

8. Recomendaciones

Se recomienda a Génesis Hotel:

- Analizar el estudio de desempeño financiero y organizacional concluido en esta investigación para que sea utilizado como insumo para la toma de decisiones.
- Fortalecer su capital de trabajo mejorando la liquidez a fin de cubrir sus obligaciones a corto plazo, mantener el nivel de endeudamiento moderado y optimizar sus gastos fijos a fin de aumentar la rentabilidad.
- Afianzar y nutrir constantemente los procesos organizacionales de acuerdo a su contexto y nuevas realidades que van apareciendo, de tal manera que pueda mantenerse competitivo en el mercado.
- Documentarse con experiencias de otras regiones y sectores a fin de aprender de dinámicas que se gestan en otros escenarios y que pueden contribuir a la pronta recuperación financiera.

Referencias Bibliográficas

- Betzabé, M.-M., Karla, B. E., & José, B. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 25 - 35.
- Diaz Soto, C. M. (2021). *ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENERADAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA PARA SUPERAR LA CRISIS POR LA COVID-19 DURANTE LA FASE DE PANDEMIA I*. España y Portugal: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe.
- ICTRC. (2022). *Competitividad departamental*. Retrieved from <https://cptur.org/ICTRC/departamentos#sucre>
- Malpica, W., & Castro, A. (2021). Factores determinantes en la crisis de las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, un acercamiento desde la perspectiva financiera. *Revista Criterio Libre*, 84-94. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n34.6387>
- Malpica-Zapata, W. A. (2021). Desempeño Financiero De Las Organizaciones En Tiempos De Pandemia: Evidencia En Las Pymes Del Sector Construcción Colombiano. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 79-100.
- Oliva, F., & Dadalt, F. (2022). *En la búsqueda de la Omnicanalidad*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>
- OMT. (2022). *impacto económico de la crisis de la COVID-19 en el turismo*. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 1 - 15.
- Reyes Díaz, Dario Fernando - Parra Ortiz, Jennifer Alexis. (2021). *Impacto del Covid-19 sobre las finanzas de la Caja de Compensación Familiar del Tolima ComfaTolima*. Ibagué - Colombia.: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Sampieri, C. y. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc.Graw-Hill Interamericana.
- Valencia, J. A. (2022). *Impacto económico del Covid 19 en el Sector Hotelero de Colombia para el año 2020. Medido desde un modelo LOGIT*. Bogotá D.C. : Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.