

## **Revisión Sistemática: Descripción de los factores que, de manera económica y financiera, impactan a la industria hotelera como consecuencia de la pandemia por COVID-19.**

María Cristina Mateus Quiroga\*, Jonahatan Luis Muñetón Navarro\*\*

### **Resumen**

Este artículo se desarrolló con el objetivo principal de describir los factores que afectaron económica y financieramente al sector hotelero como consecuencia de la pandemia por COVID-19; Para su elaboración, se realizó una revisión sistemática de textos que brindó información amplia sobre las afectaciones sufridas en este medio y su impacto económico en el mismo, una vez fue declarada la emergencia sanitaria y empezaron a regir las diferentes restricciones. A su vez, se conocieron las medidas tomadas por los diferentes gobiernos con el fin de contrarrestar los efectos adversos, como resultado, se destaca la vulnerabilidad del sector frente a crisis epidémicas y la necesidad de buscar alternativas que le permitan diversificar sus fuentes de ingresos en situaciones similares.

**Palabras clave:** Pandemia, COVID-19, sector hotelero, turismo, crisis económica.

### **Abstract**

This article was developed with the main objective of describing the factors that affected the hotel sector economically and financially as a consequence of the COVID-19 pandemic; to this end, a systematic review of texts was carried out which provided ample information on the affectations suffered in this sector and their economic impact on it, once the sanitary emergency was declared and the different restrictions began to be applied; At the same time, we learned about the measures taken by the different governments to counteract the adverse effects. As a result, the vulnerability of the sector in the face of epidemic crises and the need to seek alternatives to diversify its sources of income in similar situations are highlighted.

**Keywords:** Pandemic, COVID-19, hotel sector, tourism, economic crisis.

---

\* Contador público de la Fundación Universitaria San Martín, Bogotá D.C., Colombia, [cmateus13@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:cmateus13@estudiantes.areandina.edu.co)

\*\* Administrador de Empresas del Politécnico Grancolombiano, Bogotá D.C., Colombia, [jmuneton3@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:jmuneton3@estudiantes.areandina.edu.co)

## **Introducción**

A lo largo de la historia se han experimentado crisis económicas originadas en diferentes situaciones: conflictos armados internos, guerras mundiales, desastres naturales, riesgos de salubridad pública, etc., cada una con un sector más afectado que otro e igualmente con un nivel de gravedad diferente. En esta ocasión, la atención se centra en la crisis económica que ha significado para la industria hotelera y turística la pandemia por COVID-19; por ello, el objetivo primordial del presente documento es describir los principales factores de esta crisis.

En el planteamiento del problema, además de una descripción de este, se abordan sus causas y efectos; para esto último, se detallan algunos datos y cifras necesarios para dimensionar las afectaciones sufridas tanto en ventas como en empleos, aspectos de gran relevancia, si se tiene en cuenta la participación que este sector tiene dentro de la economía mundial. Esta misma participación, ha llevado a desarrollar múltiples estudios relacionados con el tema. Sin embargo, los elementos que abordan son variados, de allí la necesidad de realizar el presente artículo extractando aquellas investigaciones que fijan su atención en los aspectos económicos y financieros generados por las restricciones y medidas tomadas a causa de la pandemia.

Como aspecto importante, se contextualiza sobre el modelo de negocio del sector y sus fuentes de ingresos, principalmente, porque en las circunstancias vividas, han llegado a jugar un papel importante en el manejo de la crisis. Además, se identifican las afectaciones que la pandemia ocasionó en el empleo y aparato productivo de la industria hotelera y el comportamiento que esta tuvo como respuesta a la pandemia y sus restricciones. Del mismo modo, se señalan los perjuicios económicos que esta emergencia representó para el sector, destacando las cifras de algunas zonas geográficas y los factores que han tenido mayor incidencia en los resultados tan desfavorables obtenidos por la industria hotelera y turística durante la pandemia.

## **Descripción Del Problema**

El turismo internacional se vio afectado negativamente, cuando los diferentes gobiernos se vieron en la necesidad de establecer medidas de confinamiento y restricciones a la movilidad, con la intención de impedir la propagación del virus del COVID-19. La imposibilidad de desplazarse a otros destinos disminuyó el porcentaje de ocupación en establecimientos hoteleros, esto produjo, en muchos casos, el cierre temporal o definitivo de los mismos y con ello una pérdida de más de 62 millones de empleos (World Travel and Tourism Council, 2021).

A nivel mundial, las pérdidas en el año 2020 para este sector rondaron los \$2.4 billones de dólares (World Tourism Organization, 2021). En Colombia, el 96% de las empresas registró una disminución en sus ventas, el 75% de ellas en más del 50% (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2020). Sólo en el sector hotelero entre el 8 y el 25 de marzo de 2020, la disminución de ingresos fue superior a los \$950.000 millones de pesos (Asociación Hotelera y Turística de Colombia, 2020). Esto significa un impacto económico de gran trascendencia, pues no solo los establecimientos son los perjudicados, sino también quienes de ellos dependen, elevando considerablemente las cifras de desempleo.

En términos generales, sólo en 2020 los empleos perdidos superaron los 2.4 millones (Becerra et al., 2021). Y es que, la participación del sector turístico en las diferentes economías, principalmente las que corresponden a países en desarrollo, es considerable; así lo confirma, por ejemplo, un estudio realizado por Saif-Alyousfi & Saha, (2021), en el que se muestra que el valor medio más alto de los ingresos por turismo como participación en el PIB es el de estos países, representando un 4.49%. A pesar de lo anterior, los estudios, análisis e investigaciones en torno a la industria hotelera y turística se concentran principalmente en grandes economías, de manera que la literatura en el ámbito latinoamericano no es muy amplia; esto impide, en alto grado, obtener información de los eventos que impactan al sector y las medidas tomadas como respuesta a los mismos.

El virus del COVID-19 produce una infección respiratoria que puede llevar a la muerte principalmente a quienes tienen factores de riesgo negativos. Fue detectado en Wuhan- China en diciembre de 2019, pero en menos de 3 meses ya se había propagado a diferentes países, con el agravante de que la mayoría de las personas no tenían inmunidad (Beer & Pérez, 2022). No sólo su transmisión ha sido alta, la tasa de mortalidad también, debido a ello y a su forma de contagio, fue necesario, entre otras cosas, limitar el contacto entre personas impidiendo su libre circulación, lo que provocó un estancamiento financiero en diferentes sectores de la economía. En la industria hotelera y turística, por ejemplo, cuya principal fuente de ingresos proviene de la movilización de personas, hubo una importante disminución en las ventas y, por tanto, en su flujo de caja como consecuencia de las medidas tomadas por los diferentes gobiernos para evitar la propagación del virus. Algunas de estas medidas incluían: cierre de fronteras y aeropuertos, cancelación de eventos públicos, restricciones a la movilidad, control de aforo y cuarentenas

obligatorias; las cuales tuvieron incidencia directa en el sector, pues evidentemente significaba menos tránsito de personas afectando seriamente su operación comercial.

Al poco o casi nulo turismo, se sumaba el hecho de que muchos de estos negocios pertenecían a pequeños empresarios y emprendedores sin un músculo financiero; pues la mayoría genera ingresos en temporadas cortas para sostenerse el resto del año (Kukanja et al., 2020). Aunque estos establecimientos ofrecieran servicios diferentes al alojamiento, sin movilidad y tránsito de personas las posibilidades de mantenerse económicamente eran muy bajas, su sostenimiento ante una interrupción del flujo de efectivo, sin una fuente de ingreso o sin un apoyo financiero, era inviable y las probabilidades de una bancarrota aumentaban (Ma et al., 2021). Sólo en el sector hotelero colombiano, la ocupación cayó a niveles inimaginables generando grandes pérdidas económicas, pues la caída en la demanda contrajo el nivel de ingresos en un -62% (Pardo, 2021a). Sin ingresos no había forma de cumplir con otras obligaciones; esto llevó, además, a la pérdida de empleos directos e indirectos, formales e informales; aumentando la crisis a nivel nacional, en el periodo de mayor afectación hubo una pérdida de más del 41% de empleos (Izaguirre, 2020).

Es evidente la falta de preparación del sector para responder a una crisis de esta naturaleza. Su estabilidad económica y financiera, se ve seriamente comprometida principalmente por la dependencia de una única fuente de ingresos; ocasionando afectaciones a diferentes partes que conforman la cadena de valor, esto hace más difícil la recuperación del sector, por lo menos en un corto plazo. A pesar de la importancia del tema a nivel mundial, la literatura existente respecto al comportamiento del sector frente a la pandemia se concentra, principalmente, en grandes economías; esto se convierte en una limitante al querer obtener datos de economías emergentes. La imposibilidad de acceder a esta información impide dimensionar de forma más precisa el efecto que la crisis por la pandemia tuvo en todo el sector hotelero y turístico y su respuesta frente a la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que, de manera económica y financiera, impactan a la industria hotelera como consecuencia de la pandemia por COVID-19?

## **Objetivos**

### **General**

Describir los factores que, de manera económica y financiera, impactan a la industria hotelera como consecuencia de la pandemia por COVID-19.

### **Específicos**

Describir el comportamiento del sector turístico y hotelero durante la pandemia por COVID-19

Identificar las afectaciones en el empleo y aparato productivo, que se dieron en el sector hotelero a causa de las restricciones originadas por la pandemia

Definir los factores que tuvieron mayor influencia en los resultados del sector hotelero, durante la pandemia del Covid-19.

## **Justificación**

La pandemia por COVID-19 generó impactos a nivel mundial, tanto en aspectos políticos como sociales e indiscutiblemente económicos. Desde las grandes potencias hasta los países menos desarrollados han tenido que enfrentarse a escenarios poco alentadores. Aunque no se esperaba una situación de tal envergadura, algunos sectores parecen haber tenido mejores herramientas para enfrentarla, mientras que otros, como el hotelero y turístico, no estaban preparados de ninguna manera para ella.

Aunque los ingresos del sector no provienen exclusivamente del alojamiento de personas, si es indispensable la movilización de estas para obtenerlos; de manera que, las medidas tomadas para contrarrestar la emergencia sanitaria tales como cierres de aeropuertos y fronteras, confinamientos obligatorios, y en general todas las restricciones impuestas a la movilidad, tuvieron una incidencia directa y negativa en las finanzas del sector paralizándolo casi que en su totalidad. Muchas agencias de viaje, por ejemplo, se vieron en la necesidad de realizar reembolsos a los turistas generando una gran afectación en sus flujos de efectivo (Kukanja et al., 2020).

Es innegable el aporte del turismo a la economía global. En grandes potencias, con diferentes actividades económicas, representa gran parte de sus ingresos y mucho más en lugares menos desarrollados que no tienen la misma posibilidad de diversificar sus fuentes de ingreso. Esto hace necesario conocer las afectaciones a las que este sector se ha visto expuesto por la

pandemia, así como las medidas tomadas en pro de su recuperación. Por ello, se han realizado diferentes investigaciones y estudios sobre el comportamiento del sector antes, durante y después de la pandemia, e incluso, se han realizado estimaciones y proyecciones sobre el tiempo que le tomaría recuperarse totalmente. Sin embargo, la mayoría de estos estudios se concentran en las grandes economías, obviando lo que puede suceder con países en vía de desarrollo.

Esta revisión pretende, no solo ubicar esos estudios sobre las economías macro, sino también, la relacionada con sectores menos priorizados; al permitir sintetizar información que en la literatura de hoy día se encuentra de forma muy dispersa. Los estudios que posteriormente se realicen sobre este tema, tendrán una base de referencia donde se han identificado aspectos de relevancia como factores que tuvieron mayor incidencia en los resultados del sector durante la pandemia, la diversificación de sus fuentes de ingresos y las afectaciones sufridas en términos laborales en el mismo.

### **Antecedentes**

Históricamente, el desarrollo de la humanidad ha estado enmarcado por eventos de gran impacto, como guerras, descubrimientos científicos, reformas políticas, adelantos tecnológicos y no menos importante, enfermedades. En este último caso, las consecuencias no han sido solo en términos de salubridad, sino también económicos hasta para los países no afectados directamente por las mismas, pues el miedo a ellas puede generar afectaciones relacionadas con desempleo, recesión económica y pobreza (Yeganeh, 2019).

Las investigaciones que se han llevado a cabo en torno a estos eventos han buscado, de una u otra forma, tener mayor preparación para enfrentar acontecimientos similares; sin embargo, no se puede desconocer, que en algunos casos las medidas que se puedan tomar en estas situaciones son prácticamente ineficientes debido a las circunstancias mismas del evento.

Ejemplo de lo anterior, en el marco de la pandemia actual por COVID-19, es lo poco que podían hacer sectores como el turístico y hotelero ante las restricciones a la movilidad, ocasionadas por las medidas de confinamiento que empezaron a tomarse en enero del 2020 y que afectaban de manera directa toda su cadena de valor, al depender completamente del tránsito de personas (Gössling et al., 2020).

Algunas investigaciones estiman probable que la industria turística se vea obligada a reconsiderar los servicios que presta y sus canales de distribución, esto en gran parte por los cambios en los hábitos de consumo de los turistas (Wen et al., 2021). Lo anterior, porque sus

preferencias ahora están orientadas a alojamientos que eviten el hacinamiento y por el contrario brinden mayor distancia social (Craig, 2021). Prueba de ello, la creciente tendencia del glamping, cuya acogida ha ido en aumento ya que permite acampar al aire libre, pero con las comodidades de un hotel. En todo caso, está claro que esta diversificación no es fácil para todos los establecimientos del sector, no solo por cuestiones económicas, sino porque no cuentan con la infraestructura para ello. Seguramente para poder adaptarse a estos cambios tendrían que realizar altas inversiones que, con los resultados generados por la crisis, no sería lo más factible.

A diferencia de otros sectores de la economía, la pérdida de ingresos en la industria turística y hotelera es permanente. Sencillamente, la comercialización no se puede aplazar. Esto, como es obvio, tiene implicaciones económicas y financieras directas, por ejemplo, en la empleabilidad (Gössling et al., 2020). Del mismo modo, hay una afectación en la liquidez de las empresas, pues indiscutiblemente ante la pérdida de clientes y la consecuente disminución de ventas, sus flujos de efectivo se reducen considerablemente (Wieczorek-Kosmala, 2022). A pesar de ello y de la evidente vulnerabilidad del sector, algunos investigadores consideran que su recuperación puede ser fácil y rápida si hay una mejoría en la gestión que disminuya los niveles de incertidumbre del turista, cuyo efecto es la baja demanda de servicios (Pulido & Cabello, 2020).

Diferentes investigaciones dan cuenta del impacto económico y financiero de la pandemia en el sector turístico y hotelero. Por ejemplo, por la caída de las acciones en el mercado bursátil, aunque los gobiernos han otorgado ayudas con el fin de mitigar los daños, las diferentes restricciones influyen negativamente en los rendimientos de este tipo de empresas (Yeon et al., 2021). Esto se debe, entre otras cosas, a la incertidumbre que genera la duración de los daños ocasionados por la pandemia llevando a los asociados a vender sus acciones con menor beneficio (Ding et al., 2021). Reforzando esta concepción, en Chen et al., (2020) evidencian que las empresas de mayor tamaño, con mayor tangibilidad y menores reservas de efectivo, han mostrado caídas significativas en el precio de sus acciones.

Dentro de las ayudas otorgadas por los gobiernos, pueden encontrarse subsidios, aplazamiento de obligaciones financieras y beneficios tributarios; del mismo modo, han establecido sistemas crediticios que permitan otorgar o aumentar la liquidez de aquellos sectores cuyos ingresos se han visto mayormente afectados. Sin embargo, pareciera no ser suficiente, pues se identifican falencias en la asignación de estos. Las pequeñas empresas han sido las más

afectadas, mientras que aquellas de propiedad extranjera han sido las menos expuestas (Zhang & Sogn-Grundvåg, 2022)

Si bien, esta revisión se centra en factores económicos y financieros, vale la pena destacar que la literatura consultada aborda otros aspectos igualmente importantes. No se ahondará en dichos aspectos, pero hay que decir que tienen incidencia en el tema de revisión, pues hacen parte de la gestión que los diferentes actores han debido considerar a la hora de tomar medidas en torno a la crisis por la pandemia. En Yang et al., (2021), se identifican como temas clave entre otros: efectos psicológicos y comportamentales, estrategias, futuro sostenible y adopción tecnológica.

Algunos estudios han comparado los efectos de pandemias anteriores respecto a la del COVID-19, determinando que han sido más devastadores y persistentes en el tiempo los de esta última (García-Gómez et al., 2021) El impacto geográfico y la pérdida de vidas humanas ha sido mayor en gran parte por los portadores asintomáticos (Canhoto & Wei, 2021). Esto a su vez, genera procesos en cadena, cuyas consecuencias tiene efectos sociales, políticos y económicos como parte de las medidas tomadas para evitar que la propagación aumente.

Por otra parte, en estudios realizados a diferentes sectores relacionados con la actividad turística, se ha determinado que algunos han sufrido menos daño que otros, especialmente porque tienen la posibilidad de implementar nuevas estrategias que les permita adaptarse. Así, por ejemplo, para los restaurantes es más fácil sostenerse porque pueden cambiar el servicio presencial por los servicios a domicilio (Sobaih et al., 2021); pero un establecimiento cuya actividad se haya limitado única y exclusivamente al servicio de alojamiento, difícilmente tendrá otras opciones que les permita hacer frente a una crisis como la ocasionada por la pandemia.

La literatura sobre la pandemia por COVID-19 aumenta cada día. Con enfoques diferentes, se pretende determinar el impacto que esta ha tenido en diversas áreas, zonas geográficas, sectores económicos, etc.; sin embargo, aunque pueda parecer extensa, aún falta mucho por ahondar. Como se mencionó anteriormente, por ejemplo, los países en vía de desarrollo, que no se escapan de la crisis, han quedado en un segundo lugar.

### **Marco teórico**

La (Real Academia Española, n.d.) define pandemia como una “enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región”. Es el caso del coronavirus o COVID-19, un tipo de enfermedad respiratoria de alta

mortalidad, cuyos primeros brotes se presentaron en Wuhan – China en el mes de diciembre de 2019. La gravedad y rápida propagación del virus fueron la razón para que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarara la pandemia en el mes de marzo 2020, empezando con ello una crisis mundial de proporciones gigantescas; no solo en términos de salubridad sino también sociales y económicos.

Han sido varios los sectores afectados como consecuencia de esta pandemia. Uno de estos sectores ha sido el de turismo. En (United Nations, 2008), se define turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el desplazamiento de personas a lugares fuera de su lugar de residencia habitual, siendo el placer la motivación habitual”. Es precisamente el sector turístico uno de los más afectados por la pandemia, en gran parte porque lo conforman otros sectores y actividades tales como hoteles, agencias de viajes, transporte, aerolíneas, restaurantes, etc., todos ellos como respuesta a una necesidad del ser humano que ha evolucionado social y culturalmente.

la Hotelería ha tenido las mismas facetas de otras naciones ya que en su comienzo fue primitiva y rudimentaria por las precarias condiciones de construcción y comodidad de las posadas que se ubicaban a la vera de los caminos para el servicio de los viajeros, comerciantes y arrieros. Cuando vino el comercio entre las poblaciones, éstas se vieron precisadas a instalar fondas y pensiones para las personas que allí concurrían en busca de intercambio de productos o mejores condiciones socioeconómicas (Moreno, 1981).

En ese sentido, hoy día, se encuentran espacios para todos las necesidades y presupuestos, desde sencillas habitaciones en sitios apartados, hasta lujosas cadenas hoteleras de renombre internacional; esto, porque la industria hotelera debe adaptarse a los hábitos de consumo con el fin de asegurar una demanda que le permita subsistir, si no es capaz de hacerlo está condenada a la desaparición.

El impacto que el COVID-19 ha generado en la industria hotelera y turística ha sido global, tanto así que, para contrarrestar las afectaciones y desafíos de este, ha requerido esfuerzos de entes como gobiernos, profesionales, sectores económicos interesados, etc., (Park et al., 2022).

Como parte de los procesos que deben analizar los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de la industria hotelera y turística, se encuentra la búsqueda de estrategias que

permitan no solo poder obtener diferentes fuentes de ingresos, sino también prepararse para situaciones similares que permitan una mejor gestión de este tipo de crisis.

La gestión de crisis también implica la gestión de riesgos, ya que la crisis ocurre cuando el riesgo no se gestiona de manera adecuada y eficaz. Por ejemplo, si los proveedores de turismo no prestan atención a la gestión de riesgos, pueden poner en riesgo la vida de los turistas (Wut et al., 2021).

En Hao et al., (2020), se encuentran, por ejemplo: estrategias de liderazgo y comunicación, de recursos humanos, de prestación de servicios, de responsabilidad social empresarial, financieras y de gestión de desastres.

Con el paso del tiempo, los avances en vacunación y la desaceleración de contagios, las llamadas temporadas altas en cuanto a turismo se refiere vuelven a ser esperanza para muchos establecimientos pertenecientes al sector. Sin embargo, estas estacionalidades deben ser prudentemente atendidas por los mismos, pues si bien, la gestión del capital de trabajo es importante para todas las economías, lo es mucho más para el sector hotelero, (Chambers & Cifter, 2022); con estos picos de demanda se debe buscar estabilidad y subsistencia para aquellas temporadas en las que el consumo disminuye.

Si bien, se espera una recuperación del sector con la eliminación de restricciones, esta no será inmediata. De hecho, las estimaciones indican que sólo hasta el 2023 o incluso, en años posteriores, se volvería a los niveles prepandemia (Pardo, 2021b). Es posible que este pronóstico cambie favorablemente considerando los avances en vacunación, el retorno a las costumbres sociales y el establecimiento y permanencia de protocolos de bioseguridad; sin embargo, la aparición de variantes puede desacelerar la reactivación del sector.

### **Modelo de negocio y fuentes de ingresos**

El concepto de modelo de negocio, a lo largo de la literatura consultada, refleja diferentes definiciones; sin embargo, son apropiadas para el presente las que se encuentra en Ricart (2009), que se refiere a este como “las elecciones de la dirección sobre como operar en la organización”; y la que en Palacios & Duque (2011), se relaciona como “la forma en la que un negocio hace dinero y entrega valor a los clientes”.

El sector hotelero y turístico comprende diversas actividades las que, de igual manera, poseen modelos de negocio diferenciales; algunos establecimientos ofrecen sólo alojamiento mientras que otros ofrecen servicios complementarios como: alimentación, actividades

recreativas, lavandería, organización de eventos, salas de conferencias. Son estas empresas, que han diversificado sus fuentes de ingresos, las que tienen mayor posibilidad de sostenimiento ante circunstancias como las generadas por el COVID-19, pues ha quedado en evidencia que el depender de una sola fuente de ingresos genera consecuencias financieras aún más negativas.

La preparación del sector y su adaptabilidad al cambio, son un factor primordial para la recuperación económica del mismo; además de la eliminación de restricciones, la diversificación en torno a sus fuentes de ingresos es necesaria. Entendiendo que este no es un proceso de fácil acceso para todos, algunos establecimientos han empezado a generar nuevas estrategias para atraer consumidores. Así, por ejemplo, obtienen ingresos a corto plazo, con la priorización de ofertas en viajes de negocios más que planes de ocio (Spanaki et al., 2021). Otros a su vez, además del alojamiento, han empezado a ofrecer servicios de catering, comercio minorista, actividades públicas (Hao et al., 2020) del mismo modo, en busca de la reactivación, algunos sectores organizan circuitos turísticos que son itinerarios ajustados a los requerimientos del consumidor (Segura & Esparza, 2021).

La forma de prestar el servicio es también un tema clave en este procedimiento, pues el cambio de hábitos en los mismos consumidores así lo requiere, principalmente para minimizar el contacto personal (Contreras, 2021). El consumo a domicilio para evitar restaurantes, el pago con medios electrónicos para evitar el efectivo, son algunos de los aspectos que estos establecimientos han debido considerar para implementar nuevas estrategias de operatividad.

### **Diseño metodológico**

El método de investigación documental fue la técnica que se aplicó, con objeto de recopilar y seleccionar la información, las fuentes de consulta incluyeron: normatividad local, artículos, estudios, análisis de diferentes organizaciones, etc., todo ello con el objetivo de conocer las afectaciones en el sector hotelero y turístico como consecuencia de la pandemia por COVID-19 cuyos inicios se dieron en 2019 y que, aún hoy, casi dos años después, sigue vigente impidiendo una recuperación total. Como resultado de este proceso, en búsqueda a través de las bases de datos ScienceDirect y SciELO, se obtuvo un resultado de 183 documentos. Sin embargo, no todos cuentan con el enfoque requerido para la presente revisión. Por tanto, los principales criterios de selección fueron: que pertenecieran a las categorías de artículos de investigación y artículos de revisión, que el elemento principal del estudio fuera la afectación económica del sector lo cual se indagó inicialmente en el resumen de cada documento y que

pertenecieran al periodo comprendido entre 2020 a 2022 aunque para incluir algunos conceptos necesarios para una adecuada contextualización tales como turismo, hotelería y modelo de negocios, se recurrió a documentos de años anteriores.

## **Resultados**

### **Comportamiento del sector turístico y hotelero durante la pandemia:**

La actividad turística depende de la movilización y tránsito de personas, paradójicamente, esta misma movilización es la que convierte enfermedades en pandemias (Sá & Gastal, 2021). La originada por el COVID-19 no es la excepción; su propagación fue tan rápida y letal que obligó al mundo a confinamientos obligatorios, entre otras medidas. Estas, como era de esperarse, tuvieron un efecto inmediato en las operaciones del sector turístico, quienes podían ofrecían servicios alternos; quienes no, estaban obligados a pausar su actividad indefinidamente.

La ausencia o escasez de ingresos era un factor común. Subsidios gubernamentales, acceso a créditos, ayudas tributarias, aplazamiento de obligaciones previamente adquiridas; eran las opciones a las que podían recurrir para minimizar el impacto que estaba generando la ausencia de turistas y por ende su inactividad; sin embargo, en algunos casos fue insuficiente, afectando, sobre todo, la empleabilidad del sector. Al inicio de la emergencia, medidas como vacaciones colectivas, acceso a subsidios, licencias, entre otras; eran tomadas por los empresarios con el fin principal de proteger a sus empleados, pero con el paso del tiempo y la imposibilidad de sostenerlos, se vieron en la necesidad de finalizar contratos aumentando considerablemente el desempleo.

### **Afectaciones en empleo y aparato productivo:**

La ausencia de movilización de personas tiene un gran impacto en la operación del sector turístico y hotelero, dejándolo completamente vulnerable ante una emergencia como la que se vive desde la declaratoria de pandemia en 2020. Lo anterior, puede evidenciarse con las cifras existentes antes de esta; en el año 2019, se presentaba a nivel mundial una llegada de turistas internacionales de aproximadamente 1.5 mil millones, siendo el 10° año en crecimiento sostenible del sector; la fuerza laboral estaba mayormente representada por mujeres (54%), y jóvenes, además, representaba el 3er sector más importante en exportación. Con la llegada del COVID-19, el panorama cambió completamente, el año 2020 fue el peor en la historia con cifras de hace prácticamente 30 años. La afectación por regiones respecto al 2019 fue: Asia y Pacífico

con una caída del 84%, Oriente medio y África con un 75%, Europa con un 70% y América con un 69% (Organización Mundial del Turismo, 2021) .

Aunque el golpe en América haya sido levemente inferior en comparación con las otras regiones, las cifras son igualmente preocupantes. En un informe publicado por la Asociación de Hoteles de Turismo de la República de Argentina (2020), se evidencia el impacto de la pandemia en ese sector, “entre marzo y junio de ese año se perdieron más de 74.000 empleos” cifra bastante considerable sobre todo teniendo en cuenta que según la misma entidad la industria turística representa un 5% del Producto Interno Bruto (PIB) y es el cuarto generador de empleos a nivel nacional.

En México, por su parte, antes de la pandemia el sector turístico representaba casi el 9% del PIB y generaba más de 4 millones de empleos, ocupando el séptimo lugar como destino a nivel mundial. Con la crisis, han cerrado más del 80% de los hoteles, más de 50.000 restaurantes y se han perdido más de un millón de empleos cerrando el 2020 con una caída del 46%; según estimaciones, por esta baja, el sector ahora participa en un 4.9% del PIB (Duran, 2021) .

En Colombia, antes de la pandemia se hablaba de cifras récord en ocupación hotelera y una llegada de más de 3.9 millones de visitantes. Todo parecía indicar que la economía crecía gracias a esta y otras actividades relacionadas al turismo, las estimaciones eran positivas y se esperaba llegar a finales de 2020 con unos 4.9 millones de visitantes y un aporte al PIB de unos \$37.3 billones que hubiesen representado la cifra más alta en comparación con los 15 años anteriores (Delgado, 2020). La información revela pues, que esta ha sido la peor crisis en la industria hotelera del país. El descenso en la ocupación en el primer año de pandemia fue de más del 35% comparado con el año 2019, que contrariamente había alcanzado el nivel más alto en su historia llegando casi a un 57%. Las pérdidas fueron millonarias y repercutieron en cierre de establecimientos y aumento en las cifras de desempleo.

### **Factores con mayor influencia en los resultados del sector durante la pandemia**

Para la gran mayoría de establecimientos, la dependencia de una sola fuente de ingresos fue su mayor inconveniente. La falta de flujos de efectivo ocasionó una caída económica de grandes proporciones pues igual debían cubrir gastos que, a diferencia de los ingresos, no cesaron; arrendamientos, servicios públicos, gastos de personal, entre otros, hacían parte de esta lista de obligaciones inaplazables.

Sumado a ello, el hecho de extender cada vez la emergencia sanitaria y con ella las restricciones, generó un ambiente de incertidumbre que obligó a muchos de estos establecimientos a tomar decisiones radicales; evidentemente no estaban preparados para esta situación, por ello y por la estacionalidad de sus ingresos, no contaban con una liquidez que ofreciera soporte a largo plazo.

La recuperación económica ha sido lenta, pues aún se mantienen restricciones y las preferencias de los viajeros han cambiado, la sostenibilidad a largo plazo solo será posible para aquellos que puedan adaptarse a los cambios que la pandemia ha generado, para enfrentar el impacto es necesario generar estrategias que les permitan tener una estabilidad a pesar de las fluctuaciones.

### **Discusión de Resultados**

La pandemia por COVID-19 generó una crisis económica de gran tamaño en el sector hotelero, pero no ha sido ni la primera ni la única y a pesar de esto sigue siendo completamente vulnerable y sensible a esta clase de eventos, surgen entonces varios interrogantes, como: ¿Por qué no se ha preparado? ¿puede hacerlo?, ¿aunque lo haga, seguirá siendo la parte delgada de la cuerda?, seguramente no pretende ser el sector más débil de la economía y verse afectado por periodos largos de inactividad y recesión, como tampoco es posible que logre una inmunidad total ante este tipo de crisis, pero a lo mejor, lo que sí es viable, es un replanteamiento o búsqueda de nuevas estrategias que le permitan ser menos frágil, está visto que el daño una vez hecho es difícilmente reparable; así por ejemplo, es indispensable que la industria hotelera tenga alternativas que le permitan subsistir en situaciones similares, principalmente, aumentando y diversificando sus fuentes de ingresos, sin dejar de lado el hecho, de que debe adaptarse a los consecuentes cambios del mercado turístico y tener la capacidad de cubrir su demanda y necesidades (Segura & Esparza, 2021).

Lo anterior no significa que la estabilidad del sector dependa únicamente de este. Evidentemente, si es una parte importante de la economía de un país son varios los actores que pueden y/o deben intervenir para mantenerla, así, por ejemplo, debe haber un trabajo conjunto entre gobierno e industria hotelera para mantener una operatividad razonable que garantice su sostenibilidad a corto y largo plazo; la búsqueda de acciones que promuevan e impulsen el turismo tanto de extranjeros como residentes es algo que debe encaminarse, no solo temporal sino permanentemente

En línea con lo anterior, no se puede negar que las medidas tomadas por los diferentes gobiernos han sido favorables y en la medida de lo posible deben mantenerse por el tiempo que sea necesario hasta que se logre una nivelación del sector, es una crisis social y económica que tomará un largo tiempo remediar. Eso sí, tal y como se indica en Dube et al., (2020), cada destino debe contar con medidas personalizadas que le permitan retomar sus actividades adaptándose a las nuevas circunstancias; además, no se debe obviar el hecho de que el turismo post - Covid ha generado cambios en el perfil de los turistas quienes ahora añaden a su lista de prioridades, la higiene, salubridad y todo aquello que represente un menor riesgo de contagio (Araya-Pizarro & Araya-Pizarro, 2021). En síntesis, se requiere un apoyo colectivo que permita la recuperación y sustentabilidad del sector, pero también, aprender de este tipo de situaciones para estar mejor preparados a futuro.

Por otra parte, en cuanto al desarrollo de la investigación, es importante recalcar que los documentos revisados son estudios principalmente de grandes economías, esto es, Estados Unidos, Europa, Asia. Es escasa la información en economías emergentes. Esto ha sido una limitante pues existía un gran interés en obtener datos de entornos más cercanos; Así por ejemplo, al realizar búsquedas relacionadas con la afectación de la pandemia en Colombia, la información que se obtiene es principalmente periódica y estadística, generada por los organismos directamente relacionados con el sector, tales como la Asociación Colombiana de Viajes y Turismo (ANATO) y la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO); considerando la importancia del sector hotelero y turístico en Colombia, se espera que las investigaciones en torno a este sector aumenten, esto serviría como herramienta de apoyo para el mismo y para otras áreas de la economía en el país; conocer las circunstancias que rodean este tipo de eventos, facilitaría la toma de decisiones a futuro.

### **Conclusiones**

De acuerdo con la revisión de la literatura llevada a cabo, el sector turístico y hotelero respondió de manera negativa a los desafíos derivados de la pandemia, principalmente porque no estaban preparados ni logística ni financieramente para ella; debido a los confinamientos y restricciones obligatorias, la demanda en este sector fue mínima, ocasionando una caída importante en los ingresos; los flujos de caja de estos establecimientos se vieron seriamente afectados y muy pocos establecimientos pudieron sostenerse.

La industria hotelera y turística representa gran parte de la economía global; al actuar de manera sinérgica con otras actividades, genera una fuente considerable de empleos los cuales se vieron drásticamente disminuidos por la recesión a la que se vio obligada por las restricciones y que le impidió mantenerlos durante la crisis; esto a su vez, tuvo incidencia en toda la cadena de valor y suministro relacionada.

Muchos de los establecimientos del sector que se vieron obligados a cerrar, algunos de manera definitiva, tuvieron como factor común la dependencia de unas pocas fuentes de ingresos, incluso, de una sola. A esto se suma el hecho de no poseer reservas de recursos suficientes para su sostenimiento, pues dependían en gran medida de ingresos estacionales; la intervención de cada gobierno mediante auxilios, ayudas tributarias y demás, ha sido favorable, pero aun así insuficiente para garantizar la sostenibilidad total del sector.

### Referencias

- Araya-Pizarro, S., & Araya-Pizarro, S. (2021). Incidencia del Covid-19 en el comportamiento del turista de la región de Coquimbo. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 17(2), 102–112.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-235X2021000200102>
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2020, July). *Más de un tercio del empleo formal se genera en sectores como el turismo*. <https://anato.org/noticias/mas-de-un-tercio-del-empleo-formal-se-genera-en-sectores-como-el-turismo/>
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República de Argentina. (2020, September). *El 46% de los hoteles considera "probable" el cierre definitivo*. [https://www.ahtra.com.ar/eventos\\_noticia.php?id=4040](https://www.ahtra.com.ar/eventos_noticia.php?id=4040)
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (2020, March 27). *Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia*. <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>
- Becerra, O., Cabra, M., Romero, N., & Pecha, C. (2021). *Descripción de la encuesta y la muestra Tabla 1. Composición muestra encuesta RECOVR*.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Notas\\_politica\\_publica\\_EMPLEO\\_09\\_04\\_21\\_v4.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Notas_politica_publica_EMPLEO_09_04_21_v4.pdf)
- Beer, N. L., & Pérez, L. (2022). COVID-19: Lessons from the frontline. *COVID-19 Pandemic*, 121–131.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-323-82860-4.00005-7>
- Canhoto, A. I., & Wei, L. (2021). Stakeholders of the world, unite!: Hospitality in the time of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102922>
- Chambers, N., & Cifter, A. (2022). Working capital management and firm performance in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103144.  
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2022.103144>

- Chen, M. H., Demir, E., García-Gómez, C. D., & Zaremba, A. (2020). The impact of policy responses to COVID-19 on U.S. travel and leisure companies. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 1(1). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2020.100003>
- Contreras, A. (2021). *Los cambios del comportamiento del consumidor en sus hábitos de compra, durante la pandemia Covid-19. Revisión Sistemática.* <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77060>
- Craig, C. A. (2021). Camping, glamping, and coronavirus in the United States. *Annals of Tourism Research*, 89, 103071. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2020.103071>
- Delgado, A. (2020, January). 'Turismo hará importante aporte en el PIB de Colombia' | *Vanguardia.com*. 'Turismo Hará Importante Aporte En El PIB Del País.' <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/turismo-hara-importante-aporte-en-el-pib-del-pais-XM1860653>
- Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 802–830. <https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2021.03.005>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>, 1–4.
- Duran, L. (2021, April). *La crisis del Turismo • Red Forbes • Forbes México*. La Crisis Del Turismo. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-la-crisis-del-turismo/>
- García-Gómez, C. D., Demir, E., Díez-Esteban, J. M., & Bilan, Y. (2021). The impact of COVID-19 outbreak on hotels' value compared to previous diseases: the role of ALFO strategy. *Heliyon*, 7(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07836>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102636. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102636>
- Izaguirre, R. (2020). *Por la baja demanda todavía no abrió el 13,6% de los hoteles colombianos.* [https://www.hosteltur.com/Lat/141334\\_por-La-Baja-Demanda-Todavia-No-Abrio-El-136-de-Los-Hoteles-Colombianos.html](https://www.hosteltur.com/Lat/141334_por-La-Baja-Demanda-Todavia-No-Abrio-El-136-de-Los-Hoteles-Colombianos.html)
- Kukanja, M., Planinc, T., & Sikošek, M. (2020). Crisis Management Practices in Tourism SMEs during the Covid-19 Pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346–361. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0023>
- Ma, Z., Liu, Y., & Gao, Y. (2021). Research on the impact of COVID-19 on Chinese small and medium-sized enterprises: Evidence from Beijing. *PLoS ONE*, 16(12 December). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257036>
- Moreno, M. (1981). *Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia.* [www.sogeocol.edu.co](http://www.sogeocol.edu.co)

- Organización Mundial del Turismo. (2021, January). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Palacios, M., & Duque, E. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*.
- Pardo, J. C. (2021a). *Sector hotelero: de vuelta a los niveles pre-pandemia en 2023*.
- Pardo, J. C. (2021b). *Sector hotelero: de vuelta a los niveles pre-pandemia en 2023*.
- Park, E., Kim, W.-H., & Kim, S.-B. (2022). How does COVID-19 differ from previous crises? A comparative study of health-related crisis research in the tourism and hospitality context. *International Journal of Hospitality Management*, *103*, 103199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103199>
- Pulido, Lady, & Cabello, E. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia*. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24709/1/An%C3%A1lisis%20del%20impacto%20econ%C3%B3mico%20del%20coronavirus%20en%20el%20sector%20turismo%20en%20Colombia.pdf>
- Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario de la lengua española*. Retrieved April 8, 2022, from <https://dle.rae.es/pandemia>
- Ricart, J. E. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Sá, F. Z. de, & Gastal, S. de A. (2021). Mobilidade, imobilidade e a-mobilidade: para discutir o Turismo em tempos de COVID-19. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, *15*(1), 2144. <https://doi.org/10.7784/RBTUR.V15I1.2144>
- Saif-Alyousfi, A. Y. H., & Saha, A. (2021). Do tourism receipts affect bank profitability? Analytical evidence from 85 tourism economies. *Research in International Business and Finance*, *58*, 101437. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2021.101437>
- Segura, J., & Esparza, R. (2021, October). *Circuitos turísticos temáticos para promover el turismo local postpandemia covid-19*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000500184&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500184&lang=es)
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, *94*, 102824. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102824>
- Spanaki, M. Z., Papatheodorou, A., & Pappas, N. (2021). Tourism in the post COVID-19 era: evidence from hotels in the North East of England. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *13*(3), 357–368. <https://doi.org/10.1108/WHATT-01-2021-0013/FULL/PDF>
- United Nations. (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*.

- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2021). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74–87. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>
- Wieczorek-Kosmala, M. (2022). A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock. *Tourism Management*, 88, 104396. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2021.104396>
- World Tourism Organization. (2021). *Global Economy Could Lose Over \$4 Trillion Due to COVID-19 Impact on Tourism*. <https://www.unwto.org/news/global-economy-could-lose-over-4-trillion-due-to-covid-19-impact-on-tourism>
- World Travel and Tourism Council. (2021). *North East Asia Middle East Domestic vs International Spending: = 1 in 11 jobs Caribbean Africa*.
- Wut, T. M., Xu, J. (Bill), & Wong, S. mun. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2021.104307>
- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>
- Yeganeh, H. (2019). An analysis of emerging trends and transformations in global healthcare. In *International Journal of Health Governance* (Vol. 24, Issue 2, pp. 169–180). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJHG-02-2019-0012>
- Yeon, J., Song, H. J., Yu, H. (Chandler), Vaughan, Y., & Lee, S. (2021). Are socially responsible firms in the U.S. tourism and hospitality industry better off during COVID-19? *Tourism Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104321>
- Zhang, D., & Sogn-Grundvåg, G. (2022). Credit constraints and the severity of COVID-19 impact: Empirical evidence from enterprise surveys. *Economic Analysis and Policy*, 74, 337–349. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.03.005>