

Comportamiento del turismo en Colombia y sus perspectivas de reinvención ante la pandemia
por Covid-19.

Mario Andrés Barón Méndez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Tunja

2021

Comportamiento del turismo en Colombia y sus perspectivas de reinvención ante la pandemia
por Covid-19.

Mario Andrés Barón Méndez

Trabajo de investigación para optar por el título de Magíster en Administración de
Organizaciones

Director:

Edgar Rivera Tique

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones MAO

Tunja

2021

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Prologo.....	11
Introducción	13
Planteamiento del problema.....	15
Justificación	18
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Marco de referencia	21
Marco teórico	21
Características y estructura del sector turístico.....	21
Estrategia empresarial.....	29
Reactivación económica.	32
Marco conceptual.....	34
Turismo y COVID – 19 en la literatura académica.	37
Estructura y comportamiento del turismo en Colombia, periodo 2015 – 2020.....	44
Medidas tomadas por el gobierno nacional frente a la pandemia.	44

Tamaño y actividad.....	46
Economía, producción y gasto.....	49
Flujos turísticos.....	58
Empleo	64
Respuestas y retos del sector.....	69
Respuestas y mecanismos de ajuste del sector turístico.	69
Retos del sector: nuevas tendencias	75
Propuesta de estrategias de reactivación.....	85
Lecciones aprendidas	94
Conclusiones.....	96
Anexos	98
Anexo 1. Matriz de Vester	98
Referencias bibliográficas.....	99

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Síntesis analítica de la revisión de antecedentes sobre el sector turístico.	42
Figura 2. Participación de las empresas turísticas en Colombia según tamaño, periodo 2015 - 2020.....	49
Figura 3. Variación porcentual mensual de ingresos reales de empresas de alojamiento en Colombia.....	56
Figura 4. Porcentaje de ocupación hotelera mensual en Colombia, año 2020.....	57
Figura 5. Variación porcentual trimestral de ingresos nominales de agencias de viajes en Colombia, año 2020.	58
Figura 6. Motivo del viaje, año 2015-2020.....	61
Figura 7. Variación porcentual trimestral del personal ocupado agencias de viajes en Colombia, año 2019 - 2020.....	65
Figura 8. Variación porcentual trimestral del personal ocupado en empresas de alojamiento en Colombia, año 2020.	66
Figura 9. Síntesis analítica de la estructura y comportamiento del sector turístico en Colombia antes y después de la pandemia del Covid-19.....	67
Figura 10. Síntesis analítica de las respuestas, mecanismos de ajuste, tendencias y retos del turismo post-Covid -19.	83
Figura 11. Diagrama de problemas del turismo según calificación de la matriz Vester.....	86
Figura 12. Diagrama de espina de pescado de los problemas del sector turístico.	87

Figura 13. DOFA del sector turístico en Colombia.	88
Figura 14. Estrategias y acciones para la reactivación económica del sector turístico.....	93

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <u>Prestadores de servicios turísticos en Colombia según su tipo, periodo 2015 – 2020.</u>	47
Tabla 2. <u>Valor agregado del turismo y nacional en Colombia, periodo 2015 – 2020. Cifras en miles de millones de pesos.</u>	50
Tabla 3. <u>Gasto turístico interior y emisor en Colombia, periodo 2015 – 2020. Cifras en miles de millones de pesos.</u>	52
Tabla 4. <u>Gasto turístico interior en Colombia según tipo de bienes y servicios, periodo 2015 – 2020. Cifras en miles de millones de pesos.</u>	53
Tabla 5. <u>Producción turística en Colombia según tipo de industria turística, periodo 2015 – 2019. Cifras en miles de millones de pesos.</u>	55
Tabla 6. <u>Flujos turísticos y pernoctaciones en Colombia, periodo 2015 – 2020.</u>	59
Tabla 7. <u>Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo, periodo 2015 – 2020.</u>	60
Tabla 8. <u>Salida de colombianos al exterior, según 10 principales países de destino, año 2019 y 2020.</u>	61
Tabla 9. <u>Llegada de visitantes extranjeros no residentes por principales departamentos de destino, año 2019-2020.</u>	62
Tabla 10. <u>Llegada de extranjeros según principales países de residencia por modo aéreo, año 2019.</u>	63
Tabla 11. <u>Empleos generados a tiempo completo en el sector turístico colombiano, según actividad económica, periodo 2015 – 2020.</u>	64

Tabla 12. Mecanismos de ajuste utilizados por los establecimientos de alojamiento y agencias de viajes a la pandemia Covid – 19.....	70
Tabla 13. Clasificación de problemas según la metodología de matriz Vester.....	85
Tabla 14. Estrategias de reactivación para el sector turístico colombiano.....	90

Resumen

El turismo es un sector dinámico y con efectos multiplicadores en la economía. Las medidas de aislamiento social y restricción de viajes internacionales han afectado a este sector generando incertidumbres sobre su reactivación y las estrategias de las organizaciones para atender las nuevas necesidades de los mercados turísticos. El objetivo de la presente monografía es analizar la estructura y comportamiento del sector turístico colombiano y sus perspectivas de reinversión ante la pandemia por el virus Covid-19. Se construye un sustento teórico basado en las características propias del sector turístico: enfoques, demanda, oferta, factores de ventaja competitiva; los elementos de la estrategia como su formulación y la reinversión como continuidad de las innovaciones. Se lleva a cabo la indagación en estadísticas oficiales, documentos y opiniones de expertos dadas en los últimos meses en diferentes eventos virtuales. Se consolidó un informe con el comportamiento del sector turístico de Colombia entre 2015 y 2019, el impacto de la pandemia por el virus Covid-19 en el mismo, las respuestas, tendencias, retos y las estrategias de reactivación para organizaciones turística después del aislamiento social. Se concluye que las organizaciones turísticas colombianas pueden afrontar exitosamente un proceso de reactivación si aseguran condiciones de conectividad a los turistas, adecuan espacios a sus necesidades, tienen flexibilidad en los servicios, implementan tecnologías, llevan a cabo innovaciones, revalorizan el turismo de cercanías y si priorizan en sus servicios el ecoturismo y la cultura.

Palabras clave: Turismo, Covid-19, Reactivación económica, Tendencias del turismo.

Abstract

Tourism is a dynamic sector with multiplier effects on the economy. The measures of social isolation and restriction of international travel have affected this sector, generating uncertainties about its reactivation and the strategies of the organizations to meet the new needs of the tourist markets. The objective of this monograph is to analyze the structure and behavior of the Colombian tourism sector and its prospects for reinvention in the face of the Covid-19 virus pandemic. A theoretical foundation is built based on the characteristics of the tourism sector: approaches, demand, supply, competitive advantage factors; the elements of the strategy such as its formulation and reinvention as continuity of the innovations. The investigation is carried out in official statistics, documents and expert opinions given in recent months in different virtual events. A report was consolidated with the behavior of the Colombian tourism sector between 2015 and 2019, the impact of the pandemic caused by the Covid-19 virus on it, the responses, trends, challenges and reactivation strategies for tourism organizations after social isolation. . It is concluded that Colombian tourism organizations can successfully face a reactivation process if they ensure connectivity conditions for tourists, adapt spaces to their needs, have flexibility in services, implement technologies, carry out innovations, revalue commuter tourism and if they prioritize ecotourism and culture in their services.

Keywords: Tourism, Covid-19, Economic reactivation, Tourism trends.

Prologo

La presente monografía se ubica en el pensamiento prospectivo y estrategia como tema de interés de la Maestría en Administración de organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, bajo la modalidad de monografía de investigación. En consecuencia, este trabajo alimenta el compendio investigativo de la universidad, impactando positivamente el renombre de la maestría como espacio para pensar los problemas de las organizaciones y sus posibles soluciones.

Son escasos los estudios académicos que se han centrado a analizar las condiciones del turismo antes, durante y después de la pandemia en Colombia; aspecto que evidencia un vacío en el campo que necesita subsanarse, con el fin de las empresas turísticas puedan vislumbrar algunos caminos de crecimiento sostenible a la situación actual. Este trabajo recoge elementos teóricos para el estudio del sector turístico y por medio de la revisión de cifras y datos se construyen propuestas estratégicas para el sector.

El turismo ha sido uno de los sectores más golpeados por el aislamiento social que ha traído el Covid – 19, lo que ha generado desempleo y pérdida de bienestar de las familias que viven de él. Este permite comprender cuál ha sido el impacto de la pandemia en el sector, qué tendencias surgen a partir de dicha crisis de salud pública y qué caminos se pueden seguir para reactivar el sector. De ahí que este trabajo beneficie la toma de decisiones para los dueños o gerentes de estas organizaciones y así puedan impactar positivamente la economía con el resurgimiento del turismo.

Los hallazgos y estrategias que se presentan en este trabajo contribuyen a las metas que existen en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, puesto que postula las TIC como herramienta de solución de los problemas del sector turístico. Tanto el turismo de salud, turismo

de bienestar y turismo de naturaleza son subsectores estratégicos para la economía nacional y hacen parte del Programa de Transformación Productiva que se enfoca en desarrollar las organizaciones para que compitan y crezcan.

Introducción

El problema central abordado en esta monografía consiste en que el sector turístico, pese a sus contribuciones al empleo y crecimiento observado en los últimos 5 años, en las condiciones actuales posee grandes incertidumbres respecto a la magnitud del impacto de la pandemia en sus organizaciones, lo que le espera al sector en los próximos años, cómo reinventarse para atraer y atender turistas en la post-pandemia y qué estrategias deben llevar a cabo las organizaciones durante y después de esta crisis de salud pública. Plantear una visión estratégica del sector turístico requiere del estudio de la estructura y comportamiento que este ha tenido en los últimos 5 años en temáticas como valor agregado, gasto turístico, tipos de bienes y servicios ofertados, etc.; los cambios que ha sufrido debido al aislamiento social y las perspectivas para su reinención para crecer y ser más competitivo.

El tipo de investigación es documental, el cual consiste en “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 111); es decir, la investigación se construye a partir de información que se ha publicado en la literatura y que, al ser analizada y consolidada, permite llegar a conclusiones acerca de la temática. Las bases de datos consultadas para consolidar los documentos fueron: Google académico, Science Direct, Scielo, Dialnet y repositorios institucionales académicos y oficiales. Las cifras económicas y de Turismo se obtuvieron del DANE y el Ministerio de Comercio.

De esta manera, en el primer capítulo de la monografía se manejan datos cualitativos documentales sobre los resultados obtenidos en diferentes investigaciones acerca del turismo y algunas de ellas frente al COVID-19. En el segundo capítulo se usan datos cuantitativos correspondientes a las estadísticas del sector turístico que permiten visualizar su

comportamiento, estructura e impacto sufrido por la pandemia. En el tercer capítulo se utilizan datos cualitativos provenientes de las opiniones, conceptos y proyecciones de los disponibles en literatura académica, informes y videos. En el cuarto capítulo se utilizan ambos tipos de datos para elegir estrategias de reinversión por medio de metodologías como matriz de Vester, diagrama de Espina de Pescado y Análisis DOFA.

Planteamiento del problema

El turismo es una actividad socioeconómica, ambiental y cultural que le permite a las regiones y destinos obtener diversas ganancias económicas. A nivel mundial, el turismo constituye el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) del mundo, representa 1 de cada 10 empleos y el 23% de los nuevos empleos generados y abarca el 7% de las exportaciones mundiales y el 30% de las exportaciones de servicios (Procolombia, 2020a).

En Colombia, El Consejo Mundial de Viajes y Turismo calculó que, en el año 2018, la contribución del turismo al PIB fue de 3.8%, mientras que el crecimiento de la economía creció el 2.7% ese mismo año (Travel & Mice Business Forum, 2019). De acuerdo al DANE, la participación en valor agregado nacional del sector turístico se ha incrementado anualmente del 1.9% al 2.15% entre el año 2015 y 2019 y en este último año el valor agregado del sector creció un 12.1% frente al 7.5% de crecimiento del valor agregado nacional (DANE, 2020a).

El turismo es un sector que abarca un conjunto de actividades vitales para el desarrollo económico y social de los países, a través de un efecto multiplicador en la economía regional mediante procesos de agrupamiento y localización de empresas que conforman la oferta turística. Por ejemplo, se ha calculado que entre efectos directos, indirectos e inducidos, el gasto del turista se multiplica hasta 2.46 veces y 2.63 en el caso del empleo (Acerenza, 2006b; McIntosh et al., 1999). Estas cifras indican la importancia e influencia del sector turístico en el país, pero, a su vez, demuestran la vulnerabilidad de la economía ante las crisis económicas que afecten el sector.

La pandemia mundial provocada por el virus COVID-19 obligó a los países y a Colombia a restringir los viajes y el contacto social para prevenir el contagio y complicaciones de salud pública. Dichas medidas provocaron el declive de las economías de los países con afectaciones

diversas en los sectores. El turismo en Colombia decreció un -47.9% para los restaurantes y hoteles, un -58% para transporte y un -19.8% para recreación y cultura (DANE, 2020b). Algunas actividades económicas se han ido recuperando paulatinamente, como el comercio, algunas manufacturas y algunos servicios; no obstante, se estima que la recuperación del turismo puede ocurrir hasta 12 meses después del fin del aislamiento social (Mecca & Gedoz, 2020).

Estas condiciones dinámicas plantean la necesidad de que las empresas desarrollen capacidades dinámicas y mantenerse a la vanguardia con innovaciones (Schoemaker et al., 2018), entiendan sus posibilidades y debilidades respecto a la adquisición y gestión del conocimiento para innovar (Hjalager, 2002) y puedan reinventarse, es decir, adoptar, implementar y personalizar innovaciones (Rice & Rogers, 1980; Rogers, 1978). Esto último puede entenderse como adoptar las condiciones cambiantes y los avances tecnológicos y de mercados para desarrollar nuevas formas, nuevos modelos, nuevas estrategias para crecer.

El *problema central* de la investigación consiste en que el sector turístico, pese a sus contribuciones al empleo y crecimiento observado en los últimos 5 años, en las condiciones actuales posee grandes incertidumbres respecto a la magnitud del impacto de la pandemia en sus organizaciones, lo que le espera al sector en los próximos años, cómo reinventarse para atraer y atender turistas en la post-pandemia y qué estrategias deben llevar a cabo las organizaciones durante y después de esta crisis de salud pública.

Hasta el momento, son escasos los estudios académicos que se han centrado a analizar las condiciones del turismo antes, durante y después de la pandemia en Colombia; aspecto que evidencia un vacío en el campo que necesita subsanarse, con el fin de las empresas turísticas puedan vislumbrar algunos caminos de crecimiento sostenible a la situación actual.

Plantear una visión estratégica del sector turístico requiere del estudio de la estructura y comportamiento que este ha tenido en los últimos 5 años en temáticas como valor agregado, gasto turístico, tipos de bienes y servicios ofertados, etc.; los cambios que ha sufrido debido al aislamiento social y las perspectivas para su reinvención para crecer y ser más competitivo. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué estrategias de reactivación y desarrollo económico posterior a la pandemia Covid-19 son adecuadas para el sector turístico, según su estructura y comportamiento?

Justificación

Como se pudo evidenciar en el planteamiento del problema, el turismo es un sector que contribuye al progreso socioeconómico, empleo, desarrollo de infraestructuras y crecimiento de largo plazo. Por lo tanto, realizar investigaciones dentro de este sector contribuye entender cómo se ha comportado en los últimos años y cómo generar nuevas capacidades para las organizaciones en momentos de gran turbulencia y dinamismo. En este sentido, la presente investigación les ayuda a las organizaciones turísticas a conocer la estructura y comportamiento del sector en el que operan, las oportunidades y nuevas necesidades del mercado posterior a la pandemia y las estrategias de adaptabilidad y reinención que deben llevar a cabo.

Investigar y proponer estrategias de reactivación para el sector turístico favorece la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) desde diversas dimensiones: proporciona ingresos a través de la creación de empleo a nivel local y comunitario, impulsa la agricultura sostenible, los ingresos fiscales del turismo se pueden invertir en salud, promueve la inclusión, empodera a las mujeres mediante la provisión de empleos y oportunidades de ingresos, puede acelerar el cambio hacia energías renovables, favorece el crecimiento económico, promueve una buena infraestructura pública, reduce las desigualdades al involucrar las poblaciones locales, preserva el patrimonio cultural y natural, adopta modos de producción sostenibles que contribuyan al cambio climático y permite fortalecer las alianzas público privadas.

Los efectos multiplicadores del turismo también justifican el estudio de su comportamiento y estrategias de reactivación, pues se verán favorecidos otros sectores de la economía que proveen infraestructuras, bienes y servicios conexos a esta actividad. Por lo tanto, al conocer el comportamiento del sector turístico y diseñar estrategias de reinención para la

post-pandemia, este proyecto tiene un impacto social importante si las organizaciones turísticas implementan las recomendaciones que aquí se obtienen. En definitiva, este es un tema que en el momento de incertidumbre social y económica que se vive actualmente, merece ser estudiado.

Desde el gobierno nacional se ha comprendido la importancia del sector turístico en el desarrollo económico, pues, dentro de la Estrategia para impulsar la reactivación económica del sector comercio, industria y turismo “Avancemos con Confianza”, se ha identificado el turismo como un sector clave para dinamizar la economía (MinCit, 2020). Teniendo en cuenta este antecedente, los resultados de la presente investigación pueden orientar y dar soporte académico a las estrategias nacionales, departamentales y municipales de reactivación económica. Así mismo, los planes de desarrollo municipales y departamentales se han propuesto desarrollar planes y políticas de turismo, los cuales también pueden encontrar en esta investigación los fundamentos estadísticos y estratégicos para conocer cómo ha sido el comportamiento del sector antes y durante la pandemia y establecer acciones concretas y adaptadas a las nuevas condiciones de los mercados en la post-pandemia.

Por su parte, con esta investigación se tiene una contribución académica, pues los investigadores pueden contar con análisis estadísticos que permiten sintetizar y conocer el comportamiento y estructura del sector turístico y una revisión sistemática de literatura para identificar los impactos de la pandemia en el sector y las estrategias de reactivación para surgir ante las nuevas condiciones de salud mundial. Esto representa un insumo importante para los estudios en el campo del turismo y en líneas de investigación sobre la estrategia organizacional para gestionar la crisis y lograr perdurabilidad organizacional.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las estrategias de reactivación para las organizaciones del sector turístico colombiano ante la pandemia del Covid – 19, de acuerdo a su estructura y comportamiento.

Objetivos específicos

Reconocer los estudios que en los últimos años han indagado sobre el sector turístico y su relación con la pandemia.

Caracterizar la estructura y comportamiento del sector turístico en Colombia para el periodo 2015 – 2020.

Indagar las respuestas que han tenido las organizaciones turísticas en Colombia y nuevos retos para afrontar la pandemia Covid-19.

Proponer estrategias de reactivación del sector turístico en Colombia, de acuerdo con los impactos de la pandemia y el panorama post pandemia.

Marco de referencia

Marco teórico

El sector turístico posee características que lo ubican dentro del sector servicios. Sin embargo, el turismo tiene connotaciones intangibles cuando se compra (como la mayoría de servicios), pero en el momento de ser consumido se vuelve tangible (Boullón, 2008). Por supuesto, el turismo tiene un componente experiencial en el consumo. La forma como se compra y consumen los servicios turísticos tiene una característica diferida, es decir, existe una distancia de tiempo entre el momento en que se adquiere o paga por un mix de oferta (destino, alojamiento, alimentación, transporte, etc.) y el momento en que se consume, en el que se verifica la satisfacción de expectativas.

A continuación, se presentan algunos elementos teóricos que definen las características del sector turístico: enfoque de estudio, características, tipologías, factores de ventaja competitiva y elementos de la oferta y demanda. En segundo lugar, se establecen los elementos teóricos de la estrategia que permitan definir los posibles escenarios y caminos del sector para atender mercados y surgir durante y post-pandemia por el virus Covid-19.

Características y estructura del sector turístico.

Enfoque de estudio del sector turístico

Existen diversos enfoques para el abordaje del turismo: institucional, de producto, histórico, administrativo, económico, sociológico, geográfico, interdisciplinario y de sistemas (McIntosh et al., 1999). Para el caso de la presente investigación se tiene en cuenta el enfoque de sistemas, el cual considera un conjunto de grupos interrelacionados e integra los demás enfoques

considerando temas a nivel macro y micro. Dentro de este enfoque se puede estudiar el ambiente competitivo de la empresa turística, su mercado, sus resultados, sus vínculos con otras instituciones, al consumidor y la interacción de la firma con el consumidor (McIntosh et al., 1999). De igual manera, para el análisis de las cifras a obtener, se tiene en cuenta el enfoque económico al resaltar entender las contribuciones del turismo en la economía y el desarrollo económico del país.

El enfoque de la teoría de sistemas ha sido adecuado para su estudio teniendo en cuenta su creciente complejidad. La OMT discrimina que el sistema turístico está integrado por la demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores del mercado. No obstante, Molina (2007) argumenta que el Sistema Turístico se compone por:

- *Superestructura*, en donde se ubican instituciones del sector público y asociaciones de la iniciativa privada, colegios, leyes, reglamentos y normas planes y programas de desarrollo.
- *Demanda turística*, subsistema que hace referencia a los turistas, a los clientes, y que a su vez puede ser subdividido en mercados nacional y extranjero, y en diferentes segmentos.
- *Atractivos turísticos*, naturales y culturales, cada uno de ellos con diferentes subcategorías.
- *Equipamiento e instalaciones*, que comprende hoteles, centros de diversión, agencias de viajes, transportes, instalaciones deportivas, entre otros.
- *Comunidad local*, integrada por la población residente en un destino turístico, ya sea que esté empleada en empresas e instituciones del sector o que se dediquen a otras actividades.

- *Infraestructura*, la cual comprende carreteras de acceso a un destino, puertos y aeropuertos, sistemas de alumbrado público, drenaje, energía eléctrica y agua potable.

Tipos de empresas turísticas

Existen distintos tipos de empresas turísticas, las cuales es importante referenciar en el momento de estudiar el comportamiento del sector (Mochón, 2008):

- *Empresas relacionadas con el transporte de viajeros*: aéreas, ferrocarril, autobuses, transporte marítimo, alquiler de coches. No solo se limitan al transporte de pasajeros, sino al turismo en sí mismo con el medio de transporte, como es el caso de los cruceros o trenes turísticos.
- *Empresas que ofrecen alojamiento*: hoteles, hostales, pensiones, alquiler de apartamentos, casas rurales, campamentos de turismo, residencias de tiempo libre para turismo social, albergues juveniles, empresas de tiempo compartido. Aunque la principal oferta de estos establecimientos es el alojamiento, suelen prestar servicios complementarios como: congresos, lavandería, restaurante, actividades deportivas, etc.
- *Empresas creadoras y comercializadoras de bienes y servicios turísticos (intermediarios turísticos)*: este es el caso de las agencias de viajes quienes ofrecen al turista paquetes turísticos con un valor inferior al que pagaría contratando todos los servicios por su cuenta. Dentro de esta categoría se incluyen los operadores turísticos, los cuales son agencias de viajes mayoristas cuya principal actividad es crear paquetes turísticos para ofrecerlos a las agencias minoristas.

- *Empresas relacionadas con la restauración:* se especializan en ofertar comidas y bebidas durante el viaje y la estancia turística. Se incluyen gran variedad de establecimientos: restaurantes, bares, cafeterías, establecimientos de comida rápida, para llevar, etc.
- *Empresas que proveen actividades recreativas, eventos y visitas a lugares de interés turístico:* las actividades ofertadas por este tipo de empresas son muy diferentes y su nexo de unión con el turismo es de ser demandadas por el turista. Están relacionadas con: puertos deportivos, campos de golf, teatros, conciertos, festivales, parques temáticos, museos, parques nacionales, ferias comerciales, etc.
- *Empresas especializadas en ofertar servicios periféricos o complementarios:* son empresas que prestan servicios complementarios que amplían y complementan la oferta turística básica tanto en origen como en destino:
 - *En origen:* son comunes los servicios bancarios para financiación del viaje turístico, cambio de divisas, tramitación de medios de pago en el extranjero como cheques de viaje, tarjetas de crédito, etc. El sector público presta servicios periféricos como promoción de posibles destinos y la expedición de pasaportes y visados.
 - *En destino:* los más frecuentes son servicios de guía-acompañante, alquiler de coches, venta de recuerdos. El sector público presta servicios periféricos que abarcan la seguridad ciudadana, sanitarios y de información local.
 - *Otros tipos de servicios periféricos,* pero de naturaleza distinta, son los de asistencia a los productores de bienes y servicios turísticos. en este campo se incluye la prensa especializada turística, los servicios de información estadística, los servicios relacionados con la informática y la telemática (centrales de reservas,

aplicaciones turísticas de internet, etc), los servicios especializados en estudios de mercado, planes de viabilidad empresarial, agencias de publicidad, etc.

Así mismo, según las características de la actividad desarrollada, existen distintos tipos de productos turísticos: Turismo de sol y playa, Turismo urbano, Turismo de nieve, Turismo deportivo, Turismo de aventura, Turismo ecológico (ecoturismo), Turismo rural, Turismo de salud, Turismo cultural, Turismo religioso, Turismo de formación, Turismo lúdico-festivo, Turismo gastronómico, Turismo residencial, Turismo de negocios, Turismo de compras, Turismo alternativo, Turismo de excursiones, Turismo de hechos singulares y Turismo de Parques temáticos (OMT, 2004).

Por su parte, los motivos principales de la visita, según recomendaciones de las Naciones Unidas en 1979, pueden clasificarse en: ocio, recreo y vacaciones; visitas a parientes y amigos; negocios y motivos profesionales; tratamiento de la salud y otros motivos como: tripulaciones de aeronaves y buques en los servicios de transporte público, tránsito y otras actividades diferentes o desconocidas. Cada uno de estos motivos también puede ser desagregado según sea conveniente. Por ejemplo, el segmento de ocio, recreo y vacaciones puede subdividirse en turismo cultural, turismo de sol y playa, turismo de nieve, turismo de naturaleza y ecoturismo y turismo de aventura.

Factores de ventaja competitiva en el turismo

Son diversos los factores que pueden representar ventaja competitiva de las empresas del sector turístico; entre ellas se destacan los recursos y capacidades, el diseño organizativo y la estrategia competitiva. Basados en Mochón (2008) estas consisten en:

Recursos y capacidades: La empresa turística es concebida como un conjunto de recursos y capacidades que son intangibles y que originan ventajas competitivas; por ejemplo: acierto en la selección de las actividades que la empresa desempeña; la cantidad y la calidad de las habilidades y los recursos que posee, físicos o intangibles: licencias, marcas, imagen, red de comercialización, etc.; el dominio de la información y el conocimiento; eficacia de las estructuras de dirección y gobierno y recursos humanos cualificados y comprometidos con la empresa.

Diseño organizativo: Existe una marcada diferencia entre el comportamiento de una empresa turística pequeña que una grande. De acuerdo a Mochón (2008), la mentalidad dominante de la pequeña empresa turística está enfocada a corto plazo, gestión de corte familiar, personalista, alta centralización, producción estandarizada de servicios, limitada imagen de marca, con directivos centrados en el quehacer diario y poca planeación a largo plazo. Mientras tanto, las grandes empresas turísticas el diseño organizativo es notablemente más sofisticado, implantan sistemas orientados a establecer objetivos a largo plazo y crean formas intermedias de organización. Son organizaciones flexibles, poco jerarquizadas y altamente descentralizadas.

Aunque existe una tendencia al monopolio en algunos sectores turísticos, en el futuro también hay oportunidades para las pequeñas empresas mediante la implantación de sistemas intermedios de organización en cadenas integradas o en cadenas voluntarias o de cooperación. Las primeras tienen como objetivo crear y comercializar un producto turístico homogéneo amparado por una marca, mientras que las segundas tienen como objetivo reagrupar a las empresas turísticas independientes para hacer frente a la competencia de las cadenas integradas.

Estrategia competitiva: Un factor diferenciador del comportamiento de la empresa turística es el enfoque estratégico, lo cual le permite establecer objetivos y planes para conseguirlos e identificar oportunidades y amenazas

A estos factores se puede agregar uno relacionado con la *innovación y la gestión del conocimiento*. Hay evidencia emergente de que las empresas de turismo son particularmente dependientes del conocimiento externo, como el que se puede obtener de los proveedores, especialmente en comparación con las empresas de otros sectores (King et al., 2014; Williams & Shaw, 2011). De igual manera, la literatura sobre turismo se reconoce que el conocimiento y la adquisición de conocimiento a través de redes desempeñan un papel vital en la innovación (Scott et al., 2008; Shaw & Williams, 2009; Xiao & Smith, 2006). No obstante, a menudo las empresas de turismo se ven como competidores y no como colegas, debido a la poca confianza mutua que existe entre ellas (Hjalager, 2002). En suma, las empresas del sector turístico están más expuestas al conocimiento externo y su capacidad para absorberlo y usarlo condiciona las innovaciones que se realizan en este sector.

Demanda y oferta en el sector turístico

La demanda turística tiene características distintivas que influyen en la decisión final de compra: estacionalidad, disposición importante de renta para su consumo, incertidumbre de la calidad de servicios a recibir, pago realizado antes de su materialización en servicios y diferentes niveles de elección en cuanto a duración, destino, forma de viaje, tipo de alojamiento, canal de compra (Mochón, 2008). Esto significa que la compra turística abarca diversas ofertas de bienes y servicios turísticos que conforman el viaje, por lo tanto, es percibido por el turista como un producto global. En este sentido las innovaciones que pueden hacerse implica la inclusión de

estos bienes o servicios, mejores propuestas de mercado, mejoras tecnológicas de contacto, reserva y pagos con los clientes, entre otras.

Mientras tanto, los grandes cambios positivos en la demanda turística se han dado por algunos factores como (Mochón, 2008):

- El aumento del nivel de renta y educativo, el envejecimiento de la población en los mercados de origen y el consiguiente aumento del turismo de la tercera edad.
- La generalización de las vacaciones pagadas y la reducción de la jornada laboral que ha permitido tener más tiempo de ocio.
- Mejores infraestructuras disponibles y precios del transporte más bajos, especialmente en tarifas aéreas.
- Sistemas eficientes de reservas, gran cantidad de información y avances tecnológicos en los sistemas de telecomunicaciones.
- Diferencias entre el lugar de origen y el lugar de destino
- El traslado de la demanda de carácter cuantitativo, precio y disponibilidad de capacidad, hacia una demanda de carácter cualitativo, calidad del servicio, prestigio de una marca o la diversificación de los productos turísticos ofertados.

No obstante, estos factores que le han dado dinamismo al turismo, también le han causado su cierre temporal en medio de la pandemia mundial por el virus Covid-19, pues la masificación y facilidad de viajar internacionalmente representa un riesgo alto de contagio.

Por su parte, la oferta turística está constituida por los establecimientos, bienes y servicios destinados a captar y asentar a una población no residente en una zona y periodo determinado (Figuerola, 1975; Urreta, 2018). La oferta turística abarca entonces la infraestructura de transporte, salud, comunicaciones; la estructura de servicios: alojamiento,

restaurantes instalaciones recreativas, agencias de turismo, oficinas de información, empresas de transportes y otras; y los valores o recursos turísticos, que son los aspectos materiales e inmateriales que son susceptibles de convertirse en motivo de visita para el turista (Altimira & Muñoz, 2007).

De acuerdo con Mochón (2008), los factores de atracción para que exista una oferta turística abarcan:

- Recursos naturales: espacios de montaña, espacios litorales, espacios con singularidades paisajísticas, etc.
- Recursos culturales: patrimonio arquitectónico, manifestaciones culturales (artesanía, folclore, fiestas, gastronomía, etc.)
- Recursos ligados a la tecnología y al progreso técnico: ferias comerciales, centros científicos y técnicos, exploraciones industriales en activo o históricas, etc.
- Recursos ligados a la práctica de determinadas actividades recreativas: actividades al aire libre, actividades recreativas, actividades de entretenimiento, etc.
- Recursos de evento: diversos espectáculos, grandes acontecimientos, congresos, etc.

El turismo precisamente es un elemento dinamizador de la economía que depende de la dotación y producción de bienes turísticos demandados a nivel mundial y que en la economía interna genera encadenamientos entre las empresas.

Estrategia empresarial.

La estrategia empresarial ha recibido a través de los años infinidad de definiciones sin tener un consenso claro en un único concepto. De igual manera, se han propuesto un número casi infinito de estudios, análisis, investigaciones, textos, enfoques y criterios.

Inicialmente el concepto de estrategia se ligó a la acción militar y significa planificar la destrucción de los enemigos en razón al uso eficaz de los recursos (Bracker, 1980). Posterior a ello, la estrategia se ligó a la empresa como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta (von Neumann et al., 1944) o el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas (Chandler, 1962).

El modelo estándar de la estrategia abarcó también dos enfoques para concebir la estrategia: Lineal, que se dirige a la planificación y a la definición de objetivos e incluye connotaciones de método, dirección y secuencia; adaptativo, que trata de encontrar la adecuación más conveniente en el ambiente de la empresa y sus recursos (Andrews et al., 1969; Ansoff, 1965). Otro concepto diferente de estrategia tiene como fundamento que la empresa tiene una estrategia, aun cuando no hiciera planes; por lo tanto se define como “el patrón de una serie de decisiones” (Mintzberg & Waters, 1985, p. 257).

En este sentido existen cinco visiones de la estrategia (Mintzberg et al., 2003):

- *Estrategia como plan*: son los planes que tiene la empresa para obtener resultados compatibles con su misiones u objetivos.
- *Estrategia como patrón*: además de ser un plan, es un patrón, es decir, la coherencia de conducta en el tiempo.
- *Estrategia como patrón y plan*: no solo es lo que se planea hacia futuro, sino lo realizado en el pasado.
- *Estrategia como posición*: la estrategia es la ubicación de productos en mercados concretos.

- *Estrategia como perspectiva*: mira al interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa.

Para la presente investigación se adopta una postura donde la estrategia es planeada, por lo tanto, la definición que tiene mayor sentido práctico y que abarca estos antecedentes teóricos expuestos es la que sigue: “Estrategia es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece con total precisión, ‘qué’, se pretende alcanzar y ‘cómo’ se va a alcanzar” (Díaz de Santos, 1998, p. 18).

Así mismo, a pesar de no existir consenso en el concepto, se han generalizado cuatro elementos clave que la componen (Díaz de Santos, 1998):

1. Objetivos y metas.
2. Actividades y acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos.
3. Recursos que se necesitarán para implantar las actividades y acciones.
4. Mecanismos que permitirán controlar la implantación de las actividades.

En la empresa la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos; en este contexto, la planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia (David, 2003). La formulación de la estrategia requiera la creación de la visión, misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, establecimientos de objetivos a largo plazo, creación de estrategias alternativas y estrategias específicas a seguir.

En este orden de ideas la estrategia es el vínculo entre el entorno y la organización y, por medio de un conjunto de planes y recursos responde a las situaciones del presente y las previstas para el futuro (Huamán & Ríos, 2011). La presente investigación se ubica en la escuela de posicionamiento de la estrategia, en donde esta es un proceso analítico en donde se busca

establecer a la empresa en diferentes situaciones de ventaja competitiva según las condiciones del entorno y las condiciones propias (Mintzberg et al., 2003; Porter, 1997). En esta teoría de la estrategia, la formulación es prescriptiva, es decir, es un proceso controlado y consciente para producir estrategias premeditadas, explícitas antes de su aplicación formal. Por ello, mediante un proceso de análisis, esta investigación permite formular estrategias para el sector turístico antes de ser aplicadas.

De acuerdo a la teoría de posicionamiento adoptada, las estrategias de reactivación del turismo en Colombia se definen según las condiciones del entorno que presentan y sus condiciones internas. De manera que, en el entorno de pandemia actual, se pueden sugerir a las organizaciones turísticas diferentes estrategias de crecimiento, estabilidad y defensa según las condiciones evaluadas en la investigación.

Reactivación económica.

La reactivación económica es un proceso intencional de crecer tras una recesión, mediante diferentes estrategias y políticas que impulsen las actividades económicas y el desarrollo de un sector y/o un territorio (Yepez, 2017). La reactivación económica puede entenderse entonces como el resultado de estrategias que pueden ubicarse, a modo general, en tres visiones (Rodríguez, 2012):

- Beneficios directos en términos de generación de ingresos, empresas, negocios y empleo; producto de inversiones.
- La promoción de empresas y la economía por medio de beneficios impositivos.
- Implementación de proyectos específicos de carácter productivo.

En este sentido, hablar de reactivación del turismo consiste en recuperar el volumen de ingresos, flujos de visitantes y ocupación turística luego de la pandemia, por medio de diferentes estrategias adaptativas y creativas de las organizaciones del sector.

Los desafíos del entorno de las empresas se caracterizan por ser fuerza a las que debe adaptarse y prepararse para afrontarlas: legislación, sindicatos, grupos de presión, nueva tecnología, competencia, nuevos valores sociales, recursos humanos, etc. Vivimos actualmente en una era digital de cambios complejos, turbulentos, masivos e interconectados; la pandemia por el virus COVID – 19 es una muestra de ello. Por lo tanto, recientemente se ha recomendado que, para sobrevivir y prosperar en tiempos de crisis, las organizaciones deben ser ágiles, con capacidades dinámicas y confiar en sus capacidades de innovación (Lee & Trimi, 2021). Las empresas pueden adaptarse para sobrevivir, prever el cambio para desarrollarse o crear el cambio para crear liderazgo permanente.

Los entornos empresariales son volátiles, complejos, ambiguos e inciertos, por lo tanto las empresas requieren capacidades dinámicas fuertes para mantenerse a la vanguardia con innovaciones y estrategias que aseguren ventajas competitivas (Schoemaker et al., 2018). Son empresas que tienen la capacidad de crecer en entornos dinámicos.

Explica Handy (1997) que el futuro de las empresas se comporta en forma de S, comienzan con un valle y luego, gracias a la suerte o la buena administración, crecen y elevan su comportamiento en la curva, pero al final declinan, pues todo sufre una decadencia. Indica este autor que, la única forma de crecer de manera continuada en el futuro es crear una nueva curva, antes de que la primera empiece a descender. Esto implica que las empresas deben estar en constante inventiva y creatividad, reactivándose ante las crisis.

Ante la incertidumbre, Gibson (1997) propone seis pasos para reformular el futuro: reformular principios, replantear la competencia, replantear el control y la complejidad, reformular el liderazgo, redefinir mercados y redefinir el mundo. Recientemente, Linkner (2015) propone a las empresas adoptar los ocho principios de la reinvención: dejar atrás el pasado, alentar el valor, aceptar el fracaso, hacer lo contrario, imaginar las posibilidades, salir del negocio, rechazar los límites y aspirar ir más allá.

Como se puede deducir de este apartado, la reactivación económica es un término utilizado actualmente para caracterizar la actitud resiliente y adaptativa de las empresas en medio de crisis. Sin embargo, el rastreo teórico indica que dicha acepción no está muy alejada de su concepto original y que refiere a cómo las empresas, organizaciones o individuos adaptan o personalizan sus formas de hacer las cosas ante eventos de decrecimiento.

Marco conceptual

El turismo abarca las “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (Organización Mundial de Turismo (OMT), 1994, citado por Sancho, 1998, p. 11). Esta definición es la más aceptada y la que más se usa con fines estadísticos.

Por su parte, se pueden distinguir los siguientes tipos de turismo:

- *Turismo interno*: el de los residentes del país dado que viajan dentro del mismo país.
- *Turismo receptor*: el de los no residentes que viajan dentro del país dado.
- *Turismo emisor*: el de los residentes del país dado que viajan a otro país.

La combinación de los anteriores tipos de turismo, producen otras categorías:

- *Turismo interior*: que incluye al turismo interno y al turismo receptor
- *Turismo nacional*: que incluye al turismo interno y al turismo emisor.
- *Turismo internacional*: que comprende al turismo receptor y al turismo emisor.

Las unidades básicas del turismo y su clasificación parten de la concepción de viajero, el cual es “toda persona que se desplaza entre dos o más países distintos o entre dos o más lugares dentro de su país de residencia habitual” (Acerenza, 2006a, p. 54). Los viajeros se clasifican en visitantes y otros viajeros. Los *visitantes* son aquellas personas que viajan a otro país distinto al de su residencia habitual, pero fuera de su ambiente normal, por un periodo que no exceda 12 meses, y cuyo principal motivo de visita no sea efectuar una actividad remunerada en el país visitado. Estos visitantes a su vez se clasifican en turistas, “visitantes que permanecen en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado una noche por lo menos” (Acerenza, 2006a, p. 56) y visitantes del día, los cuales son “visitantes que no pernoctan en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado” (Acerenza, 2006a, p. 56).

Por su parte, la estrategia ha recibido diferentes definiciones, pero todas ellas apuntan a las acciones que se establecen para alcanzar un objetivo determinado: “Estrategia es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece con total precisión, ‘qué’, se pretende alcanzar y ‘cómo’ se va a alcanzar” (Díaz de Santos, 1998, p. 18). La definición de la estrategia requiere ejercicios de planeación en donde se analizan factores del entorno y factores internos para definir las mejores acciones a realizar dados unos recursos escasos.

La reactivación económica es un proceso de búsqueda de una mayor actividad del sector empresarial, tras una recesión, adoptando diferentes alternativas privadas y políticas que

impulsen las actividades económicas y generen desarrollo en un territorio (Yepez, 2017). En este sentido, hablar de reactivación del turismo consiste en recuperar el volumen de ingresos, flujos de visitantes y ocupación turística luego de la pandemia.

Finalmente, el coronavirus pertenece a una extensa familia de virus que ocasionan infecciones respiratorias simples como el resfriado o el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS) (Coronavirus Colombia, 2020). El coronavirus más recientemente descubierto ha sido el que ocasionó el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. El contagio mundial de esta enfermedad se catalogó como pandemia, un término utilizado cuando existe propagación mundial de una nueva enfermedad (OMS, 2010).

Turismo y COVID – 19 en la literatura académica.

A partir de la pandemia originada por la propagación del Coronavirus denominado “Covid-19” es un fenómeno reciente del cual se ha venido escribiendo después del año 2020. Antes de la pandemia existían algunos estudios sobre variables turísticas de Colombia y luego de la pandemia, a nivel internacional y nacional, se han venido adelantando diferentes estudios académicos que dan cuenta de los impactos que se han visto en el sector turístico. A continuación, se presentan estas investigaciones.

A nivel internacional, algunos estudios han hecho diagnósticos del sector turístico y su evolución, con el fin de establecer estrategias de mejora. Cristobal (2018) realizó un diagnóstico de los recursos turísticos de una zona urbana en Yanancha (Perú). Mediante una investigación exploratoria y descriptiva se encontró que las manifestaciones culturales representan el 28% de los recursos y/o atractivos ubicados en la zona, los gremios de turismo carecen de liderazgo para la promoción del sector y los turistas más exigentes desean servicios de calidad, a precios razonables y productos diversificados. Al final, los autores sugieren la implementación modelos de planificación del turismo como: planeación para un destino competitivo y sostenible, Planeación turística con un enfoque integrado y Secuencia lógica del proceso de planeación. Estos modelos referentes pueden dar luces sobre metodologías que pueden ser útiles para la planeación de estrategias de reactivación.

Por su parte, Mayán (2017) realizó un diagnóstico prospectivo estratégico del municipio de Gibara en Cuba, con el fin de conocer la situación actual del territorio, de manera que se puedan tomar decisiones en pro de mejorar el sector. Se utilizaron fuentes secundarias de caracterización y primarias con talleres de concertación, para determinar variables geográficas, históricas, demográficas, laborales, económicas, tecnológicas, medio ambientales y de

infraestructura. Al final se elaboró un plan estratégico con objetivos, estrategias y líneas de acción teniendo en cuenta las dimensiones del desarrollo local.

En cuanto a los cambios producidos por el Covid-19, Mecca & Gedoz (2020) discutieron los impactos de la pandemia en la región turística de Serra Gaucha, proyecta que dicho mercado caiga un 39% en el 2020 y estima que el sector puede llegar a recuperarse un año después de terminar el aislamiento social, el cual aún no tiene fecha para terminar. Estos autores resaltan que la actividad turística queda comprometida por la pandemia debido a los riesgos de contagio y la imposibilidad de que las personas se trasladen a otros lugares. No obstante, estos autores no planean alternativas para que el sector crezca o se reactive durante y después de esta crisis.

Por su parte, Félix et al. (2020) indagaron las estrategias y grupos de estrategias que necesitan los empresarios del sector turístico de Manta – Ecuador para la supervivencia ante la pandemia Covid – 19. Tras aplicar un cuestionario de preguntas abiertas y opción múltiple con ayuda del gobierno local, se encontró que en las acciones relacionadas de las autoridades se destaca la mejora del modelo de gestión turística de la ciudad, mientras que, en las acciones propias del sector, se destaca la mejora de los procesos de salud y bioseguridad de los establecimientos turísticos. Esto permite evidenciar que la reactivación y reinversión del sector turístico debe ir de la mano con las acciones públicas de control epidemiológico y promoción del desarrollo empresarial.

En Perú, algunos académicos se reunieron para consolidar un documento en el que proponen reinventar el turismo en tiempos de Covid-19. De manera amplia Diez et al. (2020) discuten sobre la reactivación fomentando el turismo de carreteras, la importancia de la relación Estado, empresa y academia; el turismo seguro y saludable; la innovación permanente y la sostenibilidad; la importancia de no paralizar la infraestructura turística; fortalecimiento de la

identidad nacional y la creación de circuitos turísticos y nuevos lineamientos para reordenar el turismo y reinventarlo.

Así mismo, la OMT (2020b) ha definido las prioridades para la recuperación del turismo y las enmarca en siete puntos: 1) Proporcionar liquidez y proteger el empleo; 2) Restablecer la confianza ofreciendo seguridad; 3) Aprovechar la colaboración público-privada para una reapertura eficiente; 4) Abrir fronteras con responsabilidad; 5) Armonizar y coordinar protocolos y procedimientos; 6) Crear puestos de trabajo con valor añadido gracias a las nuevas tecnologías; 7) Convertir la innovación y la sostenibilidad en la nueva normalidad.

Este mismo organismo internacional propone ocho directrices globales para reiniciar el turismo: 1) Gestión de fronteras segura y fluida (por aire, mar y tierra); 2) Medidas transversales en el sector privado; 3) Viajes aéreos seguros; 4) Hospitalidad; 5) Operadores turísticos y agencias de viaje; 6) Reuniones y eventos; 7) Lugares de interés turístico y parques temáticos; y 8) Planificación y gestión de destinos (OMT, 2020a).

En Colombia, se han realizado algunas investigaciones que diagnostican el estado del sector turístico. Por ejemplo, Agudelo et al. (2019) estudiaron las llegadas de turistas internacionales a Colombia durante el 2001 – 2017. Las cifras que analizaron estos autores les permitieron hallar dos tendencias sobresalientes: 1) los turistas internacionales que arribaron al país se concentraron en 20 países emisores, con un posicionamiento de países de Latinoamérica y el Caribe, particularmente Brasil, Panamá, Argentina, Chile y Perú y 2) una aceleración pronunciada de las llegadas de turistas internacionales con nacionalidades diferentes a la colombiana. Esto refleja el posicionamiento que ha adquirido Colombia como destino turístico en los últimos cinco años, según las cifras de arribos de extranjeros. En el análisis de determinantes, los autores encontraron que el número de viajeros no residentes que ingresa al

país depende positivamente del tamaño de la economía de los países emisores y negativamente de su distancia hasta Colombia.

Por su parte, Díaz & López (2016) analizaron el comportamiento e interrelación del turismo y el transporte aéreo en Colombia. Es un estudio de revisión para explicar las razones del acelerado desarrollo de las industrias del turismo y el transporte aéreo en el país, dos variables mutuamente reforzadas y evaluar sus impactos en la economía colombiana. Se analizaron variables como llegada de turistas extranjeros, crecimiento del PIB turístico y competitividad del sector. Los autores encontraron que el turismo en Colombia es un sector emergente de alto crecimiento que apenas se está consolidando y el sector transporte aéreo es uno de sus principales impulsores. Cada uno de estos sectores está vinculado, pero han sido objeto de políticas públicas separadas que han influido en su crecimiento.

Desde otro punto de vista, López & López (2018) analizaron el impacto de las TIC en el turismo colombiano. Utilizaron un estudio exploratorio y descriptivo con fuentes primarias y secundarias. Los autores encontraron que la mayoría de las mipymes del sector turístico no utilizan adecuadamente las TIC, pero concluyen que existe una oportunidad grande para que las empresas colombianas se apropien de las TIC como estrategia de marketing, puesto que existe un entorno favorable con apoyo del Estado mediante políticas para el desarrollo del turismo y la masificación del Internet. Esta investigación muestra las posibilidades de reinversión que existe para el turismo colombiano dentro de los entornos digitales.

Respecto al estudio de los cambios que trajo el Covid-19 y las estrategias de reactivación del sector, Ramos (2020) discute el impacto económico de la pandemia en el país y destaca la dicotomía entre cuidar la salud pública y cuidar la economía; la prioridad de la primera ha conducido al aumento del desempleo paralelo al número de contagios. Argumenta esta autora

que el país no tiene capacidad económica para mantener un aislamiento obligatorio permanente, por lo cual requiere abrir gradualmente los sectores de la economía; tal como se ha venido haciendo entre el año 2020 y 2021.

Por su parte, Cabello & Pulido (2020) estudian la importancia del sector turístico colombiano en la economía y en el empleo, es un sector que ocupó en el año 2019 por encima de 1.6 millones de personas equivalente a un 7.4% de la generación de empleos del país. Estos autores relacionan un panorama de disminución del 70% de las ventas brutas, riesgo de quiebra con disponibilidad de apenas 42 días de flujo de caja para que las organizaciones se mantengan en el mercado, concesión de vacaciones colectivas (52%) y cambios de tipo de contrato (30%), negación del 19% de los créditos y pesimismo frente a los alivios dados por el gobierno. Aunque los autores hacen un análisis del impacto que ha tenido la pandemia en el sector turístico, no profundiza en su comportamiento, estructura y posibilidades que tiene para reinventarse.

También es importante mencionar que, desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se formuló la estrategia de reactivación económica denominada “Avancemos con confianza”. En esta estrategia se ha identificado el turismo como un sector clave para dinamizar la economía mediante la certificación de bioseguridad turística, apoyo económico, articulación con campañas de promoción internacional y nacional. Este es un aspecto importante a analizar a la hora de proponer perspectivas de reinversión para las organizaciones turísticas.

En conjunto, los antecedentes permiten observar que el comportamiento y evolución del sector turístico en Colombia no se ha estudiado de manera generalizada en los últimos cinco años, sino en variables específicas o a nivel local. Por su parte, los estudios que se han realizado alrededor de la pandemia del virus COVID – 19 se han centrado en los impactos y posibles situaciones negativas que se van a mantener, pero no realizan análisis de perspectivas de

reinención sustentados en el comportamiento histórico y actual del sector. La figura 1 resume esta revisión de antecedentes a nivel internacional y nacional, destacando los hallazgos de los estudios realizados antes y después del Covid-19, junto con los vacíos encontrados.

Figura 1.

Síntesis analítica de la revisión de antecedentes sobre el sector turístico.

	Antes del Covid-19	En tiempos de Covid-19
Internacional	Se han realizado diagnósticos prospectivos estratégicos enfocados en la competitividad y sostenibilidad	Se resaltan los impactos de la pandemia en el turismo y algunas estrategias de reactivación de la mano con la academia y el gobierno.
Nacional	Se han realizado estudios del comportamiento del sector y relación entre variables específicas.	La academia ha indagado en los impactos recibidos por el sector, pero ha sido el sector público primordialmente el que ha planteado estrategias de reactivación
Vacíos	Hace falta una visión general para el país de la estructura y comportamiento del turismo en los últimos 5 años	Hace falta que, desde la academia, se planteen estrategias de reactivación para las organizaciones turísticas.

Fuente: Elaboración propia.

A nivel internacional los antecedentes han realizado diagnósticos con fines estratégicos enfocados en competitividad y, después del Covid-19, se analizan los impactos de la pandemia y

se proponen algunas estrategias de reactivación teniendo en cuenta la academia y el gobierno. A nivel nacional, los diagnósticos del sector se han hecho en algunas variables puntuales y, después de la pandemia, algunos estudios han indagado los impactos de la pandemia, pero ha sido el sector público el que ha propuesto estrategias de reactivación. Por lo tanto, existe la necesidad de estudiar el comportamiento del sector turístico y plantear estrategias de reactivación para las organizaciones del sector turístico.

Estructura y comportamiento del turismo en Colombia, periodo 2015 – 2020

En esta subsección se presentan los resultados respecto a la estructura y comportamiento del turismo en Colombia en el periodo 2015 – 2020, basados en estadísticas oficiales. Para ello, es necesario contextualizar primero lo sucedido con la pandemia Covid-19 como situación de salud pública y aislamiento social, para luego adentrarse en indicadores de tamaño y actividad, economía, flujos turísticos y empleo del sector.

Medidas tomadas por el gobierno nacional frente a la pandemia.

El virus denominado COVID – 19 surgió con los primeros casos detectados entre el 12 y 29 de diciembre del año 2019 en Wuhan (China), los cuales fueron reportados a la Organización Mundial de la Salud. La primera muerte ocurrió el 11 de enero de 2020, un hombre de 61 años que presentó insuficiencia respiratoria a raíz de una neumonía severa. A partir del 13 de enero del 2020 se inician a reportar casos otras ciudades de China y en otros países como Tailandia, Japón, Estados Unidos y Europa.

Todos estos sucesos fueron llevando a que los países individualmente tomaran determinaciones respecto a limitar los vuelos y la entrada de extranjeros mientras realizaban esfuerzos por diagnosticar y contener el virus. EL 11 de marzo la OMS declara este brote como una pandemia, lo que eleva la importancia de ejecutar acciones para contener este virus en todos los países.

El 12 de marzo de 2020 el gobierno colombiano suspendió el tránsito y desembarco de cruceros, impartió lineamientos de aislamiento preventivo de extranjeros en hoteles, acciones de repatriación de nacionales y algunas medidas de flexibilidad impositiva y laboral y créditos para el sector turístico con el fin de alivianar los impactos económicos. Desde el 25 de marzo con las

medidas de aislamiento obligatorio se suspendieron los vuelos nacionales y hasta el mes de Julio de este mismo año se iniciaron planes piloto de reactivación con protocolos de bioseguridad para la operación aérea de vuelos domésticos de pasajeros. Así mismo, desde el mes de junio de 2020 hasta el 31 de diciembre del mismo año, los servicios hoteleros y turísticos quedaron exentos del impuesto sobre las ventas, lo cual se trasladó en menores precios para los viajeros.

Posteriormente, con la reducción de las cifras sobre contagios en el país, el 1 de septiembre de 2020 el gobierno nacional inició una nueva fase de menores restricciones denominada “aislamiento selectivo” en donde primó la responsabilidad individual de autocuidado. Paralelamente dio autorización para la reactivación de manera gradual de los vuelos internacionales a partir del 21 de septiembre de 2020 y a partir del 29 de septiembre se anunció la reapertura progresiva de ocho parques naturales con vocación ecoturística para que, de manera responsable, los colombianos disfruten de estos espacios.

Finalmente, el 31 de diciembre de 2020 fue sancionada la Ley de Turismo (Ley 2068 de 2020), cuyo objetivo es fortalecer la sostenibilidad, formalización y competitividad del sector y promover la reactivación del turismo. Dentro de las principales medidas se encuentra la reducción transitoria del IVA de los tiquetes aéreos del 19% al 5%, suspensión transitoria del pago de sobretasa de energía a quienes prestan servicios turísticos y reducción transitoria del impuesto al consumo al 0%. Esta Ley también establece herramientas de atracción de la inversión mediante tarifas especiales de impuestos para la construcción de hoteles, parques temáticos, medidas de reducción de uso de plásticos, incentivo para inversiones en protección ambiental, principios de accesibilidad universal, entre otras medidas (MINCIT, 2020).

Como se puede observar, a pesar de existir unos meses de suspensión de actividades en el primer semestre del año 2020, el turismo ha tenido condiciones favorables en los últimos meses del mismo año y a nivel legislativo posee también disposiciones que buscan su reactivación.

A continuación, se expone la estructura y comportamiento del sector turístico durante las sendas de crecimiento del periodo 2015 – 2019 y el impacto que ha tenido la pandemia por el virus COVID – 19 en el turismo a nivel económico (ingresos, gastos, producción), flujo de visitantes y empleo.

Tamaño y actividad

El número de empresas que se encuentran en el Registro Nacional de Turismo se ha venido incrementando en todo el periodo de estudio pasando de 22.000 organizaciones en el año 2015 a 43.209 en el año 2019 y 41.294 en el año 2020 (ver tabla 1). Hasta el año 2019 el sector creció anualmente a un promedio del 18.9% y en el año 2020 decreció en un 4.4%, lo que indica que la pandemia ocasionó una contracción en la creación de empresas turísticas y la formalización.

Por su parte, la composición del sector es eminentemente de establecimientos de alojamiento y hospedaje, con el 63.7% de participación, seguido por las agencias de viajes, con el 22.7% (ver tabla 1). El restante 13.6% de las empresas se ubican en congresos, ferias y convenciones, transporte terrestre, gastronomía, alquiler de vehículos, oficinas de representación turística, guías de turismo, parques temáticos, zonas francas, tiempo compartido y captadoras de ahorro para viajes y servicios turísticos.

Tabla 1.*Prestadores de servicios turísticos en Colombia según su tipo, periodo 2015 – 2020.*

Tipo de prestador turístico	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estruc- tura 2019	Tasa de creci- miento promedio 2015 -2019	Tasa de creci- miento promedio 2019 -2020
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	474	547	473	512	763	714	1,8%	14,8%	-6,4%
Empresa de transporte terrestre automotor	361	461	448	600	844	802	2,0%	24,9%	-5,0%
Establecimiento de gastronomía y similares	1.027	1.090	1.266	1.247	1.482	1.376	3,4%	9,9%	-7,2%
Establecimiento de alojamiento y hospedaje	12.342	14.091	16.427	19.901	27.540	27.119	63,7%	22,6%	-1,5%
Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	162	177	182	209	381	298	0,9%	27,3%	-21,8%
Oficina de representación turística	512	615	580	439	630	519	1,5%	8,4%	-17,6%
Agencia de viajes	5.861	6.636	6.483	6.927	9.810	8.547	22,7%	14,8%	-12,9%
Concesionarios de servicios turísticos en parque	25	34	35	23	30	28	0,1%	8,8%	-6,7%
Guía de turismo	1.081	1.063	1.148	1.271	1.528	1.720	3,5%	9,3%	12,6%
Parques temáticos	37	48	51	51	87	84	0,2%	26,6%	-3,4%
Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas	12	23	16	8	4	3	0,0%	-9,7%	-25,0%
Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	72	67	49	45	63	58	0,1%	-0,5%	-7,9%
Empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos	34	54	48	46	47	26	0,1%	11,4%	-44,7%
Total General	22.000	24.906	27.206	31.279	43.209	41.294	100,0%	18,9%	-4,4%

Fuente: MINCIT - Dirección de Análisis Sectorial y RNT

Un análisis del crecimiento por tipo de actividad turística muestra los sectores que crecieron y decrecieron en el periodo. La tabla 1 muestra el número y tasa de crecimiento promedio para el periodo de las actividades turísticas y evidencia que, para el año 2019, la mayoría de las actividades crecieron; no obstante, aquellas que decrecieron fueron: usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas (-9.7%) y empresas de tiempo compartido y multipropiedad (-0.5%). Por su parte, las actividades que más crecieron en

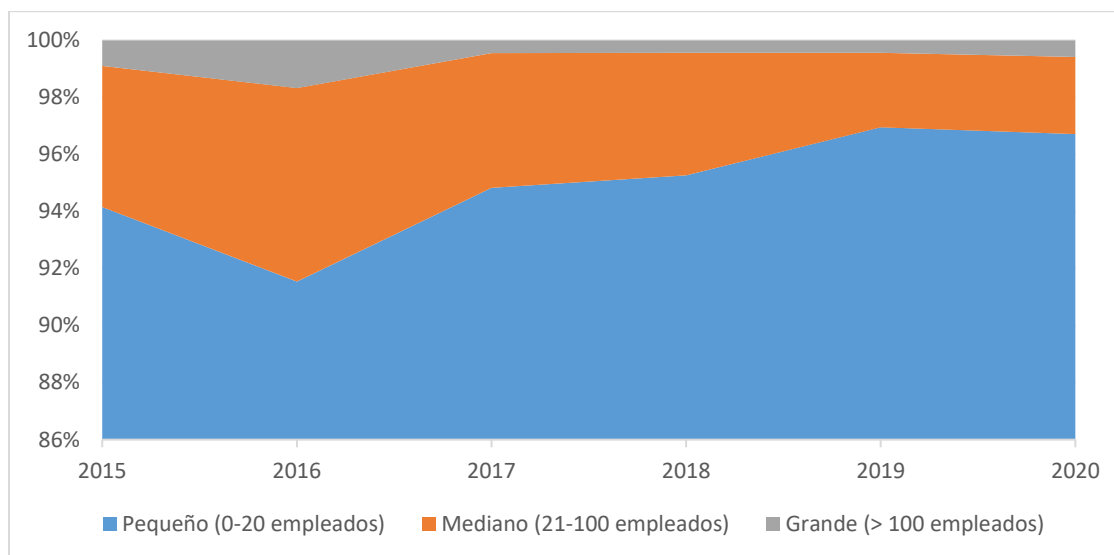
el número de empresas hasta el año 2019 fueron: arrendadores de vehículos para turismo (27.3%), empresas de transporte terrestre (24.9%), parques temáticos (26.6%) y establecimientos de alojamiento y hospedaje (22.6%). El sector muestra una formalización y creación de empresas que apoyan el transporte de turistas y su alojamiento, mientras que muestra una pérdida de dinamismo en figuras como las zonas francas y el tiempo compartido.

Para el año 2020, con la pandemia, excepto por los guías de turismo, todos los sectores decrecieron en el número de empresas registradas. Los sectores donde menos empresas se registraron fueron en captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos, con una caída de -44.7%, operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas (-25%) y arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional (-21,8%). Los hoteles y parques temáticos fueron los sectores en donde menos decrecimiento de empresas registradas existió, con el -1.5% y -3.4% respectivamente.

Respecto al tamaño de las empresas, la figura 2 muestra un aumento de la representatividad de las empresas pequeñas, las cuales pasaron del 94.2% en el año 2015 al 97% en el año 2019 y del 96.7% en el año 2020, frente a una disminución de la participación de las empresas medianas y grandes. Este dinamismo empresarial explica el desarrollo de nuevos emprendimientos, por lo tanto, el sector tiene organizaciones jóvenes que prestan servicios a los turistas e indica una alta dependencia familiar y personal de los empresarios del sector.

Figura 2.

Participación de las empresas turísticas en Colombia según tamaño, periodo 2015 - 2020.



Fuente: MINCIT - Dirección de Análisis Sectorial y RNT

Economía, producción y gasto.

El valor agregado del sector turístico tuvo un crecimiento promedio hasta el año 2019 del 17.9%, incluso más alto que el crecimiento promedio del valor agregado nacional (7.1%), y el componente que más ha crecido dentro de éste es los impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones, con un 41.3% y el excedente de explotación bruto con el 37.3 (ver tabla 2). Esto indica que, hasta el año 2019, el incremento en el número de pequeñas empresas que ingresaron al Registro Nacional de Turismo se vio acompañado en un incremento de los ingresos de los empresarios y un crecimiento más moderado de la remuneración de los asalariados (3.8%).

Tabla 2.

Valor agregado del turismo y nacional en Colombia, periodo 2015 – 2020. Cifras en miles de millones de pesos.

Variable	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estructura 2018	Tasa de crecimiento promedio 2015-2019	Tasa de crecimiento 2019-2020
Remuneración de los asalariados	4.641	5.305	5.639	4.445	5.145		19,4%	3,8%	
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	322	357	378	890	1.004		3,8%	41,3%	
Ingreso mixto bruto	5.242	6.324	6.793	8.089	9.308		35,0%	15,5%	
Excedente de explotación bruto	3.703	4.240	4.494	9.508	11.128		41,9%	37,3%	
Valor agregado del sector turístico	13.908	16.226	17.304	22.932	26.585	8.974	100,0%	17,9%	-66,2%
Valor agregado Nacional	730.543	787.719	835.906	896.656	960.843	913.860		7,1%	
Participación en el valor agregado nacional	1,90%	2,06%	2,07%	2,56%	2,77%	0,98%			

Fuente: DANE, Cuenta Satélite de Turismo

Para el año 2020 el valor agregado turístico nacional proyectado fue de 8.974 miles de millones de pesos, un -66.2% más bajo que el obtenido en el año 2019. Para el mes de mayo del 2020 se calcularon pérdidas por 16.51 billones en el sector turístico junto el cese de actividades de más del 90% del sector (Romero, 2020).

Por su parte, la participación del valor agregado turístico en el valor agregado nacional se ha incrementado del 1.9% en el año 2015 a 2.77% en el año 2019, lo que evidencia la importancia del sector para la economía nacional (ver tabla 2). No obstante, en el año 2020 el sector turístico sufrió caídas más fuertes que otros sectores debido a la pandemia, razón por la que representó el 0.98% del valor agregado nacional.

Respecto a la estructura de este valor agregado, para el año 2019 un 19.4% se distribuyó para la remuneración de asalariados, el 3.8% para impuestos, el 35% para ingreso mixto bruto (excedente derivado de las actividades productivas de una empresa no constituida en sociedad, un hogar productor, representa una combinación de dos clases diferentes de ingreso) y el 41.9% para el excedente de explotación bruto (excedente de empresas constituidas como sociedad) (ver tabla 2). Lo anterior implica que el turismo posee altos márgenes de ganancia para quienes se constituyen como sociedad, que como empresa familiar o personal. Esto también implica que más del 75% del valor agregado del turismo se convierte en excedente para las organizaciones turísticas.

Por otro lado, el gasto turístico total del país en el año 2019 fue de 60.862 miles de millones de pesos corrientes, del cual el 70.4% es interior (realizado dentro de las fronteras nacionales de Colombia) y el 29.6% emisor (realizado por los residentes de Colombia fuera del país) (ver tabla 3). Esto implica que Colombia genera más gasto turístico interno que el que generan los connacionales fuera de las fronteras del país. Mientras tanto, dentro del gasto turístico interior el 57.6% es de tipo receptor (realizado por los extranjeros visitantes) y el 42.4% es de tipo interno (realizado por los propios residentes del país). Lo anterior implica que el turismo en Colombia depende tanto de la visita de extranjeros como de los mismos colombianos que se movilizan dentro del país con motivos de turismo.

Tabla 3.

Gasto turístico interior y emisor en Colombia, periodo 2015 – 2020. Cifras en miles de millones de pesos.

Tipo de gasto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estructura 2019	Tasa de crecimiento promedio 2015-2019	Tasa de crecimiento 2019-2020
Gasto turístico receptor	15.234	17.759	18.295	19.980	24.661	10.953	57,6%	13,1%	-55,6%
Gasto turístico interno	12.627	14.683	15.866	16.776	18.170	3.505	42,4%	9,6%	-80,7%
Gasto turístico interior	27.861	32.442	34.161	36.756	42.831	14.458	70,4%	11,5%	-66,2%
Gasto turístico emisor	15.257	15.760	15.351	16.745	18.569	5.457	29,6%	4,4%	-69,7%

Fuente: DANE, Cuenta Satélite de Turismo

El gasto turístico interior en el periodo 2015 - 2019 se incrementó más que el gasto turístico emisor (11.5% frente al 4.4% respectivamente) (ver tabla 3). Esto indica que el turismo colombiano ha sido más fuerte dentro del país que el que movilizan los colombianos en el exterior. No obstante, en el año 2020 ambos tipos de gasto se vieron reducidos en más del 60%, lo evidencia el grado de afectación de la pandemia en la iniciativa de los turistas a llevar a cabo visitas nacionales e internacionales.

Dentro del gasto turístico interior, en el periodo 2015 - 2019 el turismo interno creció a una tasa promedio del 13.1% y el turismo receptor a una tasa del 9.6%, lo que indica que el gasto turístico que realizan los extranjeros no residentes, así como los colombianos ha sido relevante y creciente hasta el 2019. Sin embargo, en el año 2020 la caída más pronunciada fue para el gasto turístico interno (el de los colombianos), con un decrecimiento del -80.7%, frente al gasto receptor que decreció a una tasa el -55.6%. Lo anterior implica que el turismo pudo sostenerse durante la pandemia gracias a la menor caída que tuvo el gasto que hacen los extranjeros en el país.

Con las medidas de aislamiento obligatorio, se identifica en este segundo trimestre una reducción del gasto en hotelería, transporte público, alimentos y bebidas y bienes de uso personal, paralelo a un aumento del gasto en transporte terrestre. En efecto, durante las medidas más restrictivas de confinamiento, quienes viajaron lo pudieron hacer con permisos especiales, los precios de alojamiento fueron menores, mientras que el transporte terrestre (el único disponible a nivel nacional) subió de precio.

Un análisis por tipo de bienes y servicios permite observar que, para el año 2019, la mayor parte del gasto turístico se realizó en los servicios de alimentación (25.6%), transporte aéreo (19.7%) y alojamiento (16.6%) (ver tabla 4). Durante el periodo 2015 -2019 los bienes y servicios en los que el gasto turístico tuvo más crecimiento promedio anual tuvieron fueron transporte aéreo y servicios culturales, deportivos y recreativos, con un 16.4% de crecimiento cada uno. No obstante, en el año 2020 el gasto turístico se redujo en más de un 50% en todos los bienes y servicios, siendo más pronunciada la caída en el alquiler de equipos de transporte (-81.6%) (ver tabla 4).

Tabla 4.

Gasto turístico interior en Colombia según tipo de bienes y servicios, periodo 2015 – 2020.

Cifras en miles de millones de pesos.

Tipo de bienes y servicios	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estructura 2019	Tasa de crecimiento promedio 2015-2019	Tasa de crecimiento 2019-2020
Servicios de alojamiento para visitantes	4.662	5.313	5.555	6.290	6.973	2.523	16,6%	10,7%	-64,4%
Servicios de provisión de alimentos y bebidas	7.608	9.104	9.662	10.326	11.603	3.054	25,6%	11,3%	-72,2%
Servicios de transporte de pasajeros por carretera	3.458	3.928	4.070	4.419	4.834	1.554	10,9%	8,8%	-66,8%

Servicios de transporte aéreo de pasajeros	4.682	5.841	6.490	7.094	8.548	3.405	19,7%	16,4%	-59,7%
Servicios de alquiler de equipos de transporte	31	36	38	40	42	7	0,1%	7,8%	-81,6%
Agencias de viajes y otros servicios de reserva	251	280	279	289	304	94	0,7%	4,9%	-70,6%
Servicios culturales deportivos y recreativos	1.173	1.374	1.620	1.764	2.149	734	4,6%	16,4%	-63,1%
Bienes de consumo*	3.539	4.038	4.110	4.201	4.566	2.123	13,3%	6,7%	-62,6%
Otros servicios**	2.457	2.528	2.337	2.111	1.919	964	8,4%	-5,8%	-73,2%
Total	27.861	32.442	34.161	36.533	40.938	14.458	100,0%	10,2%	-66,2%

Nota: *Bienes adquiridos por los visitantes en el transcurso de sus viajes para uso propio o para regalo

**Incluye servicios asociados al turismo no clasificados previamente

Fuente: DANE, Cuenta Satélite de Turismo

Por su parte, en la producción turística solo existen cifras hasta el año 2019 y ésta ascendió a 1.859.506 miles de millones de pesos. En la tabla 5 se evidencia que el 15.8% de esta producción correspondía a actividades directamente relacionadas con el turismo, y el 84.2% restante a actividades no características de este sector. Lo anterior demuestra el efecto multiplicador y dinamizador de la economía que tiene el turismo, puesto que la gran parte de la producción del sector se encontraba en sectores colindantes que se benefician del mismo. Dentro de las actividades turísticas, la mayor producción se encontró en actividades inmobiliarias (5.1%), alojamiento y servicios de comida (4.4%) y transporte terrestre y transporte por tuberías (2.9%).

Tabla 5.

Producción turística en Colombia según tipo de industria turística, periodo 2015 – 2019. Cifras en miles de millones de pesos.

Tipo de industria turística	2015	2016	2017	2018	2019	Estruc- tura 2019	Tasa de creci- miento promedio
Transporte terrestre y transporte por tuberías	42.729	45.890	48.111	51.322	54.439	2,9%	6,2%
Transporte acuático	699	750	797	833	868	0,0%	5,6%
Transporte aéreo	10.922	11.475	11.925	13.395	14.612	0,8%	7,6%
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	10.042	10.928	11.233	12.128	13.114	0,7%	6,9%
Alojamiento y servicios de comida	61.867	69.255	74.207	77.154	81.532	4,4%	7,2%
Actividades inmobiliarias	72.161	78.010	82.723	88.622	94.401	5,1%	6,9%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	23.760	26.123	28.015	29.282	35.588	1,9%	10,8%
Subtotal actividades turísticas	222.180	242.431	257.011	272.736	294.554	15,8%	7,3%
Otras actividades no características del turismo	1.218.762	1.301.272	1.361.313	1.460.159	1.564.952	84,2%	6,5%
Producción de productores internos	1.440.942	1.543.703	1.618.324	1.732.895	1.859.506	100,0%	6,6%

Fuente: DANE, Cuenta Satélite de Turismo

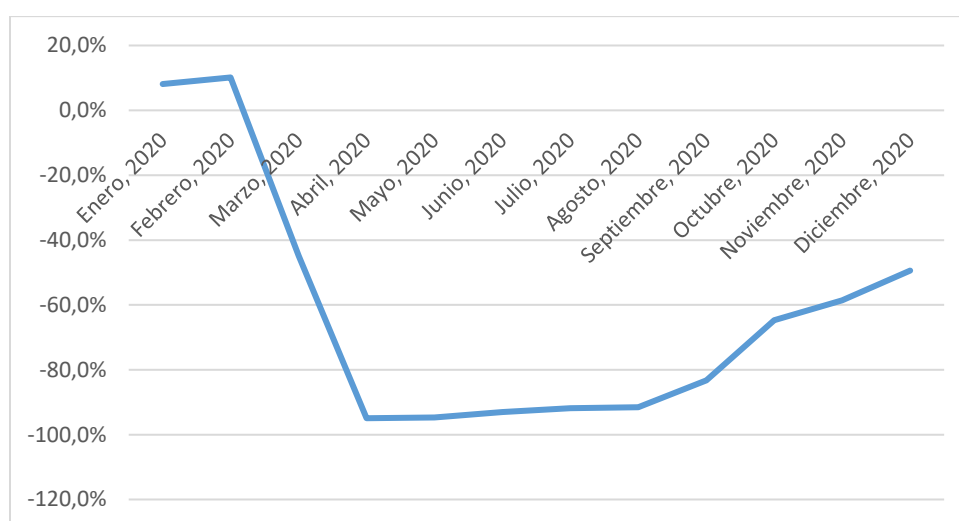
La producción turística en Colombia ha tenido un crecimiento parejo en el periodo 2015 - 2019, pues en el subtotal de actividades turísticas el crecimiento promedio interanual fue del 7.3% e, incluyendo otras actividades no características del turismo, el crecimiento fue del 6.6% (ver tabla 5). Las industrias que más crecieron durante el periodo fueron las actividades artísticas, de entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios (10.8%), transporte aéreo (7.6%) y servicios de alojamiento y comida (7.2%).

En algunos sectores existe información sobre los ingresos percibidos por concepto de turismo, este es el caso de los servicios de alojamiento y agencias de viajes. Por un lado, en la figura 3 se puede observar que en enero y febrero del 2020 los ingresos de las empresas de alojamiento venían creciendo a un 8.1% y 10.1% respectivamente, pero, luego de las medidas de

confinamiento obligatorio decretadas por el gobierno nacional en el mes de marzo se observa un decrecimiento de -44.6% de estos ingresos en dicho mes y decrecimientos superiores al 90% en los meses de abril a agosto. Se observa una leve recuperación en septiembre al pasar de un decrecimiento de -83.2% a un -49.4% en diciembre del mismo año.

Figura 3.

Variación porcentual mensual de ingresos reales de empresas de alojamiento en Colombia.



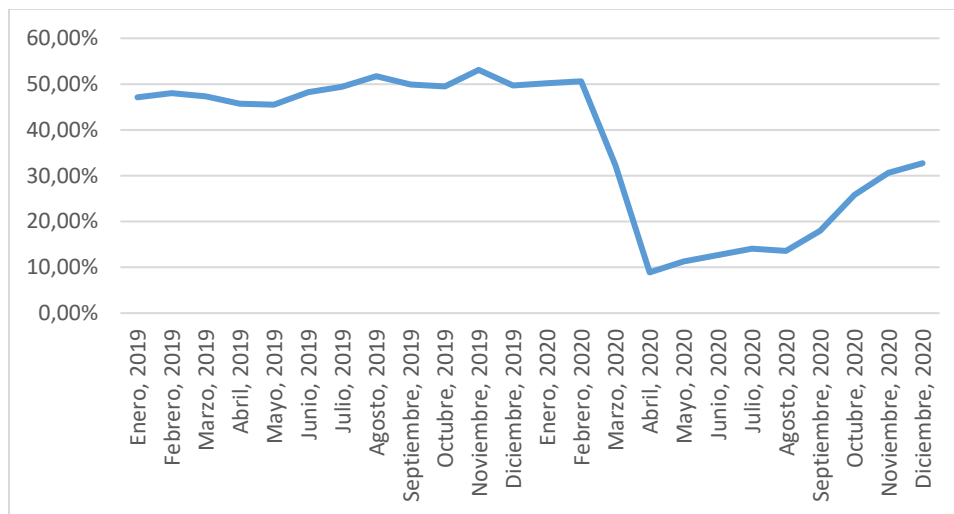
Fuente: DANE, Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA-

Este comportamiento de los ingresos en alojamiento son un reflejo del porcentaje de ocupación hotelera reportado para el año 2019 y 2020. La figura 4 muestra que en todo el año 2019 y hasta febrero del 2020 la ocupación hotelera estuvo entre el 47% y el 53%, no obstante, a partir de marzo de 2020 la ocupación se redujo al 32.3%, decayó a su punto más bajo en abril con el 8.9% y comienza a crecer paulatinamente hasta el 32.7% en el mes de diciembre de 2020. La ocupación hotelera tuvo una recuperación temprana debido a que este servicio es necesario, incluso para aquellas labores humanitarias, de salud, públicas y de abastecimiento necesarias

para atender la pandemia y el abasto a las ciudades. Se estima que la ocupación hotelera llegue a la media normal del 55% en el primer trimestre de 2022 (Vargas, 2020).

Figura 4.

Porcentaje de ocupación hotelera mensual en Colombia, año 2020.

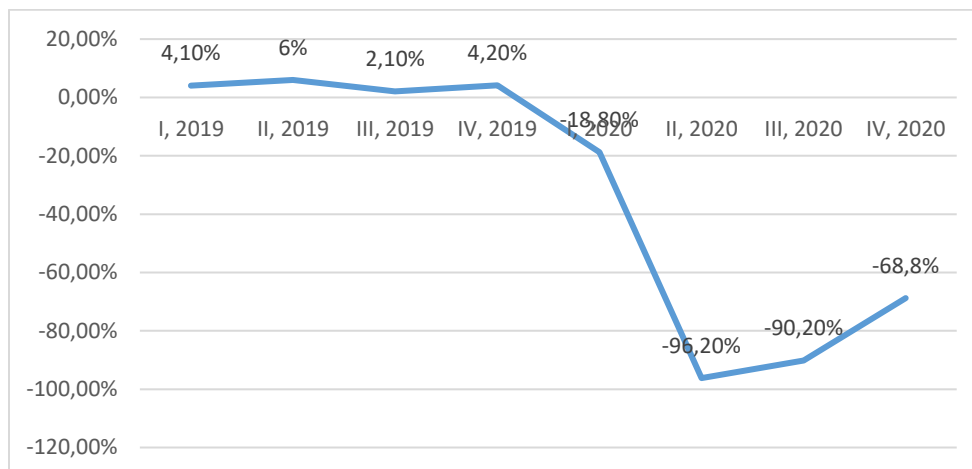


Fuente: DANE, Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA-

En las agencias de viajes se evidencia un comportamiento similar, pues en el año 2019 venían creciendo sus ingresos a tasas entre el 2.1% y el 4.2%, no obstante, desde el primer trimestre de 2020 las ventas decayeron un -18.8% y se profundizaron aún más en el segundo trimestre hasta el -96.2% (ver figura 5). Las ventas presentan un menor decrecimiento en el tercer trimestre del 2020, pasando al -90.2% respecto al mismo trimestre en el año 2019 y en el cuarto trimestre el decrecimiento fue del -68.8%; no obstante, esta recuperación es menor a la evidenciada en el sector de alojamiento. Esto permite deducir que los viajes que se realizaron en el tercer trimestre del año 2020 fueron realizados por cuenta propia de los turistas, con poca utilización de la intermediación de las agencias de viajes.

Figura 5.

Variación porcentual trimestral de ingresos nominales de agencias de viajes en Colombia, año 2020.



Fuente: DANE, Muestra Trimestral de Agencias -MTA-

En conjunto, el movimiento económico del turismo evidencia una reducción de casi el 100% de los ingresos y la ocupación durante los meses iniciales del aislamiento obligatorio decretado por el gobierno nacional y un aumento paulatino de los mismos en la medida que dichas restricciones se fueron levantando después de julio del 2020.

Flujos turísticos

Los flujos de visitantes se incrementaron en todo el periodo 2015-2019, tanto a nivel receptor (8.5%), a nivel interno (4.8%), de excursionismo (3.2%), como a nivel emisor (7.9%) (ver tabla 6). A excepción de los viajes de excursionismo, las visitas hechas en el país por extranjeros no residentes, colombianos y colombianos en el exterior han estado acompañadas por un incremento similar en las pernoctaciones (pasar la noche en el lugar de destino). Se muestra un mayor dinamismo para el sector turístico, visible en los servicios de alojamiento, pues indica

que el turista permanece dentro del sitio de destino en promedio por 19 días en el caso de los extranjeros, 5 días en el caso de los colombianos dentro del país y 12 días en el caso de los colombianos que viajan al exterior.

Tabla 6.

Flujos turísticos y pernoctaciones en Colombia, periodo 2015 – 2020.

Tipo de flujo y pernoctaciones	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Tasa de crecimiento promedio 2015-2019	Tasa de crecimiento promedio 2019-2020
Flujos personas turismo receptor	2.519.979	2.787.188	3.055.213	3.330.330	3.490.062	992.158	8,5%	-71,5%
Pernoctaciones	41.831.651	46.267.321	50.716.536	55.249.137	57.899.041	16.459.592	8,5%	-71,5%
Viajes personas turismo interno	39.378.488	41.428.004	43.845.566	45.280.105	47.523.344	908.780	4,8%	-98,1%
Pernoctaciones	189.654.864	198.347.882	212.355.126	219.302.960	230.167.532	6.766.331	5,0%	-97,1%
Viajes de Excursionismo	32.877.348	34.270.331	34.488.199	35.561.993	36.673.072	4.954.482	3,2%	-86,7%
Flujos personas turismo emisor	2.179.235	2.353.836	2.480.979	2.824.543	2.947.707	707.414	7,9%	-76,0%
Pernoctaciones	36.175.301	39.073.678	41.184.251	46.886.833	48.931.936	11.743.072	7,9%	-76,0%

Fuente: DANE, Cuenta Satélite de Turismo

La tabla 7 evidencia un alto dinamismo de la demanda turística por parte de los extranjeros no residentes para el periodo 2015 - 2019, puesto que, además de representar más del 70% de los visitantes, también reportan el crecimiento promedio más alto (8.9%). Se identifica así que el sector turístico colombiano entre el 2015 y 2019 ha dependido en mayor medida de las visitas de extranjeros que del turismo interno que pueden hacer los mismos colombianos. Un año después, debido a la pandemia, estos flujos de visitantes se redujeron en más del 60% en el 2020, siendo los extranjeros no residentes los que más decrecieron (-71.9%).

Tabla 7.

Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo, periodo 2015 – 2020.

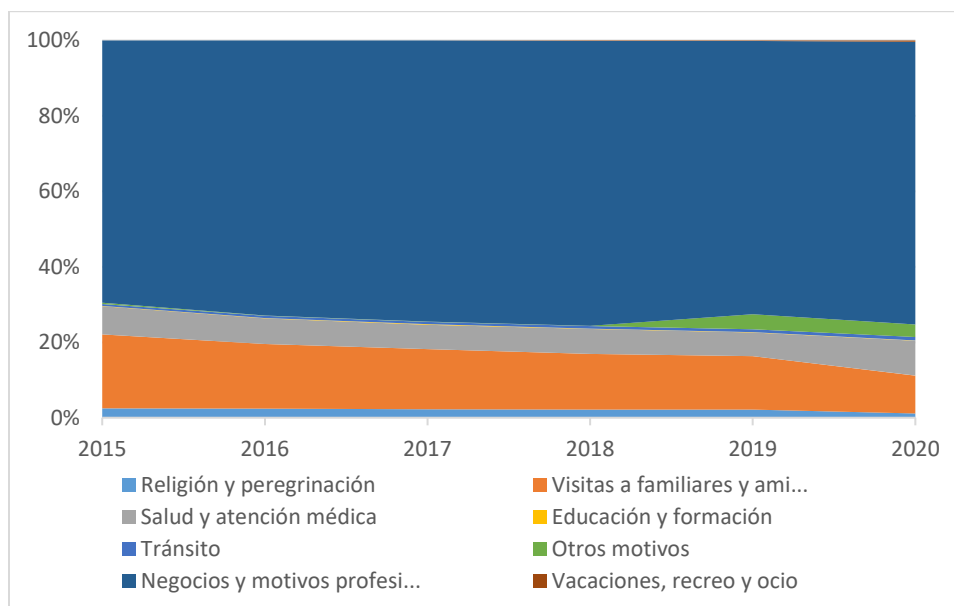
Tipo de visitante	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estructura 2019	Tasa de crecimiento promedio 2015-2019	Tasa de crecimiento promedio 2019-2020
Colombianos residentes en el exterior	807.966	840.329	874.564	911.877	955.206	355.355	21,1%	4,3%	-62,8%
Extranjeros no residentes	2.290.790	2.529.266	2.837.171	3.107.630	3.213.837	903.300	70,9%	8,9%	-71,9%
Número de pasajeros en cruceros internacionales	272.206	305.820	344.624	378.081	361.531	134.357	8,0%	7,6%	-62,8%
Total	3.372.977	3.677.431	4.058.376	4.399.606	4.532.593	1.395.032	100,0%	7,7%	-69,2%

Fuente: Migración Colombia. Puertos de Cartagena, Santa Marta y San Andrés - Cálculos OEE- MINCIT (2020-06)

En cuanto a los motivos de viaje, la figura 6 muestra que la mayoría de los turistas en todo el periodo viajaron por vacaciones, recreo y ocio; este motivo en el año 2019 representó el 72.4% y en el año 2020 aumentó al 74.9%. Lo anterior indica que las preferencias de los turistas en sus viajes no han modificado sus intereses de viajar por motivos de ocio. Sin embargo, los viajes por motivos de visitas a familiares y amigos si ha reducido su participación en todo el periodo, particularmente en el año 2019 representó el 14.2% de los viajes y en el año 2020 se redujo al 10.1% (ver figura 6). En este sentido, los turistas por la pandemia prefirieron viajar a vacacionar y no correr riesgos de salud con otros familiares. Es destacable también que los viajes por salud y atención médica aumentaron su participación en el año 2020 al 9.2%, siendo que su participación en todo el periodo se mantuvo sobre el 6%.

Figura 6.

Motivo del viaje, año 2015-2020.



Fuente: Migración Colombia- Cálculos OEE- MINCIT

En la tabla 8 se puede observar el flujo de turistas colombianos que viajan al exterior según los principales países de destino en el año 2019 y 2020. Se observa que en estos dos años Estados Unidos, México y España son los tres principales países a donde viajan los colombianos. En el año 2020 la pandemia ocasionó una reducción de los turistas a todos estos destinos, no obstante, aumentó la participación de Estados Unidos como país de destino del 31,5% en el año 2019 a 38% en el año 2020.

Tabla 8.

Salida de colombianos al exterior, según 10 principales países de destino, año 2019 y 2020.

País	Turistas		Participación	
	2019	2020	2019	2020
Estados Unidos	1.409.771	484.889	31,5%	38,0%

México	498.699	138.648	11,1%	10,9%
España	488.947	105.071	10,9%	8,2%
Panamá	396.106	103.159	8,8%	8,1%
Ecuador	285.452	77.575	6,4%	6,1%
Perú	188.125	43.982	4,2%	3,4%
Chile	141.601	50.574	3,2%	4,0%
Brasil	107.205	28.069	2,4%	2,2%
República Dominicana	101.722	29.271	2,3%	2,3%
Aruba	96.514	18.684	2,2%	1,5%

Fuente: Migración Colombia - Cálculos OEE- MINCIT

Por su parte, en el año 2019 los visitantes extranjeros no residentes llegaron principalmente a Bogotá, la capital del país, con un 44.8% de participación (ver tabla 10). Los demás principales departamentos a los que arribaron turistas fueron: Bolívar, Antioquia, Valle del Cauca, San Andrés y Providencia, Atlántico, Magdalena, Risaralda, Santander y Norte de Santander. La mayoría de departamentos con mayor cantidad de visitantes tienen ciudades costeras reconocidas como Cartagena, Santa Marta, Barranquilla y San Andrés. Con la pandemia, en el año 2020 el flujo de visitantes extranjeros no residentes se redujo y Bogotá fue la principal ciudad de destino, pero perdió participación, con el 40.8%; mientras que departamentos como Bolívar y Antioquia aumentaron su participación.

Tabla 9.

Llegada de visitantes extranjeros no residentes por principales departamentos de destino, año 2019-2020.

Departamento	Turistas		Participación	
	2019	2020	2019	2020
Bogotá, D.C.	1.259.414	322.942	44,8%	40,8%
Bolívar	530.178	154.669	18,8%	19,5%
Antioquia	438.530	138.351	15,6%	17,5%
Valle del cauca	198.849	56.499	7,1%	7,1%
Archipiélago de san Andrés, providencia y santa catalina	98.603	26.868	3,5%	3,4%

Atlántico	62.187	23.036	2,2%	2,9%
Magdalena	31.618	9.799	1,1%	1,2%
Risaralda	29.398	9.633	1,0%	1,2%
Santander	21.655	6.794	0,8%	0,9%
Norte de Santander	17.995	7.357	0,6%	0,9%

Fuente: Migración Colombia - Cálculos OEE- MINCIT

En el año 2019 los visitantes extranjeros en su mayoría provinieron de Estados Unidos (21.93%) y de Venezuela (12.43%) (ver tabla 10). Los demás países de origen fueron México, Perú, Argentina, Ecuador, Brasil, Chile, Panamá y España. Lo anterior evidencia que el turismo colombiano es preferido por países de habla española e inglesa. En el año 2020 la pandemia redujo los flujos de turistas de todos estos países y Estados Unidos, Venezuela y México siguieron encabezando los países de residencia de los turistas extranjeros (ver tabla 10).

Tabla 10.

Llegada de extranjeros según principales países de residencia por modo aéreo, año 2019.

País	Turistas		Participación	
	2019	2020	2019	2020
Estados Unidos	705.359	230.331	21,9%	25,5%
Venezuela	399.812	111.627	12,4%	12,4%
México	198.455	52.038	6,2%	5,8%
Perú	180.664	48.098	5,6%	5,3%
Argentina	174.807	44.738	5,4%	5,0%
Ecuador	159.165	37.918	5,0%	4,2%
Brasil	156.883	39.326	4,9%	4,4%
Chile	142.085	43.634	4,4%	4,8%
Panamá	129.528	37.578	4,0%	4,2%
España	129.263	29.641	4,0%	3,3%

Fuente: Migración Colombia - Cálculos OEE- MINCIT

Empleo

Para el año 2019, el sector turístico generó 747.959 empleos a tiempo completo. La tabla 11 evidencia que la mayoría de estos empleos corresponden al sector de alojamiento y bebidas (41.8%) y transporte de pasajeros (40.3%). En menor medida, los empleos del turismo colombiano se generaron en los servicios culturales, deportivos y recreativos (11.6%), agencias de viajes y otros servicios de reserva (3.5%) y otros servicios turísticos (2.7%). El empleo turístico depende de actividades centrales que implican atención al público como el servicio a la mesa, alojamiento y transporte.

El empleo generado por el turismo se incrementó un 6.8% anual promedio entre el 2015 y 2019, un ritmo menor al crecimiento del valor agregado (17.9%) y el gasto turístico interior (11.5%) (ver tabla 11), lo que evidencia que los beneficios del turismo se han redistribuido más hacia los dueños y socios de las organizaciones, que a la generación de nuevos empleos. También la tabla 11 muestra para este periodo una tendencia de crecimiento más alta para los empleos generados en los servicios culturales, deportivos y recreativos (12.1%). En el año 2020 los empleos generados por el turismo se contrajeron un -34.2% siendo la caída más fuerte la de otros servicios turísticos, con el -77.5% de decrecimiento.

Tabla 11.

Empleos generados a tiempo completo en el sector turístico colombiano, según actividad económica, periodo 2015 – 2020.

Tipo de actividad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Estruc- tura 2019	Tasa de creci- miento promedio 2015-2019	Tasa de creci- miento promedio 2019-2020
Alojamiento y servicios de comida y bebidas	258.153	271.571	282.249	275.492	312.850	211.661	41,8%	5,1%	-32,3%

Transporte de pasajeros	222.779	245.396	257.776	255.147	301.520	200.199	40,3%	8,1%	-33,6%
Agencias de viajes y otros servicios de reserva	22.183	24.806	29.209	25.739	26.391	14.330	3,5%	5,1%	-45,7%
Servicios culturales deportivos y recreativos	55.697	62.909	71.027	69.611	86.765	61.415	11,6%	12,1%	-29,2%
Otros servicios turísticos*	19.918	20.853	17.704	21.165	20.432	4.594	2,7%	1,4%	-77,5%
Total	578.730	625.535	657.964	647.154	747.959	492.199	100,0%	6,8%	-34,2%

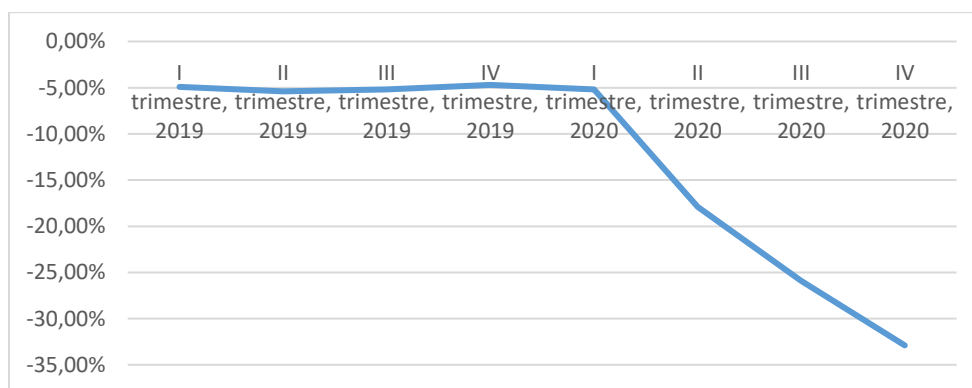
* Incluye las actividades de organización de convenciones y eventos comerciales, y alquiler de equipo recreativo y deportivo.

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

La pandemia del Covid – 19 agudizó el problema del desempleo del sector turístico, el cual alcanzó una tasa del 21.4% en mayo del 2020 (Romero, 2020). Como se puede observar en la figura 7, el personal ocupado en agencias de viajes había venido decreciendo a tasas aproximadas del 5% por trimestre en todo el año 2019 y primer trimestre de 2020, no obstante, en el segundo trimestre de 2020 disminuyó a -17.9%, en el tercer trimestre a -25.9% y en el cuarto a -32.9%. Esto evidencia un decrecimiento sin recuperación para este sector.

Figura 7.

Variación porcentual trimestral del personal ocupado agencias de viajes en Colombia, año 2019 - 2020.

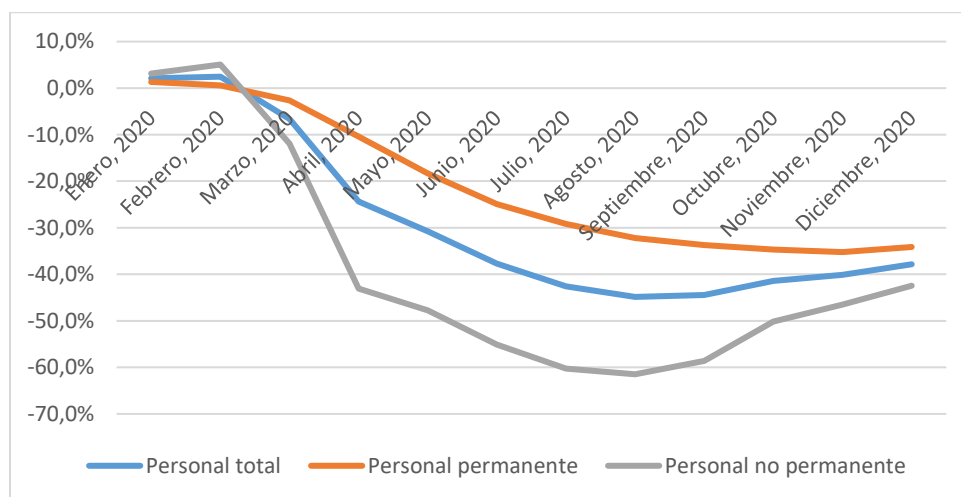


Fuente: DANE, Muestra Trimestral de Agencias -MTA-

Situación similar se vivió en el sector hotelero, en donde, a partir de marzo de 2020 decreció el personal ocupado permanente y no permanente hasta del 60%. Sin embargo, su recuperación se empieza a vislumbrar en los meses de septiembre y octubre de este mismo año (ver figura 8). En efecto, durante la pandemia se perdió el 41% de los empleos de la industria turística, no obstante, en diciembre de 2020 el 85.8% de las empresas de turismo se reactivaron y se recuperaron 18.000 de los empleos perdidos (Vargas, 2020).

Figura 8.

Variación porcentual trimestral del personal ocupado en empresas de alojamiento en Colombia, año 2020.



Fuente: DANE, Encuesta Mensual de Alojamiento -EMA-

También en el sector transporte aéreo se vislumbró la pérdida del 52% de los ingresos y unos 36.200 empleados directos y 282.000 empleos relacionados (Semana, 2020); mientras que el transporte intermunicipal y de pasajeros informó el riesgo de desempleo de 200mil personas (Noticias Caracol, 2020), con pérdidas de 5.500 millones al día (Bohórquez, 2020). Además el

transporte especial también reportó pérdidas por 2.5 billones durante la pandemia y 135 mil conductores y 45 mil auxiliares de ruta afectados por la falta de trabajo (Leal, 2020).

El impacto que ha tenido la pandemia en el empleo turístico tiene connotaciones sociales amplias en las que los ingresos de muchas familias se ven afectados, generando procesos económicos recesivos en aquellas ciudades y lugares que dependen en gran medida de las actividades turísticas. Los efectos de la pandemia se vieron reflejados en la reducción y estancamiento diversas variables económicas, de empleo y flujos de personas. Pese a ello, las medidas del gobierno nacional como respaldo al sector han sido favorables para una leve recuperación finalizando el año 2020. Lo sucedido con el sector abrió nuevas visiones sobre el turismo y lo necesario para ser sostenible en el tiempo, lo que implica nuevas estrategias de reactivación y posicionamiento para los próximos años. La figura 9 resume las cifras del sector turístico antes de la pandemia (azul) y las cifras del mismo después del Covid-19 (naranja).

Figura 9.

Síntesis analítica de la estructura y comportamiento del sector turístico en Colombia antes y después de la pandemia del Covid-19.



Fuente: elaboración propia

La figura 9 muestra cómo existía un comportamiento creciente del sector turístico, su importancia económica en el gasto y el empleo y la representatividad que tienen las pequeñas organizaciones, los establecimientos de alojamiento y hospedaje y las agencias de viajes. Posterior a la pandemia el sector se vio impactado en diferentes de sus variables: decrecimiento del gasto, del empleo y del flujo de turistas.

Respuestas y retos del sector

En esta sección se analizan las respuestas y mecanismos que han utilizado las empresas turísticas para ajustarse a la pandemia Covid-19, además de los retos que tiene el sector para los próximos años.

Respuestas y mecanismos de ajuste del sector turístico.

El sector turístico colombiano ha tenido que adaptarse a los impactos descritos en el capítulo anterior: menor flujo de visitantes, menos gasto turístico, menos ingresos y menos producción. El turismo se ha recuperado de manera gradual, pero lento, debido a las restricciones del mercado internacional; de allí que el 64% de los viajes se realicen a nivel nacional (ANATO, 2021a). La vacunación que se ha hecho en el país y a nivel mundial ha impulsado el mercado internacional de turismo, pero aún no se recuperan los niveles registrados en el año 2019.

Los mecanismos de ajuste durante el año 2020 y parte del 2021 para las empresas han sido diversos. En la Encuesta Pulso Empresarial realizada por el DANE se ha hecho seguimiento al comportamiento de la economía desde abril de 2020 hasta la fecha, por lo tanto, se toman dichos datos para analizar la respuesta que ha dado el sector turístico ante la situación causada por el Covid-19. Teniendo en cuenta que la mayor representatividad del sector turístico se encuentra los establecimientos de alojamiento y hospedaje (63.7%) y agencias de viajes (22.6%), se presenta a continuación las estrategias que estas empresas han utilizado frente a la pandemia en el año 2020 y parte del 2021 (DANE, 2021).

La tabla 12 muestra que más de la mitad de las organizaciones realizó venta de productos por internet, lo cual se ha ido aumentando entre el 2020 y el 2021 del 59.7% al 63.3% de las empresas. Paralelamente se ha aumentado el uso de internet para la compra de insumos del

34.8% al 38.5%. Por su parte, se observa una tendencia en la que, en el año 2020, el 64.8% de las empresas utilizaron internet para realizar trabajo en casa, indicador que en el año 2021 fue del 49.8%. Esto implica que, con la vuelta a la normalidad en la mayoría de sectores y el proceso de vacunación, muchos trabajadores del sector turístico han regresado a la presencialidad.

Tabla 12.

Mecanismos de ajuste utilizados por los establecimientos de alojamiento y agencias de viajes a la pandemia Covid – 19.

Respuestas al Covid - 19	2020	2021
<i>Uso de internet para:</i>		
Venta de productos	59,7%	63,3%
Compra de insumos	34,8%	38,5%
Trabajo en Casa	64,8%	49,8%
Medios de pago	76,2%	80,0%
<i>Mecanismos de ajuste:</i>		
Inversión en soluciones digitales	7,7%	6,0%
Personal trabajando en casa		
Aumento	10,3%	5,7%
Disminución	25,0%	14,9%
Sin cambio	64,7%	79,3%
Modificación de productos	21,9%	8,6%

Fuente: datos calculados a partir de la Encuesta Pulso Empresarial DANE

Sin embargo, la tabla 12 evidencia que en el año 2020 y 2021 ha disminuido más el personal trabajando en casa que el que ha aumentado, mientras que en el año 2021 el 79.3% de las empresas reporta no tener cambios en este tipo de personal. Esta última cifra indica que, aunque algunos empleados han vuelto a la presencialidad, algunos empleos les han resultado conveniente que continúen por teletrabajo. Al respecto Tourism Management School (2020) indica que en el turismo han surgido diferentes oportunidades de trabajo en casa como agente de

viajes, Revenue Management (gestión de datos sobre productos y las ventas), gestión de redes sociales, generación de contenido Web y ventas.

También, la tabla 12 muestra que en el año 2020 el 76.2% de las empresas están usando internet como mecanismo de ajuste para efectuar pagos, indicador que se ha ido ampliando para el año 2021 al 80%. En este caso se puede observar que los pagos por internet es una tendencia que permanece en el sector turístico, y que las empresas han aprovechado posterior a la pandemia.

Mientras tanto, se identificó que la modificación de productos fue un mecanismo de ajuste utilizado por el 21.9% de las empresas hoteleras y agencias de viajes en el año 2020; sin embargo, en el año 2021 solo el 8.6% de ellas realizó dichas modificaciones. Lo anterior significa que, las empresas que inicialmente adaptaron productos y servicios a la pandemia, no lo han vuelto a hacer en el año 2021. Son innovaciones temporales que surgieron por la obligación a adaptarse, pero no una labor constante que hagan las organizaciones turísticas para ser competitivas. Las últimas cifras de inversión en investigación y desarrollo (I+D) muestran que el 7.8% de los hoteles ha optado por estos ajustes, mientras que solo el 1.5% de las agencias de viajes han realizado inversiones como estas (DANE, 2021).

Puntualmente, la Encuesta de Impacto del Covid-19 en Agencias de Viajes ha encontrado que, además de la reducción de los ingresos del 90%, estas empresas han accedido a alivios como la reducción del aporte a pensión del 3%, aplazamiento de la parafiscalidad, aplazamientos en IVA y renta, entre otros, el 62% ha solicitado créditos y el 38% ha recibido recursos de esta fuente (ANATO, 2020). También estas agencias han planeado a futuro acuerdos salariales (48%), terminación de contratos (39%) y flexibilización de la jornada laboral (35%) como

principales medidas para hacer frente a la crisis. Finalmente, las empresas encuestadas se encuentran en un 65% optimistas respecto su sostenimiento futuro y del sector.

Recién iniciaron las medidas de aislamiento social las agencias de viajes se paralizaron en sus ventas y ese tiempo se utilizó para capacitarse y revisar los aspectos a mejorar en digitalización, diversificación y visualización de nuevas oportunidades (Dinero, 2021). En el año 2021, el 80% de las agencias de viajes esperan recuperar su nivel de ventas previo a la pandemia antes de 2 años. Estas organizaciones se han adaptado al reducir en un 26% su fuerza laboral, han aprovechado la medida de exención del IVA en los servicios turísticos, han ajustado sus operaciones invirtiendo en la oferta digital de sus productos y servicios (52%), estableciendo nuevas alianzas comerciales (49%), han realizado el diseño de paquetes turísticos innovadores a la medida del cliente (48%). Las agencias de viajes consideran que requieren a futuro mayor apoyo en la implementación de nuevas tecnologías (30%), capacitación de personal en habilidades (23%) y actuales tendencias, además del acceso a financiamiento (21%).

En el sector hotelero las experiencias de los hoteles durante la pandemia han demostrado que la flexibilidad ante las tendencias y la situación da sus frutos. Entre las principales estrategias que a nivel mundial se han realizado en los hoteles se encuentran: utilización de tecnología para automatizar tareas y el proceso de reserva, colaboraciones y alianzas con la comunidad local, aumento de la presencia en redes sociales, servicio a la habitación en remoto, brindar opciones de hospedaje prescindiendo de servicios como el desayuno, agilidad y proceso de check in sin contacto, mayor comunicación con los turistas, tarifas especiales a huéspedes de la región, actualización de sistemas de gestión y página Web (TecnoHotel, 2021). A esto se suman estrategias como la transformación de las habitaciones en oficinas y clases para aquellos

que tienen que teletrabajar o estudiar con comodidad, aprovechar la tecnología para la gestión del hotel y tener políticas rigurosas de limpieza sin ser intrusiva (Villaverde, 2020).

En Colombia, inicialmente la pandemia evidenció en los pequeños hoteles (que son la mayoría) el atraso tecnológico y en todo el sector obligó a revisar el sistema de costos para ajustarlo a la nueva realidad (Toro, 2020). En la medida que se activaron los vuelos y las restricciones sociales fueron laxas, los hoteles han establecido tarifas diferenciales, paquetes todo incluido, reducción de precios ajustando valores agregados, inclusión de beneficios adicionales, entre otros (Revista Semana, 2021). En cadenas hoteleras durante la pandemia se realizaron algunas adecuaciones de infraestructura y en la operación han ido implementando estrategias de pre check-in, lo que reduce el tiempo de asignación y entrega de habitaciones; chat bot para que los usuarios puedan solicitar por WhatsApp solicitar todos los servicios de room service; y Fast check-out, para agilizar la salida del hotel por medio de chat bot (Colsubsidio, 2020).

El establecimiento de protocolos de bioseguridad se ha convertido en una oportunidad de dar valor agregado al servicio en el sector turístico; particularmente en los hoteles se ha invertido en divisiones de vidrios, nuevos lavamanos, transporte seguro al hotel, check-in por aplicaciones, kit personales de limpieza, entre otros (Cárdenas, 2021). Los hoteles asociados a Cotelco han ido adquiriendo el sello “juntos contra el Covid-19” como una forma de transmitir confianza y seguridad de que se cumplen estos protocolos con calidad (Toro, 2020). Algunos hoteles han descrito que las restricciones sociales les permitió reconocer espacios abiertos subutilizados que adaptaron para ofrecer servicios de bar y alimentación al aire libre para los huéspedes (Revista Semana, 2021).

El turismo de reuniones ha sido uno de los segmentos más afectados y en los últimos meses se ha ido reactivando mediante pilotos en Bogotá y Barranquilla gracias a sistemas de

rotación de flujos de personas, aforos controlados, distanciamientos, limitaciones a las reuniones de networking, cenas al aire libre y posibilidades de asistencia virtual (Revista Semana, 2021). Frente a la virtualidad, se ha descubierto el potencial de difusión que existe en internet para las ferias y reuniones, lo que a futuro generará algunos cambios de las mismas hacia la semipresencialidad. En otros casos, algunos hoteles se han especializado en las recepciones para eventos pequeños, como bodas, en los cuales han fortalecido un nicho de mercado brindando condiciones de bioseguridad (Revista Semana, 2021).

Mientras tanto, en el sector transporte se han implementado tecnologías de contactless o bajo contacto personal, mediante códigos QR y a futuro se espera eliminar todo el papeleo cuando se viaja en avión y transporte; todo apoyado por los medios digitales, inteligencia artificial y biometría (Gómez, 2021). Dicha tendencia también se ha llevado a cabo en los hoteles, para ahorrarle tiempo al turista y el contacto directo por bioseguridad.

En general, la pandemia ha obligado al sector turístico a voltear la mirada al viajero interno durante todo el año 2020 y parte del 2021; no obstante, se ha comenzado a activar el turismo internacional, cuyos viajeros han pernoctado por más de 20 días, lo cual se ha convertido en una tendencia que han aprovechado los hoteles asegurando posibilidades de hacer trabajo en casa y condiciones de conectividad adecuadas (Revista Semana, 2021).

Entre diciembre de 2020 y lo corrido del año 2021 se ha evidenciado una reactivación del turismo, visible en el aumento de visitantes a playas y la reciente activación de los cruceros (Infobae, 2021; Semana, 2021). Esto ha sido posible principalmente por la creciente vacunación mundial, la reducción de las restricciones de aislamiento social, la necesidad de quienes estuvieron en sus casas de querer salir y el impulso del gobierno nacional con medidas de incentivo al turismo como el descuento del IVA, acciones de los gobiernos locales por incentivar

la visita de sus territorios, el papel articulador de organizaciones consolidadas como Cotelco y Anato, e iniciativas de Fontur como el “Gran Finde” donde se asignan 3 días para comprar paquetes turísticos con descuento.

Retos del sector: nuevas tendencias

Las vacunas y la reapertura de las fronteras han impulsado la recuperación del turismo, no obstante, la disparidad en las normas y regulaciones y la desigualdad en las tasas de vacunación continua afectando la confianza en los viajes, a tal punto que los expertos prveen que la recuperación del sector a los niveles del 2019 se logrará solo hasta el 2023 y 2024 (UNWTO, 2021). Lo anterior implica que el proceso de reactivación va por buen camino, pero faltan retos por afrontar para las organizaciones.

En general las reglas de juego estarán determinadas por diversos aspectos que determinan el futuro del sector turístico: vacunas contra el covid-19, ayudas públicas, exclusión de algunos grupos para viajar, mayor productividad de las empresas, aumento de la robotización y la tecnología, flexibilidad en las reservas, nuevas empresas y multinacionales que quieren aprovechar el potencial de crecimiento, importancia de la bioseguridad y el surgimiento de innovaciones (CESAE Business & Tourism School, 2020).

El turismo se ha resignificado a partir de la pandemia, acelerando tendencias que ya venían en auge, como el uso de la tecnología, y marcando otras como la importancia de la bioseguridad y las posibilidades de teletrabajo para los nómadas digitales. De acuerdo con Garzón (2021), en un estudio realizado con 20.000 viajeros realizado en el año 2020 se encontraron las siguientes tendencias:

- *Turismo como necesidad y recompensa:* con el aislamiento social se incrementó el 53% las intenciones de viajar en las personas.

- *Flexibilidad*: al 74% de los turistas les interesan los viajes que tengan opciones de cancelación o cambios sin restricciones, dados los cambios repentinos que hacen los gobiernos frente a picos de contagios.
- *Viajes más verdes*: los lugares rodeados por la naturaleza son la preferencia del 46% de los turistas y el 69% de los viajeros opta por opciones sostenibles. El turista prefiere destinos rurales donde se puede hacer senderismo, al aire libre y respirar aire puro.
- *El valor agregado de la seguridad*: cerca del 80% de los turistas adoptará mayores precauciones frente al covid-19 y el 70% va a reservar solo en lugares donde se garantice la implementación de protocolos de bioseguridad.
- *Transporte privado a corto plazo*: el transporte público se considera una opción poco biosegura para viajar, razón por la que el 46% de los viajeros opta por alquiler de autos o el uso de vehículo propio para sus viajes.
- *Turismo regenerativo*: los turistas esperan que sus viajes permitan recuperar los destinos (67%) y que su gasto favorezca los ingresos de las comunidades locales.
- *Nómadas digitales*: el 37% de los turistas prefieren destinos donde tengan opciones y facilidad para hacer trabajo remoto.
- *Apalancamiento tecnológico*: implementación de nuevas tecnologías, principalmente para realizar todo el proceso de reserva en línea.

Se identifica en estas tendencias del año 2020 que el turista post-covid viaja por necesidad, prefiere los destinos bioseguros, flexibles, ubicados en la naturaleza, que contribuya al desarrollo ambiental y comunitario, donde pueda teletrabajar y en los que la tecnología favorezca la rapidez para reservar.

Tendencias similares se han encontrado en el año 2021. En la encuesta de tendencias del viajero, se encontraron diferentes comportamientos del consumidor que marcan futuro del turismo en el proceso de reactivación (ANATO, 2021b):

- *Frecuencia de viaje*: El 80% de los viajeros tiene contemplado viajar durante el 2021, el 46% viajaría entre 2 y 3 veces en el año y el 34% viajaría 1 vez. Quienes más viajarían más de 3 veces son los centenials y millenials (21%).
- *Motivos de no viaje*: Quienes no están dispuestos a viajar en el 2021 (20%) indican razones como el riesgo por contagio por Covid-19 (34%) y la situación económica personal (28%). La mayoría de turistas desistiría en viajar por nuevos rebrotes de Covid-19 (47%) o por posibles restricciones en el destino o a la libre circulación (36%).
- *Acompañantes*: La mayoría de turistas viajarían en pareja (30%), pareja (26%) y familia sin hijos (18%).
- *Motivo viaje*: El principal motivo de viaje sería por recreación y/o vacaciones (72%).
- *Lugar de búsqueda*: El 46% busca los viajes mediante consultas por internet y el 33% en redes sociales.
- *Tipo de turista*: Quienes tienen mayor intención de viajar son los millenials y centenials (87%) y son quienes son empleados activos (85%) estudiantes (83%) e independientes (81%).
- *Disposición a pagar y dónde*: El 73% pagaría de contado su viaje, 51% lo compraría por cuenta propia buscando cada uno de los proveedores, el restante 49% compraría por agencia de viajes. La mayoría de turistas les gusta organizar su viaje por su cuenta (53%) y en menor medida que le organicen el viaje (29%). Quienes más usarían la búsqueda por cuenta propia son los millenialls y centenialls (<34) (62%).

- *Aspectos que se valoran:* Lo que más valoran los turistas para viajar en el 2021 son los precios bajos (27%), confianza en la compra (25%) y viaje a la medida (16%). Para los menores de 49 años es más importante los precios bajos, mientras que para los mayores de 50 años es más importante la confianza en la compra.
- *Temporada de viaje:* La temporada preferida para viajar es baja (47%), a mitad de año (21%) y a fin de año (13%).
- *Destinos:* Los destinos de preferencia nacionales se encuentran en el departamento de Bolívar (14%), en donde se encuentra Cartagena, y San Andrés Islas (13%). Los destinos de preferencia internacionales se encuentran en Europa (27%) y Norteamérica (23%).
- *Tipo de turismo:* El tipo de turismo de preferencia es sol y playa (36%) y de naturaleza (23%).
- *Tiempo del viaje:* El tiempo que espera que sea el viaje es entre 4 y 7 días (41%) y más de 7 días (47%). Quienes están dispuestos a que dure más el viaje son los mayores de 65 años, mientras que los menores de 34 prefieren menos de 7 días.
- *Tipo de alojamiento:* el tipo de alojamiento de preferencia es el hotel (53%) y vivienda de familiares y amigos (15%)
- *Presupuesto:* El presupuesto por persona para el próximo viaje es entre 1 y 2 millones (32%) y entre 2 y 4 millones (25%). Los más jóvenes son quienes destinarían menos de 2 millones por persona y los mayores están dispuestos a presupuestar más de 2 millones por persona.
- *Preferencia por la bioseguridad:* La mayoría de turistas considera que los protocolos de bioseguridad deben ser más estrictos en los hoteles, transporte aéreo, restaurantes y aeropuertos o terminales de transporte.

En estas tendencias se identifica que la intención de viaje de los turistas en Colombia es alta, independientemente de las características específicas de cada grupo de edad. Los viajeros más jóvenes están dispuestos a viajar más veces, por menos días y con un menor nivel de presupuesto, mientras que los viajeros de mayor edad se inclinan a hacer menos viajes, pero por más tiempo y con mayor presupuesto. Existe una mayor tendencia a buscar por cuenta propia los viajes y organizarlos, sin embargo, el papel de las agencias de viajes continúa siendo importante para los viajeros.

Se ha tenido la creencia que viajar es un lujo, pero la pandemia demostró que es una necesidad latente en el ser humano; incluso se ha redescubierto el turismo de cercanías y se ha incrementado el turismo familiar y las estadías prolongadas en hoteles y apartamentos, donde también se hace relevante la buena conectividad para el teletrabajo (Revista Semana, 2021). De forma paralela, el turismo de cercanías o turismo de proximidad se ha impuesto con micro vacaciones en los fines de semana a lugares cercanos al sitio de vivienda (Uvirtual, 2021). Gracias a la pandemia el colombiano está conociendo su propio territorio.

En el sector hotelero las tendencias post-covid les ha demandado una mayor presencia online y en redes sociales como principal fuente de información para divulgar sus certificados de bioseguridad y protocolos con los que cuentan (Procolombia, 2021). Una segunda tendencia radica en el protagonismo que han adquirido los espacios coworking para atraer emprendedores, viajeros de negocios y personas que ahora trabajan en remoto. En tercer lugar, la sostenibilidad es una tendencia que se ha consolidado en las preferencias de los viajeros, quienes han preferido los lugares abiertos, conectados con la naturaleza. Además se ha resaltado la adaptación que han hecho los restaurantes de los hoteles para seguir atendiendo a distancia a sus clientes (Procolombia, 2021).

Las tendencias del turismo sostenible luego de la pandemia se centran en alternativas que le permiten al viajero tener experiencias responsables, con menores efectos en el medio ambiente. Procolombia (2020b) ha mencionado tres preferencias:

- *Viajes fuera de temporada*: las organizaciones turísticas cada vez más ofrecen planes de vacaciones en temporadas bajas para evitar las multitudes, o que reduce el impacto al medio ambiente, la infraestructura local y la comunidad.
- *Nuevas alternativas de transporte*: algunos viajeros preocupados por la huella de carbono han diversificado sus formas de transporte, como el tren para distancias medias y largas y las bicicletas para distancias cortas.
- *Bioturismo y vida silvestre, “Rewilding”*: además de realizar ecoturismo, los viajeros desean ser partícipes de los esfuerzos que se hagan por la conservación de la naturaleza. Las empresas turísticas están invirtiendo en planes de conservación y protección en los lugares donde llevan a cabo sus actividades.

La sostenibilidad es una tendencia que se acentúa en la post-pandemia y que implica no solo aprovechar los destinos, sino desarrollarlos, proteger el patrimonio y las comunidades locales (Dinero, 2021). Ante esto, las dos grandes apuestas del gobierno nacional son posicionar a “Colombia, destino de bioecoturismo”, siendo el segundo país con mayor biodiversidad y “Colombia, destino cultural”, debido a la diversidad de festivales y carnavales que existen en el país (Duque, 2021). En efecto, ha tomado fuerza el turismo de experiencias, es decir, los viajeros prefieren contenidos de tipo cultural, recreativo, educativo y de naturaleza (Uvirtual, 2021). Ante estas tendencias, el glamping, los sitios abiertos a la naturaleza y el turismo rural se plantean como alternativas que han tenido gran acogida por el turista.

Frente a las tendencias del turismo de reuniones, se ha encontrado que en la era post covid resultan relevantes para la elección de la sede: las condiciones de entrada al país, costos, políticas de cancelación, protocolos de bioseguridad. Mientras tanto, los servicios que más se buscan contratar en las asociaciones para realizar sus eventos son, jerárquicamente: hoteles, plataformas virtuales, centros de convenciones, equipos audiovisuales y servicios de transporte. En conjunto, la tendencia en el turismo de reuniones será de grupos de 100 participantes como máximo, de 3 a 6 días de duración, presupuesto mínimo por persona de 1.000 dólares y ligera tendencia hacia hoteles 5 estrellas (El Espectador, 2021). El gobierno nacional quiere impulsar a Colombia como destino de encuentros empresariales internacionales, por su ubicación geoestratégica (Duque, 2021). El turismo de reuniones permite dinamizar el sector hotelero, restaurantes y transporte en los lugares de destino.

Ligado al anterior el turismo corporativo ha tomado una vertiente hacia los nómadas digitales, quienes requieren pernoctar en el lugar de destino en largas estancias y a quien debe asegurársele condiciones de físicas y de conectividad para el teletrabajo. Lo anterior implica para las organizaciones y destinos turísticos asegurar la conectividad a internet, sobre todo en las regiones apartadas y el turismo de biodiversidad (Dinero, 2021). Diversos hoteles en el mundo se han adaptado a la tendencia del trabajo en casa y han ofrecido espacios de coworking sin necesidad de hospedarse y espacios para pasar largas temporadas trabajando y viviendo fuera de casa (Vázquez, 2021).

Por otro lado, se ha diversificado la oferta de turismo en áreas que no se han manejado a nivel mundial. Por ejemplo, en regiones afectadas por el conflicto armado, las personas desmovilizadas son guías turísticos que conocen el territorio y la historia de su región y muestran cómo vivían durante los años de conflicto, o, por ejemplo, en el Barrio Egipto de Bogotá se está

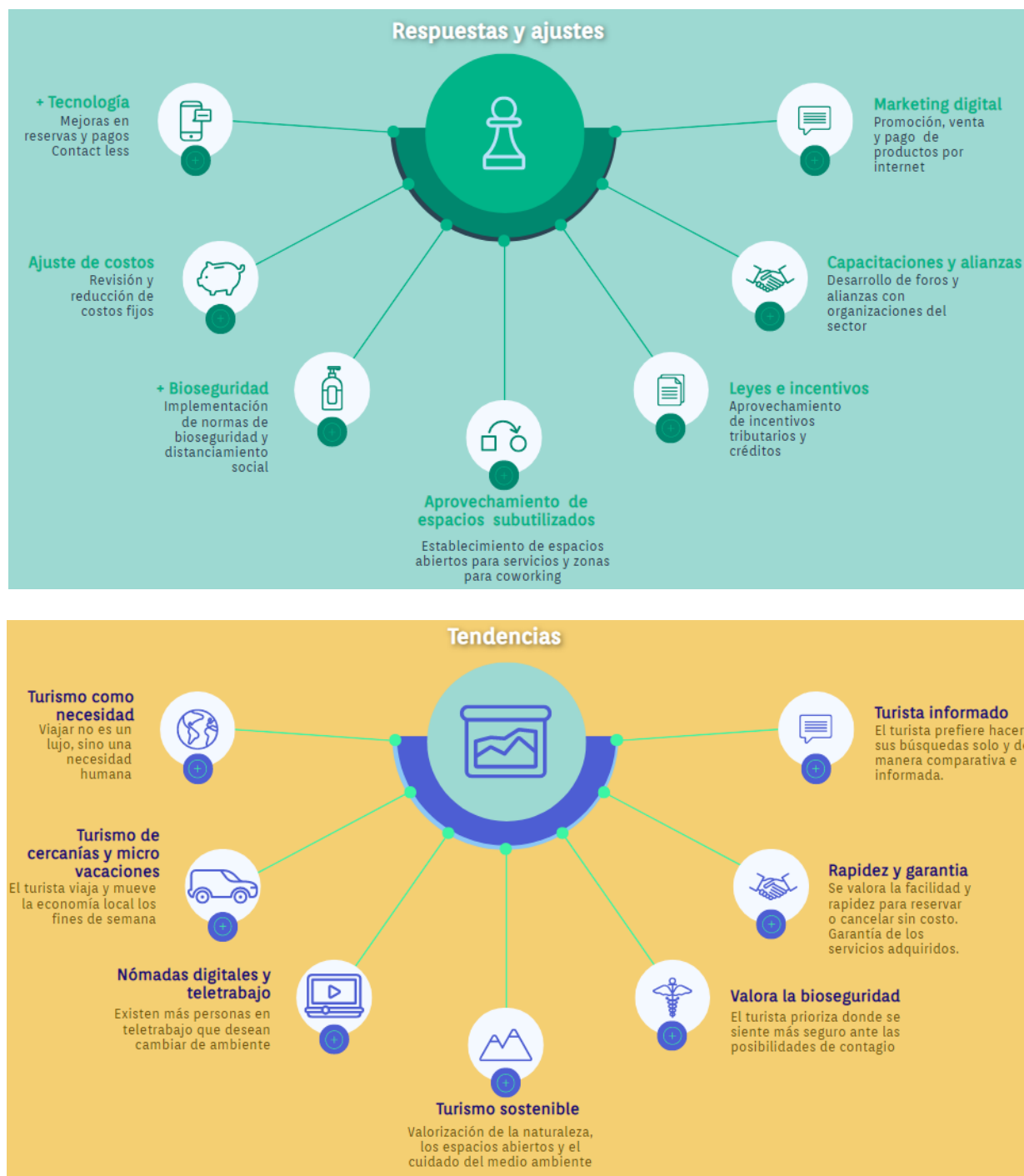
haciendo turismo comunitario basado en “Grafiti Tour” por parte de jóvenes que antes eran pandilleros (Dinero, 2021).

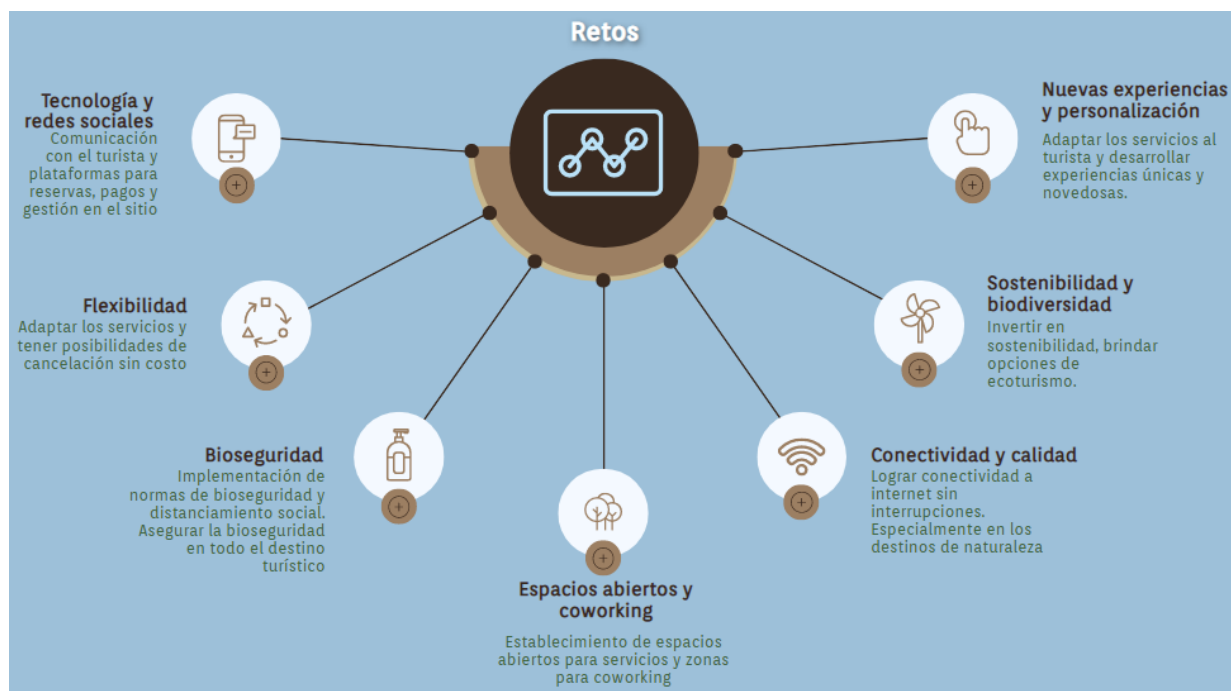
Finalmente, es importante esbozar los retos que se tienen como sociedad para el turismo post-covid, es decir, aquello que sobrepasa la labor como organizaciones y que se ubica en lo que se puede hacer junto con otros empresarios, asociaciones y sector público. Al respecto se ha mencionado la necesidad de mejorar la calidad, mejorar los niveles técnicos de servicio para ser más competitivos, especialmente en los pequeños empresarios, fortalecer el bilingüismo, asegurar infraestructura de salud en sitios turísticos apartados (Chocó o Casanare, por ejemplo), lograr seguridad, proveer conectividad de internet, formalizar a los actores del turismo, desarrollar las zonas de manera conjunta para hacerlas sostenibles ambientalmente, garantizar la bioseguridad en toda la cadena de valor, lograr la cobertura de vacunación (Dinero, 2021).

La figura 10 sintetiza las respuestas, tendencias y retos del turismo en Colombia de los que trató el presente capítulo. Las organizaciones turísticas se ajustaron a la pandemia implementando más tecnología, revisando su estructura de costos, implementando medidas de bioseguridad, utilizando espacios de manera más eficiente, mediante capacitaciones y alianzas y aprovechando leyes e incentivos. Las tendencias post-pandemia demarcan el turismo como una necesidad, la importancia del turismo de cercanías, el auge de los nómadas digitales, la vigencia del turismo sostenible, la propensión a las micro vacaciones, el turista informado, la valoración de la bioseguridad y la rapidez y garantía que demanda el turista en sus procesos de reserva y viaje. Los retos entonces se ubican en lograr flexibilidad, implementar tecnologías, aprovechar los espacios abiertos y con posibilidades de coworking, asegurar la conectividad a internet, lograr calidad turística, orientar acciones hacia la sostenibilidad y la biodiversidad, buscar nuevas experiencias para los turistas y personalizar los servicios.

Figura 10.

Síntesis analítica de las respuestas, mecanismos de ajuste, tendencias y retos del turismo post-Covid -19.





Fuente: elaboración propia

Propuesta de estrategias de reactivación

Para el diseño de estrategias de reactivación, se utilizaron tres herramientas para la priorización de problemas y líneas de acción: matriz Vester, diagrama de espina de pescado y análisis DOFA.

En primer lugar, de acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores se seleccionaron las problemáticas que más afectan al sector turístico en Colombia, se puntuaron según la metodología de matriz Vester y se clasificaron según su posición en el plano cartesiano (ver tabla 13 y figura 11). El problema crítico o central en el proceso de reactivación es la baja competitividad de las organizaciones turísticas, causado principalmente por la situación de aislamiento social, atraso tecnológico, baja conectividad, proceso lento de vacunación, disparidad de normas y regulaciones mundiales, bajo nivel de innovación y bajo conocimiento de nuevos atractivos turísticos y experiencias. Las consecuencias de estas problemáticas es el bajo flujo de visitantes, bajos ingresos en el sector turístico, desempleo y pérdida de bienestar.

Tabla 13.

Clasificación de problemas según la metodología de matriz Vester.

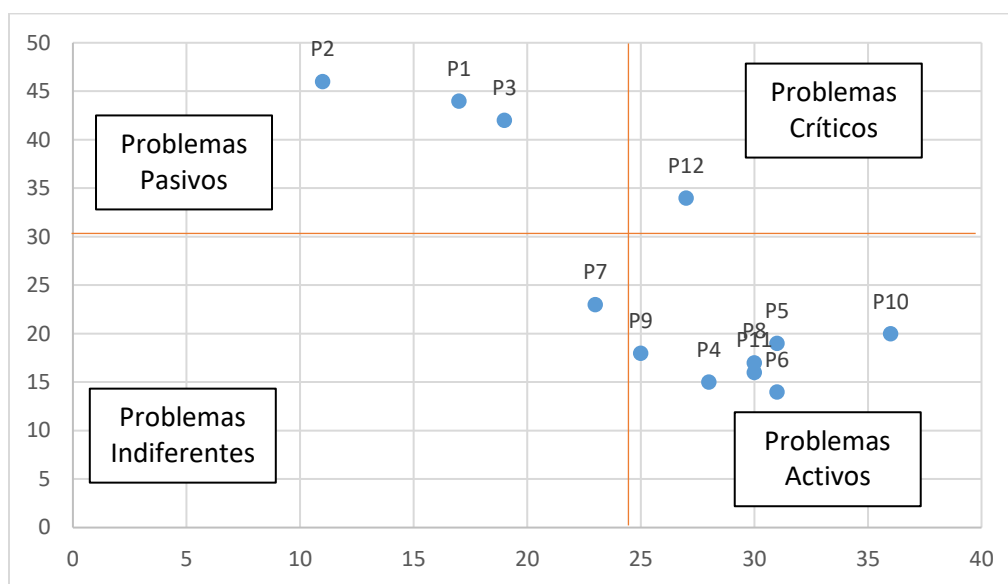
Cod.	Problema	Tipo de problema	Interpretación
P1	Bajos ingresos del sector turístico	Pasivo	Consecuencia
P2	Desempleo y pérdida de bienestar de la población.	Pasivo	Consecuencia
P3	Bajo flujo de visitantes.	Pasivo	Consecuencia
P4	Aislamiento social por el Covid-19	Activo	Causa
P5	Atraso tecnológico y digitalización	Activo	Causa
P6	Baja conectividad	Activo	Causa
P7	Baja calidad en el servicio	Indiferente	De baja prioridad
P8	Proceso lento de vacunación	Activo	Causa
P9	Disparidad de normas y regulaciones mundiales	Activo	Causa
P10	Bajo nivel de innovación	Activo	Causa

P11	Bajo conocimiento de nuevos atractivos turísticos y experiencias	Activo	Causa
P12	Baja competitividad de las organizaciones turísticas	Crítico	Problema central

Fuente: elaboración propia

Figura 11.

Diagrama de problemas del turismo según calificación de la matriz Vester.



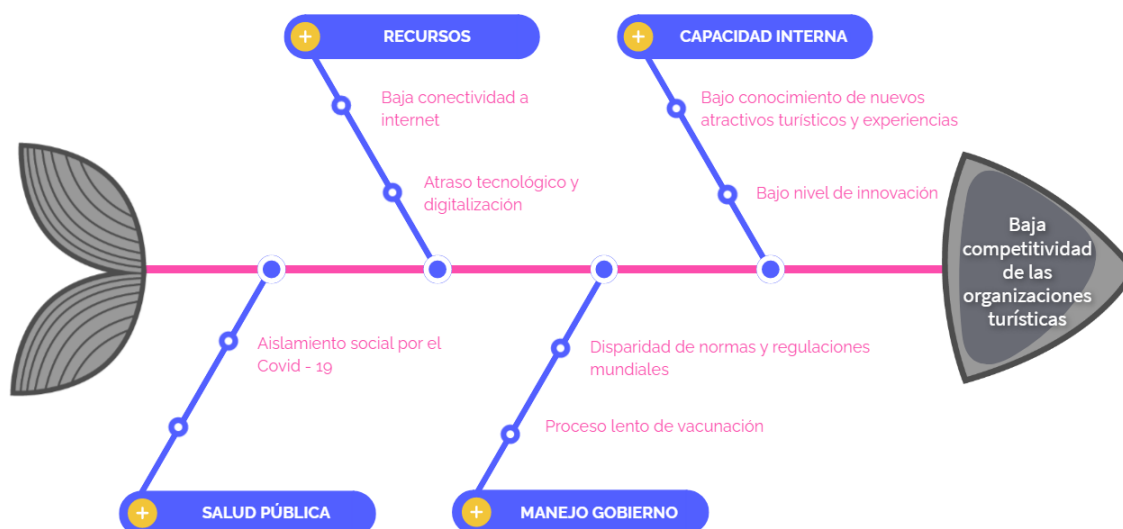
Fuente: elaboración propia

La priorización realizada permite identificar la línea de causalidad mediante un diagrama de Ishikawa o de espina de pescado (ver figura 12), en el cual se identifican estas problemáticas en cuatro grupos: salud pública, manejo gubernamental, recursos y capacidad interna. La problemática del sector turístico en Colombia radica principalmente en el atraso tecnológico y digitalización que tienen las organizaciones de pequeño tamaño, que en Colombia son el 97% de las empresas. Esto genera dificultades para asegurar mecanismos de reserva rápida, políticas flexibles de cancelación y una comunicación adecuada de los servicios; aspectos muy valorados por el turista post-covid quien busca y organiza por su propia cuenta el viaje, requiere agilidad y

prefiere la seguridad en su inversión frente a posibles eventualidades por las regulaciones de cada país o el bajo nivel de vacunación. Por su parte, la baja conectividad es un problema de las experiencias turísticas remotas en la naturaleza y, en algunos casos, dentro de las mismas ciudades. Sin esta conectividad a internet, las organizaciones turísticas no pueden ofrecer largas estancias o espacios de coworking, las cuales son condiciones que buscan los nómadas digitales del post-covid.

Figura 12.

Diagrama de espina de pescado de los problemas del sector turístico.



Fuente: elaboración propia

Existen experiencias y destinos turísticos de valor que aún se desconocen a nivel nacional y que las agencias de viajes y el turista no conoce. Este tipo de experiencias son las que busca el turista después de la pandemia, y que pueden generar valor agregado. A esto se suma el bajo nivel de innovación que tienen las organizaciones turísticas en Colombia, lo cual les impida adaptarse rápido a los cambios y ofrecer experiencias flexibles y únicas a los turistas. Estas

problemáticas principales son las que conllevan a que las organizaciones turísticas colombianas tengan baja competitividad y que otros destinos como México o Costa Rica tengan posiciones más competitivas en el mercado y tengan mayor preferencia para los turistas.

Mediante un análisis DOFA se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene el sector, con el fin de priorizar las mejores estrategias que pueden ayudar a las organizaciones a afrontar la post-pandemia de una manera competitiva (ver figura 13). A continuación, se comentan estos aspectos:

Figura 13.

DOFA del sector turístico en Colombia.



Fuente: elaboración propia

- *Debilidades:* en el sector se identificó la baja conectividad, atraso tecnológico, desconocimiento de nuevos atractivos y experiencias, baja calidad del servicio, bajo nivel de innovación y baja competitividad.
- *Amenazas:* En los factores que no controlan las organizaciones se encuentra el proceso lento de vacunación, la disparidad de las normas y regulaciones mundiales, existencia de otros destinos competitivos y la inseguridad que se ha acrecentado en algunas partes del país.
- *Fortalezas:* Las organizaciones han sido fuertes en la implementación de protocolos de bioseguridad, por ello han podido operar, tienen espacios cerrados y abiertos que se pueden utilizar de formas eficientes según las necesidades de los clientes, hay talento humano con carisma, conocimiento de la región, capacidad de aprender y flexibilidad ante los cambios.
- *Oportunidades:* Colombia tiene la ventaja que existe cercanía entre las ciudades, municipios y destinos turísticos, existe riqueza biológica y cultural, se han desarrollado nuevas experiencias en el postconflicto, patrimonio histórico y turismo de naturaleza; existen leyes e incentivos nacionales para el turismo, hay posibilidades de asociarse y trabajar en equipo con otras organizaciones del sector y en el mundo se han desarrollado diversas tecnologías y aplicaciones que las organizaciones pueden aprovechar.

En la tabla 14 se sintetizan las estrategias propuestas para afrontar debilidades y evitar amenazas (DA), aprovechar oportunidades con las fortalezas (FO), afrontar debilidades con oportunidades (DO) y afrontar amenazas con fortalezas (FA).

Tabla 14.*Estrategias de reactivación para el sector turístico colombiano.*

Problemas y oportunidades	Estrategias		Acciones	Responsable
	Tipo	Estrategia		
Desconocimiento de nuevos atractivos y experiencias.	DA	Establecer elementos diferenciadores fuertes de la organización y enfocarse en desarrollarlos.	Realizar análisis estratégico mediante herramientas administrativas.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Otros destinos competitivos.			Reestructurar la organización o reformar procesos.	Propietario o gerente
Posibilidades de asociación.			Publicitar la nueva cara de la organización	Propietario o gerente Área de marketing.
Espacios por utilizar en las organizaciones.	FO	Dar nuevos usos a los espacios que se tienen en las organizaciones para: coworking, eventos pequeños, actividades al aire libre, servicios con distanciamiento social.	Identificar espacios subutilizados	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Atraso tecnológico y digitalización.			Identificar las tendencias mundiales y de la región hacia coworking, eventos pequeños, actividades al aire libre, servicios con distanciamiento social.	Propietario o gerente
Turistas en búsqueda de nuevas experiencias.			Adecuar espacios según las necesidades identificadas y posicionamiento que se quiere lograr.	Propietario o gerente Empresa constructora o diseñador de interiores.
Cercanía entre ciudades.	FO	Atender el turismo interno y turismo de cercanías, dada la tendencia de micro vacaciones.	Publicitar los nuevos servicios a los turistas.	Propietario o gerente Área de marketing.
Desconocimiento de nuevos atractivos y experiencias.			Reconocer las ciudades y municipios cercanos al destino turístico.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Proceso lento de vacunación.			Diseñar experiencias únicas, con valor agregado y flexibles para fines de semana / 2 – 3 días.	Propietario o gerente
Turistas en búsqueda de nuevas experiencias.	FO	Diseñar paquetes turísticos personalizados y flexibles a las necesidades del turista.	Realizar publicidad específica para las ciudades cercanas.	Propietario o gerente Área de marketing.
Bajo nivel de innovación.			Reconocer las necesidades del turista nacional e internacional.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Baja competitividad.			Fortalecer sistemas de compra en el que el turista pueda elegir los servicios que requiere.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Baja calidad del servicio.	FO	Trabajar en equipo para desarrollar	Fortalecer sistemas digitales de reserva ágiles y con políticas flexibles de cancelación.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Posibilidades de asociación.			Dar a conocer los paquetes y políticas al turista	Propietario o gerente Área de marketing.
			Identificar las organizaciones de la región y del orden	Propietario o gerente.

Desconocimiento de nuevos atractivos y experiencias.		sosteniblemente los destinos y reconocer nuevas posibilidades para el turismo.	nacional con las que se pueda colaborar. Organizar foros virtuales para compartir experiencias, definir rutas colaborativas y generar compromisos.	Direcciones operativas.
Conocimiento de la región.			Implementar acciones de desarrollo sostenible desde un enfoque comunitario. Dar a conocer al turista el enfoque sostenible, comunitario y turismo verde de la organización. Identificar y/o crear localmente las experiencias y destinos turísticos novedosos. Realizar visitas de reconocimiento para identificar las experiencias y destinos turísticos que tengan valor para el turista	Propietario o gerente. Direcciones operativas. Propietario o gerente Área de marketing.
Riqueza biológica y cultural.			Identificar y/o crear localmente las experiencias y destinos turísticos novedosos. Realizar visitas de reconocimiento para identificar las experiencias y destinos turísticos que tengan valor para el turista	Propietario o gerente.
Turistas en búsqueda de nuevas experiencias.	DO	Posicionar nuevas experiencias ecológicas y culturales	Diseñar nuevos paquetes o servicios con las experiencias reconocidas	Propietario o gerente Área de marketing.
Proceso lento de vacunación.			Dar a conocer al turista los nuevos servicios y experiencias	Propietario o gerente Área de marketing.
Baja conectividad.			Realizar proceso de vigilancia tecnológica. Contratar experto en apps y aprovechar sistemas creados para diseñar procesos de check-in, pagos, check – out, servicio a la habitación, marketing, chat bot, etc.	Propietario o gerente. Direcciones operativas.
Baja conectividad			Implementar las herramientas creadas y hacerles seguimiento.	Propietario o gerente. Recepción, guías y resto de la organización
Atraso tecnológico y digitalización.		Implementar mejoras tecnológicas y de digitalización para agilizar procesos	Dar a conocer al turista las herramientas tecnológicas disponibles	Propietario o gerente. Área de marketing.
Disponibilidad de aplicaciones y tecnología.	DO		Reunir a la organización, capacitarlos e iniciar un proceso de formación de cultura de innovación.	Propietario o gerente. Toda la organización
Flexibilidad de las organizaciones.			Invertir en investigación y desarrollo	Propietario o gerente.
Bajo nivel de innovación.		Invertir en el fortalecimiento de una cultura innovadora, en I+D y la generación de innovaciones incrementales o disruptivas.	Detectar las innovaciones factibles, invertir y desarrollarlas.	Propietario o gerente.
Baja competitividad.	DO		Dar a conocer al turista las innovaciones implementadas	Propietario o gerente Área de marketing.
Otros destinos más competitivos.			Establecer lugares y experiencias naturales para el turista	Propietario o gerente.
Baja conectividad.	DO	Ofrecer experiencias turísticas novedosas de naturaleza con		Propietario o gerente.

Turista en búsqueda de nuevas experiencias.		opciones de conectividad	Contactar y contratar internet satelital para el área natural.	Propietario o gerente.
Baja calidad del servicio			Dar a conocer al turista la opción de están en la naturaleza y las opciones de conectividad y teletrabajo	Propietario o gerente Área de marketing.
Proceso lento de vacunación.			Fortalecer la bioseguridad en la organización.	Propietario o gerente.
Disparidad de normas y regulaciones mundiales.	FA	Implementar destinos con bioseguridad en toda la cadena de valor con sellos que lo certifiquen	Verificar que en la cadena de valor se cumplan los protocolos de bioseguridad. Solicitar formalmente la implementación correcta de protocolos de bioseguridad a las organizaciones de la cadena de valor que no lo estén haciendo.	Propietario o gerente.
Baja competitividad.			Identificar los estándares internacionales de calidad turística.	Propietario o gerente.
Baja calidad del servicio.		Asegurar la calidad del servicio siguiendo especificaciones técnicas internacionales	Establecer política de calidad en el servicio	Propietario o gerente.
Baja competitividad.	FA		Formar al personal en calidad en el servicio	Propietario o gerente.
			Hacer seguimiento a la aplicación de la política de calidad en el servicio	Propietario o gerente.
			Dar a conocer al turista la política de calidad en el servicio.	Propietario o gerente. Área de marketing.
Atraso tecnológico y digitalización.		Fortalecer el marketing digital para dar a conocer protocolos de bioseguridad, innovaciones, servicios, experiencias de los huéspedes, destinos únicos.	Contratar community manager o experto en marketing para diseñar campañas de difusión y contacto con el turista.	Propietario o gerente. Área de marketing.
Bajo nivel de innovación.	FA		Inscribirse en aplicaciones existentes para darse a conocer al cliente	Área de marketing.
Disponibilidad de aplicaciones y tecnologías.			Diseñar página Web y perfiles en redes sociales.	Área de marketing.
			Invertir en anuncios en redes sociales e internet.	Área de marketing.
			Hacer seguimiento al impacto de la campaña publicitaria y opiniones de los turistas.	Área de marketing.

Fuente: elaboración propia

Estas estrategias pueden visualizarse de forma sintética y categorizada en cuatro grandes orientaciones de estrategias: sostenibilidad, despegue tecnológico e innovador, fortalecimiento

de capacidades y adaptación a nuevas tendencias (ver figura 14). Estas estrategias y acciones conjugadas confluyen en la reactivación económica del sector turístico en Colombia.

Figura 14.

Estrategias y acciones para la reactivación económica del sector turístico.



Fuente: elaboración propia

El turismo colombiano puede llevar a cabo diversas estrategias en las que tenga la flexibilidad para reinventarse, aprovechar espacios para el teletrabajo y coworking, implementar tecnologías en procesos y publicidad, reconocer nuevas experiencias turísticas, atender el turismo de cercanías, desarrollar el turismo sostenible, personalizar y flexibilizar servicios, lograr conectividad y espacios abiertos para los nómadas digitales, asegurar la calidad del servicio, posicionar experiencias ecológicas y culturales y garantizar la bioseguridad al turista.

Lecciones aprendidas

En esta monografía se logra comprender la magnitud que puede tener un problema de salud pública en el sector turístico y la importancia de estar preparados para este tipo de contingencias. Si bien este tipo de eventos no se pueden anticipar, a las organizaciones de turismo les queda la lección de estar preparadas tecnológicamente, ser flexibles, adaptar sus servicios al cambio, innovar y diversificar sus operaciones.

A nivel teórico se comprueba el dinamismo, dependencia y complejidad que existe entre la superestructura, demanda turística, atractivos turísticos, equipamiento e instalaciones, comunidad local e infraestructura, tanto para transmitir una crisis, como para salir de ella. En efecto estos elementos son vitales para que el sector pueda reactivarse y llevar a cabo encadenamientos positivos de crecimiento. A nivel metodológico, se comprobó la utilidad de la matriz de Vester, una herramienta que es poco utilizada para este tipo de trabajos, pero que permitió clarificar las relaciones de causalidad existentes entre las problemáticas identificadas en el sector turístico.

En este trabajo se propusieron estrategias para la reactivación del turismo, enfocado en lo que pueden hacer las organizaciones con sus capacidades y analizando su entorno. No obstante, es claro que una labor de reactivación también requiere de sinergias que sobrepasan la individualidad de cada organización, por ejemplo, entorno seguro y de confianza para los negocios, vacunación completa, desarrollo sostenible de los territorios, formalización, cultura de servicio, entre otros. Estos aspectos deben analizarse y trabajarse como complemento al accionar de las organizaciones turísticas, bajo enfoques de competitividad regional.

Finalmente, se comprende con esta monografía cómo la academia y la maestría en Administración de Organizaciones puede ser un espacio de estudio de las problemáticas

empresariales del país y contribuir con propuestas que pueden favorecer el crecimiento y competitividad de las organizaciones. Queda la lección que el trabajo entre universidad, empresa y Estado es necesario y debe fortalecerse.

Conclusiones

En esta investigación se analizaron las estrategias de reactivación para las organizaciones del sector turístico colombiano ante la pandemia del Covid – 19, de acuerdo a su estructura y comportamiento. Considerando los objetivos específicos propuestos se establecen las siguientes conclusiones:

Los estudios que han indagado sobre el sector turístico antes de la pandemia se enfocaron en realizar diagnósticos prospectivos del sector y el comportamiento de algunas variables específicas. Después de la pandemia, los estudios han documentado los impactos, rescatando algunas estrategias de reactivación, principalmente desde el sector público. Se identificó que aún no se ha estudiado la estructura y comportamiento del turismo en general para Colombia y que hacen falta que, desde la academia, se planeen estrategias de reactivación para las organizaciones turísticas.

El turismo colombiano está compuesto principalmente por pequeñas empresas (97%), principalmente de alojamiento y hospedaje (63.7%) y agencias de viajes (22.7%); la mayor parte del gasto turístico pertenece a alimentos y bebidas y transporte aéreo de pasajeros. Hasta el año 2019 el sector creció a un 17.9% anual y había generado 747.959 empleos. Tras la pandemia el valor agregado decreció un 66.2% en el año 2020, disminuyó en un 71.5% el flujo de turismo y decreció el -34.2% de los empleos generados. El impacto en el sector turístico fue amplio y es mayor si se consideran los efectos multiplicadores en actividades económicas que dependen del turismo.

Ante esta situación de salud, el turismo en Colombia se fue adaptando invirtiendo en tecnología, ajustando sus costos fijos, incrementando la bioseguridad, aprovechando espacios subutilizados, capacitándose y haciendo alianzas y aprovechando incentivos del gobierno. Con la

pandemia se redescubre que viajar es una necesidad y tendencias hacia el turismo de cercanías, turismo sostenible, los nómadas digitales, las micro vacaciones y un turista informado que busca por su cuenta lo que quiere hacer en su viaje, valora la bioseguridad y prefiere la rapidez y la garantía de su gasto. Los retos para el sector se encuentran en adoptar una mayor flexibilidad, garantizar bioseguridad, implementar tecnologías, adaptar espacios para el coworking o para el distanciamiento social, en lograr mayor conectividad, asegurar la calidad turística, enfocarse en la sostenibilidad y la biodiversidad, construir nuevas experiencias y personalizar los viajes.

Finalmente, se encuentra que la problemática principal del sector turístico es la baja competitividad de las organizaciones, causado por el atraso tecnológico, baja conectividad, bajo conocimiento de nuevos atractivos turísticos y bajo nivel de innovación. Se proponen estrategias de acuerdo a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, las cuales se centran en el aprovechamiento de espacios para ajustarlos a las necesidades del cliente y del distanciamiento social, enfoque al turismo de cercanías y las micro vacaciones, el diseño de paquetes turísticos personalizados y flexibles, el desarrollo sostenible de destinos turísticos, posicionar nuevas experiencias ecológicas y culturales, implementar tecnologías y digitalización, fomentar la innovación, ofrecer opciones de turismo verde con conectividad, implementar bioseguridad en la cadena de valor, asegurar la calidad del servicio y fortalecer el marketing digital.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Vester

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	X
P1	Bajos ingresos del sector turístico	0	5	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	17
P2	Desempleo y pérdida de bienestar de la población.	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
P3	Bajo flujo de visitantes.	5	5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
P4	Aislamiento social por el Covid-19	4	4	5	0	1	1	1	4	4	1	1	2	28
P5	Atraso tecnológico y digitalización	4	4	4	1	0	3	3	1	1	4	1	5	31
P6	Baja conectividad	4	4	4	1	3	0	4	1	1	3	1	5	31
P7	Baja calidad en el servicio	4	4	3	1	1	1	0	1	1	1	1	5	23
P8	Proceso lento de vacunación	4	4	5	5	1	1	1	0	5	1	1	2	30
P9	Disparidad de normas y regulaciones mundiales	4	3	5	1	1	1	1	4	0	1	2	2	25
P10	Bajo nivel de innovación	5	4	5	1	5	1	4	1	1	0	4	5	36
P11	Bajo conocimiento de nuevos atractivos turísticos	4	4	5	1	1	1	3	1	1	4	0	5	30
P12	Baja competitividad de las organizaciones	5	5	4	1	2	2	2	1	1	2	2	0	27
	Y	44	46	42	15	19	14	23	17	18	20	16	34	

Calificación:

0: relación consigo mismo.

1: No es causal.

2: Causa débil.

3: Causa media.

4: Causa fuerte.

5: Causa muy fuerte.

Referencias bibliográficas

- Acerenza, M. Á. (2006a). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. Trillas.
- Acerenza, M. Á. (2006b). *Efectos económicos, socioculturales y ambientales del turismo*. Trillas.
- Agudelo, C., Fajardo, N., González, C., Montes, E., & Rodríguez, N. (2019). Llegadas de turistas internacionales a Colombia durante 2001-2017: Evolución, características y determinantes. *Borradores de Economía*, 1064, 1-42.
- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario jurídico y económico escurialense*, 40, 677-710.
- ANATO. (2020). *IV Encuesta de impacto Covid-19 Agencias de Viajes*. Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. <https://anato.org/wp-content/uploads/2020/07/Encuesta-de-Impacto-COVID-19-4.pdf>
- ANATO. (2021a). *Encuesta Situación reactivación agencias de viajes*. Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. [http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20situación%20reactivación%20Agencias%20de%20Viajes%20\(4\)%20V1.pdf](http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20situación%20reactivación%20Agencias%20de%20Viajes%20(4)%20V1.pdf)
- ANATO. (2021b). *Encuesta Tendencias del Viajero 2021*. Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. [http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20\(1\).pdf](http://circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2021/Encuesta%20tendencias%20viajero%202021%20V4%20(1).pdf)
- Andrews, K. R., Christensen, C. R., Guth, W. D., & Learned, E. P. (1969). *Business policy: Text and cases*. Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw Hill.

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (3a ed.). Pearson Educacion.
- Bohorquez, K. (2020). *El transporte de pasajeros pierde \$5.500 millones al día por la emergencia del Covid-19*. La República. <https://www.larepublica.co/economia/el-transporte-de-pasajeros-pierde-5500-millones-al-dia-por-la-emergencia-del-covid-19-2984753>
- Boullón, R. (2008). *Turismo rural: Un enfoque global*. Trillas.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/257431>
- Cabello, E. A., & Pulido, L. N. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia* [Tesis especialización, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24709>
- Cárdenas, X. (2021, mayo 19). *Estrategias de optimización de costos para los hoteles durante la pandemia del COVID-19*. Sala de Prensa PROCOLOMBIA. <https://procolombia.co/noticias/estrategias-de-optimizacion-de-costos-para-los-hoteles-durante-la-pandemia-del-covid-19>
- CESAE Business & Tourism School. (2020). *El futuro del turismo: Tendencias y retos para 2021* / *Nota de prensa en Hosteltur*. Hosteltur: Toda la información de turismo. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024680_el-futuro-del-turismo-tendencias-y-retos-para-2021.html
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Pr.

- Colsubsidio. (2020). *Informe de gestión y sostenibilidad 2020*.
<https://www.colsubsidio.com/uploads/2021/04/INFORME-DE-GESTION-Y-SOSTENIBILIDAD-2020.pdf>
- Coronavirus Colombia. (2020). *Preguntas Frecuentes acerca del Covid-19*.
<https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/>
- Cristobal, I. M. (2018). Diagnóstico para el desarrollo de la actividad turística en el distrito de Yanacancha—Urbano de Cerro de Pasco. *Investigación Valdizana*, 12(1), 42-49.
<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/135>
- DANE. (2020a). *Cuenta satélite de turismo -CST-*. Cuentas Económicas.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuentas-economicas-cuenta-satelite-de-turismo-cst>
- DANE. (2020b). *Producto Interno Bruto (PIB). II Trimestre 2020 preliminar*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IITrim20_produccion_y_gasto.pdf
- DANE. (2021). *Encuesta Pulso Empresarial*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-empresarial/anexo-pulso-empresarial-mar21-abr21.xls>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz de Santos. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, O., & López, A. L. (2016). Comportamiento e interrelación del turismo y el transporte aéreo en Colombia. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(1), 36-56.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6330468>

- Diez, R., Salas, R., Vásquez, E., Alberto Valcárcel, L., Butler, M., Stoessel, J., Koechlin, J., Canales, C., & Torres Paz, L. (2020). *Reinventando el Turismo en tiempos del COVID-19*. Universidad San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9891>
- Dinero. (2021, julio 26). *¿Cómo impulsar el turismo en las regiones?* https://www.youtube.com/watch?v=l_4BOoQjb-I
- Duque, I. (2021, septiembre 18). La gran meta de Colombia en turismo tiene que ser llegar a los 10 millones de visitantes no residentes: Duque. *BC NOTICIAS*. <https://www.bcnoticias.com.co/la-gran-meta-de-colombia-en-turismo-tiene-que-ser-llegar-a-los-10-millones-de-visitantes-no-residentes-duque/>
- El Espectador. (2021, mayo 16). *¿Cuál es la nueva realidad del turismo de reuniones?* [Text]. ELESPECTADOR.COM. <https://www.elespectador.com/turismo/cual-es-la-nueva-realidad-del-turismo-de-reuniones/>
- Félix, Á., García, N., & Vera, R. (2020). Diagnóstico participativo del sector turístico en el manejo de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19). *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(1), 66-78. <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2020000100066>
- Figuerola, M. (1975). Adaptación del equipamiento y servicios turísticos a la evolución de la demanda. *Estudios turísticos*, 46, 57-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2209868>
- Garzón, C. (2021). *Sostenibilidad en Turismo y Tendencias Post Covid*. <https://www.facebook.com/YoSoyUnitec/videos/232837398521210/>
- Gibson, R. (1997). Reformulando los negocios. En *Repensando el futuro: Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo* (pp. 1-18). Norma.

- Gómez, A. (2021, junio 22). *De los datos a la digitalización de procesos: Así cambiarán el transporte y el turismo tras el COVID-19*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/datos-digitalizacion-procesos-turismo-post-covid-19-886451>
- Handy, C. (1997). Encontrar el sentido en la incertidumbre. En *Repensando el futuro: Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo* (pp. 21-42). Norma.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Infobae. (2021). *Estas fueron las playas favoritas del Caribe colombiano para los turistas entre diciembre y enero*. infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/01/10/estas-fueron-las-playas-favoritas-del-caribe-colombiano-para-los-turistas-entre-diciembre-y-enero/>
- King, B. E., Breen, J., & Whitelaw, P. A. (2014). Hungry for Growth? Small and Medium-sized Tourism Enterprise (SMTE) Business Ambitions, Knowledge Acquisition and Industry Engagement: SMTE Business Ambitions, Knowledge Acquisition and Industry Engagement. *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 272-281. <https://doi.org/10.1002/jtr.1926>
- Leal, K. (2020, julio 21). *Sector del transporte especial reporta pérdidas por \$2,5 billones durante la pandemia*. RCN Radio. <https://www.rcnradio.com/economia/sector-del-transporte-especial-reporta-perdidas-por-25-billones-durante-la-pandemia>

- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041>
- Linkner, J. (2015). *Ruta hacia la reinención: Desestabilice, y acelere la transformación!* Grupo Editorial Patria. <http://site.ebrary.com/id/11362566>
- López, A. L., & López, S. A. (2018). Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano. *Cuadernos de Turismo*, 41, 399-418. <https://doi.org/10.6018/turismo.41.327081>
- Mayán, A. (2017). *Diagnóstico prospectivo estratégico del municipio Gibara* [Tesis de Grado, Universidad de Holguín]. <http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/5298>
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. B. (1999). *Turismo: Planeación, administración y perspectivas*. Limusa.
- Mecca, M. S., & Gedoz, M. G. do A. (2020). Covid-19: Reflexos no Turismo / COVID-19: Reflections on Tourism. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1-5. <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/8902>
- MinCit. (2020). *Gobierno lanzó estrategia para impulsar reactivación económica del sector Comercio, Industria y Turismo*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/General/Estrategia-para-reactivacion-economica-del-sector>
- MINCIT. (2020). *La nueva Ley de Turismo, Ley 2068 de 2020, fue sancionada por el presidente Duque* [Noticias de Turismo]. Mincomercio. <https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/Turismo/Ley-de-Turismo-sancionada-por-el-presidente-Duque>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mochón, F. (2008). *Economía y turismo*. McGraw-Hill Latinoamericana.
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo: De la fase insustrial a la de innovación*. Trillas.
- Noticias Caracol. (2020, julio 21). *Creación de empresas en Colombia subió un 11,5%, pero se siguen perdiendo empleos por la pandemia*. Noticias Caracol. <https://noticias.caracol.com/economia/creacion-de-empresas-en-colombia-subio-un-11-5-pero-se-siguen-perdiendo-empleos-por-la-pandemia>
- OMS. (2010). *OMS | ¿Qué es una pandemia?* Organización Mundial de la Salud; World Health Organization. https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/
- OMT (Ed.). (2004). *Collection of Domestic Tourism Statistics. Technical Manual No.3* -. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284402427>
- OMT. (2020a). *Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo*. Organización Mundial de Turismo.
- OMT. (2020b). *Prioridades de la OMT para la recuperación del turismo*. Organización Mundial de Turismo.
- Organizacion Mundial de Turismo (OMT). (1994). *Compendio de estadísticas del Turismo 1988—1992* (Decimocuarta edición).
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.

- Procolombia. (2020a, junio 3). *Una visión global. Introducción al turismo. Parte 1* [Video].
https://www.youtube.com/watch?time_continue=370&v=pfDfVo2Lww&feature=emb_logo
- Procolombia. (2020b, diciembre 24). *Las tendencias que marcarán el modelo de turismo sostenible en 2021*. Procolombia Actualidad. <https://procolombia.co/actualidad/las-tendencias-que-marcaran-el-modelo-de-turismo-sostenible-en-2021>
- Procolombia. (2021, febrero 23). *Los hoteles en Colombia: Un ejemplo de innovación y resiliencia*. Procolombia Actualidad. <https://procolombia.co/actualidad/los-hoteles-en-colombia-un-ejemplo-de-innovacion-y-resiliencia>
- Ramos, K. (2020). *Impacto Económico del COVID-19 en Colombia* [Tesis especialización, Universidad Católica de Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24672>
- Revista Semana. (2021). *Cultura, turismo y desarrollo en la región Caribe | Foros Semana*.
<https://www.youtube.com/watch?v=IQfsXtTsoh8>
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the Innovation Process: *Knowledge*, 1(4).
<https://doi.org/10.1177/107554708000100402>
- Rodríguez, J. (2012). Lecciones desde la planificación territorial y reconstrucción post desastre en Armenia, Colombia. *EURE*, 38(114), 279-289.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19623150011>
- Rogers, E. M. (1978). *Re-invention during the innovation process*. Assessment of Current Developments on the Diffusion of Innovations, Northwestern University.

- Romero, V. (2020). *Desempleo en el turismo sería uno de los más prolongados*. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-el-turismo-seria-uno-de-los-mas-prolongados-542900>
- Sancho, A. (Ed.). (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications.
- Semana. (2020). *El transporte aéreo en Colombia ha perdido 36 mil empleos, advierte el gremio*.
 Semana.
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wKLp6Km3ff8J:https://www.semana.com/economia/articulo/aerolineas-han-perdido-36-mil-empleos-senala-gremio--colombia-hoy/686352/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co&client=opera>
- Semana. (2021, agosto 24). *Volvieron los cruceros al país: Así comenzó la reactivación de este sector del turismo*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo.
<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/volvieron-los-cruceros-al-pais-asi-comenzo-la-reactivacion-de-este-sector-del-turismo/202153/>
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.02.023>

TecnoHotel. (2021, abril 14). ¿Cómo se la ingenian los hoteleros para adaptarse a los cambios?

TecnoHotel. <https://tecnohotelnews.com/2021/04/14/hoteleros-adaptarse-cambios-consejos/>

Toro, G. (2020, junio 12). *Cotelco: La pandemia tomó a la hotelería colombiana «rezagada*

tecnológicamente». *Semana.com* Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cotelco-hoteleria-en-colombia-esta-rezagada-tecnologicamente/289580/>

Tourism Management School. (2020). *El teletrabajo en turismo | Ostelea*. Ostelea.

<https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/marketing-y-comunicacion-tendencias-en-turismo/el-teletrabajo-en-turismo>

Travel & Mice Business Forum. (2019). *El turismo crece más que la economía en Colombia*.

<https://tmbforum.com/el-turismo-crece-mas-que-la-economia-en-colombia-consejo-mundial/>

UNWTO. (2021). *Las vacunas y la reapertura de las fronteras impulsan la recuperación del*

turismo. UNWTO World Tourism Barometer. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7>

Urreta, E. (2018). *Diseño de productos y servicios turísticos locales*. Paraninfo.

Uvirtual. (2021). *Tendencias en turismo internacional: Sustentabilidad y seguridad*. Uvirtual.

<https://blog.uvirtual.org/tendencias-en-turismo-internacional-sustentabilidad-seguridad>

Vargas, L. (2020). *El 85,8% de las empresas del sector turismo del país ya reactivaron sus*

operaciones este mes. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-858-de-los-establecimientos-del-sector-turismo-del-pais-ya-reactivaron-operaciones-3104959>

- Vázquez, A. (2021, enero 13). *Macrotendencias, microtendencias y contratendencias hoteleras de 2021*. Condé Nast Traveler. <https://www.traveler.es/experiencias/articulos/futuro-hoteles-2021-tendencias-que-pasara-como-se-reinventan/20025>
- Villaverde, Á. (2020). Estas son las estrategias de adaptación que los hoteles que están aplicando en plena época de pandemia—MuyPymes. *MuyPymes*. <https://www.muypymes.com/2020/11/17/estas-son-las-estrategias-de-adaptacion-que-los-hoteles-que-estan-aplicando-en-plena-epoca-de-pandemia>
- von Neumann, J., Morgenstern, O., & Rubinstein, A. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior (60th Anniversary Commemorative Edition)*. Princeton University Press; JSTOR. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1r2gkx>
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>
- Xiao, H., & Smith, S. L. J. (2006). The maturation of tourism research: Evidence from a content analysis. *Tourism Analysis*, 10(4), 335-348. <https://doi.org/10.3727/108354206776162796>
- Yepez, A. (2017). *Análisis de medidas tributarias aplicadas en Chile y países de la CAN como estrategias de reactivación económica post sismos* [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://localhost/xmlui/handle/123456789/1409>