

**Impacto en la economía del sector turismo generado por el Covid-19: Estudio
multicaso en Santander-Colombia**

Ivonne Andrea Manrique Gil y Elcy Liliana Paipa Montañez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora:

Aura Cecilia Pedraza Avella

PhD en ciencias económicas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

A Dios por darme salud, vida y fortaleza para enfrentar cada día con optimismo y fe, a mi padre Jose Adan Manrique Romero por ser mi ejemplo de perseverancia y entrega, a mi madre Martha Janeth Gil Ducón por ser mi fortaleza e inspiración diaria, a mi hermana Laura Camila Manrique Gil por su apoyo incondicional y compañía. A mi tío Juan Gabriel Gil Ducón, es mi ángel de la guarda, desde el cielo sé que está orgulloso de mi. Con la preparación que he hecho a lo largo de mi carrera que hoy finaliza, les recompensaré mañana por todo el trabajo, el amor y el sacrificio que me han dado. Por ellos, para ellos, todo mi esfuerzo y dedicación.

Ivonne Andrea Manrique Gil.

Agradecimientos

Gracias a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, a mis padres soy quien soy el día de hoy. Sé que no se los recuerdo lo suficiente, pero les agradeceré siempre y amare toda la vida. Gracias a toda mi familia, que confió en mí, a mis abuelos por sus oraciones diarias, a mis tíos y primos, por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo. Gracias a mis amigos por traer risas y alegría a todo lo aprendido profesional y personalmente, a mis compañeros de equipo de baloncesto por todos los buenos momentos compartidos. A mi directora Aura Cecilia Pedraza por su disposición y gran ayuda, por guiarnos y dirigir este trabajo de investigación. Por último, siendo la más importante gracias a mi alma mater, la universidad industrial de Santander, en especial a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y a sus docentes, los que me formaron profesionalmente y me hicieron amar esta maravillosa profesión.

Ivonne Andrea Manrique Gil.

Dedicatoria

La culminación de este logro va dedicada primero a DIOS por darme salud, fuerza y voluntad para alcanzar cada una de mis metas propuestas a lo largo de la vida y que sin su bendición no hubiese sido posible, a mis padres Segundo Paipa y María del Carmen Montañez por su apoyo incondicional tanto económicamente como moral. A mi pareja por su apoyo en cada decisión que tomara, esa persona que tuvo paciencia y entrega para conmigo, a mi hijo por ser mi mayor motivación para no rendirme y ser un ejemplo para él.

Elcy Liliana Paipa Montañez.

Agradecimientos

Mis agradecimientos están dirigidos a mi familia en especial a mis padres por ser mi fortaleza y por qué de ellos he aprendido a perseverar para alcanzar todos mis propósitos. Gracias a mi universidad UIS por permitirme convertirme en una profesional y a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, en especial a mi directora de proyecto PhD Aura Cecilia Pedraza y a todas y cada una de las personas que contribuyeron a este importante logro.

Elcy Liliana Paipa Montañez.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción.....	15
1. Planeamiento del problema.....	18
2. Metodología.....	23
2.1 Diseño metodológico.....	23
2.2 Revisión de literatura.....	24
2.3 Construcción de los casos de estudio.....	25
2.3.1 Diseño del estudio de caso.....	25
2.3.1.1 Realización de una revisión documental.	28
2.3.1.2 Establecer contacto con las empresas objeto de estudio.....	29
2.3.1.3 Preparación para la metodología de visita.....	29
2.3.2 Recopilación de la información.....	31
2.3.2.1 Trabajo en conjunto con las empresas.....	32
2.3.2.2 Síntesis de la información obtenida.....	32
2.3.3 Análisis de la información.....	32
2.4 Formulación de prácticas de referencia.....	33
2.5 Artículo publicable.....	33
4. Revisión de la literatura.....	34
4.1 Análisis bibliométrico.....	34
4.1.1 Formulación de Pregunta de investigación.....	35
4.1.1.1 Definición de tesauros y palabras claves.....	35

4.4.1.2 Selección de la base de datos y fuentes de información.....	37
4.4.2 Definición de los criterios de inclusión y exclusión.....	38
4.4.3 Prototipo de la ecuación de búsqueda.....	39
4.4.4 Realización del análisis bibliométrico.....	40
4.5 Análisis preliminar de la literatura.....	47
4.5.1 Análisis de resúmenes, títulos y palabras claves.....	47
4.5.2 Análisis de los artículos seleccionados.....	48
4.5.2.2 Introducción al análisis de revisión de literatura.....	48
4.5.2.3 Describiendo pandemias.....	52
4.5.2.4 SARS-Cov2 (Covid-19).....	53
4.2.2.4 Turismo y Covid-19.....	55
4.5.3 Principales ejes y áreas de actuación frente al COVID-19.....	58
4.5.3.1 Conclusiones de la revisión de literatura.....	59
5. Casos de estudio.....	60
5.1.1 Caso 1. Arribando.....	62
5.1.1.1 Talento humano.....	63
5.1.1.2 Estrategias comerciales.....	63
5.1.1.3 Manejo de instalaciones.....	64
5.1.1.4 Finanzas.....	64
5.1.2. Caso 2. Traveler hostel.....	68
5.1.2.1 Talento humano.....	70
5.1.2.2 Estrategias comerciales.....	70
5.1.2.3 Finanzas.....	71

5.1.3 Caso 3. Ecosanturban travel.....	73
5.1.3.1 Talento humano.....	73
5.1.3.2 Estrategias comerciales.....	74
5.1.3.3 Finanzas.....	75
6. Prácticas de referencia.....	75
7. Conclusiones.....	82
8. Recomendaciones.....	85
Referencias bibliográficas.....	86

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Tipos de turismo de aventura.....	27
<i>Figura 2.</i> Proceso para la realización de análisis bibliométricos.....	34
<i>Figura 3.</i> Publicaciones por año.....	41
<i>Figura 4.</i> Países con mayor número de publicaciones.....	42
<i>Figura 5.</i> Autores con mayor publicación.....	43
<i>Figura 6.</i> Mapa de coautoría bibliográfico de autores.....	44
<i>Figura 7.</i> Documentos por área de investigación.....	45
<i>Figura 8.</i> Análisis de con-currencia de palabras-clave.....	47
<i>Figura 9.</i> Utilidad Neta de arribando en los últimos 2 años.....	66
<i>Figura 10.</i> Utilidad Neta de traveler en los últimos 2 años.....	72
<i>Figura 11.</i> Bosquejo de cuadro comparativo.....	77
<i>Figura 12.</i> Ciclo de gestión de los desastres socio naturales.....	78
<i>Figura 13.</i> Bosquejo de matriz FODA.....	80

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	17
Tabla 2. <i>Participantes en entrevista semiestructurada</i>	30
Tabla 3. <i>Palabras claves utilizadas en la búsqueda</i>	36
Tabla 4. <i>Criterios de inclusión y exclusión de búsqueda</i>	38
Tabla 5. <i>Principales temas de estudios encontrados</i>	50

Lista de apéndices

(Ver todos los apéndices adjuntos en la carpeta llamada lista de apéndices).

Apéndice A. artículo de investigación.....	15
Apéndice B. Entrevista semiestructurada.....	25
Apéndice C. Ecuaciones de búsqueda.....	33
Apéndice D. Metadatos del análisis bibliométrico.....	33
Apéndice E. Bitácora de 50 artículos.....	39
Apéndice F. Línea de tiempo de principales pandemias y patógenos.....	43
Apéndice G. Cuadros comparativos.....	64
Apéndice H. Matriz FODA.....	66

Resumen

Título: Impacto en la economía del sector turismo generado por el Covid-19: Estudio multicaso en Santander-Colombia

Autor: Ivonne Andrea Manrique Gil, Elcy Liliana Paipa Montañez

Palabras Clave: Turismo, pandemia, economía, estudio de caso, enfermedad respiratoria, covid-19.

Descripción: La enfermedad por coronavirus, es una enfermedad infecciosa causada por el virus Sars Cov2. La mayoría de las personas con covid-19 tienen síntomas de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento; sin embargo, algunas personas desarrollan casos graves que requieren atención médica especial (*Organización Mundial de La Salud*, 2021). Estas consecuencias han hecho que la pandemia del Covid-19 haya afectado al turismo, además de otros sectores económicos, en un contexto económico y social. Añádase a esto, una recesión, aumento del desempleo y puestos de trabajo en riesgo, cierres (especialmente de pequeñas y medianas empresas), caída de los ingresos, disminución de la confianza de los consumidores y las empresas, incertidumbre sobre la duración de la pandemia, y un aumento masivo de nuevos casos diarios en Colombia y en todo el mundo. Por último, el alcance de los bloqueos y restricciones gubernamentales ha generado más incertidumbre sobre el futuro de una «nueva normalidad» más deliberada (Hsieh et al., 2020). Con la magnitud de la pandemia de covid-19, existe una necesidad urgente de no volver a la normalidad cuando la crisis termine, en lugar de una oportunidad para reconsiderar una transformación del sistema turístico global más alineado con los objetivos de desarrollo sostenible incluidos en la agenda 2030 (Gössling et al., 2020).

Este trabajo de investigación busca identificar los efectos del covid-19 en el turismo a partir de una revisión de literatura y análisis de la web a nivel global, así como también con base en experiencias de empresas locales. En primer lugar, se presenta el proceso de selección y análisis de artículos de investigación, que permiten visualizar los principales impactos del Covid-19. En segundo

lugar, se desarrolla la construcción de tres casos de estudio para empresas santandereanas pertenecientes al sector turístico, para luego realizar la formulación de prácticas de referencia que puedan ser implementadas en el sector turismo colombiano para dar respuesta al impacto del Covid-19, contrastando toda la información obtenida a lo largo de la investigación en un artículo.

Abstract

Title: Impact on the economy of the tourism sector generated by Covid-19: Multi-case study in Santander-Colombia

Author(s): Ivonne Andrea Manrique Gil, Elcy Liliana Paipa Montañez

Key Words: Tourism, pandemic, economy, case study, respiratory disease, covid-19.

Description: Coronavirus disease is an infectious disease caused by the Sars Cov2 virus. Most people with COVID-19 have mild to moderate symptoms and recover without treatment; however, some people develop severe cases that require special medical attention (World Health Organization, 2021). These consequences have caused the Covid-19 pandemic to affect tourism, in addition to other economic sectors, in an economic and social context. Add to this, a recession, rising unemployment and jobs at risk, closures (especially of small and medium-sized businesses), falling revenues, declining consumer and business confidence, uncertainty about the duration of the pandemic, and a massive increase in new daily cases in Colombia and around the world. Finally, the extent of government lockdowns and restrictions has created more uncertainty about the future of a more deliberate “new normal” (Hsieh et al., 2020). With the magnitude of the covid-19 pandemic, there is an urgent need not to return to normal when the crisis ends, rather than an opportunity to reconsider a

transformation of the global tourism system more aligned with the sustainable development goals included in the 2030 agenda (Gössling et al., 2020).

This research work seeks to identify the effects of Covid-19 on tourism based on a literature review and web analysis at a global level, as well as based on the experiences of local companies. First, the process of selecting and analyzing research articles is presented, which allows visualizing the main impacts of Covid-19. Second, the construction of three case studies for Santanderean companies belonging to the tourism sector is developed, in order to then carry out the formulation of reference practices that can be implemented in the Colombian tourism sector to respond to the impact of Covid-19, contrasting all the information obtained throughout the investigation in an article.

Introducción

La pandemia del Sars Cov2 (covid-19) ha impactado la industria del turismo en el entorno económico y social. El primero, se evidencia a través de la recesión mundial, el aumento del desempleo y puestos de trabajo en riesgo, el cierre de negocios, especialmente pequeñas y medianas empresas (pymes), la reducción de la renta disponible (liquidez), la incertidumbre que pesa sobre la confianza de los consumidores y las empresas, la duración incierta de la pandemia, la falta de disponibilidad de las vacunas, el alcance de los encierros, restricción de viajes y la incertidumbre del futuro acerca de “la nueva normalidad” (Hsieh et al., 2020). El segundo, se muestra en las medidas de seguridad gubernamentales que también han afectado la economía a través de los cierres coercitivos, el distanciamiento social y la restricción de movilidad, lo que ha llevado al mundo a una parálisis de gran escala sin precedentes (Radic et al., 2020). Sin embargo, también exige una serie de oportunidades que deben ser consideradas como: la necesidad de repensar el modelo de negocio, el impulso de la innovación y la digitalización, los segmentos de sostenibilidad y el avance de los planes de adaptación de destinos por parte de las empresas. Con la magnitud de la pandemia de covid-19, existe una necesidad urgente de no volver a la normalidad cuando la crisis termine, en lugar de una oportunidad para reconsiderar una transformación del sistema turístico global más alineado con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) incluidos en la agenda 2030 (Gössling et al., 2020). Por todo lo expuesto anteriormente, se evidencia como la industria del turismo ha sido afectada en el ámbito económico y social; por lo que, es preponderante liderar la futura recuperación.

A pesar de ciertas limitaciones, este estudio contribuye a identificar el impacto de las pandemias y el covid-19 en la economía del sector turismo a nivel global y de manera local con tres empresas Santandereanas. Siendo así, este proyecto hace parte del grupo de investigación Finance and Management dirigido por el docente Dr. Orlando Enrique Contreras Pacheco, de la Escuela de Estudios industriales y empresariales (EEIE) de la Universidad Industrial de Santander (UIS).

Para llevar a cabo el trabajo inicialmente se busca identificar los efectos del covid-19 en la industria turística a partir de una revisión de literatura y análisis web a nivel global de forma que se establecen dos etapas para dar cumplimiento a este objetivo. La primera de ellas es la planeación en la cual se establecen aspectos como la formulación y definición de criterios para la estrategia de búsqueda, que permitirán obtener la información necesaria sobre el problema a investigar. La segunda etapa consiste en la revisión de la literatura y análisis web a nivel global, en la cual se presenta la selección y el análisis de los artículos, los cuales permiten mostrar los resultados. Posteriormente, se construyen tres casos de estudio para empresas de Santander pertenecientes a la industria turística, seguido de la formulación de prácticas de referencia que puedan ser implementadas en la industria del sector turismo colombiano para dar respuesta al impacto del Covid-19, contrastando y sintetizando toda la información obtenida a lo largo de la investigación. Con estos resultados finales, se redacta un artículo de carácter publicable.

Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Identificar los efectos del COVID-19 en la industria del sector turismo, así como las buenas prácticas de adaptación desarrolladas en este, a partir de una revisión de literatura y análisis web a nivel global.	Capítulo 4 Revisión de literatura
Construir casos de estudio de las empresas viajes arribando, traveler hostel San Gil y ecosanturban travel, con el fin de ejemplificar el impacto que ha generado la pandemia a la industria del sector turismo colombiano y como ha sido sobrellevado por las organizaciones.	Capítulo 5 Casos de estudio
Formular prácticas de referencia que pueden ser implementadas en la industria del sector turismo colombiano para responder al impacto del covid-19, haciendo un análisis comparativo entre lo encontrado a nivel mundial y los casos de estudio de empresas nacionales.	Capítulo 6 Prácticas de referencia
Elaborar un informe o artículo de carácter publicable a partir de los resultados obtenidos del trabajo de investigación.	En el apéndice A se puede evidenciar el artículo publicable

1. Planeamiento del problema

En la actualidad, el mundo atraviesa una crisis sanitaria, social y económica sin precedentes, esto, debido a la pandemia causada por el coronavirus (COVID-19). Hasta la fecha, es catalogada como el mayor reto económico y social que enfrenta la humanidad desde la gran depresión de 1930 y la segunda guerra mundial 1939-1945 (CEPAL, 2020.). Este virus ha llevado a los mandatarios a tomar medidas de contención y mitigación, las cuales han sido necesarias para reducir la propagación de este, entre ellas se encuentran: el cierre parcial y/o total de actividades económicas, la reducción de la actividad gubernamental, el confinamiento de las familias en sus hogares, la reducción del distanciamiento social y físico, entre otras (CEPAL, 2020). Ellas han puesto el ámbito socio-económico en perspectiva, convirtiéndose en un desafío para la humanidad, debido a las incertidumbres causadas por su devenir financiero. La economía de los países, el desempeño de las empresas y la salud de las familias en la región se están viendo afectadas por la parálisis de las actividades (CEPAL, 2020). Así las cosas, es evidente alcanzar un equilibrio tanto en la salud como en la economía, es por esto, que surge la necesidad de amalgamar estrategias existentes con las nuevas, para ofrecer enfoques basado en hechos, experiencias y nuevas oportunidades, que darán a luz la resiliencia en el ámbito socioeconómico, conduciendo a una pronta recuperación.

En los últimos años, se ha venido desarrollando un creciente interés por uno de los principales actores del comercio internacional, que puede convertirse en una fuente de ingresos para diferentes países en desarrollo, el turismo. Este es un impulsor clave del progreso socioeconómico, líder de crecimiento y apoyo para los medios de vida de millones de organizaciones en todo el mundo (OMT, 2020a). Según el Consejo Nacional de Viajes Y

Turismo (WTTC), representa el 10.4% del producto interno bruto (PIB) mundial, convirtiéndolo así en la piedra angular de la economía; creando puestos de trabajo, promoviendo las exportaciones y creando prosperidad en todo el mundo (Inclusivo et al., 2017). Dicho sector es considerado como la tercera categoría de exportación más grande al igual, o incluso, superior al petróleo, productos alimentarios o automóviles (¿Por Qué Turismo? | OMT, 2020). Por tanto, surge el interés de ver cómo el turismo se extiende a otros sectores de manera directa e indirecta, generando empleo a una de cada diez personas en el mundo (Inclusivo et al., 2017).

El turismo en Colombia, en 2019, tuvo un aumento del PIB del 7.1%, una de las tasas de crecimiento más altas en América latina, incluso, más del doble de su economía general (WTTC, 2019a). Conocer estas cifras, permite vislumbrar las oportunidades y ventajas que ha tenido dicho país, para lograr ser turísticamente competitivo, teniendo una de las experiencias más exitosas de recuperación económica y social (Universidad Jorge Tadeo Lozano [UTADEO] 2018a), por supuesto, antes de la pandemia del Covid-19. Iván Duque Márquez, actual presidente de la república manifestó en su momento: “Cerramos el año 2019 con unas cifras muy halagadoras, el mejor año en la historia del turismo en nuestro país, una de las tasas de ocupación hotelera más elevada, flujos de inversión bien importantes y el mayor número de visitantes no residentes que hayan registrado en nuestro país, quiero que el turismo sea el nuevo petróleo para nuestro país” destacó el mandatario. Sin embargo, la situación actual del país con la pandemia ocasionó la parálisis de la economía. Al respecto, el secretario general de la OMT Zurab Pololikashvili (2020a) alude “es el sector más afectado y todas nuestras estimaciones se han quedado obsoletas por una realidad cambiante”, es así, como no hay certidumbre acerca de cuánto más va a durar esta crisis y cuál será el impacto

económico final. Hasta el momento, se enfrenta a una disminución del 30%, con una pérdida correspondiente de ingresos por turismo internacional, nacional, regional y local de hasta \$450 mil millones (OMT (b), 2020). Pololikashvili (2020b) afirma que “las pequeñas y medianas empresas constituyen alrededor del 80% del sector turístico y están particularmente expuestas, siendo millones las personas, para las que el turismo es su medio de vida” y “se perdería el valor de entre cinco y siete años de crecimiento, tras la crisis económica mundial debido al covid-19” añadió.

Ahora bien, a nivel departamental, Santander venía presentando un balance similar al nacional en su economía. Según el registro nacional de turismo, contaba con 1.741 prestadores de servicios turísticos al mes de abril del 2019, volumen significativo que ayuda a dimensionar la variedad de compañías formales encargadas de proveer servicios en esta actividad (“Indicadores económicos de Santander” y Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2020). Este es considerado uno de los departamentos con mejor desarrollo en Colombia a nivel económico y social, a partir de la conformación y promoción de rutas turísticas que permiten aprovechar los atractivos paisajísticos y ecológicos de la región, la diversidad de su flora y fauna, historia, cultura, gastronomía local e infraestructura pública/privada, los monumentos religiosos, entre otros (UTADEO, 2018b). Lo anterior, se evidencia en la dinámica económica santandereana de los últimos años de la cadena productiva turística, antes de la pandemia, donde representaba aproximadamente el 4,9% del PIB departamental e involucra más de 1.570 empresas formalizadas ante el Registro Nacional de Turismo (Galvis & Ramírez, 2019).

La crisis del COVID-19 aún está lejos de terminar y el sector turismo es de los más afectados por la pandemia de COVID-19. Las estimaciones preliminares de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indican una disminución del 45% en el sector del turismo para 2020, que ya llegó al 70 %, debido a que la reactivación del sector se aprobó hasta septiembre del año anterior. Así, la industria necesita que los turistas vuelvan a ser turistas, pero requieren motivación, seguridad, garantías sanitarias y un catálogo renovado de destinos con experiencias únicas, sensoriales y sostenibles. Esto, lleva a pensar en la reapertura del turismo, ya qué: salvará empleos, protegerá los medios de vida y permitirá al sector la recuperación de la economía y del presupuesto familiar, un efecto dominó económico positivo en los proveedores en toda la cadena de suministro (WTTC, 2020b). El ex ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo (2020), señaló “Se fortalecerá la estrategia de promoción del turismo doméstico, una decisión para compensar la caída en el turismo internacional. Desde otra perspectiva, Internet of things (IoT) y Big Data son dos de los principales pilares en la etapa post COVID-19, pues ellos han sido efectivos en distintos sectores económicos y podrían ayudar en la reapertura del turístico, permitiéndole comercializar sus productos de manera más efectiva. La gestión de datos ayudará a gestionar mejor los flujos turísticos en el contexto de los nuevos protocolos de salud y seguridad que se están implementando (Pololikashvili, 2020c). La ex ministra de Comercio, Industria y Turismo y actual directora de AmCham Colombia (Cámara de Comercio Colombo Americana), María Claudia Lacouture (2020) se refiere a la tecnología que servirá a dicho sector “uno de los principales aliados del turismo es la tecnología e innovación, claves para mejorar procesos, reducir tiempos, aumentar eficiencias e incorporar funcionalidades para ser más competitivos y tener la posibilidad de generar mayor valor agregado” resumiendo, la transformación digital del turismo permitirá que el sector vuelva a crecer con fuerza,

acariciando las tendencias y estrategias que surgen y los retos a los que se enfrenta. .

Es preciso mencionar que la presente investigación tiene un acercamiento a nivel científico en tanto que es una situación que hace años no se había dado. Este trabajo es relevante por motivos tanto prácticos como teóricos, presenta evidencias sobre el impacto generado por las pandemias en el sector turismo y medidas o estrategias en repuesta que puedan ayudar a mitigar el impacto de la pandemia y poner en marcha los esfuerzos de recuperación, ideas que puedan tener un efecto inmediato, para los destinos y empresas del sector. Por estas razones, este proyecto aportará a la toma de posibles soluciones en la reactivación económica a través del turismo.

Con el fin de dar cuenta de la problemática y apoyar la investigación, se utiliza una metodología de casos de estudio descriptivos con tres empresas turísticas pertinentes a la región de Santander, creadas en los años 2013.2017 y 2014 respectivamente y que se dedican a tres actividades distintas dentro de la industria turística. La primera de ellas es la **Agencia operadora de viajes y turismo Viajesarrivando**, ubicada en Bucaramanga, especializada en planes de turismo para las familias; ofrecen destinos innovadores con experiencias auténticas en Colombia y en el exterior, buscando las mejores opciones para la estadía de las familias y el ajuste a las necesidades óptimas de su hospedaje cumpliendo con los de protocolos de bioseguridad y bienestar. Cuenta con certificación en calidad turística de normas de sostenibilidad NTS-03 y más de 10 años de experiencia en el turismo profesional ((Parapente San Gil | Cañón Del Chicamocha y Curití, 2017). En segundo Lugar, **Traveler hostel San Gil** ubicada en San Gil - Santander, la ciudad más aventurera de Colombia, ofrece experiencias extraordinarias en hospedaje y actividades para mochileros aventureros, viajeros solitarios, amantes de la naturaleza, amigos y

familias. Siempre apasionada por brindar el mejor servicio a los viajeros para que se sientan muy cómodos durante su estadía mostrando los mejores lugares para visitar, múltiples actividades y deportes extremos para disfrutar y vivir al máximo la estadía en uno de los lugares más visitados de Colombia (Viajes Arrivando, 2013.) Finalmente, **Eco-Santurban** (Agencia de Viajes Santurban), ubicada en Tonz, es una operadora de planes, destinos y rutas turísticas del Páramo de Santander y sus alrededores. Tienen como prioridad las actividades de gestión turística principalmente en la provincia de Santander, como el turismo científico (caminata guiada con biología científica), pasando por diferentes municipios del departamento mediante caminatas ecológicas, eventos como pasadías por el festival de orquídeas en su región de origen, ente otras actividades.

2. Metodología

2.1 Diseño metodológico

Existe una variedad de métodos para promover la generación y adquisición de conocimiento en la organización, así como la reflexión sistemática y colectiva de los equipos de trabajo para identificar lecciones aprendidas. Estos métodos incluyen estudios de caso, que utilizan múltiples fuentes de evidencia y exploran el objeto de estudio para realizar investigaciones en su contexto (Sectores, 2011).

Esta investigación es analítica y descriptiva y constituye un método cualitativo. El foco de la investigación está en las microempresas del sector turístico. El desarrollo de este trabajo se divide en cuatro fases: revisión de la literatura, realización de estudios de

caso de empresas de la región, formulación de prácticas de referencia y finalmente elaboración de un artículo obtenido a partir de los resultados de la investigación.

Primeramente, la revisión de la literatura se plasmó para comprender el fenómeno de covid-19, esclarecerlo y ver su impacto a nivel global, para así, estudiar casos en el mismo campo en profundidad para comprender los antecedentes de otros países y regiones. Posteriormente, se estableció la construcción de los estudios de caso para identificar el impacto del covid-19 en las organizaciones, continuo de una serie de documentos de práctica implementados por las empresas turísticas, complementando todo esto con los identificados en la revisión de la literatura para el contraste final de toda la información en un artículo.

A continuación, se explican en detalle cada una de las fases metodológicas.

2.2 Revisión de literatura

En primer lugar, se planificó la revisión de la literatura formulando la pregunta de investigación. Esto fue muy importante, porque se trató de una pregunta de investigación de carácter metodológico, por lo que la respuesta a esta pregunta debió ser procedimental, es decir, como debió ser llevada a cabo la investigación. Posteriormente, la definición de palabras clave, que incluyó la especificación de los términos más adecuados para el estudio, seguido de la selección de bases de datos y fuentes de información, incluyendo la definición de criterios de inclusión y exclusión.

En segundo lugar, se combinaron las palabras clave previamente clasificadas, junto con los operadores boléanos y de truncamiento, para formular ecuaciones de búsqueda para la respectiva base de datos seleccionada Scopus, y luego utilizar la herramienta

VOSviewer para realizar el análisis bibliométrico de la investigación. Esto dio como resultado la selección de 50 artículos para la investigación.

Para concretar esta etapa, se reportó un análisis completo de los artículos seleccionados, a través de un informe desglosado de la siguiente manera: introducción al análisis de revisión de literatura, principales temas de investigación descubiertos, descripción de pandemias, SARS- cov2 (covid-19), turismo y covid-19, y áreas de actuación frente al covid-19. Todo lo anterior para dar cumplimiento al primer objetivo del trabajo de investigación e ir dando respuesta a la pregunta de investigación.

2.3 Construcción de los casos de estudio

A partir de la información recopilada en la fase anterior, que muestra claramente la situación global, el proyecto comenzó a ajustarse en la industria turística, y así se comenzó a filtrar información sobre las empresas de turismo y COVID-19.

Para el estudio de caso se siguieron los métodos propuestos por Luna y Rodríguez (2011) del Departamento de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) del Banco Interamericano de Desarrollo y por Stott & Ramil (2014). Las etapas a seguir fueron las siguientes.

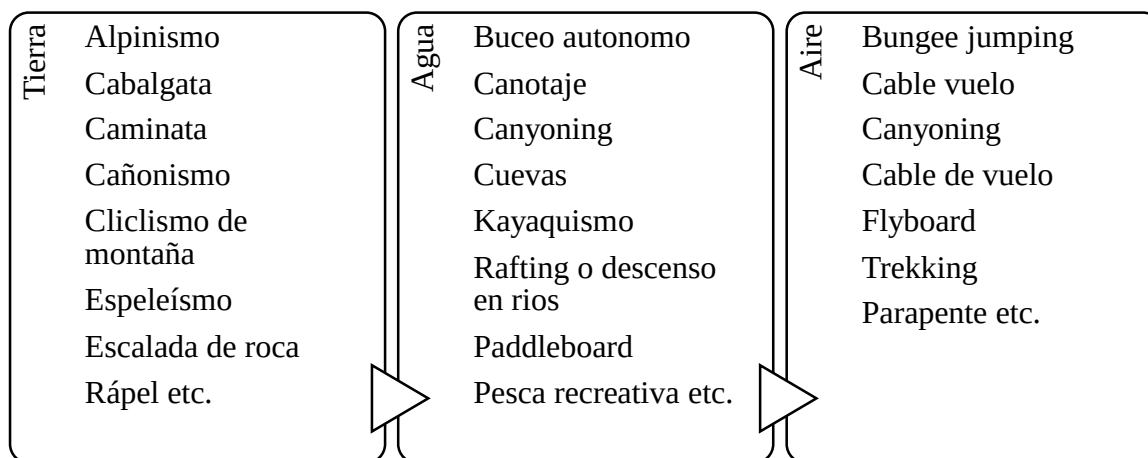
2.3.1 Diseño del estudio de caso

Dado que el propósito de la investigación está claramente centrado en el impacto del covid-19 en la industria turística, con los casos de las tres empresas de la región de

Santander se adoptó un método de estudio de caso descriptivo. Estas se eligieron teniendo en cuenta la particularidad de cada empresa en su modelo de negocio, ya que se dedican a tres actividades diferentes en la industria turística.

En primer lugar, se consultó la agencia de viajes **Arribando** que se especializa en planes de viajes familiares, brindan destinos innovadores con experiencias reales en Colombia y el exterior. A través de este modelo de negocio, la empresa actúa como un vínculo profesional entre los viajeros y las empresas de viajes nacionales o extranjeras, a través de la promoción y orientación. Hacen parte de uno de los factores importantes en la comercialización de productos turísticos a nivel local, regional, nacional e internacional, al promover y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo de personas, y difundir las características interesantes y atrayentes de un determinado lugar (Salda, 2019.).

En segundo lugar, **Traveler Hostel** brinda experiencias extraordinarias en hospedaje y deportes extremos, permitiéndole al turista disfrutar y experimentar en la capital turística de Santander, San Gil, uno de los lugares más visitados de Colombia. Bajo este modelo de negocio, la compañía cuenta con una serie de segmentos de mercado altamente especializados en el campo del turismo de aventura, que se pueden dividir en actividades terrestres, aéreas y acuáticas, como se muestra en la figura 1.

Figura 1*Tipos de turismo de aventura*

Finalmente, **Ecosanturban Travel** es el operador de planes, destinos y rutas turísticas del páramo de Santander y sus alrededores. A través de este modelo de negocio, la empresa se asocia al turismo natural y el ecoturismo, y busca la recreación, esparcimiento y la educación turística mediante la observación e investigación de los valores naturales y aspectos culturales relacionados con ellos. Esta es una actividad controlada y direccional que tiene el menor impacto en el ecosistema natural, respeta el patrimonio cultural, educa y da a conocer la importancia de los participantes relevantes para proteger la naturaleza. (Arciniegas Paspuel et al, 2021).

Esta primera etapa fue muy importante porque es la que contenía el plan de acción a seguir, en el cual se especificaba y estandarizaba la dirección y enfoque del caso, al igual que el proceso de recolección y análisis de información, para dar mayor confiabilidad y validez al caso (Sectores, 2011). La respuesta a esta etapa se dio determinando los aspectos que se detallan a continuación.

2.3.1.1 Realización de una revisión documental. Esta sección describe brevemente la experiencia y el contexto en el cual esta tiene lugar (Sectores, 2011). Para ello, además de la revisión de literatura científica, se consultaron dos tesis destacadas que fueron útiles e instructivas para la implementación de la investigación en esta etapa. La primera se titula: “El turismo como un potencial de desarrollo para las comunidades wayuu en el Cabo de la Vela (La Guajira): estudio de caso de la Ranchería Turística Uta”; este trabajo de investigación es un caso de estudio atípico, basado en un método cualitativo, que reúne diferentes aspectos o características del entorno de la empresa y recolecta información a través de entrevistas y grupos focales, con el fin de implementar estrategias que ayuden a fortalecer la industria turística de Cabo de la Vela durante la pandemia. La segunda titulada “Historia de las transformaciones productivas y la influencia del desarrollo turístico en la ruralidad de Suesca, Cundinamarca, un estudio de caso (1960-2020)”, optó por el estudio de caso como método de investigación porque consideran que es una estrategia integral y adecuada apta para temas casi nuevos como la investigación turística (Yin, 1994); en el trabajo muestran diferentes modelos de negocio de la región, entre ellos, el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural, todos relacionados con modelos de turismo alternativo.

Así mismo se realizó una revisión documental sobre los tres casos registrados, en sus páginas web, redes sociales, reportajes, entre otros. De la información encontrada en los distintos medios se seleccionó aquella que daba a conocer la razón de ser de cada uno, su trayectoria y la experiencia que han tenido a raíz de la pandemia. El uso de múltiples

fuentes de información permitió corroborar los resultados obtenidos y otorgarles mayor solidez y confiabilidad a los hallazgos.

2.3.1.2 Establecer contacto con las empresas objeto de estudio. En esta sección de manera paralela al desarrollo del informe de la revisión documental, se procedió a contactar a los representantes de las empresas, clave para el estudio de caso. Las relaciones con dichos contactos son vitales porque proporcionan las conexiones necesarias durante la visita para la realización del estudio, brindan el acceso a fuentes de información y a las personas a entrevistar y, asimismo, suponen un gran apoyo logístico sobre el terreno (Stott & Ramil, 2014).

Para esta sección, el primer acercamiento se realizó mediante correo electrónico donde de manera resumida se explicaron los objetivos de la investigación, la metodología a seguir con los estudios de caso y el fin de la investigación. Se mantuvo el contacto cercano por la red que ellos más usan que es Instagram, seguido de esto se realizó contacto vía telefónica para una charla más formal con cada una de las empresas.

2.3.1.3 Preparación para la metodología de visita. En esta sección, se continuó con el diseño del instrumento para realizar la recolección de los datos, siendo elegidas las entrevistas. Se aplicó una entrevista a cada uno de los tres participantes (ver tabla 2) las cuales fueron diseñadas para identificar los impactos frente al covid-19 y la percepción por parte los directivos de las empresas de turismo.

Tabla 2*Participantes en entrevista semiestructurada*

Entrevistado	Función/rol	Entrevista
Torres Pacheco Myriam	Representante legal y	Bucaramanga.
Elisabeth	gerente	octubre 4 de 2021
Pinto Otero Luis Carlos	Jefe administrativo	Telefónica, octubre 8 de 2021
Antolínez Flórez Diana	Gerente	Google meet, 30 de
Paola		septiembre

Los estudios de caso generalmente combinan varios métodos de recolección de información; el uso de múltiples fuentes de información permite corroborar los resultados obtenidos y otorgarles mayor solidez y confiabilidad a los hallazgos (Sectores, 2011). En este caso, se trianguló la información documental con la obtenida de las fuentes primarias a través de las entrevistas. Como guía a la elaboración de estas entrevistas se tomaron las encuestas de reactivación turística que realiza la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo [ANATO] bimestralmente, que tienen como objetivo conocer el comportamiento del mercado, de acuerdo a las medidas de reapertura de las agencias de viajes y la dinámica con relación a la reactivación gradual de la economía y del sector de los viajes y el turismo (Anato, 2021). En el Apéndice B se presenta el instrumento diseñado para la entrevista semiestructurada de los representantes de las empresas turísticas.

En estos formatos se registraron las preguntas que se consideraron fundamentales para el desarrollo del proyecto, siendo un total de 66 preguntas, algunas generales y más

de la mitad específicas las cuales permitieron guiar la conversación con los entrevistados, conservando un poco de flexibilidad para datos adicionales que surgían a medida que iba fluyendo la entrevista. El estudio se desarrolló entre el 30 de septiembre y el 10 de octubre de 2021, cuyo objetivo de la encuesta era conocer el comportamiento del mercado, previo a la pandemia, durante el periodo de reactivación y hasta hoy día.

Como complemento a las entrevistas, se hizo una solicitud por medio del grupo de investigación Finance and Mangement de la UIS del informe económico de compite 360 reporte empresarial de las tres empresas de turismo en los periodos 2019, 2020 y 2021 ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con miras a identificar las variaciones financieras comprendidas en este periodo de tiempo.

2.3.2 *Recopilación de la información*

El objetivo de esta fase fue la recolección de información que ayudara a responder a las preguntas planteadas al inicio del caso. La recolección de información es el resultado de la interacción permanente entre las preguntas definidas, y la experiencia que se está analizando, es decir, las preguntas pueden ser reformuladas a medida que se avanza en el caso (Sectores, 2011).

Para ello, se contempló inicialmente recolectar la información a través de la entrevista presencial. Sin embargo, dada la contingencia del tercer pico de covid-19 en Colombia para el mes de octubre de 2021, no fue posible realizar desplazamiento al territorio, así que tuvieron que hacerse de manera remota con traveler hostel y ecosanturban travel, mientras que arribando si contempló una visita a la empresa. La contingencia del covid-19, además, dificultó los tiempos de recolección de la información,

pues algunas de las personas contactadas programaban fechas lejanas o había problemas de comunicación al momento de la llamada, razón por la cual tenían que posponerse las entrevistas.

2.3.2.1 Trabajo en conjunto con las empresas. En esta sesión, la construcción del caso de estudio fue trabajar con los contactos clave previamente identificados y realizar la aplicación del instrumento de recolección de datos.

2.3.2.2 Síntesis de la información obtenida. El objetivo primordial de esta sección fue confirmar, ajustar o rechazar las conclusiones recogidas en las etapas previas de la investigación, con los actores que participaron, pues toda la información recopilada sobre el terreno debe quedar cuidadosamente registrada ya que la veracidad de los datos de la investigación depende de ello.

Por otro lado, es recomendable que la información que se va recopilando se registre y clasifique en archivos, bases de datos u otro instrumento que facilite su tabulación, búsqueda y análisis posterior. En esta investigación, el uso de una solución informática como NVivo (software informático de análisis de datos cualitativos), fue de gran utilidad. La síntesis de información se ve plasmada más adelante en el capítulo 5 de casos de estudio.

2.3.3 *Análisis de la información*

En esta etapa, se procedió a contrastar lo encontrado en la literatura con lo reportado en los casos de estudio.

2.4 Formulación de prácticas de referencia

En esta fase teniendo presente la revisión de literatura y la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias, se procedió a elaborar las prácticas de referencia para el sector turismo, es decir, se tomó como base las herramientas que distintos autores brindan para el correcto desarrollo de las labores en cada una de las áreas de la empresa, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, la normatividad vigente a nivel nacional y otras medidas adicionales que los casos de estudio implementaron y generaron resultados positivos durante su operación. Cabe resaltar que en la selección de estas medidas se analizó las restricciones que algunas de estas puedan tener sobre este tipo de negocios, como, costos, facilidad de implementación y aceptación por parte de los consumidores.

Con los resultados obtenidos en la revisión de literatura, análisis web a nivel global y casos de estudio, se definieron las estrategias que pueden servir de apoyo para las empresas del sector turismo colombiano. Para esta fase se realizó una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) presentada en el capítulo 6.

2.5 Artículo publicable

Finalmente, se realizó un artículo de carácter publicable con el fin de presentar los principales resultados encontrados en esta investigación, para esto se seleccionó la revista turismo y sociedad de la universidad externado de Colombia y se elaboró siguiendo las instrucciones proporcionadas por la misma, con lo anterior se daba cumplimiento al cuarto objetivo del trabajo de investigación.

4. Revisión de la literatura

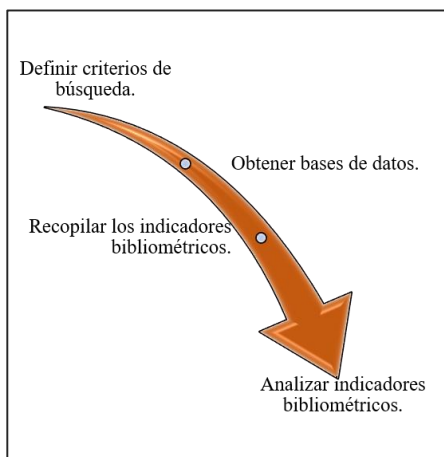
La etapa inicial de la investigación se centró en encontrar los temas más relevantes relacionados con la temática de investigación, el impacto de las pandemias en la industria turística y las diferentes prácticas de adaptación que se han adoptado, por las organizaciones, empresas, entidades del sector. Para concretar dicho estudio se empleó la realización de un análisis bibliométrico descriptivo. En la siguiente sección 4.1 se describe el avance de esta revisión, que registra los resultados y análisis considerados significativos para dar un avance al logro del primer objetivo.

4.1 Análisis bibliométrico

Para la realización del análisis bibliométrico que se describe a continuación, se tuvo en cuenta 4 pasos (ver figura 2) obtenidos de la información científica, con el fin de recolectar, procesar la información y generar resultados.

Figura 2

Proceso para la realización de análisis bibliométricos



Nota. Adaptado de Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 38 (nº 47), 2017.

4.1.1 Formulación de Pregunta de investigación

Para abordar, extraer y recopilar información directamente relacionada con la pandemia, el turismo y su impacto futuro, se parte de la formulación de la pregunta de investigación: ¿Cómo pueden sobrevivir las empresas turísticas a una crisis generada por una pandemia?, con el fin de centrar la información relevante y encontrar las herramientas adecuadas para el tema de investigación.

4.1.1.1 Definición de tesauros y palabras claves. Posterior a la pregunta de investigación se realizó un acercamiento a la literatura gris en bases de datos como google académico, dialnet y scielo con el fin de estipular los términos más adecuados para la investigación y combinarlos en una ecuación de búsqueda. Dentro de los resultados más relevantes encontrados destacamos un ensayo académico titulado “Análisis de impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia” el cual describe el desarrollo e inicios del Covid-19, las condiciones particulares del mismo y el conjunto de medidas adoptadas por la organización mundial del turismo (OMT) para mitigar el impacto y buscar salvar el sector de esta emergencia social y económica, así, como de los efectos negativos provocados por este virus y la facilitación de una rápida recuperación (Sataloff et al., 2019.).

A partir de la lectura en fuentes primarias se obtuvieron las palabras claves que permitieron caracterizar el perfil de los artículos a escoger, para la construcción de la ecuación de búsqueda.

Tabla 3*Palabras claves utilizadas en la búsqueda*

Tesauro			
Términos en español	Términos en inglés	(http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/index/a)	Tesauro (thesaurus.com)
Turismo	tourism	tourist industry	
		ecotourism	tourism industry
		culture tourism	international travel
		tourist facility	
Pandemia	pandemic	epidemic	Crisis
		virus	
		influenza	

Tabla 3*Continuación.*

Economía	economic	Economic reactivation		
		social exclusion	Economic tourist demand	
		economic aspect		
		economic impact	offer	
Enfermedad respiratoria	respiratory disease	flu		
		sars		
		covid-19	no	hay términos
		mers	relacionados	
		coronavirus		

Nota: Uso de la página web tesauros Unesco y thesaurus.com

4.4.1.2 Selección de la base de datos y fuentes de información. Para concretar esta investigación, se realizó en específico una búsqueda en la plataforma Scopus, que está disponible en los recursos bibliográficos electrónicos proporcionados por la UIS, esta plataforma es considerada como la mayor base de datos de investigación bibliográfica, incluyendo revistas científicas, rastreador de citas, perfil del autor y otros recursos. Cubre un amplio marco de resultados de investigación global relacionados con la ciencia, la tecnología, la medicina, las ciencias sociales, las artes y las humanidades (Ramos Zúñiga & Chávez Dagostino, 2019).

4.4.2 Definición de los criterios de inclusión y exclusión

Para cubrir una conceptualización completa del estudio, se definieron criterios de inclusión y exclusión que a continuación se muestran.

Tabla 4

Criterios de inclusión y exclusión de búsqueda

Criterio	Descripción
Inclusión	1. Documentos encontrados entre el rango de tiempo 2002 a 2021 (se consideró una ventana de tiempo amplia ya que se quería ver la trayectoria de publicaciones acerca de otras pandemias). 2. Documentos clasificados como revistas y artículos. 3. Documentos en idioma inglés y en español. 4. Documentos de la base de datos de Scopus, uso del método de bola de nieve (búsqueda y refinamiento manual)
Exclusión	1. Documentos relacionados con los siguientes campos: artes y humanidades, física, psicología, veterinaria, agricultura, inmunología y microbiología, energía, ciencias de la computación, política, artes y humanidades, farmacología. 2. Documentos que no están vinculados con el proyecto, aunque contienen términos relacionados en la ecuación de búsqueda. 3. Estudios duplicados.

4.4.3 Prototipo de la ecuación de búsqueda

Se estructuró una primera ecuación para ser ejecutada en la base de datos Scopus. Esta ecuación se planteó con el fin de encontrar artículos que incluyeran las palabras claves contenidas en la tabla 2: Turismo, economía, enfermedad respiratoria y pandemia, Esta se presenta a continuación:

TITLE-ABS-KEY ((“tourism”) AND (“pandemic”) AND (“economic”) AND (“respiratory virus”)).

Esta ecuación fue probada en la base de datos de Scopus arrojando 11 artículos, que fueron organizados por fecha de publicación, títulos, palabras claves y resúmenes, a partir de la herramienta de análisis bibliométrico que brinda Scopus. A través de la observación del análisis bibliométrico, se evidenció que los resultados eran muy limitados para el alcance de la investigación, con 9 artículos publicados en 2020 y 2 artículos publicados en 2021, que es un periodo de tiempo muy corto. Por lo tanto, a partir de esta ecuación se agregaron iterativamente los tesauros correspondientes definidos en la etapa de planificación hasta obtener la ecuación refinada que se describe a continuación (ver Apéndice C).

TITLE-ABS-KEY ("tourism" or "tourist industry" or "Tourist facility") and ("pandemic" or "epidemic" or "coronavirus" or "viruses" or "influenza") and ("economic " or "economic reactivation " or "economic aspect" or "economic impact") and ("respiratory disease" or "flu") AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”) OR LIMIT-TO (LANGUAGE, “Spanish”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar") OR LIMIT-TO (

DOCTYPE,"re")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA,"ENVI") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"EART") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"AGRI") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"BIOC") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"DECI") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"MATH") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"PSYC") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"VETE") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"HEAL") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"MULT") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"PHAR")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA,"MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"IMMU") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"COMP") OR EXCLUDE (SUBJAREA,"ENER")))

A partir de esta ecuación de búsqueda se obtuvieron 126 documentos (ver apéndice D) que se utilizaron como base principal para el desarrollo del análisis bibliométrico y, posterior a una selección más estricta, para la revisión de literatura.

4.4.4 Realización del análisis bibliométrico

A partir de la ecuación de búsqueda planteada y seleccionada para el desarrollo del primer objetivo, se realizó un análisis bibliométrico de los resultados publicados por la base de datos Scopus y la herramienta VOSviewer. Se analizaron aspectos claves, como el número de artículos por año y el país donde se publicaron estos documentos, los autores y campos de investigación más citados entre otros.

A continuación, se muestran los resultados del análisis bibliométrico aplicado a los artículos obtenidos.

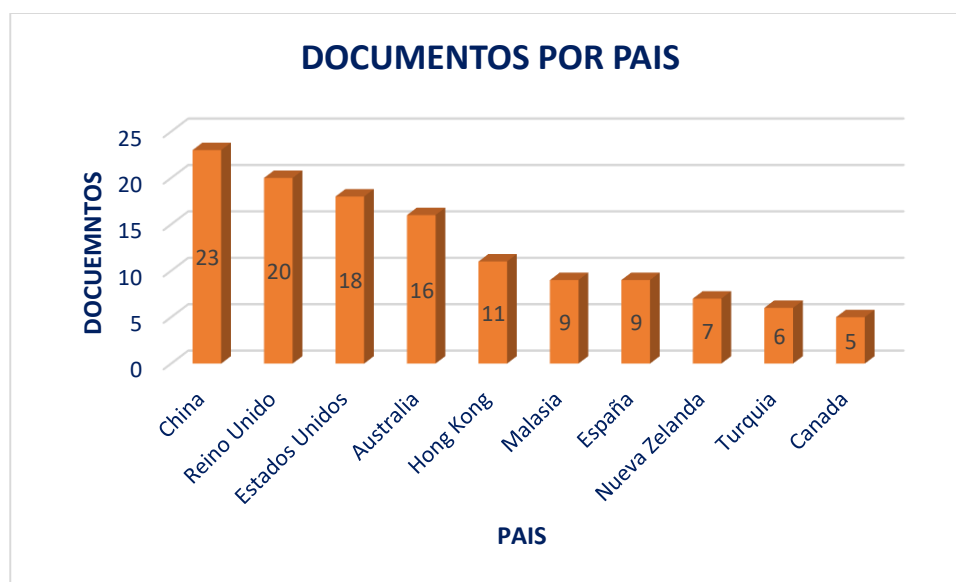
Figura 3*Publicaciones por año*

Nota: Base de datos SCOPUS, analizado con Scopus, 2021

Al observar la Figura 3, se puede identificar la cantidad de artículos sobre el impacto económico de las pandemias en la industria turística, publicados en la base de datos Scopus desde 2002 hasta 2021. Según los datos procesados se presentan 126 documentos y los más recientes de hace 3 años (2019, 2020 y 2021) siendo los periodos con mayor número de publicaciones. Según las observaciones, en 2020 y 2021 se han emitido 28 y 51 documentos, respectivamente. Esto muestra claramente que ha aumentado el interés de la comunidad académica en comprender el estado de la industria del turismo en la actual pandemia de Covid-19 y se espera que la investigación se prolongue.

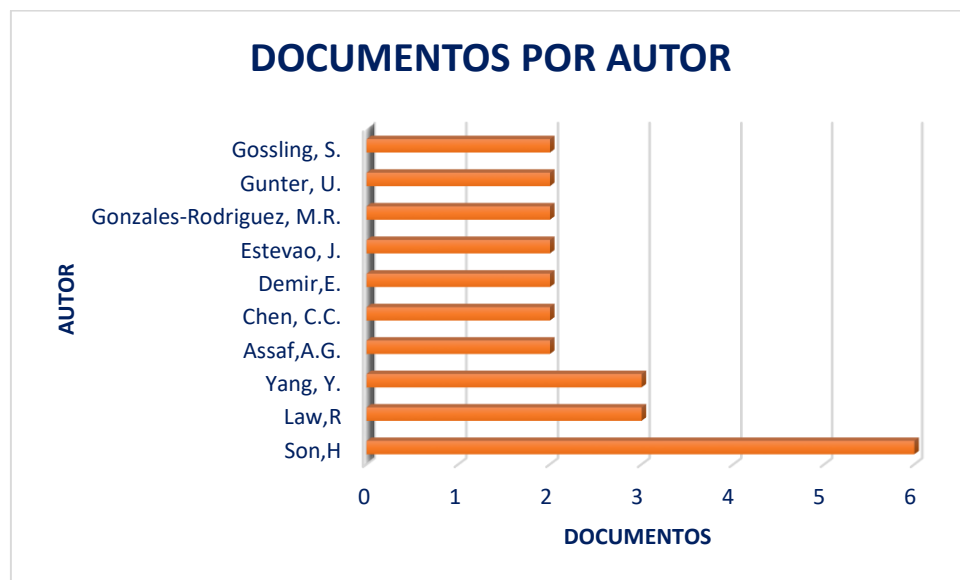
Figura 4

Países con mayor número de publicaciones



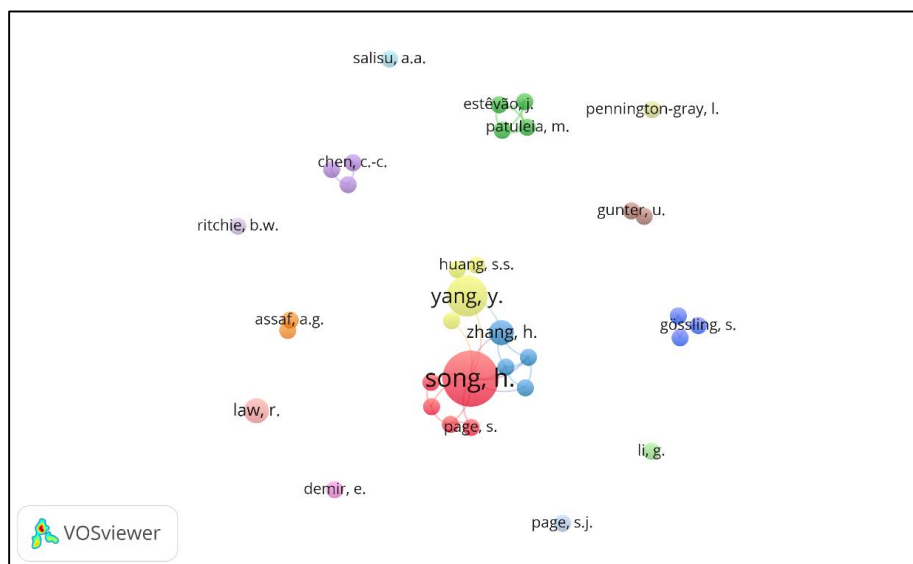
Nota: Modificada de, Base de datos SCOPUS, analizado con Scopus, 2021.

La Figura 4 muestra el origen de los documentos. Se evidencia que existe una mayor concentración de publicaciones en los países de China, Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Hong Kong con un 70% (88 documentos) de producción científica hasta la fecha. China y Reino Unido son los países con mayor participación, en colaboración con instituciones como Universidad Politécnica de Hong Kong, Universidad de Surrey, Universidad Sun Yat-sen y Universidad de Johannesburgo entre otras.

Figura 5*Autores con mayor publicación*

Nota: Tomado de Base de datos SCOPUS, analizado con Scopus, 2021.

De acuerdo con la Figura 5, se identifican los autores con mayor participación en la publicación de documentos sobre el impacto de la pandemia en la industria del turismo. Entre ellos destaca Song Haiyan (Profesor de Turismo, Universidad Politécnica de Hong Kong) quien tiene una productividad de 6 documentos, seguido por Law, R, Yang y R con 3 publicaciones. Adicionalmente en la figura 6 se puede evidenciar un análisis de coautoría (reflexión sobre los vínculos profesionales entre los investigadores) con el fin de examinar la relación entre los autores que hayan escrito un artículo en conjunto, de modo que cuanto más cerca están los autores en la visualización de la gráfica, mayor relación existe entre ellos y entre más grande sea el tamaño del círculo recobra más importancia el autor dentro de la investigación; en este se destaca nuevamente a Song y Yang.

Figura 6*Mapa de coautoría bibliográfico de autores**Nota:* Base de datos SCOPUS, analizado con Vosviewer, 2021**Figura 7***Documentos por área de investigación**Nota:* Tomado de Base de datos SCOPUS, analizado con Scopus, 2021.

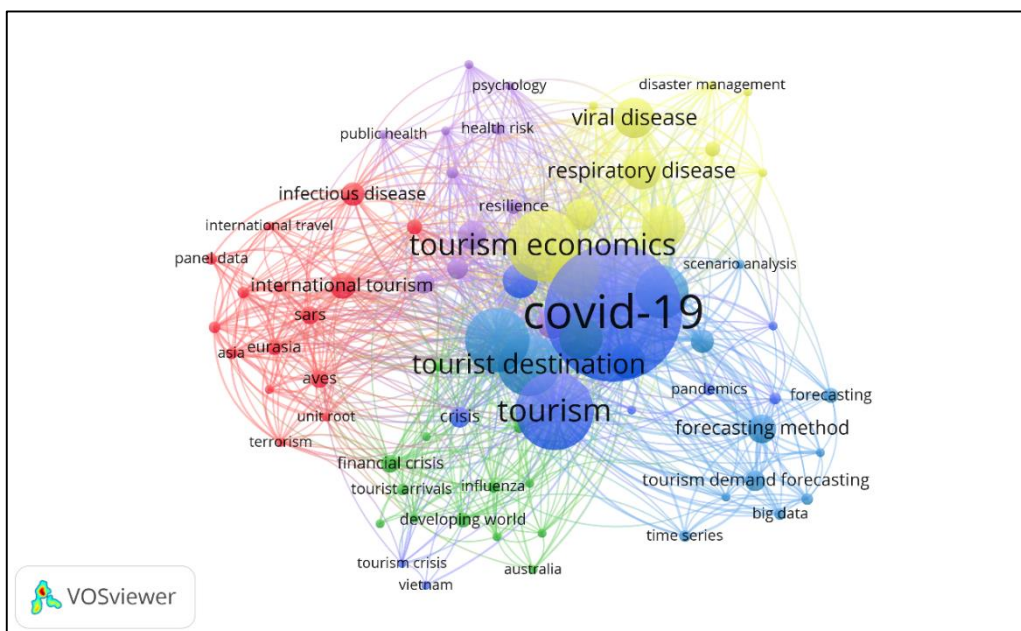
Hasta ahora, las áreas con mayor participación investigativa acerca del impacto de las pandemias en la industria del turismo son las de economía, la econometría y las finanzas, así como los negocios, la administración y la contabilidad. Finalmente, las ciencias sociales como se muestra en la Figura 7.

De esta forma, es seguro que el desarrollo social y económico que experimentan las grandes potencias del mundo se deriva de su participación en las encuestas de los proyectos en los que han participado. Estos proyectos involucran y miden el impacto económico de covid-19 en la industria del turismo. En este caso, existen evidentes diferencias entre países que aún no se han comprometido con la investigación, el análisis y la publicación de artículos científicos para su oportuno crecimiento y recuperación económica.

Finalmente, para la muestra de los 126 artículos de la ecuación de búsqueda final, se realizó un análisis de coocurrencia de palabras-clave con el fin de encontrar las más representativas del estudio en las que se obtuvo un total de 645 palabras, sin embargo, con el propósito de simplificar la representación de la estructura, solo se seleccionaron las palabras que alcanzaban el umbral de al menos 3 ocurrencias. Como resultado, se obtuvieron un total de 75 palabras, como se muestra en la representación gráfica de la Figura 8 entre las que destacan covid-19, turismo, destino turístico y economía del turismo con mayor fuerza total de enlace.

Figura 8

Análisis de con-currencia de palabras-clave.



Nota: Base de datos SCOPUS, analizado con Vosviewer, 2021.

4.5 Análisis preliminar de la literatura

4.5.1 Análisis de resúmenes, títulos y palabras claves

A partir de la ecuación final obtenida, descrita en la parte final del inciso 4.4.3 donde se obtuvieron 126 resultados, se realizó una depuración a fin de descartar aquellos artículos que no eran de tanta relevancia para la investigación. Se realizó un análisis con respecto a títulos, resúmenes y la realización de una lectura rápida a los documentos, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión y así clasificar los que aportaran al tema de investigación.

Se pudo obtener un total de 41 documentos; adicionalmente se agregaron 9, originados por el método de bola de nieve, ya que aquí se encontraron aportes significativos asociados al impacto de las pandemias en la economía del sector turismo. Los 50 artículos seleccionados fueron leídos en su totalidad, destacando la extracción a cada artículo del objetivo, la metodología y las conclusiones generales (ver apéndice E).

4.5.2 Análisis de los artículos seleccionados

4.5.2.2 Introducción al análisis de revisión de literatura. Durante mucho tiempo, las enfermedades infecciosas y las pandemias han jugado un papel importante y selectivo en la política, las comunidades, la economía y las actitudes humanas hacia la naturaleza. Como la principal causa de morbilidad humana, muerte y ansiedad social, las enfermedades infecciosas han tenido un impacto transformador en el medio ambiente y la sociedad. A pesar de los avances en medicina y salud pública, la amenaza de pandemias ha aumentado gradualmente desde la segunda mitad del siglo XX y algunas de estas pandemias se han "normalizado", es decir, se han convertido en parte del negocio de la salud global. Más precisamente, los negocios en los países en desarrollo, donde el impacto llega a ser formidable (Hall et al., 2020).

La evaluación del impacto económico de las pandemias es un tema de investigación importante, puesto que son claramente un problema al que se han enfrentado la sociedad y las diferentes industrias, aunque el público, la industria y los políticos a menudo ignoran u olvidan muchas amenazas potenciales que deben abordarse. Estos eventos emblemáticos de visita obligada no solo reducen los ingresos comerciales, sino que también cambian el

comportamiento y las necesidades de los consumidores (Hsieh et al., 2020). La mayor consideración es sobrevivir en un entorno interno y externo incierto que afecta la productividad y el desempeño competitivo a nivel global (Hsieh et al., 2020).

Este estudio descriptivo utiliza estudios de caso para medir y analizar en lo posible el impacto de la pandemia en la economía y la supervivencia de las empresas. Sin embargo, la situación actual muestra que la pandemia en cierne aún no se ha controlado. De otra forma, debido a que la situación es impredecible, la investigación es fundamental para ayudar a restaurar el turismo y sus industrias relacionadas, examinando las medidas que están tomando los principales actores y las estrategias propuestas para acelerar el regreso a la normalidad y minimizar el impacto de la crisis económica (Rodríguez-Antón & Alonso-Almeida, 2020).

Para el logro del primer objetivo, la siguiente sección revisará la literatura sobre pandemias y el impacto del Covid-19 en la industria del turismo soportando los resultados en la revisión de 50 artículos. Desde un punto de vista numérico, 12 artículos, el 24% del total, corresponden a pandemias y enfermedades infecciosas, y el resto de los artículos (37 artículos, 76%) investigan el impacto global del coronavirus en el turismo. Gran parte de la investigación existente hasta la fecha ha sido de carácter conceptual y teórico, solo cuatro publicaciones fueron empíricas utilizando métodos cualitativos. Cabe destacar la participación de 3 continentes específicos (Europa, Asia y Norteamérica), con una proporción considerable de artículos (35 artículos, 72% del total) que fueron producidos principalmente en países como China, Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Hong Kong.

Aunque los temas de investigación cubiertos en estas publicaciones varían de un artículo a otro, la mayoría de los trabajos publicados tratan temas relacionados con el impacto económico del coronavirus en el turismo, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5*Principales temas de estudios encontrados*

Principales temas de estudio encontrados	
Pandemias	1. Pandemias, turismo y cambio global.
	2. Pandemias: ¿oportunidades de definición y transformación?, riesgo e impacto de una pandemia.
	3. Enfermedades infecciosas y turismo, investigación sobre los efectos de las enfermedades infecciosas.
COVID-19	1. Alertas sanitarias anteriores y turismo internacional.
	2. Nuevas tecnologías utilizadas en la pandemia.
	3. Gestión de crisis y prácticas de gestión de crisis.
	4. COVID-19 y turismo.
	5. Impacto del COVID-19 en el turismo, datos bibliométricos relacionados.
	6. Restricciones al movimiento de viajeros y COVID-19.
	7. Responsabilidad social corporativa en empresas turísticas internacionales.
	8. Recuperación de la demanda turística.
	9. Pymes turísticas en tiempos de pandemia

Tabla 5

Continuación

-
- | | |
|----------------|--|
| Sostenibilidad | <ol style="list-style-type: none">1. Desafíos de la nueva normalidad.2. Turismo, innovación y sostenibilidad, nueva oportunidad para un turismo más sostenible.3. Tecnologías de la información y marketing turístico, COVID-19 y el turismo internacional, Realidad virtual y aumentada en turismo. |
|----------------|--|
-

Al revisar la literatura, se encontró que la cantidad de trabajos publicados sobre coronavirus en el campo del turismo es limitada, debido a que estos estudios fueron realizados en 2020. Esto refleja lagunas en la literatura y muestra la importancia de realizar más investigación y de tipo práctico para examinar mejor los fenómenos relacionados con Covid-19. Como afirma Radic et al., (2020) “El riesgo es una parte integral de cada esfera en cualquier momento de nuestras vidas. Sin embargo, el riesgo comienza donde termina el conocimiento” y la literatura sobre pandemias, turismo y cambio global carece de comprensión de estos eventos. Según la investigación, estos eventos generarán un alto grado de incertidumbre debido a la falta de recursos dedicados, la falta de conocimiento y experiencia de cómo actuar, en busca de una respuesta rápida a los efectos negativos(Rodríguez-Antón and Alonso-Almeida, 2020).

Es por esto, que la revisión que a continuación se presentará dará definición a una serie de conceptos y análisis encontrados a lo largo del trabajo, necesarios para dar respuesta al primero de los objetivos propuestos en capítulo 1 del trabajo de investigación.

4.5.2.3 Describiendo pandemias. No existe una definición única aceptada del término pandemias. Sin embargo, este presenta unas características específicas descritas a continuación. Tienen la singularidad de que se extienden a gran escala, implican la propagación de enfermedades y se pueden rastrear de un lugar a otro en un día, tal como se ha previsto durante siglos. Tienen características sobresalientes como alta tasa de ataque y transmisión explosiva, es decir, diversas situaciones que resultan en un corto período de tiempo. La inmunidad de la población es muy baja o nula ya que son nuevas, o al menos están relacionadas con nuevas variantes de criaturas existentes (Morens et al., 2009). No obstante, con el desarrollo de la sociedad, también están evolucionando los patrones de las enfermedades y la comprensión científica de cómo se describen y se propagan estas enfermedades altamente graves y mortales (Hall et al., 2020).

Varios procesos juntos aumentan el riesgo de una pandemia. Primero, los seres humanos están ahora más urbanizados; más de la mitad de la población mundial vive en centros urbanos y la mayor concentración de la población aumenta la posibilidad de propagación de enfermedades por contacto y proximidad. En segundo lugar, debido a la conectividad del transporte aéreo, ferroviario, marítimo y por carretera, estos centros urbanos están ahora más interconectados. Un pasajero, y por tanto una enfermedad, puede ahora viajar de una ciudad a cualquier parte del mundo en un día, siendo acá, donde el turismo se convierte en uno de los protagonistas al considerar que los viajes son fundamentales para el transporte de enfermedades y vectores de enfermedades (Hall et al., 2020). Finalmente, el aumento del consumo de alimentos de orden superior, incluida la carne, la invasión de áreas silvestres y la pérdida de biodiversidad han facilitado que los humanos entren en contacto con patógenos animales una vez que ingresan a la población urbana (Gössling et al., 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud, en los últimos años, el mundo ha recibido un promedio de más de 5.000 señales de advertencia de enfermedades cada mes, cientos de las cuales han motivado una investigación en profundidad. El apéndice F describe las principales pandemias y brotes de patógenos que han existido a hoy día.

La epidemia de SARS (también conocida como (SARS-CoV-1), MERS, gripe porcina, Ébola, virus Zika y otros virus ha amenazado la salud pública en todo el mundo (Gössling et al., 2020). Desafortunadamente, la controversia sobre la definición de una pandemia y las reacciones y críticas nacionales e internacionales previas, pueden haber contribuido al retraso de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en declarar al Covid-19 como una pandemia (Hall et al., 2020).

4.5.2.4 SARS-Cov2 (Covid-19). La pandemia actual es causada por un coronavirus llamado SARS-CoV-2. El coronavirus (CoV) es un gran grupo de virus, algunos de los cuales causan enfermedades respiratorias humanas, desde el resfriado común hasta enfermedades más raras y graves como el síndrome respiratorio agudo severo (SARS) y el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS). La tasa de mortalidad es alta y se descubrió por primera vez en 2003 y 2012, respectivamente. El SARS-CoV-2 es el virus que causa el Covid-19 y pertenece a un grupo de virus relacionados genéticamente, incluido el SARS-CoV y varios otros CoV aislados de poblaciones de murciélagos, MERS-CoV también pertenece a este grupo, pero la correlación es baja (Información Básica Sobre La COVID-19, n.d)

En la actualidad, la fuente de la enfermedad zoonótica causada por el SARS-CoV-2 no está clara. El primer caso humano de Covid-19 detectado a fines de 2019 se informó a

causa de una neumonía descubierta en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China. Ante su rápida expansión, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró emergencia sanitaria el 30 de enero de 2020; mes y medio después, exactamente el 11 de marzo, cuando la enfermedad superó a la epidemia, se declaró el estado de pandemia. A pesar de la rápida propagación del virus en el área de Wuhan, inicialmente fue ignorado en gran medida por los líderes políticos en otras partes del mundo (aunque organismos de inteligencia habían emitido la advertencia de este evento potencialmente catastrófico (Washington Post, 2020). A principios de enero de 2020, 41 pacientes con infección confirmada por el nuevo coronavirus ingresaron en un hospital en China (Gössling et al., 2020). Para controlar el virus, Wuhan fue bloqueada (una combinación de medidas de aislamiento regionales y particulares) y el número de casos en China se estabilizó en alrededor de 80.000 a mediados de febrero (Centro Europeo para la Prevención y el Control de Enfermedades [ECDC], 2020). Dado que el virus y la enfermedad eran desconocidos hasta entonces, no se conocían medicamentos para prevenir la enfermedad ni vacunas para proteger a las personas del virus, por lo que las autoridades sanitarias centraron sus mejores esfuerzos en recomendar la distancia y el aislamiento social. Para entonces, el transporte aéreo mundial ya había llevado el virus a todos los continentes y, a mediados de marzo, se había establecido en 146 países. El número de infecciones confirmadas en todo el mundo se duplicó rápidamente, vinculado a una serie de eventos de súper propagación.

Desde su detección, la expansión del Covid-19 ha sido imparable y ha llegado a prácticamente todos los países del mundo, afectando a millones de personas y provocando cientos de miles de muertes (Rodríguez-Antón and Alonso-Almeida, 2020). Al 23 de enero de 2022, en términos numéricos, son 429.705.718 el número total de casos en el mundo,

causado más de 5.917.606 millones de muertes, con 55.262 casos por millón de personas, y el número aún se está calculando. En todos los países afectados, la propagación del virus es desigual y su intensidad también es diferente. Hasta el momento, los tres países más afectados son Estados Unidos, con más de 78 millones de casos, seguido de India y Brasil. Se destacan dos países Latinoamericanos con mayor número de casos diarios en el inicio del año 2022, como Argentina y México (12.564 y 36.980 respectivamente). Si se considera el número de muertes causadas por COVID-19, Estados Unidos, Brasil e India nuevamente encabezan la lista con alrededor de dos mil muertes, seguidos de modo distante por Francia, Reino Unido y Rusia. (*Coronavirus (COVID-19) - Google Noticias*, 2022).

Debido a la movilidad restringida y el distanciamiento social, la industria del turismo es particularmente vulnerable a las medidas para hacer frente a las pandemias. La triste realidad es que no hay suficientes herramientas para combatir el covid-19 en el siglo XXI; los recursos y la capacidad médica para tratar esta enfermedad es limitada. Finalmente, las lecciones de la enfermedad del coronavirus son profundas. Sharfuddin (2020) manifestó: "esta es una nueva lucha por la supervivencia del más hecho en la evolución de los humanos posmodernos. Esto significa que si usted, como individuo, organización o país, no puede superar las presiones económicas, financieras y sociales que enfrenta, su contrato de supervivencia en un mundo altamente competitivo pronto se agotará".

4.5.2.5 Turismo y Covid-19. En el pasado, el mundo ha experimentado muchas epidemias pandemias importantes, pero en el presente la pandemia ha tenido un impacto devastador en la economía global y las economías de países individuales, en especial la industria del turismo.

Para la OMT, el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (Glosario de Términos de Turismo | OMT, n.d.). Resaltando nuevamente como la industria del turismo mundial se ha enfrentado a crisis generalizadas en el pasado, ninguna organización tiene una bola de cristal para saber cuándo y cómo hacer frente a la amenaza de las enfermedades infecciosas (Gössling et al., 2020). Debido a las restricciones de viaje y los bloqueos, la disminución del PIB del turismo, el empleo del turismo y los ingresos por turismo no tiene precedentes. Es importante considerar que la mayoría de los países todavía planean evitar un aumento de casos de Covid-19 más allá de la capacidad hospitalaria y el distanciamiento social ya que seguirá siendo una parte importante de la estrategia para limitar la velocidad de aceleración la pandemia. Con base en la definición de turismo, las actividades y el gasto turístico que tiene el sector se vieron afectados en su totalidad. La industria del turismo mundial se ha desacelerado drásticamente y el número de vuelos mundiales se ha reducido en más de la mitad: a medida que aumentaba el número de casos, aumentaban los despidos temporales de las prohibiciones de viaje, cada vez eran más los operadores excluidos. El 78% de las empresas había al menos despedido a las tres cuartas partes de sus empleados (Gössling et al., 2020). Una gran parte de las aerolíneas que en promedio tienen tres meses de liquidez no tenían los suficientes recursos para hacer frente al prolongado del tiempo de cierres (IATA, 2020). Al igual que las aerolíneas, los aeropuertos también se enfrentaron a una crisis financiera, en 2020 las pérdidas ascendieron a 76.600 millones de dólares (Airports Council

International, 2020). Cancelaciones en hoteles, campamentos, alquiler de automóviles, eventos, organizaciones de marketing de destinos y los restaurantes se dieron de manera generalizada; todos hacen parte de las actividades turísticas, que aún se enfrentan a problemas de recuperación, especialmente porque su liquidez suele ser limitada y los márgenes de beneficio son pequeños, unido a esto la restricción de todas las formas de actividades de reunión de multitudes, incluidos conciertos, conferencias, deportes o reuniones familiares numerosas y otras actividades diversas (Gössling et al., 2020).

Históricamente, casi todas las organizaciones turísticas (OMT, OACI, CLIA o WTTC) han definido el "éxito" de la industria turística como un aumento en el número de turistas (Gössling et al., 2020). Esto incluirá una mejor comprensión del papel del turismo en las pandemias: los viajes aéreos y el transporte a menudo apoyan la propagación de patógenos, y el sector también ayuda a aumentar la presión sobre los ecosistemas forestales restantes (mediante el uso de la tierra o los suministros de alimentos industriales) es decir, desarrollos que se cree que aumentan la probabilidad de futuras epidemias (Gössling et al., 2020). Sin embargo, se han tomado un amplio abanico de medidas a nivel internacional y nacional, complementadas con acciones específicas para actividades turísticas en diferentes países. Por lo tanto, esta crisis debe verse como una oportunidad para reconsiderar críticamente la trayectoria de crecimiento de la industria turística y cuestionar la lógica de que más turistas significa mayores beneficios (Gössling et al., 2020). Esto acentúa los resultados positivos de la pandemia, la necesidad de un cambio económico que se contrasta con las expectativas de que las empresas están "volviendo a la normalidad" y pueden compensar en exceso la pérdida de ingresos. El Covid-19 proporciona a la industria del turismo, a los responsables políticos y los investigadores de viajes lecciones asombrosas

sobre su impacto del cambio global. El desafío ahora es aprender colectivamente de esta tragedia global para acelerar la transformación del turismo sostenible (Sharfuddin, 2020).

4.5.3 Principales ejes y áreas de actuación frente al COVID-19.

A continuación, se muestran los diferentes tipos de iniciativas institucionales que están implementando las industrias turísticas para apoyar el surgimiento de la crisis provocada por el Covid-19. El enfoque de estas iniciativas es apoyar y promover el turismo, para así, reducir número de contagios.

- ✓ Protocolos de seguridad y salud para empleados y clientes.
- ✓ Reducción del contacto cliente-empleado, ofrecer un entorno seguro, reglas de distanciamiento social.
- ✓ Optimización de procesos operativos (simplificación y digitalización).
- ✓ Fortalecimiento de la experiencia digital, escaneo avanzado.
- ✓ Adaptación de marcas a las nuevas necesidades de los clientes.
- ✓ Ofrecer experiencias innovadoras.
- ✓ Garantizar la seguridad sanitaria.
- ✓ Cumplir con los protocolos en alimentos y bebidas.
- ✓ Formación y sensibilización de los empleados.
- ✓ Planes específicos para reuniones y eventos y otros servicios, espacio social seguro.
- ✓ Supervisión continua.
- ✓ Servicios de catering adaptados.
- ✓ Protocolos de purificación de aire y agua.

- ✓ Servicio de asesoramiento City Connection

4.5.3.1 Conclusiones de la revisión de literatura. Se han extraído una serie de conclusiones a partir de los resultados de este estudio. Primeramente, el reconocimiento a la revisión de la literatura que permitió evaluar los diferentes métodos y diseños identificados a lo largo del trabajo, desde ventajas y dificultades hasta efectos e impactos. Consultar la bibliografía publicada y ponerla en la perspectiva del tema de investigación, extraer y recopilar la información relevante y necesaria actualizada relacionada con nuestra pregunta de investigación. En balance, el coronavirus Covid-19 ha ganado y seguirá recibiendo mucha atención mundial en los próximos meses. En un tiempo comparativamente corto, el brote del virus se convirtió en una pandemia que provocó impactos negativos masivos no solo en la salud y el bienestar de las personas, sino también en la economía global, incluida la industria de viajes, así como muchas otras industrias. Dichos cambios no solo afectarán el comportamiento de los consumidores, sino que también darán lugar a cambios notables en los modelos de negocio, necesarios para ascender, sobrevivir o simplemente desaparecer del mercado.

Se puede concluir a partir de los datos presentados que el Covid-19 es la más grande crisis económica y social que afectó al mundo en el último siglo. La discusión se ha centrado en hacer frente a la era epidémica posterior al Covid-19, esta investigación propone varias estrategias de recuperación como referencia para las operaciones de seguimiento de los participantes en viajes. Principalmente, frente a crisis importantes como la epidemia de Covid-19, se debe establecer un mecanismo de alerta temprana de riesgos, y se debe fortalecer la capacitación en concientización sobre riesgos y crisis para permitir a los

operadores y empleados establecer una fuerte conciencia de crisis y capacidad anti-crisis. Al mismo tiempo, se debe establecer una agencia de gestión de crisis para monitorear, identificar, diagnosticar y rectificar la gestión y ejecución estratégicas de la empresa, a fin de mejorar las capacidades comerciales de la empresa.

Se reflejan lagunas en la literatura y se demuestra la importancia de realizar investigaciones empíricas para examinar mejor los fenómenos asociados con la enfermedad. COVID-19 ofrece a los investigadores de turismo, políticos, y consumidores inesperadas trayectorias sobre el impacto del cambio global. El desafío ahora es aprender colectivamente de esta tragedia global para acelerar la transformación del turismo sostenible.

5. Casos de estudio

5.1 Introducción a los casos de estudio.

El 2020 fue un año marcado indudablemente por el grave y profundo impacto mundial que ha tenido la crisis sanitaria provocada por la pandemia Covid-19. El confinamiento total impuesto por el Gobierno de Colombia durante 6 meses (desde el 25/03 hasta el 31/08), provocó la suspensión de vuelos nacionales e internacionales y el cierre de fronteras terrestres, de manera que el turismo experimentó prácticamente el cero turístico (ICEX, 2021) .

La industria del turismo internacional está compuesta principalmente por microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME). Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), a nivel mundial, las PYME representan alrededor del 80% de todas las empresas turísticas (Comisión Europea, 2020). Según

cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80 % del empleo del país y el 90 % del sector productivo nacional (*MiPymes Representan Mas de 90 Del Sector Productivo Nacional y Generan El 80 Del Empleo En Colombia Ministra Alicia Arango - Ministerio Del Trabajo*, 2019).

En cifras, en este lapso de 6 meses de 2020 el turismo interno en el país cayó un -88,79% (Ministerio de Comercio, 2021). No fue hasta septiembre, cuando se reinició la reapertura del turismo en el país con la implementación de protocolos de bioseguridad del sector (ICEX, 2021). Entre enero y septiembre de 2021 los visitantes aumentaron un 11% frente a 2020 y disminuyeron un 63.7% frente a 2019 (Ministerio de Comercio, 2021). En el año 2020 frente a 2019, el valor agregado de alojamiento, servicios turísticos y de comida registro una caída del 36,8%. No obstante, Durante el tercer trimestre de 2021 este mismo valor agregado registro un aumento de 118.3% respecto a el mismo periodo del año 2020 y un incremento de 7,39% frente a el mismo periodo del año 2019 (Ministerio de Comercio, 2021).

A continuación, se presenta los resultados obtenidos con las técnicas previamente expuestas en el apartado de la metodología. Para realizar el análisis se expondrá cada caso por separado, pero antes se presenta la estructura y orden que se le dio a los casos de estudio. Se tiene en cuenta 3 aspectos fundamentales para esta estructura de los casos de estudio: Modelo de negocio, impacto del Covid-19 y Reactivación económica del Covid-19. Lo primero es presentar el modelo de negocio de cada una de las empresas, haciendo énfasis en dar conocer a que se dedican en especial, ya que cada una presta diferentes servicios. En segundo lugar, está el impacto del covid-19, esto para conocer el estado y la

forma en que han atravesado la problemática las empresas, profundizando el análisis sobre el estado actual de las empresas, la afectación laboral, las medidas de precaución, la reapertura y el enfoque comercial. En tercer lugar, la reactivación, para conocer el comportamiento del mercado, de acuerdo a las medidas de reapertura de las empresas, estrategias y la dinámica con relación a la reactivación gradual de la economía y del turismo.

Con el contenido de este capítulo se da cumplimiento al objetivo número tres del trabajo de investigación.

5.1.1 Caso 1. Arribando

Ubicada en la ciudad bonita de Colombia, Bucaramanga, creada en el año 2013, es una agencia operadora de viajes especializada en planes de turismo, ofreciendo destinos innovadores, experiencias auténticas en Colombia y en el exterior. Buscando las mejores opciones para que la estadía de las familias placentera y se ajuste a las necesidades óptimas con hospedaje que cumplan con los requisitos de protocolos de bioseguridad y bienestar para familias. Cuenta con certificación en calidad turística de normas de sostenibilidad NTS-03, con miras a ser una agencia líder en el mercado, reconocida por su alto valor de las mejores experiencias de viajes vacacionales en familia.

La compañía crea valor y describe a sus clientes más importantes como parejas, familias con niños menores de 12 años, familias con adultos jóvenes y lunas de miel, que es como identifican su mercado objetivo. El valor que le dan a sus clientes, el tipo de problemas que resuelven y sus necesidades de cumplimiento del servicio están en encontrar la mejor opción para hacer de la estadía una experiencia placentera y ajustarse

a las mejores necesidades con un alojamiento que cumpla con los requisitos de bioseguridad y protocolo sanitario. Al mismo tiempo, brindan asesoría en el trámite de visas estadounidenses. Piden elegirlos entre otros a ellos porque promueven el bienestar emocional, rompen con la rutina y el estrés para disfrutar los mejores momentos en familia.

5.1.1.1 Talento humano. Actualmente, para mantener la productividad, la empresa utiliza el teletrabajo y cuenta con los siguientes empleados: • 1 empleado directo (jefe/supervisora). • 2 trabajadores subcontractados que demostraron sentido de responsabilidad y pertenencia a la empresa y tomaron medidas en temas laborales futuros como acuerdos salariales y flexibilidad horaria, ante el cierre de la industria y las necesidades laborales, la flexibilidad es importante, porque no han salido de la empresa, pero actualmente está trabajando para un nuevo empleado, es decir tienen otro trabajo externo.

5.1.1.2 Estrategias comerciales. La empresa contacta a los clientes a través de canales de atención digital y sitios web, guías pagas en redes sociales y guías pagas en buscadores de Internet. Utilizan principalmente publicaciones orgánicas en las redes sociales para promocionar sus servicios.

La razón de ser de las agencias de viajes es precisamente la venta de servicios turísticos en todas sus formas y los empleadores juegan un papel importante a la hora de mostrar la propuesta de valor de las empresas. Cuentan con paquetes interesantes para atraer clientes, las principales características de estos paquetes son el plan separe al caribe, planes separe con Decamerón todo incluido, promociones y más. Siempre dan precios por

todos los costos del plan y se necesita pagar algún valor extra avisan antes de pagar la reserva. La empresa captura el dinero utilizando diferentes medios de métodos de pago como transferencia bancaria, efectivo y llamadas de datos.

Algunos de los recursos clave con los que cuentan son la capacitación continua sobre destinos, aerolíneas, alojamiento, agentes de viajes, requisitos actualizados y documentos para ingresar a otros países. Gestionan alianzas con proveedores confiables. Las actividades clave del negocio son las acciones más valoradas por los clientes, como la información de restricciones en el destino, el diseño de paquetes turísticos a la medida, el apoyo físico durante el viaje, los diferentes mecanismos de financiación previstos y la comunicación continua con los clientes. Por último, la flexibilidad de cambios de hora o fecha, si los clientes necesitan cambiar sus reservas, o tienen alguna otra solicitud del paquete turístico, siempre responden con rapidez por WhatsApp o correo electrónico.

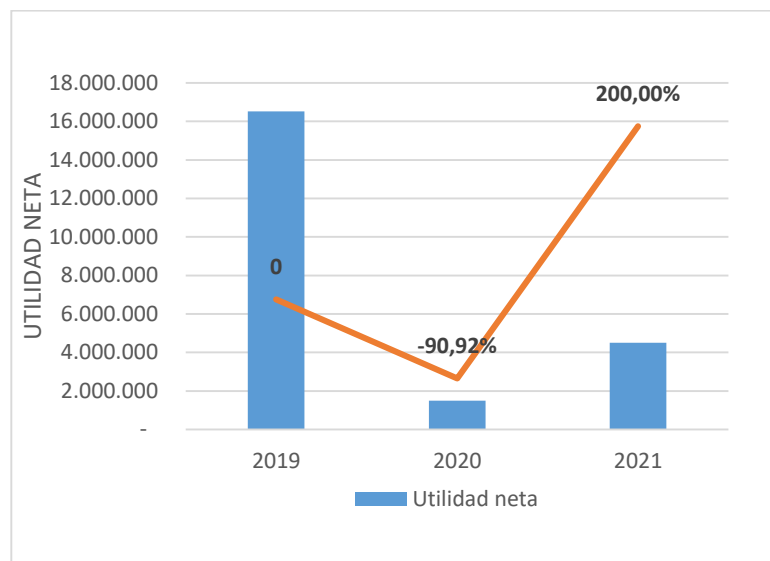
5.1.1.3 Manejo de instalaciones. La incertidumbre durante los 3 primeros trimestres del año 2020 impactó en una recuperación muy lenta de las empresas, determinada en gran medida por las restricciones. Durante el confinamiento, Con los protocolos de bioseguridad establecidos, las empresas anuncio problemas con el espacio físico, la oficina física se cerró temporalmente para abordar, reestructurar y actualizar el problema digital, una actividad que aún beneficia a la empresa hasta el día de hoy.

5.1.1.4 Finanzas. Con las medidas implementadas por el gobierno, la principal consecuencia del covid-19 en arribando, se vio reflejada en los ingresos dejados de recibir en el año 2020. Se identificaron el segundo y tercer trimestre de 2020 como los más

críticos, durante los cuales los ingresos de la empresa disminuyeron en un 90,92%, y los ingresos no recibidos desde la declaración del estado de emergencia ascendieron a unos 15 millones de pesos en 2020. Esta información se evidencia en la figura 9, que se elabora a partir de la presentación del estado de resultados de la empresa, y si bien sus utilidades presentaron una caída trascendental, los resultados de 2020 arrojaron resultados favorables. Nuevamente, el crecimiento que se observa en el gráfico del año 2021 se debe a la reactivación iniciada el 1 de septiembre de 2020, mostrando un alto repunte con respecto al año anterior 2020, pero no tanto en millones de pesos comparado con el año 2019.

Figura 9

Utilidad Neta de arribando en los últimos 2 años



Nota: Adaptado de COMPITE 360 reporte empresarial REPORTE EMPRESARIAL – Arribando.

Con respecto al alivio de los beneficios en la caja de la empresa, fueron favorecidos de la exención del IVA para servicios de hotelería y turismo desde el inicio de la pandemia hasta el 31 de diciembre de 2021. La empresa expuso que había ha accedido también a mecanismos de reorganización o insolvencia implementado por el gobierno el 17 de marzo de 2020 como la Reducción del IVA en los tiquetes aéreos, que pasará de 19 % a 5 % hasta el 31 de diciembre de 2022.

Su estrategia de reactivación incluye continuar brindando un servicio de calidad implementando protocolos de bioseguridad, comunicación permanente con los clientes, rediseñando planes, evaluando proveedores e implementando e investigando nuevos destinos. En cuanto a la reapertura y el enfoque comercial, la empresa sí cuenta con un mecanismo digital transaccional para atender los canales de comercialización virtual, la

supervisora dijo: "Gestiono casi el 90% de la virtualización con los clientes, actualizo la información de límite para cada destino, recomendando a los pasajeros por escrito las medidas de bioseguridad, recomendando a todos que viajen en temporada baja, evitando aglomeraciones y aumentos de precios, y que viajen al extranjero con vacunas". Por último, son optimistas sobre el futuro de la empresa, la industria y el apoyo futuro de la empresa.

Los viajeros colombianos tienen intenciones de viaje altas, independientemente de sus características, es decir, el deseo de viajar durante 2022 es un resultado general. Las características de viaje difieren entre generaciones, los más jóvenes prefieren viajar más seguido y tienen niveles de presupuesto más bajos por viaje, mientras que los adultos mayores tienden a viajar menos, pero tienen niveles de gasto más altos. Las agencias de viajes siguen siendo una opción importante para comprar y organizar formatos de viaje, lo que está relacionado con su confianza y capacidad para personalizar los viajes. La empresa cree que tardará entre seis meses y un año en alcanzar los niveles de ventas previo a la pandemia, lo que es bastante bueno en comparación con los otros dos casos de estudio. Para la empresa, el principal canal de comercialización sigue siendo el virtual, promocionando sus servicios a través de publicaciones en su sitio web y redes sociales. Para finalizar, Arribando sigue adaptándose a la nueva realidad del mercado. No obstante, afirman que el apoyo continuo de los viajeros de la industria es crucial para la rápida recuperación del sector.

5.1.2. Caso 2. *Traveler hostel*

Ubicada en la ciudad más aventurera de Colombia, San Gil, creada en el año 2017, es un hostel que ofrece el mejor acompañamiento en un viaje para que sus clientes conozcan qué hacer en este municipio. Ofrece experiencias extraordinarias, deportes extremos como canotaje, bungee jumping, trekking, cable vuelo, canyoning, cuevas y tour en bicicleta, etc. Experiencias en hospedaje para pareja, hospedaje en habitación compartida y hospedaje familiar. Uno de los mejores hostales en San Gil donde se puede conocer otras personas y disfrutar de las actividades diarias para que tengan una gran experiencia los amantes de la adrenalina y vivir al máximo la estadía en uno de los lugares más visitados con las atracciones más populares en Colombia. Miles de viajeros vienen cada año a Santander solos, en familia o en pareja para vivir una experiencia inolvidable que los llena de confianza y energía, dejando atrás miedos, inseguridades y estrés.

Haciendo referencia al turismo de aventura, donde la principal motivación es realizar actividades de aventura que requieren condiciones físicas y mentales, se le denomina turismo de aventura porque utiliza sus recursos como retos u obstáculos a superar. El perfil del cliente de traveler pertenece a la generación, (y) de los millennials y generación (z) debido a que se encuentran en un rango de 11 a 34 años de edad. El 40% de ellos suele viajar y conocer otras culturas, además 7 de cada 10 jóvenes disfrutan de una adrenalina extrema y pasan tiempo fuera de casa al menos una vez a la semana, indicadores que son positivos para la empresa. Conocida como la capital turística de Santander y la capital de los deportes extremos de Colombia. Cada año miles de turistas nacionales y extranjeros llegan a San Gil para escapar de la vida cotidiana y emprender una extraordinaria aventura en uno de los pueblos más hermosos de Colombia. Es uno de

los mejores lugares para visitar, durante el recorrido, su gente, gastronomía y deportes extremos lo convierten en un destino para una actividad muy completa para todos los gustos.

A continuación, se presentan las principales actividades que se consideran fundacionales y lo que hacen para el funcionamiento del negocio Para los amantes del río, el río Suárez tiene el rafting perfecto y está catalogado como uno de los mejores de Sudamérica si el cliente es más aventurero y desea la mejor experiencia. En cambio, si busca un plan más tranquilo, el paseo en canoa por el río Fonce es ideal, donde prima la conexión con la naturaleza. Otro de los deportes extremos más populares en San Gil es el parapente. Allí, se puede sentir la libertad de volar, deshacerse del miedo a las alturas y disfrutar del hermoso paisaje al mismo tiempo. Si los clientes buscan una experiencia extraordinaria e inolvidable, recomiendan volar en parapente en el Cañón del Chicamocha, el segundo cañón más grande del mundo y uno de los lugares más visitados de Colombia, nominado como parte de las Siete Maravillas del Mundo. Volar en parapente en el cañón del Chicamocha consiste en sumergirse en su majestuosidad mientras se deja llevar por las montañas, los ríos y las ciudades de Santander. En traveler facilitan, gestionan y dan acceso a toda la información sobre bungee jumping para que sus clientes sientan la adrenalina de practicar este deporte extemo. Con más de 12 años de experiencia y 60,000 saltos, brindan experiencia inolvidable que dejará a sus clientes con confianza y energía, dejando atrás el miedo, las inseguridades y el estrés. Actividades muy populares que atraen a turistas de todo el mundo a San Gil.

5.1.2.1 Talento humano. Por otro lado, en cuanto a la afectación laboral, si hubo una variación completa durante el periodo de confinamiento, la empresa tuvo que suspender contrato laboral a sus empleados, y durante este tiempo señaló que no se vio beneficiada del Programa de Apoyo al Empleo Formal PAEF. Sin embargo, Actualmente cuenta con los siguientes empleados: • 2 empleados directos, el primero que se encarga de toda la parte administrativas del establecimiento y la otra persona del restaurante. • 3 trabajadores subcontratados que actualmente trabajan a tiempo completo en turnos de 8 horas, uno encargado para la limpieza y el mantenimiento del establecimiento, otro desempeña el rol de ayudante de cocina y recepcionista y un encargado de la gestión de los deportes extremos. En el último trimestre de 2021, la empresa ha capacitado a los empleados sobre las tendencias y habilidades actuales, ya que comentaron que recibieron muchas cotizaciones y reservas para las celebraciones de fin de año, y ellos querían estar listos para atender a los clientes adecuadamente sin descuidar la salud y el bienestar de sus empleados y visitantes.

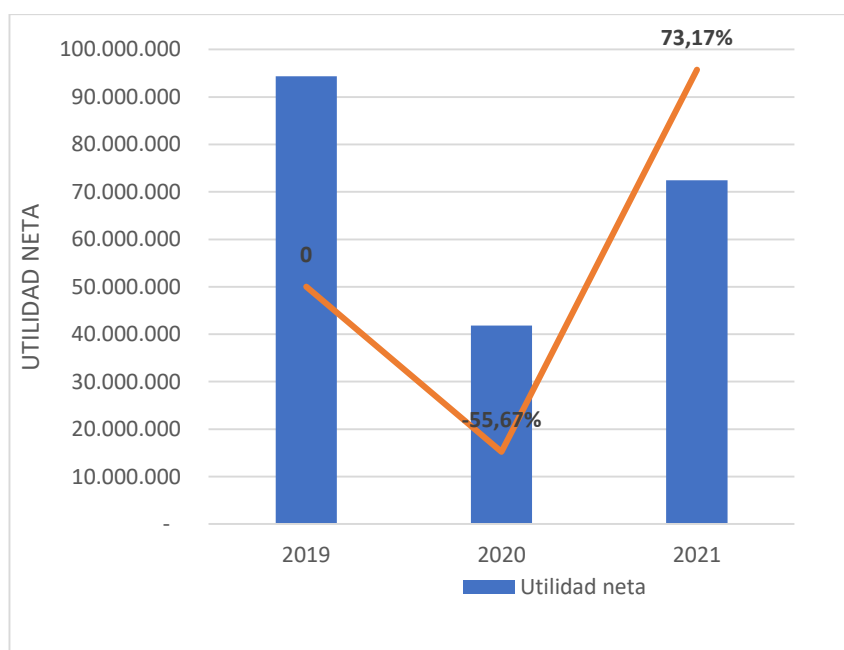
5.1.2.2 Estrategias comerciales. Para promocionar sus servicios utilizan publicaciones orgánicas en redes sociales, guías pagas en redes sociales y buscadores de internet, anuncios en TV (comerciales) y radio la cometa y/o rcn san gil. La principal fuente de ingresos es el efectivo y las transferencias bancarias, como segunda opción los clientes prefieren los portales de transacciones (pse, payu, etc.), vía nequi y/o daviplata, datáfonos (crédito y/o débito).

Entre sus principales estrategias de reactivación, la primera ha sido brindar servicios de calidad implementando protocolos de bioseguridad, rediseño del plan

turístico a nivel local, regional y nacional, la adecuación de sus oficinas con adaptaciones físicas, el ajuste de operaciones de la empresa, planes turísticos innovadores a la medida de cada cliente, ingreso a nuevos segmentos de mercado no abordados anteriormente, flexibilidad en los plazos de pago, y finalmente la construcción de alianzas comerciales a través de redes sociales mediante los giveaway, campaña realizada por Traveler con empresas como @colonialmarketplace para ganar más seguidores y alcance en redes sociales. Esta dinámica fue en Instagram, aseguraron les ha ayudado a crecer sus números en un 70% más rápido en menos de tres meses, ya que obtuvieron comentarios y me gusta en sus publicaciones. Ayudó a humanizar más la marca, en un giveaway si ya se tiene pendiente un segmento de mercado (seguidores) en la red social, con esta dinámica es probable que te vean como un negocio que conecta con ellos y habla el mismo idioma.

5.1.2.3 Finanzas. Durante el confinamiento, en este lapso el valor promedio de los ingresos dejados de percibir desde la declaración de emergencia cayó un 55,67% poco más de la mitad, y el panorama es más optimista en comparación con el Caso 1, valor que se observa en la figura 10. En definitiva, no se identificaron reservas económicas o planes de contingencia por parte de la empresa para hacerle frente a alguna emergencia; así mismo, cuando se consultó sobre su percepción sobre otro posible confinamiento, la reacción resultó bastante negativa. Actualmente, la empresa sigue siendo vulnerable al covid-19. A pesar de este colapso, por fortuna la empresa en términos de finanzas se encuentra en alcance del punto de equilibrio, y suponen un lapso empírico de 1 a 2 años que le llevará a la empresa alcanzar el nivel de ventas previo a la pandemia. Así mismo,

destacaron los meses de julio y agosto del 2021 como los meses donde se ha visto más beneficiada la empresa luego de la reactivación económica hasta hoy día.

Figura 10*Utilidad Neta de traveler en los últimos 2 años*

Nota: Adaptado de COMPITE 360 reporte empresarial REPORTE EMPRESARIAL – panadería y bizcochería pan cone/ traveler hostel.

Con respecto al alivio de los beneficios en la caja de la empresa, la compañía expuso que había contemplado un mayor plazo para el pago del impuesto de renta, esto ha permitido aliviar una parte importante del flujo de caja durante varios meses para que poder reactivarse y mejorar todo su capital.

5.1.3 Caso 3. Ecosanturban travel

Ubicada en el cordón magistral de la cordillera oriental, Tona, creada en el año 2014 es una operadora de planes, destinos y rutas turísticas del páramo de Santander y sus

alrededores, lugar mágico entre las montañas con la despensa hídrica de Santander. Tienen como prioridad las actividades de gestión turística principalmente en la provincia de Santander, como el turismo científico (caminata guiada con biología científica), pasando por diferentes municipios del departamento mediante caminatas ecológicas, eventos como pasadías por el Festival de Orquídeas en su región de origen, recorrido histórico y cultural, fotografía profesional del recuerdo de la experiencia, con las mejores panorámicas del pueblo entre otras actividades. El 8 de septiembre de 2021 recibieron un reconocimiento, fruto de disciplina y gran experiencia que le aporta por ser parte muy importante en el desarrollo económico del municipio de Tona.

La ciudad de Tona - Santander ha ido afianzando su posicionamiento como destino de turismo de aventura y naturaleza, aumentando cada año los ingresos de turistas atraídos por sus actividades, entre las que se encuentran el montañismo, caminatas, la observación de flora y fauna, los recorridos a museos arqueológicos e históricos, etc. Colombia se beneficia de sus 59 áreas naturales (equivalentes al 15,2% del territorio nacional) y es un destino ideal para los amantes del ecoturismo (ICEX, 2021).

5.1.3.1 Talento humano. Ecosanturban despidió a su personal entre marzo y septiembre de 2020 debido a la cuarentena impuesta por el gobierno, se indagó si la empresa había implementado alguna táctica de negociación para sus empleados, pero debido al cierre temporal de la empresa, no fue así.

Por último, actualmente tienen 2 empleados directos que trabajan a tiempo completo en teletrabajo listos para reservar y resolver dudas a los clientes y próximos

viajeros las 24 horas del día. Para finalizar, Con el contenido de este capítulo damos cumplimiento al objetivo número 3 del trabajo de investigación.

5.1.3.2 Estrategias comerciales. Considerando el segmento de mercado tradicional de ecosanturban, como su nombre indica, es el turismo relacionado con la naturaleza, especialmente en Berlín, el páramo de Santurban, Santander y sus alrededores. Comentaron que se atrevieron a incursionar en nuevas áreas del turismo que antes no manejaban, que el modelo de negocios de la empresa ha cambiado y ahora ofrecen tours internos a uno de los principales parques nacionales de Colombia, como el Nevada del Cocuy y algunas de las principales ciudades del país, como Santa Marta, Barranquilla (cuando juega la selección colombiana de futbol), y la Hidroeléctrica de Sogamoso (Hidrosogamoso). Algo muy bueno, ya que los destinos de sol y playa vienen siendo los más relevantes y preferidos por las familias en la actualidad y, dentro de estos nuevos destinos, las actividades más valoradas por sus clientes son los recorridos con registros fotográficos de alta calidad.

Ecosanturban continúa adaptándose a la nueva realidad del mercado, donde las redes sociales han cambiado drásticamente a favor la industria turística. Vale la pena señalar que, durante la epidemia, la promoción a través de las redes sociales se ha convertido en la operación de trabajo predeterminada para muchas empresas (chen et al., 2020). Para ellos, los diseños de sus planes los presentan con una anticipación de un mes para que los clientes reserven a tiempo, ya que luego de publicar el próximo destino, inician promociones a través de las redes sociales Instagram y Facebook, así como a través

de la disfunción de WhatsApp, sumando a esto en el municipio de Tona, la publicidad por radio.

5.1.3.3 Finanzas. Sus ventas estuvieron completamente paralizadas, esta información no se puede presentar gráficamente porque en el estado de pérdidas y ganancias proporcionado por compite 360, las cifras encontradas estaban en cero en comparación a lo previsto con los otros dos casos. Esta información fue confirmada directamente con el representante de la empresa y confirmó que él 2020 no tuvo ingresos significativos para declarar.

6. Prácticas de referencia

Cuando se presentan situaciones de crisis como la del Covid-19, obligan a las empresas a cambiar sus estrategias operativas, defensivas, de supervivencia, de orientación o crecimiento. Estos eventos crean un alto grado de incertidumbre y, a menudo, requieren respuestas rápidas para abordar los impactos negativos. Sin embargo, investigaciones previas han mostrado la poca preparación para situaciones este tipo y la falta de conocimiento y experiencia sobre cómo actuar (Rodríguez-Antón and Alonso-Almeida, 2020). En respuesta a lo anterior, en este capítulo se presentan las herramientas necesarias para la toma de decisiones a fin de cumplir con el desarrollo de prácticas de referencia que se puedan implementar en la industria turística colombiana en respuesta al impacto del Covid-19. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes: cuadros comparativos para analizar hallazgos a nivel mundial y con casos de estudio de empresas nacionales, y una matriz FODA muy útil para entender y tomar decisiones en diversos contextos para las empresas. Ahora bien,

cuando hablamos de las implicaciones de la toma de decisiones, nos referimos al proceso de elegir una alternativa entre múltiples opciones ante un problema y solucionarlo.

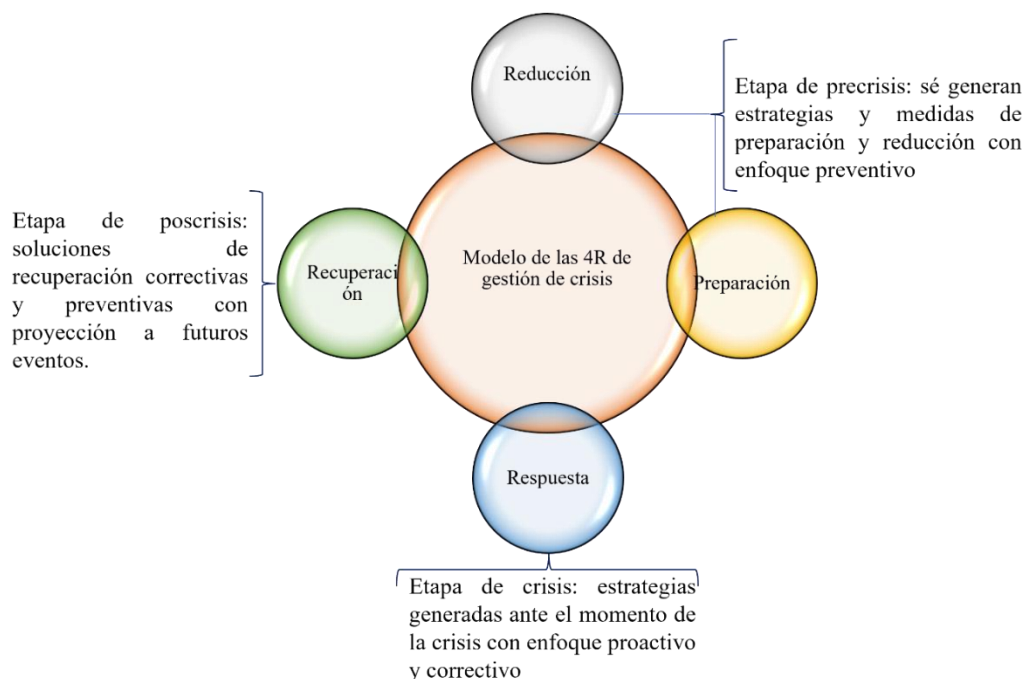
La primera herramienta de síntesis fue el cuadro comparativo, esta, permitió organizar la información obtenida a lo largo de la investigación. Los elementos de la comparación horizontal fueron los ámbitos internacional, nacional y local, los parámetros de la comparación vertical fueron las prácticas económicas-financieras y las medidas de protección sanitaria. Posteriormente, se redactaron las características del cruce de los elementos anteriores, en este caso todos los aspectos encontrados en los principales organismos internacionales y nacionales, principalmente relacionados con proyectos turísticos y la temática del covid-19, así como reseñas bibliográficas y estudios de casos.

Todo lo anterior tuvo como objetivo captar los enunciados que aludan las características, las similitudes más relevantes y las diferencias entre los elementos que se compararon. En definitiva, al percibir estas similitudes y diferencias, se pueden hacer juicios de valor y decisiones sobre los conceptos que se comparan. La figura 11 muestra un bosquejo de la estructura de cuadro comparativo en el que nos basamos para este trabajo de investigación.

Figura 11*Bosquejo de cuadro comparativo*

CUADRO COMPARATIVO			
<i>Prácticas de referencia de reducción y preparación, de respuesta y de recuperación.</i>			
	<i>Ámbito</i>		
<i>Tipos de prácticas</i>	<i>Internacional</i>	<i>Nacional</i>	<i>Local</i>
Económicas y financieras	OMT, OMS, UNWTO, ONU, UNESCO etc.	CITUR, ANATO, MINSALUD, VISOR TURISMO, COMPITE360, COTELCO etc.	Viajesarivando, Traveler y ecosanturban.
Protección sanitaria			

Ahora, con base en el modelo de gestión de riesgos y crisis de los destinos turísticos propuesto por Wilks y Moore (2003), como se muestra en la Figura 12, muestra que cuando ocurre un evento negativo en un destino turístico, se debe poner en marcha tareas para minimizar el impacto y lograr una rápida recuperación. Lo anterior, se basa en la planificación y es parte importante de la gestión estratégica de crisis, ya que prepararse para una potencial crisis es la clave para una recuperación efectiva.

Figura 12*Ciclo de gestión de los desastres socio naturales*

Nota: Adaptado de (Mateos and Félix Mendoza, 2019), (RODRÍGUEZ-TOUBES and BREA, 2012) y (Sándiga, 2020).

Con base en lo anterior, dividimos la práctica en tres presentaciones: En primer lugar, las prácticas de reducción y preparación con enfoque preventivo es decir antes de la crisis, cabe señalar que no se identificaron prácticas de referencia previas a las crisis desarrolladas en el ámbito local, debido a que las empresas indicaron no haber estado preparadas para enfrentar la crisis. En segundo lugar, las de respuesta que hacen alusión a durante las crisis, encontradas en la revisión de literatura a nivel internacional y nacional en mitigación del impacto de Covid-19, en este semblante ya se evidencia la puesta en marcha el ámbito local con las empresas con medidas de enfoque correctivo y proactivo. Finalmente, se tienen a

aquellas prácticas de recuperación que se enfocan en la recuperación post-crisis y el regreso a la normalidad (Ver apéndice G).

La segunda herramienta, La matriz FODA es la abreviatura de cuatro áreas: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. El análisis FODA es la evaluación subjetiva de datos organizados que facilita la comprensión, presentación, discusión y toma de decisiones. Se puede utilizar para cualquier tipo de toma de decisiones porque la plantilla fomenta el pensamiento activo en lugar de las reacciones instintivas habituales. La herramienta se utiliza para generar políticas que respondan preguntas sobre cómo estamos, dónde estamos, hacia dónde vamos y qué debemos hacer para llegar allí (Chapman, 2004).

Como se mencionó anteriormente, la matriz tiene 4 aspectos. Primero están las fortalezas, que son los aspectos internos positivos del negocio, por lo que están controlados, que es en lo que son buenos. Seguido de las oportunidades, son aspectos externos sobre los que no tenemos control directo, pero si podemos desarrollar un plan para aprovecharlos, la posible ventaja de que a la empresa le vaya mejor, podría significar que está frente a la competencia. En tercer lugar, las debilidades son aquellos aspectos que, aun siendo controlados y controlables, suponen una desventaja para la competencia y consecución de objetivos. Al final, las amenazas, son factores que traen riesgo al negocio, son externas y difíciles de controlar, pero se pueden eliminar elaborando planes de contingencia. Las definiciones de las estrategias presentan 4 enfoques. El primero es el enfoque de éxito y básicamente se detecta respondiendo la siguiente pregunta: ¿de qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?, luego está el enfoque de reacción que responde a la siguiente pregunta: ¿cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?, seguido del enfoque de adaptación ¿cómo podemos aprovechar las

oportunidades para corregir nuestras debilidades?, y por último, el enfoque de supervivencia que responde a la pregunta de ¿cómo podemos mantenernos en pie aún con las amenazas vistas?. Una vez que haya identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se inician a definir las estrategias. Una plantilla de análisis FODA generalmente se presenta como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos anteriores. La figura 10 muestra un boceto de la matriz FODA en la que nos basamos para este trabajo de investigación. Todas las empresas se benefician de un análisis FODA y es útil para todas las empresas realizar dicho análisis (Chapman, 2004).

Figura 13

Bosquejo de matriz FODA

MATRIZ FODA		
<u>Factores externos</u>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>Factores internos</u>	<i>Estrategias (FO)</i>	<i>Estrategias (FA)</i>
FORTALEZAS	ENFOQUE DE ÉXITO	ENFOQUE DE REACCIÓN
DEBILIDADES	<i>Estrategias (DO)</i>	<i>Estrategias (DA)</i>
	ENFOQUE DE ADAPTACIÓN	ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

Con los resultados obtenidos en la revisión de literatura, análisis web a nivel global y prácticas de referencia se clasificaron los principales aspectos de la matriz, es decir, 8

fortalezas (factores positivos internos), 16 oportunidades (factores positivos externos), 10 debilidades (factores negativos internos y 11 amenazas (factores negativos externos). Para aclarar lo anterior, estos factores internos constituyen las fortalezas y debilidades de las empresas turísticas nacionales, y los factores externos son las oportunidades y amenazas identificadas a nivel global en la revisión de la literatura. A través del cruce de los factores presentes en estos cuatro aspectos, se posicionaron las estrategias que se pueden ver evidenciadas en el apéndice H (Ver apéndice H). De esta manera se logra el tercer objetivo de este trabajo de investigación y la respuesta a la pregunta de investigación descrita en el apartado de análisis bibliométrico.

7. Conclusiones

En este trabajo de investigación se identificaron prácticas y estrategias de referencia para las empresas pertenecientes a la industria turística. Lo más importante para la formulación de las prácticas fue haber iniciado con la revisión de literatura, esta, ayudó a poner en contexto todo lo acontecido en 2020 y 2021 y la generación de nuevas ideas, destacando los temas más relevantes de investigación como el impacto de la pandemia en el turismo y las diferentes prácticas de adaptación adoptadas por organizaciones, empresas y entidades de la industria a nivel mundial con el Covid-19. En segundo lugar, la mayor ayuda para generar estas prácticas, fue el diseño de la metodología, en este sentido, la realización de los casos de estudio de las tres empresas Santandereanas y el uso de dos herramientas de toma de decisiones fue clave para analizar y redactar todos los cinturones de impacto y oportunidades derivados de la pandemia.

La parte más difícil de la metodología fue la realización de los estudios de caso, se tiene que el método de investigación cualitativa presentado ayudó a comprender cómo afectó drásticamente el covid-19 a las empresas. No obstante, se tuvo la desventaja de ser superficial, no cedió a realizar explicaciones de información en forma concluyente basada en datos sino solo en la experiencia que las empresas nos contaban. Así mismo, la recopilación de la información a través de entrevistas a empresas durante la pandemia no nos favoreció ya que el desplazamiento y las restricciones de movilidad jugaron en contra.

Este documento ayuda a profesionales y académicos a explicar el impacto del coronavirus en la industria del turismo. En este tiempo, el brote del virus se convirtió en una pandemia que provocó impactos negativos masivos no solo en la salud y el bienestar de las

personas, sino también en la economía global, incluida la industria de turismo, así como muchas otras industrias, la mayoría se deben a las drásticas restricciones de movilidad decretadas inicialmente por los gobiernos nacionales, lo que resultó, en paralización de la mayoría de las actividades y servicios productivos. Esto, redujo el flujo de turistas en todo el mundo. Además, la caída del PIB turístico, el empleo turístico y los ingresos por turismo se vieron percibidos de una magnitud nunca antes vista. En la revisión de la literatura, dichos cambios no solo afectaron el comportamiento de los consumidores, sino que también dieron lugar a cambios notables en los modelos de negocio, necesarios para ascender, sobrevivir o simplemente desaparecer del mercado. Caso similar en contraste con los casos de estudio, donde del mismo modo se apreció esta necesidad, el cambio de modelo de negocio, necesario para la supervivencia de ecosanturban y para reducir los impactos negativos en arribando y traveler para ascender.

Dada la era posterior a la pandemia de Covid-19, las empresas deben establecer mecanismos de alerta temprana de riesgos y desarrollar escenarios basados en datos y dinámicas de crisis. El análisis de cuadros comparativos mostró que en la tabla de las prácticas de referencia de reducción y preparación a nivel nacional y local no se encontró un número demostrativo de estrategias o actividades para enfrentar el brote de covid-19, lo que evidencia el fuerte impacto en la disminución en las ventas y la utilidad neta de las empresas fue significativo a nivel local con las empresas santandereanas.

Hace tiempo que se reconoce la resiliencia del crecimiento de las cifras de turismo internacional y la capacidad del turismo para recuperarse de las crisis. Con el análisis de la tabla de prácticas de referencia de respuesta, es evidente la resiliencia del sector para responder a la pandemia con estrategias inteligentes en los tres ámbitos (internacional,

nacional y local). Sin embargo, dada la probabilidad de recuperación de covid-19, las preferencias y comportamientos de los clientes han cambiado después de la crisis. Estos cambios han sido impredecibles para las tres empresas, resultando favorable, el más significativo ha sido el diseño de paquetes turísticos a la medida de los clientes, estrategia clave para las empresas santandereanas. Ahora bien, estas estrategias contrastadas con las encontradas en la revisión se semejan que los clientes han venido prefiriendo el precio más bajo en lugar de la opción más sostenible. Así mismo, la promoción del turismo interno ha ayudado a componer la economía del país, ya que los turistas nacionales han sido los primeros en volver a viajar y reavivar la demanda a nivel local, clave para reactivación de la economía.

Los gobiernos deben comprender los cambios en el comportamiento del consumidor y otros cambios globales causados por el coronavirus. Esta comprensión ayudará a formular o ajustar las políticas pertinentes para garantizar el acceso a los recursos, políticas y estrategias necesarias para responder de manera eficaz y eficiente a estos cambios.

8. Recomendaciones

Al examinar la revisión de la literatura se muestra un número limitado de trabajos publicados sobre covid-19 y turismo. La mayor parte de las investigaciones fueron realizadas y divulgadas en 2020, nuevamente, todas estas publicaciones son teóricas y conceptuales, lo cual es normal y esperado debido al tiempo entre el brote de covid-19. Esto refleja una brecha en la literatura y sugiere la importancia de realizar más estudios empíricos para examinar mejor los fenómenos relacionados con covid-19.

Debido a las limitaciones de la metodología utilizada en este estudio, no se encuestaron las percepciones de los clientes sobre las medidas adoptadas por las empresas de turismo en respuesta al brote. Esto requiere más investigación sobre los cambios en la percepción de los clientes durante la pandemia, la efectividad de las estrategias de respuesta a la crisis y la comercialización de productos turísticos después de la crisis, es decir, analizar los cambios en los hábitos de los clientes y ampliar la muestra para mejorar la validez y confiabilidad del estudio.

Para futuras investigaciones, se recomienda medir el impacto de las iniciativas gubernamentales para apoyar el turismo, las operaciones y el desempeño organizacional para sobrevivir en la "nueva normalidad".

Se incentiva a los estudiantes a realizar investigación cualitativa, un desafío académico que requiere la implementación de las herramientas brindadas a lo largo de la carrera, ya que esto contribuye en gran medida al perfil académico y profesional de los ingenieros industriales.

Referencias bibliográficas

- ¿Por qué Turismo? | OMT. (n.d.). Retrieved April 1, 2022, from <https://www.unwto.org/why-tourism>
- Arciniegas Paspuel, O. G., Álvarez Hernández, S. R., Castro Morales, L. G., & Maldonado Gudiño, C. W. (2021). Inteligencia emocional en estudiantes de la Universidad Autónoma de Los Andes. *Revista Conrado*, 17(78), 127-133. (2021). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析 Title. 6.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Www.Eduardoleyton.Com*, 11.
- Coronavirus (COVID-19) - Google Noticias. (n.d.). Retrieved June 8, 2021, from <https://news.google.com/covid19/map?hl=es-419&gl=CO&ceid=CO%3Aes-419>
- Encuesta situación reactivación Agencias de. (2021). 3, 1–14.
- Glosario de términos de turismo | OMT. (n.d.). Retrieved June 8, 2021, from <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Gössling, S., Scott, D., and Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M., Scott, D., and Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Hsieh, H. C., Nguyen, X. H., Wang, T. C., and Lee, J. Y. (2020). Prediction of knowledge management for success of franchise hospitality in a post-pandemic economy.

- Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su12208755>
- ICEX. (2021). *El Turismo en Colombia 2021*. 1–8. <https://www.icex.es/icex/GetContentGestor?dDocName=767354>
- Inclusivo, D. S., Diversificación, L. A., Empresa, L. A., and Creación, Y. L. A. (2017). *POLÍTICAS SECTORIALES ARTE DEL DEP Turismo de un vistazo. 2016*, 2016–2017.
- Mateos, M. R., and Félix Mendoza, Á. G. (2019). Strategic planning and governance in the recovery of touristic destinations affected by unnatural disasters. State of the question. *Investigaciones Geograficas*, 72, 235–254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>
- Ministerio de Comercio, I. y turismo. (2021). *El turismo en cifras - Septiembre 2021*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2021/septiembre/oe-turismo-septiembre-26-11-2021.pdf.aspx>
- MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional y generan el 80 del empleo en Colombia ministra Alicia Arango - Ministerio del trabajo*. (n.d.). Retrieved January 20, 2022, from <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- N, N. T. (n.d.). *Agradecimiento*.
- OMT (b). (2020). *Las Llegadas De Turistas Internacionales Podrían Caer Un 20-30% En 2020*. 34, 3. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/200528 - Global Recovery Guidelines ES.pdf>
- Organización Mundial de la Salud*. (n.d.). Retrieved January 15, 2022, from

<https://www.who.int/es>

Radic, A., Law, R., Lück, M., Kang, H., Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., and Han, H. (2020). Apocalypse now or overreaction to coronavirus: The global cruise tourism industry crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 1–19. <https://doi.org/10.3390/SU12176968>

Rodríguez-Antón, J. M., and Alonso-Almeida, M. D. M. (2020). COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12208599>

RODRÍGUEZ-TOUBES, D., and BREA, J. A. F. (2012). Desarrollo De Una Política De Gestión De Crisis Para Desastres En El Turismo. *Tourism & Management Studies*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743870002>

Salda, L. (n.d.). *Estructura y administración de las agencias de viaje*. 5–14.

Sándiga, A. (2020). *Manejo de crisis del Covid 19 en empresas de turismo ubicados en Lima*. 1–38. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11316/1/2020_Sándiga Ramos.pdf

Sectores, D. (2011). Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. *Pautas Para La Elaboración de Estudios de Caso*, 10. LeccionesAprendidas@iadb.org

Sharfuddin, S. (2020). The world after Covid-19. *Round Table*, 109(3), 247–257. <https://doi.org/10.1080/00358533.2020.1760498>

Stott, L., and Ramil, X. (2014). Metodología para el desarrollo de estudio de caso. *Centro De Innovación En Tecnología Para El Desarrollo Humano*, 35. http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf

