



## Impacto del Covid-19 en el turismo

Yuselim Angélica Villa Hernández<sup>1</sup>, Virginia Hernández Silva<sup>2</sup> y Salvador Madrigal Moreno<sup>3</sup>

*1Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, yvilla@umich.mx, Gral. Francisco J. Múgica S/N, Felicitas del Río, 58030 Morelia, Mich., 4433223500*

*2Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, smadrigal@umich.mx, Gral. Francisco J. Múgica S/N, Felicitas del Río, 58030 Morelia, Mich., 4433223500*

*3Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, vhsilva\_17@hotmail.com, Gral. Francisco J. Múgica S/N, Felicitas del Río, 58030 Morelia, Mich., 4433223500*

---

*Información del artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: junio-2021*

*Fecha de publicación en línea: diciembre-2021*

*DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-174>*

---

### Resumen

La pandemia de Covid-19 ha ocasionado millones de pérdidas humanas y una severa crisis económica en el mundo, por otra parte, ha generado que las empresas en la búsqueda de su supervivencia desarrollaran estrategias innovadoras. La presente investigación tiene como objetivo identificar el comportamiento de las empresas de servicios turísticos a raíz del impacto del Covid-19 en el turismo. El estudio se enmarca en una investigación documental, de tipo cualitativa y exploratoria, en el sentido en que el impacto del Covid-19 es un suceso que todavía no ha finalizado y los primeros estudios al respecto son recientes. Los principales hallazgos de la investigación fueron que existen capacidades que desarrollaron las empresas del sector turístico con la finalidad de superar la crisis sanitaria. Dentro de estas capacidades se encuentran el aprendizaje y resiliencia organizacional, capacidades dinámicas, así como protocolos de higiene y seguridad para recobrar la confianza del turista. Otro impacto positivo de la crisis es la adaptación de capacidades tecnológicas en el servicio al turista. Como conclusión final se plantea la importancia de estudiar las capacidades de resiliencia en las organizaciones y de igual forma, se identifica la oportunidad para continuar este estudio de manera empírica. Por ello se establece una propuesta de modelo de capacidades de resiliencia en el sector turístico.

### Abstract

The Covid-19 pandemic has caused millions of human losses and a severe economic crisis in the world, on the other hand, has caused companies in search of their survival to develop innovative strategies. The present research aims to identify the behavior of tourism service companies as a result of the impact of Covid-19 on tourism. The study is part of a documentary research, qualitative and exploratory, in the sense that the impact of Covid-19 is an event that has not yet finished and the first studies in this regard are recent. The main findings of the research were that there are capacities developed by companies in the tourism sector in order to overcome the health crisis. Within these capacities are learning and organizational resilience, dynamic capabilities, as well as hygiene and safety protocols to regain the confidence of the tourist. Another positive impact of the crisis is the adaptation of technological capabilities in tourist service. As a final conclusion, the importance of studying resilience capacities in organizations is raised, and in the same way, the opportunity to continue this study empirically is identified. For this reason, a proposal for a model of resilience capacities in the tourism sector is established.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, capacidades dinámicas, Covid-19, turismo, resiliencia organizacional.

**Keywords:** organizational learning, Dynamic capabilities, Covid-19, tourism, organizational resilience.

**JEL:** M1, O35, Z3.

## 1. INTRODUCCIÓN

La pandemia del coronavirus (Covid-19) es uno de los eventos más impactantes del siglo XXI. Los primeros casos de este virus fueron reportados desde China en diciembre de 2019 y para marzo de 2020 ya se encontraba por todo el mundo, fue en ese momento que la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo declaró como una pandemia. Al ser un virus de alto contagio entre las personas y no existir cura alguna, la OMS recomendó una serie de medidas para frenar los contagios tales como cancelar todo tipo de eventos multitudinarios, viajes, restricción de la movilidad de las personas y cierre de escuelas en todo el mundo.

Este trabajo de investigación se compone de estadísticas que muestran la importancia del turismo en el mundo y en especial México. De la misma manera, se encontraron estudios que han pronosticado los impactos del Covid-19 desde el escenario más optimista hasta el más pesimista. El impacto en países como México es fuerte, dada su dependencia del turismo.

Se encontró que las investigaciones sobre los efectos del Covid-19 se han realizado desde diferentes perspectivas, haciéndose notar el interés que existe en la comunidad académica en resaltar las oportunidades dentro de esta crisis. Se ha estudiado sobre el comportamiento del destino turístico y el comportamiento del turista a partir del Covid-19. Además, existe un interés especial en destacar los avances tecnológicos que surgieron a partir de esta crisis.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 El Covid-19 en el turismo

En el siglo XXI, dos inmensos motores de cambio para la industria del turismo son el cambio climático y las emergencias sanitarias mundiales. Un

ejemplo de tal emergencia es el Covid-19 que circula actualmente y que ha ocasionado el cierre de actividades turísticas (Jamal & Budke, 2020). La pandemia de Covid-19 es única en escala y constituye una combinación de varias tipologías de desastres y crisis (Ritchie & Jiang, 2019). Es una combinación de un desastre natural, una crisis sociopolítica, una crisis económica y una crisis de demanda turística.

El turismo mundial registró su peor año en 2020, con una caída de las llegadas internacionales del 74%, según los últimos datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Los destinos de todo el mundo recibieron en 2020 mil millones de llegadas internacionales menos que el año anterior, debido a un desplome sin precedentes de la demanda y a las restricciones generalizadas de los viajes (OMT, 2021a).

Según el último Barómetro del Turismo Mundial de la OMT, (2021), el desplome de los viajes internacionales representa unas pérdidas estimadas en 1,3 billones de dólares en ingresos de exportación, una cifra que multiplica por más de once las pérdidas registradas durante la crisis económica global de 2009. La crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas.

Dada la evolución constante de la pandemia, muchos países están actualmente reintroduciendo restricciones más estrictas a los viajes. Entre las medidas se incluyen pruebas obligatorias, cuarentenas y, en algunos casos, el cierre completo de las fronteras, todo lo cual dificulta la reanudación de los viajes internacionales. Al mismo tiempo, cabe esperar que la llegada gradual de las vacunas contra la Covid-19 ayude a restablecer la confianza de los

consumidores, a flexibilizar las restricciones de viaje y a que, lentamente, los viajes vayan normalizándose durante el año que tenemos por delante (OMT, 2021b).

## **2.2 El Covid-19 y el turismo en México**

De acuerdo al Foro Económico Mundial, los ingresos recibidos por el turismo internacional en México para el año 2018 fueron US 21.336.000.000. La industria del turismo le aportó el 8.0% al Producto Interno Bruto (PIB) de México en el año 2018. Ese mismo año ofreció empleos al 8.6% de la población ocupando 4.568.400 empleos (WEF, 2019). En los últimos años el turismo tenía una tendencia hacia el alza, manteniéndose como una industria en crecimiento que estaba impulsando el resto de la actividad económica, así lo reconoce la Secretaría de Turismo en México (Sectur, 2018).

Teniendo en cuenta que los visitantes requieren de transporte, alimento, hospedaje, servicios de comunicación, esparcimiento y servicios médicos, la cantidad de ramas económicas que el turismo impacta es grande (Sectur, 2018). El turismo en México aporta empleos para más de 4 millones de personas de forma directa pero el beneficio es mayor, dado que la OMT estima que por cada empleo directo en el turismo se generan alrededor de 1.5 empleos adicionales de manera indirecta. Bajo este supuesto, en México otros 6 millones de personas son empleadas de manera indirecta por el turismo, para llegar a 10 millones de fuentes de ingresos (Sectur, 2018).

Ahora bien, la pandemia de Covid-19 llegó al mundo para cambiar todas las anteriores tendencias de crecimiento en el sector turismo. Al implementar estrategias de salud públicas basadas en el confinamiento de las personas y la baja movilidad de la población, llevó al cierre de empresas del sector turístico. Según el Barómetro del Turismo Mundial publicado en octubre de 2020, las llegadas

internacionales cayeron un 81% en julio y un 79% en agosto, precisamente los meses que suelen ser los de mayor movimiento del año y coinciden con el verano (UNWTO/OMT, 2020).

Hay que mencionar que la recuperación en México comenzó a finales del año 2020, de acuerdo a los indicadores trimestrales de la actividad turística, el PIB turístico en el tercer trimestre de 2020, registró un aumento del 26.7% respecto al segundo trimestre de 2020. En contraste, la población ocupada en el sector turismo de México fue de 4 millones 149 mil empleos directos en el periodo octubre-diciembre de 2020 y representó el 8.5% del empleo nacional. Con este resultado se observa una disminución de 289 mil 582 empleos directos menos en el sector productor de bienes y servicios turísticos (Sectur, 2021b).

Así mismo, en enero de 2021 las llegadas de pasajeros en los aeropuertos del país fue de 3,601,525, comparando con el mismo mes pero de 2020 con 6,749,208 refleja una disminución de 46% (Sectur, 2021a). La misma tendencia se refleja en el ranking de ocupación de los centros turísticos que publica Datatur, en enero de 2021 la ocupación fue del 25.4% mientras que en enero del año pasado fue de 57.2%, arrojando una disminución del 31.8% (Sectur, 2021c). El ingreso de divisas por concepto de visitantes internacionales durante enero de 2021 fue de 934 millones 55 mil dólares, lo que representó una disminución de (-) 59.1% respecto a enero de 2020.

## **2.3 Efectos del Covid-19 en la industria del turismo**

El Covid-19 tiene diferentes impactos en los oferentes de servicios turísticos, en función de su naturaleza, ya sea hotel o restaurante, su tamaño, ubicación, gestión y estilo de propiedad. De manera similar, la demanda turística es altamente diversa, por ejemplo, viajeros de placer y de negocios, turistas en grupo e independientes, turistas con intereses

especiales como religiosos, o de salud (Sigala, 2020). Es debido a ello la complejidad de estudiar el impacto del Covid-19 por segmento de mercado, y en el presente estudio se enfoca en un estudio de manera general de la industria del turismo.

Encontramos que el artículo de (Škare et al., 2021) es uno de los primeros en medir los efectos potenciales de la pandemia de Covid-19 en la industria del turismo. Estiman que la recuperación de la industria del turismo en todo el mundo llevará más de 10 meses. Para lograr dicha recuperación el apoyo a las políticas públicas y privadas debe coordinarse y así garantizar el desarrollo de capacidades y sostenibilidad operativa del sector del turismo de viajes durante los años 2020 y 2021.

Desde el punto de vista empresarial, en el ámbito del turismo y la hostelería, la esperada crisis socioeconómica de la pandemia de Covid-19 podría tener un efecto devastador de larga duración en la industria, y es muy probable que las empresas puedan manejar este tsunami de crisis. Por tanto, los aspectos de riesgo no sólo deben considerarse desde el punto de vista de los proveedores de alojamiento, sino también de los destinos turísticos en los que se encuentran.

Como resultado, las empresas y los destinos deben colaborar para manejar de manera efectiva los aspectos de riesgo de Covid-19. Incluso si los proveedores de alojamiento ofrecen los más altos estándares de salud, seguridad e higiene posibles, si los destinos no siguen los mismos patrones, todo el esfuerzo será infructuoso. Esto significa que debe haber una toma de decisiones conjunta entre los empresarios del turismo y la hostelería, y las autoridades locales y nacionales (Pappas & Glyptou, 2021).

Se considera que la resiliencia organizacional puede ser la solución a la crisis del turismo originada por la pandemia (Sharma et al., 2021). Se observan cuatro factores destacados para

desarrollar la resiliencia en la industria: la respuesta del gobierno, la innovación tecnológica, la pertenencia local y la confianza de los consumidores y los empleados. Implementar tal resiliencia en la industria del turismo puede dar origen a un nuevo orden económico global caracterizado por el turismo sostenible, el bienestar de la sociedad, la acción climática y la participación de las comunidades locales.

#### **2.4 Comportamiento del destino turístico a partir de Covid-19**

No cabe duda que los residentes de los destinos turísticos corren mucho riesgo de contagio de Covid-19, asociado a la llegada de los turistas. Esta situación es relevante, ya que los residentes se encuentran en un dilema, decidir entre parar sus actividades económicas de atención al turista para disminuir el riesgo de contagio o continuar su labor de atención al turista para poder obtener ingresos. La extensión de la cuarentena, llevó a que los empresarios del sector turismo y todos los involucrados en la industria, decidieran regresar a las actividades de trabajo, pero en un contexto diferente al que se vivía antes de la pandemia. Debido a los cambios de protocolos de higiene y seguridad a los que están obligadas las empresas para ofrecer sus servicios, es que se observa un proceso de aprendizaje en las organizaciones. Este aprendizaje organizacional se puede considerar un impacto positivo en las empresas de servicios turísticos.

El proceso de aprendizaje organizacional es una actividad que no es llevada a cabo solamente por un departamento específico, sino que implica la interacción de todo el personal de una empresa y se considera una forma de comportamiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). Así mismo, Chiesa & Barbeschi (1994) afirman que el proceso de creación del conocimiento da lugar a la innovación en el desarrollo de productos y procesos y nuevas formas organizativas.

Es por lo anterior que el aprendizaje organizacional es fundamental para construir empresas turísticas resistentes a los desastres. La investigación de Bhaskara & Filimonau (2021) ha examinado los mecanismos de aprendizaje organizacional en empresas turísticas que operan en destinos propensos a desastres. La pandemia de Covid-19 brinda la oportunidad de investigar cómo los desastres pasados han reforzado la resiliencia organizativa de las empresas turísticas en Bali. El estudio encuentra que el capital humano y social limitado restringe su aprendizaje organizacional, exponiendo la vulnerabilidad de la industria del turismo balinés a futuros eventos desastrosos.

Como en el caso de otros desastres, la capacidad de las empresas turísticas para superar el Covid-19 dependerá de los niveles de resiliencia organizacional (Orchiston, 2013). La pandemia de Covid-19 representa una oportunidad única para realizar una "verificación de la realidad" para la preparación y recuperación ante desastres de las empresas turísticas, especialmente en los destinos que sufrieron múltiples desastres consecutivos en el pasado.

Se observa que las empresas afiliadas a cadenas tienen planes y procedimientos bien establecidos y estandarizados para la planificación y gestión de desastres. Por el contrario, las empresas independientes emplean enfoques más bien ad-hoc y se basan en experiencias de gestión pasadas para hacer frente a los desastres, ya que a menudo es el único medio de resistir sus consecuencias perjudiciales (Bhaskara & Filimonau, 2021).

Existen estudios sobre el aprendizaje organizacional que le anteceden al Covid-19 y que establecen su importancia en el sector turismo en México. En el estudio de aprendizaje organizacional en hoteles de Puebla, realizado por Rodríguez-Antón et al. (2010) se concluye, entre otras cosas, que el aprendizaje organizacional influye en el

hecho de que los clientes regresan de nuevo al hotel y son clientes satisfechos. Los empleados están más informados y los empleados están más enfocados al cliente.

La empresa turística no sólo aprende de sus clientes, también de sus proveedores, de sus socios, de los competidores, de las administraciones públicas, de los sindicatos y otros agentes sociales. Las empresas deben aprender de sus clientes los gustos, necesidades y preferencias que muestran cuando se alojan o consumen en sus instalaciones (Rodríguez-Antón, Alonso-Almeida, Rubio Andrada, & Esteban-Alberdi, 2008).

Por otro lado, la Asociación Americana de Psicología (APA, 2011) define a la resiliencia como "el proceso de adaptarse bien ante la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o incluso las fuentes importantes de estrés". A nivel organizacional, el concepto de resiliencia se ha definido como una capacidad superior para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias lo obliguen (Hamel & Välikangas, 2003). Aunque el contexto del término puede cambiar, en todos estos campos el concepto de resiliencia está estrechamente relacionado con la capacidad y habilidad de un elemento para regresar a un estado estable después de una interrupción (Bhamra et al., 2011). En resumen, como lo define principalmente Hamel, (2007), es la capacidad de una empresa para superar las perturbaciones causadas por turbulencias externas y seguir siendo competitiva y sin cambios.

En cuanto a las capacidades dinámicas, Teece et al., (1997) conceptualizan el término como "la habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentarse a entornos rápidamente cambiantes". Por su parte, Eisenhardt & Martin (2000) indican que las capacidades dinámicas son aquellos procesos empresariales,

actividades y funciones que usan los recursos para integrar, rediseñar, aumentar y liberarlos con la finalidad de poder competir y adaptarse a los cambios que se producen continuamente en el mercado.

### **2.5 Comportamiento del turista a partir de Covid-19**

A raíz de la pandemia de Covid-19 el comportamiento del turista también sufrió cambios. Toda la industria del turismo resintió estos cambios, desde hoteles y restaurantes pequeños hasta grandes cadenas de hoteles y restaurantes. Asimismo, las plataformas de servicios turísticos, tales como Airbnb y TripAdvisor que registraron cancelaciones y cambios en las búsquedas de viajes de sus usuarios.

Airbnb enfrentó una pérdida de mil millones de dólares durante el primer mes de la pandemia, debido a las reservas canceladas (Ekstein, 2020). Sin embargo, como plataforma, Airbnb tuvo más reservas en línea después del brote de Covid-19 que Marriott, Hilton e Intercontinental Hotels Group (Edison Trends, 2020). Airbnb reporta que más de seis millones de sus reservas aceptan estadías prolongadas (es decir, 28 días o más) debido al reciente aumento en la flexibilidad del trabajo remoto y el deseo de escapar de las ciudades abarrotadas (Menze, 2020). Los viajes futuros seguirán siendo diferentes a los anteriores con menos exceso de turismo, viajes de negocios y programas de lealtad (Ekstein, 2020). Aunque los hoteles siguen siendo la opción preferida, Airbnb ha experimentado un aumento drástico en popularidad y aceptación. Los datos muestran que el 85% de los españoles ha utilizado Airbnb durante el último año, y el 74,1% de los estadounidenses lo ha utilizado durante la pandemia (Bigné & Jenkins, 2020).

Al mismo tiempo que se difundió la noticia sobre la pandemia, los viajeros comenzaron a cancelar o retrasar sus viajes. Los análisis más profundos en la

plataforma TripAdvisor revelaron varios temas que consistieron en comentarios sobre los beneficios del seguro de viaje y el reembolso debido a las cancelaciones de viajes. El seguro de viaje se ha convertido en un tema recurrente, que puede ser una forma de reanimar la industria al ofrecer paquetes de viaje, incluidos los servicios de seguros de viaje (Uğur & Akbıyık, 2020). Los viajeros buscan formas de cancelar sus viajes con pérdidas económicas mínimas.

Se perfila más bien un turismo de bajo perfil (pocos días de vacaciones, gasto reducido, distancias cortas) que se mezclará con excursionistas de un día, que visitaran sitios reconocidos en un radio de influencia limitado. Entre estos, no hay duda de que los llamados Pueblos Mágicos tendrán buena acogida entre las preferencias de los consumidores turísticos nacionales, sin que ello pueda compensar las bajas de actividad en los destinos fuertes tradicionales. También se ha hablado de impulsar el turismo rural, el ecoturismo, y demás formas de turismo que benefician más directamente las economías locales (Hiernaux-Nicolas, 2020).

Esta pandemia le ha hecho ver a la industria del turismo, que además de vender sol, playa, diversión, cultura, etcétera, tendrá que vender seguridad sanitaria en general. Aún después de superar esta pandemia y de haber encontrado una vacuna que nos inmunice y medicamentos específicos para tratar la enfermedad, los controles sanitarios, aunque se relajen y nos acostumbremos a ellos, persistirán en alguna medida: hemos tomado conciencia de que aparecerán otras, aunque no sepamos cuándo. La industria del turismo se soporta, en primer lugar, en la confianza para viajar, en la confianza en los mercados de destino, pero también en los de origen (Vargas, 2020).

## 2.6 Innovaciones tecnológicas a partir de Covid-19

Esta pandemia ha acelerado la digitalización, la automatización de procesos, los asistentes virtuales, la robotización, lectura del menú con código QR, por mencionar algunas innovaciones. No cabe quedarse atrás, no solo porque en este contexto de pandemia la reducción de la interacción humana reduce los riesgos de contagio, sino porque incrementa la eficiencia de las organizaciones y son fuente de nuevas oportunidades de negocio en la medida en que dan lugar a experiencias innovadoras. Si levantamos la mirada más allá del Covid-19, el tsunami tecnológico que está en comienzos será un punto de inflexión en la industria del ocio y el entretenimiento en general, con repercusiones ineludibles en la forma de hacer turismo (Vargas, 2020). Se espera que la inclusión de la robótica en diversas operaciones de turismo y hostelería se convierta en un lugar común, donde aplicaciones como la robótica en orientación, limpieza, cocinas, aeropuertos, hoteles, entregas, pueden ver una mayor adopción (Ivanov & Webster, 2017).

Los robots y las tecnologías de inteligencia artificial son cada vez más importantes en la industria del turismo (Kim, Kim, Badu-Baiden, Giroux, & Choi, 2021). Hoy en día, los consumidores se enfrentan a múltiples opciones que involucran interacciones humanas y robóticas. Estos investigadores han aplicado una serie de estudios experimentales. Cuatro experimentos demostraron que los consumidores tenían una actitud más positiva hacia los hoteles con personal robótico (versus con personal humano). Los resultados fueron diferentes a los de estudios anteriores que se realizaron antes de la pandemia de Covid-19, la preferencia de los encuestados se atribuyó a la crisis de salud mundial.

Después de Covid-19, las organizaciones seguramente rediseñarán sus modelos comerciales en función de las

pérdidas manejadas y las condiciones del mercado para el futuro. La reducción de la fuerza laboral es una posibilidad, sin embargo, las organizaciones más inteligentes pueden considerar utilizar la fuerza laboral disponible en roles más nuevos según las necesidades de la empresa. Es importante entender que la hospitalidad se trata de conexiones humanas y las personas estarán en el corazón de todo lo que diseñamos (Kaushal & Srivastava, 2021).

Las tendencias de desarrollo y la adopción de destinos inteligentes y servicios turísticos, inteligencia artificial, robótica y otros avances digitales ahora se aceleran para combatir las implicaciones turísticas de Covid-19. La investigación turística de Covid-19 debe reinventar y remodelar los propósitos, el uso y los medios de tales avances tecnológicos que constituyen significativamente la forma en que nuestras sociedades y economías se están transformando, cómo se practica, gestiona y evoluciona el turismo debido al Covid-19 (Sigala, 2020).

## 3. MÉTODO

La presente investigación es cualitativa y los resultados derivan de una investigación documental. De acuerdo a Hernández et al., (2010), la investigación cualitativa es un método no estructurado que busca proporcionar la idea y comprensión más profunda del problema. Este tipo de investigación pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades del objeto de estudio. Dada la importancia del sector turístico para México, en términos económicos y sociales ya establecidos en el marco teórico de la investigación, surge la intención de estudiar el fenómeno del impacto del Covid-19 en el turismo ya que dicho sector se ha visto muy afectado.

Este estudio cualitativo se fundamenta en un proceso exploratorio, en el cual se indaga a través de la revisión de la literatura encontrada sobre el tema de interés, la competitividad de un destino

turístico. En la primera fase se recopila información de relevancia obtenida de organismos tales como la OMS y la OMT, así como del Foro Económico Mundial. Para conformar la gran parte del marco teórico de la investigación se accedió desde la Base de Datos Elsevier a artículos publicados en el periodo de 2020-2021. Con este marco teórico es que se sienta la base para establecer una propuesta de modelo de capacidades de resiliencia en las organizaciones y de igual forma, se identifica la oportunidad para continuar este estudio de manera empírica.

#### 4. RESULTADOS

Dentro de los hallazgos derivados de la búsqueda en la literatura sobre los impactos del Covid-19 en el turismo, se encuentran la gran cantidad de lamentables fallecimientos en el mundo y una crisis económica generalizada. En contraste, también se observa que la industria del turismo se vio orillada a desarrollar capacidades de sobrevivencia tales como aprendizaje y resiliencia organizacional, configurar protocolos de higiene y seguridad para recobrar la confianza del turista. Otro impacto positivo de la crisis es la adaptación de capacidades tecnológicas en el servicio al turista.

El hallazgo más relevante en la presente investigación documental es que las empresas del sector turístico han sobrevivido a la crisis originada por la pandemia gracias a su capacidad de resiliencia organizacional. Se observa que, en el proceso de resiliencia, dichas empresas desarrollaron capacidades de aprendizaje y capacidades dinámicas de adaptación. El concepto de resiliencia organizacional no es nuevo, pero es más actual que nunca.

De lo anterior resulta la presente propuesta de modelo de resiliencia organizacional para demostrar que la resiliencia está conformada por capacidades de aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas.

Figura 1. Modelo de resiliencia organizacional del Covid-19 en el turismo



Fuente: Elaboración propia con base en: (Bhaskara & Filimonau, 2021; Ivanov & Webster, 2017; Kaushal & Srivastava, 2021; Kim et al., 2021; Orchiston, 2013; Sharma et al., 2021; Sigala, 2020; Vargas, 2020).

A continuación, se presenta la tabla 1. en la que se encuentran las variables que conforman tanto al aprendizaje organizacional como a las capacidades dinámicas. Con dichas variables se conforma el modelo de resiliencia organizacional propuesto para desarrollar un estudio empírico en el sector turístico de México y conocer de qué manera estas variables han contribuido en la resiliencia organizacional del sector.

Tabla 1. Aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas

Aprendizaje organizacional	Capacidades dinámicas
Socialización	Detección
Exteriorización	Aprendizaje
Combinación	Integración
Interiorización	Coordinación

Fuente: Elaboración propia con base en (Nonaka & Takeuchi, 1995; Pavlou & El Sawy, 2011).

#### 5. CONCLUSIONES

La industria del turismo es muy importante en el mundo ya que aporta grandes cantidades al PIB de países como Estados Unidos, China, España, Francia y en América a México. Es por ello que la emergencia sanitaria que ha ocasionado el Covid-19 ha afectado de sobre manera al turismo en el mundo. Dentro de los estudios realizados con el objetivo de pronosticar el tiempo y el impacto que



tendrá esta contingencia los más acertados han sido aquellos realizados por la Organización Mundial del Turismo, donde su escenario más pesimista pronosticaba que al final de 2020 la caída del turismo sería de 70%.

Así mismo, los estudios encontrados pronostican que la recuperación del turismo se dará hasta junio de 2021 si la vacunación en el mundo avanza este primer semestre del año. También existen pronósticos de que no será hasta el 2023 que el turismo se recuperará al nivel de 2019 antes de la pandemia.

Se observa que el Gobierno de México, preocupado por la economía del país decidió no cerrar sus fronteras al turismo extranjero, tal como lo hicieron la mayoría de los países en el mundo. A pesar de esa medida, el turismo disminuyó más de 40% y se perdieron casi 300 mil empleos, de acuerdo al informe de enero 2021 de (Sectur, 2021c). Es urgente que el proceso de vacunación avance para poder estar en condiciones de brindar seguridad sanitaria tanto a la población como a los turistas que desean viajar a México. Mientras este proceso ocurre lentamente las empresas del sector turismo deben desarrollar estrategias para recobrar la confianza del turista.

El comportamiento del turista es un aspecto muy importante que ha cambiado durante la pandemia. La toma de decisiones que impulsan sus preferencias de compra de alojamiento en tiempos de mayor incertidumbre es un aspecto digno de estudiar. Dentro de los hallazgos se encuentra que en cuanto se declaró la pandemia y muchos países cerraron las fronteras los turistas que tenían reservas comenzaron a buscar posponer sus viajes. En la plataforma de TripAdvisor los miembros buscaban destinos que ofrecieran seguridad sanitaria y algún seguro de viajero en caso de tener que seguir posponiendo el viaje o contraer el virus en el transcurso de su viaje. Estas preocupaciones no estaban dentro de las prioridades del viajero anteriormente.

En la plataforma de Airbnb se ha observado que los turistas buscan alojamientos en departamentos evitando convivir con cientos de personas como lo hacían en los grandes hoteles. Además, estos turistas buscan alojamientos cerca de la naturaleza, alejados de grandes concentraciones de personas, y con las instalaciones necesarias para hacer home office desde un lugar agradable para pasar la contingencia sanitaria. Es por este comportamiento del turista que el ecoturismo está cobrando fuerza en el mundo. esta es una oportunidad para que los pueblos mágicos en México aprovechen al turismo que está por llegar a esos destinos.

Dentro de los estudios realizados por investigadores preocupados por encontrar soluciones para la recuperación de la industria del turismo abundan aquellos sobre el comportamiento de las mismas empresas que componen a la industria. Es de vital importancia que dentro de cualquier estrategia administrativa se tome en cuenta esta o alguna futura pandemia. El sector turismo está en un proceso de aprendizaje al verse obligado a reconfigurar sus protocolos de seguridad e higiene, y la academia debe ver esta situación como un punto de oportunidad para investigaciones del tema.

Las empresas afiliadas a cadenas tienen planes y procedimientos bien establecidos y estandarizados para la planificación y gestión de desastres. Por el contrario, las empresas independientes emplean acciones para resolver un problema inmediato ya que a menudo es el único medio de resistir las crisis. Otra situación que se observa es la pertenencia local o solidaridad emocional, es decir, que las comunidades reconocen que los pequeños comercios que viven del turismo son los más afectados y en los momentos de mayor crisis dieron su apoyo adquiriendo comida y servicios locales.

En medio de la crisis que está viviendo el sector turismo se encuentra un

aspecto positivo, la industria se vio orillada a adoptar a la tecnología como herramienta indispensable en sus actividades diarias. Para las empresas grandes, hoteles de 4 y 5 estrellas la implementación de nuevas tecnologías fue más fácil que para los establecimientos pequeños. La capacidad económica que tienen las grandes empresas le está permitiendo introducir desde servicios automatizados como robots para brindar servicios a los turistas sin necesidad de exponerlos a contacto

con el virus de Covid-19. La reducción de la interacción humana reduce los riesgos de contagio, y además incrementa la eficiencia de las organizaciones.

Finalmente, podemos concluir que toda investigación que se haga al respecto del impacto del Covid-19 en el turismo contribuye a la recuperación de la industria del turismo. El gobierno, las empresas, la sociedad y la academia debe aportar soluciones para superar la crisis.

## REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2011). *The road to resilience*. Retrieved from APA.ORG.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 53(18), 5375–5393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>
- Bigné, E., & Jenkins, C. (2020). Effects of Covid-19 on consumers' intention to book Airbnb: an empirical study in US and Spain. *Economía Industrial*, 418, 97–107.
- Chiesa, V., & Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-based competition. In G. Hamel & A. Heence (Eds.), *Competence-based Competition* (pp. 293–314). John Wiley & Sons Inc.
- Edison Trends. (2020). *Airbnb Spending in July 2020 up 22% Yo.* <https://trends.edison.tech/research/airbnb-hotel-sales-sept-2020.html>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Ekstein, N. (2020). *Airbnb CEO Brian Chesky Forecasts Future of Travel After Pandemic.* <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-04/airbnb-ceo-brian-chesky-forecasts-future-of-travel-after-pandemic?sref=KkPzpZvz> European
- Hamel, G. (2007). The future of Management. *Harvard Business School Press*.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hiernaux-Nicolas, D. (2020). El amargo despertar del turismo mexicano pos-Covid 19. In *Turismo Pos-covid-19* (pp. 191–198). Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna. <https://doi.org/https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Ivanov, S. H., & Webster, C. (2017). Designing robot-friendly hospitality facilities. *Proceedings of the Scientific Conference "Tourism. Innovations. Strategies,"* 13–14.
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181–188. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0014>
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92(May 2020), 102707. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>
- Kim, S. (Sam), Kim, J., Badu-Baiden, F., Giroux, M., & Choi, Y. (2021). Preference for robot service or human service in hotels? Impacts of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93(November 2020), 102795. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102795>
- Menze, J. (2020). *Airbnb courts digital nomads as it continues push for long-term stays.* <https://www.phocuswire.com/airbnb-courts-digital-nomads-as-it-continues-push-for-long-term-stays>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.*
- OMT. (2021a). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales.* <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- OMT. (2021b). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales.*
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477–494.

- Pappas, N., & Glyptou, K. (2021). Accommodation decision-making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, 93(October 2020), 102767. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102767>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). Una revisión de la investigación sobre el riesgo turístico, la gestión de crisis y desastres: lanzamiento de los anales de la colección curada de investigación turística sobre el riesgo turístico, la gestión de crisis y desastres. *Annals of Tourism Research*, 79(noviembre), 102812.
- Rodriguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. del M., Rubio-Andrada, L., Martín-Castilla, J. I., Gil, S., Berlanga, M., Esteban-Alberdi, C., Figueroa, C., Talón, P., Celemín Pedroche, M. S., Valido-Viegas, F., Trujillo, J. C., & Gutiérrez, I. (2010). *Estudio del proceso e impacto del aprendizaje organizativo en las cadenas hoteleras en España y México*. Pubidisa.
- Rodriguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. del M., Rubio Andrada, L., & Esteban-Alberdi, C. (2008). Conocimiento y aprendizaje en las grandes cadenas hoteleras españolas en Iberoamérica: internet como herramienta de aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Turismo* 2, 21, 137–159.
- Sectur. (2018). *Nuestro Turismo, el gran motor de la economía nacional*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo\\_2040\\_Poli\\_tica\\_Turi\\_stica\\_de\\_Estado.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412719/Turismo_2040_Poli_tica_Turi_stica_de_Estado.pdf)
- Sectur. (2021a). *Actividades aeroportuarias*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/TrasnAerea.aspx>
- Sectur. (2021b). *Resultados de la Actividad Turística enero 2021*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>
- Sectur. (2021c). *Resultados de la Actividad Turística enero 2021*.
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37(October 2020), 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(November 2020). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Uğur, N. G., & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36(September), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>
- UNWTO/OMT. (2020). *El turismo internacional cae un 70% mientras las restricciones de viaje afectan a todas las regiones* (Issue 34). <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-10/201027-barometer-es.pdf>
- Vargas, A. (2020). Estrategias de destinos y empresas en el mercado turístico pos-COVID-19. In *Turismo Pos-covid-19* (pp. 147–158).
- WEF. (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. In *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*.