



CAPÍTULO III

EL IMPACTO DE COVID-19 EN LA GESTIÓN HOTELERA DEL DEPARTAMENTO DEL MAGDALENA

Jesús Rafael Fandiño Isaza

Luz Marina Dávila Coa

Vladimir Jhosmell Baquero Márquez



Resumen

El presente estudio tiene como finalidad evidenciar el impacto que tuvo el covid-19 en los procesos de gestión en el sector hotelero del departamento del Magdalena. La investigación es de tipo descriptivo, realizada mediante encuestas y de las cuales se puede hablar de la situación en el sector hotelero con ocasión de la pandemia del covid-19. El análisis fue realizado a 21 hoteles del sector pymes, y los resultados demuestran que el 75 % de los hoteles manifestaron tener capacidad financiera y presupuestal para enfrentar las obligaciones por un periodo de 3 meses por ocasión de las medidas de restricción sanitaria que causaron el cierre temporal de este tipo de empresas entre 3 y 6 meses, el 64.3% presentó reducción de la planta de personal y el 55% realizó suspensión de los contratos de trabajo entre 3 y 6 meses, el 85% reveló que sus ingresos disminuyeron en época de pandemia. Para poder enfrentar la crisis económica producto del covid-19, crearon estrategias innovadoras enfocadas en las ventas por internet o plataformas digitales, lo cual les permitió generar ingresos y tener una estabilidad corporativa en el mercado, a pesar de la caída en el número de turistas que afectaron los alojamientos en el sector hotelero. Esto demuestra que el sector hotelero fue impactado fuertemente a nivel financiero, generando procesos de gestión que les permitiera mantener la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

Palabras claves: sector hotelero; estrategias innovadoras; procesos de gestión.



Resumo

O objectivo deste estudo é demonstrar o impacto do covid-19 nos processos de gestão do sector hoteleiro no Departamento de Magdalena. A investigação é de natureza descritiva, realizada por meio de inquéritos, e a partir dos quais se pode descrever a situação no sector hoteleiro por ocasião da pandemia de covid-19. A análise foi realizada em 21 hotéis do sector das PMEs, e os resultados mostram que 75% dos hotéis declararam ter capacidade financeira e orçamental para enfrentar as obrigações durante um período de 3 meses devido às medidas de restrição sanitária que causaram o encerramento temporário deste tipo de negócios durante 3 a 6 meses, 64,3% tiveram uma redução do número de funcionários e 55% tiveram os contratos de trabalho suspensos durante 3 a 6 meses, 85% revelaram que os seus rendimentos diminuíram durante o período pandémico. Para enfrentar a crise económica causado pelo covid-19, criaram estratégias inovadoras centradas na venda pela Internet e/ou plataformas digitais, que lhes permitiram gerar receitas e ter estabilidade empresarial no mercado, apesar da queda do número de turistas que afectou o alojamento no sector hoteleiro. Isto mostra que o sector hoteleiro teve um forte impacto a nível financeiro, gerando processos de gestão que lhes permitiram manter a rentabilidade e a sustentabilidade das empresas.

Palavras chave: sector hoteleiro; estratégias inovadoras; processos de gestão.

Introducción

El 12 de marzo del 2020, el presidente de la República de Colombia declara la emergencia sanitaria en el país, en atención a las medidas tomadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), producto de la pandemia del covid-19 (Ministerio de Salud, 2020).

Estas medidas generaron cambios en los procesos de gestión de las empresas y crearon tensiones sociales y comerciales debido al cierre temporal de las mismas, como medidas preventivas para evitar la propagación del virus (Pulido y Cabello, 2020). Las disposiciones en salud pública para contrarrestar el avance de la pandemia deprimen las actividades económicas y productivas, que ocasionan disminución en la demanda y la oferta y por ende una reducción en la liquidez y rentabilidad, incluido el sector del turismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2020).

Como consecuencia del cierre temporal, el sector hotelero vio afectado sus ingresos en una disminución promedio de 950 000 millones COP, ya que el turismo tiene un peso significativo en la operatividad de estos negocios que ofrecen servicios de alojamiento, alimentos y bebidas y servicios de eventos (Revista Equipar, 2020). Los efectos en el sector turístico se estiman para marzo del 2020 en más del 47% y para abril, superior al 80%, en comparación a los mismos periodos en el año 2019 (Presidencia de la República, 2020).

De acuerdo con Anato (2020), las cancelaciones de los pasajeros en agencias de viajes fueron del 57%, en tanto que el 43% decidió aplazar los viajes.

Ante esta situación presentada por la pandemia del covid-19 se implementaron mecanismos como la modalidad del trabajo en casa o teletrabajo por parte de las empresas, haciendo uso de herramientas tecnológicas o plataformas virtuales que le permitieran mantener continuidad en sus servicios y de esta manera resistir financieramente ante los efectos y consecuencias del virus.

Marco teórico

Gestión del sector hotelero ante situaciones de crisis

La incertidumbre y el riesgo son factores que no son ajenos a la industria del turismo y que originan escenarios de crisis que afectan de manera directa e indirecta el sector, ocasionando dificultades a los resultados de la gestión que realizan los agentes intervinientes en el turismo, incluida las empresas de hotelería, crisis que pueden ser de tipo financiero, económica, ambiental, ecológica, biodiversidad, sociales, salud, políticas, entre otras situaciones internas o externas (Melián-Alzola et al., 2015).

La actividad turística es considerada un sector innovador que permite diversificar estrategias empresariales para enfrentar situaciones que afecten el desarrollo normal de los negocios involucrados en la cadena productiva del turismo (Emil et al., 2015).

Ante situaciones de crisis es fundamental establecer estrategias que logren una posición competitiva, tal como se evidencia en los estudios de Rodríguez y Fraiz (2011), sobre la implementación de algunas prácticas de gestión ante la crisis de catástrofes en el sector hotelero en Galicia (España), los resultados indicaron que la reducción de gastos es una medida inusual, ya que genera disminución en los servicios ofrecidos; por el contrario, se debe apuntar a una distribución de los servicios de los hoteles mediante operadores turísticos, el uso de nuevas tecnologías como página web y un empleo masivo de comunicación por medio de internet.

El sector del turismo afronta diferentes cambios que se dan en el ámbito internacional y deben tener la capacidad para enfrentar con eficiencia los retos de la globalización como son la competencia, la internacionalización y las nuevas tecnologías (Hernández, Sánchez & Lavín, 2014), que deben apuntar a un análisis sistemático de acciones en la aplicación de nuevos conocimientos que incorporen valor y haga de la gestión un desarrollo innovador de productos y procesos (Araneda, Pedraja y Rodríguez, 2015).

De acuerdo con Beltrán, (2018), como se citó en Lucero y Gómez (2021), el sector hotelero enfrenta diferentes riesgos que pueden afectar el desempeño en los servicios de alojamientos, ante esto es indispensable anticiparse ante cualquier tipo de crisis que cause un impacto negativo en la gestión y que afecte la estabilidad económica, por lo tanto es recomendable ofrecer servicios que generen seguridad para que el huésped disfrute de una estadía segura y sin temor.

Según Sánchez et al. (2021), el impacto a nivel global en la industria hotelera del año 2020 a causa del covid-19 ha sido el peor desde que existe registro, donde se disminuyó el 50% el ingreso de los hoteles; la media mundial fue de 8 de cada 10 habitación estuvo desocupada a lo largo del año. La ocupación hotelera fue de un 38% en com-

paración con el 2019 que fue de 66% (STR, 2020), esta reducción de ingreso ocasionó la pérdida, solo en Estados Unidos, de 1.6 millones de puestos de trabajo directo y 3.9 millones indirectos (American Hotel & Lodging Association 2020).

Por otra parte, se puede evidenciar los efectos de la pandemia del covid-19 a nivel mundial, como ejemplo, un estudio realizado en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca, Ecuador, que devela las pérdidas económicas que alcanzaron aproximadamente los \$481.100 USD, con el cierre de entre 6 y 10 hoteles, y que provocaron una elevada tasa de desempleo del 67,54%. Además que presentan una reducción de ingresos para el año 2021 de -86,49% y -87,92% respectivamente (Lucero y Gómez, 2021). Para enfrentar estas situaciones de desastres o crisis que afecten la industria hotelera es fundamental la creación de equipos de gestión que asuman el liderazgo de manera eficiente y responsable, de igual manera, canales de comunicación que faciliten el intercambio de información interna y externa, como aplicaciones móviles y una combinación de recursos, herramientas o plataformas tecnológicas (Hao et al., 2020).

En Colombia la reactivación del turismo viene creciendo, en parte a la gestión liderada por el gobierno y el sector turístico, en un trabajo en equipo que proyecta mejorar la economía y los ingresos de las empresas y trabajadores. A nivel de ocupación y alojamiento el sector hotelero de enero a diciembre del 2021 comenzó a mostrar cifras positivas con un 40.8% de crecimiento, superior en 10.9% del año 2020, esto significó que el mes de diciembre de 2021 los ingresos fueron de 101.3% en comparación al mismo mes del año 2020 y con relación al empleo creció en un 25.7% (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2022).

Estrategias innovadoras en épocas de crisis

La innovación es un proceso inmutable en las organizaciones y es el resultado de la acumulación de conocimiento, la competencia en el mercado y el desarrollo tecnológico que busca generar competitividad y transformación a los procesos productivos, sociales y económicos (Cardona et al., 2013).

Las pymes en Colombia representan el sector con mayores niveles para la generación de empleo y mayores aportes a la economía nacional y tienen la oportunidad de adaptarse ante los desafíos globales (Alexandrov Betov, 2020, como se citó en Hoyos-Estrada y Sastoque-Gómez, 2020, p.40), ante los nuevos desafíos causados por la pandemia del covid-19 la productividad del país se vio afectada, sin embargo, esta crisis permitió un aumento del uso de tecnologías y plataformas virtuales en el comercio como estrategias para crear vínculos con los clientes o consumidores y para mitigar los efectos económicos y financieros generados por la pandemia (Hoyos-Estrada y Sastoque-Gómez, 2020).

El comercio electrónico en Colombia ha tenido un aumento del 41 % por encima del promedio regional que se ubica en el 26 % (Dinero, 2020), esto demuestra la capacidad de adaptación que han tenido los empresarios para enfrentar las consecuencias económicas del covid-19.

La innovación es más que pensar en un producto o un *marketing* inteligente, la innovación debe ir más allá de estos conceptos, lo primero es considerar los procesos y modelo de negocio para atender el nuevo reto. La eficiencia de las empresas no es suficiente, tiene que caminar en la oscuridad de la incertidumbre de un mercado impredecible. Para aplicar una estrategia de innovación que revolucione su empresa en esta crisis hay que olvidar, para empezar el acenso en la innovación. Usted puede decidir por una innovación de servicio, producto o finanzas.

Análisis de resultados

Tabla 1. Identificación y características de los hoteles

¿Cuánto son los años de antigüedad de la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre 1 y 5 años	9	75 %
Más de 20 años	1	8.3 %
Entre 6 y 10 años	2	16.7 %
Total	12	100 %
Lugar en que desarrolla la actividad económica la empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Local comercial propio	8	66.7 %
Local comercial arrendado	1	8.3 %
Local comercial independiente	1	8.3 %
Vivienda con actividad económica	2	16.7 %
Total	12	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Analizando la tabla 1 con relación a la antigüedad se observa que el 75 % tiene 5 años funcionando y el 25 % más de 6 años, el 66.7 % tiene el local comercial propio, el 8.3 % local comercial arrendado y el mismo porcentaje con local comercial independiente, 16.7 % está en vivienda con actividad económica.

Tabla 2. Número de trabajadores entre 2019 y 2020

¿Cuántos trabajadores tuvo la empresa en el 2019?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
3	1	8.3 %
5	2	16.7 %
6	2	16.7 %
7	2	16.7 %
10	2	16.7 %
14	1	8.3 %
15	1	8.3 %
42	1	8.3 %
Total	12	100 %
¿Cuántos trabajadores tuvo la empresa en el 2020?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
3	1	8.3 %
5	3	25.1 %
6	1	8.3 %
7	1	8.3 %
8	2	16.7 %
9	2	16.7 %
11	1	8.3 %
12	1	8.3 %
Total	12	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la tabla 2 se observa una disminución algo considerable, un establecimiento tuvo 42 empleados en 2019 y se redujo a 12 en el 2020, mientras que algunos incrementaron en 2 empleados en el 2020.

Tabla 3. Tipo de contratos

¿Qué tipos de contratos actualmente ofrece la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Indefinido	7	30.4 %
Termino fijo	10	43.5 %
Temporal u ocasional	1	4.3 %
Prestación de servicios	2	8.7 %
De aprendizaje (SENA o practicante universitario)	3	13.1 %
Total	23	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la tabla 3 se puede evidenciar que el 43.5% de los empleados en las empresas del departamento del Magdalena tienen contrato a término fijo, 39.4% se encuentran con contrato indefinido, entre los aprendices SENA y prácticas universitarias hay un 13.1%, entre ocasional y prestación de servicios hay 13%.

Tabla 4. Ventas comparadas del 2019 con relación al 2020

Al comparar las ventas del año 2020, con relación al año 2019, ¿qué relación se puede establecer?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Se aumentaron	1	8.3%
Se disminuyeron	11	91.7%
Total	12	100%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Al comparar las ventas entre el año 2019 y 2020 en la tabla 4 se encuentra que el 91.7% de la empresa presentó disminución, solo el 8.3% obtuvo crecimiento en el año 2020, que mostró un gran impacto negativo.

Tabla 5. Variación porcentual de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021

¿Cuál fue el porcentaje de las ventas en el año 2020, en comparación al año 2019?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre el 1% y el 10%	5	41.7%
Entre el 11% y el 20%	4	33.3%
Entre el 21% y el 30%	3	25%
Total	12	100%

¿Cuál fue el porcentaje de las ventas en el año 2021, en comparación al año 2020?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre el 1% y el 10%	3	25%
Entre el 11% y el 20%	3	25%
Entre el 21% y el 30%	4	33.3%
Mayor al 30%	2	16.7%
Total	12	100%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 5 busca identificar cómo fue la variación porcentual de las ventas en el sector hotelero del departamento del Magdalena; inicialmente entre 2019 y 2020 se observa que el 75% disminuyeron entre el 1% al 10% y de 11% al 30%, respectivamente. De igual manera, entre 2020 a 2021 las ventas decrecieron del 1% al 10% y de 11% al 30%

Procesos de innovación en las pymes para mitigar los efectos del coronavirus:

estudio de caso Colombia y Brasil

en un 50 % y el 21 % al 30 % y mayor al 30 %, en un 50, lo que indica que este sector fue impactado considerablemente por la pandemia.

Tabla 6. Operación de los hoteles

A partir del inicio de la pandemia del año 2020, ¿cuántos meses de operación tuvo la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 mes	1	8.3 %
De 2 a 3 meses	1	8.3 %
De 4 a 5 meses	5	41.7 %
De 6 a 7 Meses	2	16.7 %
De 11 a 12 meses	1	8.3 %
Más de 12 meses	2	16.7 %
Total	12	100 %
¿Una vez suspendidas algunas de las restricciones generadas por la pandemia del covid-19 mencione en qué mes y año retomo las operaciones de su empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Agosto 2020	1	8.3 %
Septiembre 2020	1	8.3 %
Octubre 2020	1	8.3 %
Noviembre 2020	2	16.7 %
Diciembre 2020	3	25 %
Junio 2021	2	16.7 %
Octubre de 2021	2	16.7 %
Total	12	100 %
¿Cuál es la condición de operación actual de la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Opera normalmente sin restricciones	10	83.3 %
Opera normalmente con restricciones	2	16.7 %
Total	12	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

En la tabla 6 se presenta cómo fue la operación de los hoteles al inicio de la pandemia del año 2020, el 41.7 % funcionó de 4 a 5 meses; el 16.7 % de 6 a 7 meses, y otros en la misma proporción más de 12 meses. Después de suspendidas algunas de las restricciones el 16.7 % retornó a actividades en noviembre del 2020, en este mismo porcentaje otros lo hicieron en junio y octubre del 2021. En menor proporción del 8.3 % lo hicieron en agosto, septiembre y octubre de 2020.

Actualmente, el 83.3 % de los hoteles opera normalmente sin restricciones y el 16.7 % lo hace, pero con restricciones.

Tabla 7. Características de los trabajadores

De acuerdo con la población de sus trabajadores o colaboradores, ¿cuántos son del género femenino y del género masculino?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Hombres	45	45.9 %
Mujeres	53	54.1 %
Total	98	100 %
¿Cuál es el nivel de estudios de sus trabajadores o colaboradores?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bachiller	13	39.4 %
Técnicos	7	21.2 %
Tecnólogos	5	15.2 %
Profesionales	8	24.2 %
Total	33	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Las características de los trabajadores, según la tabla 7, indica que 54.1 % son mujeres y el 45.9 %, hombres, de los cuales el 39.4 % son bachilleres, 24.2 % son profesionales, 21.2 % son técnicos y el 15.2 % son tecnólogos.

Tabla 8. Estrategias para la continuidad de actividades económicas

A partir de la pandemia ¿qué acciones implementó la empresa para mantener la continuidad de las actividades económicas?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Publicidad en medios digitales	3	17.6 %
Suspensión temporal de contratos de trabajo	2	11.8 %
Trabajo por turnos	4	23.6 %
Uso de herramientas digitales	3	17.6 %
Vacaciones anticipadas	3	17.6 %
Recorte en los salarios	2	11.8 %
Total	17	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero implementó varias estrategias para mantener la continuidad de sus actividades económicas, como: trabajo por turnos 23.6 %, publicidad en medios digi-

Procesos de innovación en las pymes para mitigar los efectos del coronavirus:

estudio de caso Colombia y Brasil

tales 17.6%, uso de herramientas digitales 17.6%, vacaciones anticipadas 17.6%, suspensión temporal de contratos de trabajo 11.6% y recorte en los salarios 11.8%.

Tabla 9. Tipo de plataforma o herramientas digitales utilizadas durante la pandemia

A partir de la pandemia, ¿qué tipo de plataforma o herramientas digitales utilizó la empresa para la comunicación y las operaciones con clientes internos y externos?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Skype	2	6.9%
Facebook	8	27.6%
WhatsApp	10	34.4%
Instagram	9	31.1%
Total	29	100%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero se destaca por la implementación de plataformas o herramientas digitales para mantener su funcionamiento como: WhatsApp 34.4%, Instagram 31.1%, Facebook 27.6% y en menor proporción Skype 6.9%.

Tabla 10. Afectaciones en el sector hotelero por efecto de la pandemia

A partir de la pandemia, ¿qué afectaciones presentó la empresa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Disminución de las ventas	6	16.2%
Reducción de los salarios	4	10.8%
Reducción de la planta de personal	6	16.2%
Disminución de los ingresos	8	21.6%
Cierre temporal	7	18.9%
Mayores inversiones en equipos tecnológicos y plataformas digitales	5	13.5%
Aumento de las obligaciones	1	2.8%
Total	37	100%

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 10 presenta los resultados de las afectaciones de la pandemia en el sector hotelero del departamento del Magdalena, como la disminución de ingresos en el 21.6%, el cierre temporal en el 18.9%, disminución en las ventas 16.2%, reducción de la planta de personal 16.2%, mayores inversiones en equipos tecnológicos y plataformas digitales 13.5% y, en menor proporción, el aumento de obligaciones en 2.8%.

Tabla 11. Actividades para cubrir los costos y gastos de la empresa

¿Qué tipo de financiación o apalancamiento recurrió la empresa para cubrir sus costos, gastos y obligaciones?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahorros personales o de socios	10	38.5 %
Fondos propios de la empresa	9	34.6 %
Créditos a entidades financieras	4	15.5 %
Préstamos a familiares	1	3.8 %
Prestamos informales	1	3.8 %
Créditos a proveedores	1	3.8 %
Total	26	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 11 incluye las actividades de financiación o apalancamiento a los que recurrió la empresa para cubrir sus costos, gastos y obligaciones, se tiene que el 38.5% usó ahorros personales o de los socios; 34.6%, los fondos propios de la empresa, 15.5% acudió a créditos a entidades financieras, y con el 3.8%, con préstamos a familiares, informales y a proveedores.

Tabla 12. Ayudas recibidas por el Estado para la reactivación económica

¿Qué tipo de ayuda recibió del gobierno nacional, departamental, municipal o distrital para fomentar la reactivación económica?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ninguna	5	27.8 %
Ayudas o subsidios económicos	1	5.5 %
Reducción de impuestos	4	22.2 %
Garantías para pago de nóminas	3	16.7 %
Capacitaciones y formación	5	27.8 %
Total	18	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Con la relación al tipo de ayuda recibida por el gobierno nacional, departamental, municipal, en la tabla 11 se destaca que el 27.8% no recibió ningún auxilio, el 27.8% recibió capacitación y formación, el 22.2% tuvo reducción de impuestos, el 16.7% obtuvo garantías para pago de nóminas y el 5.5%, ayudas o subsidios económicos.

Tabla 13. Medidas sanitarias implementadas por los hoteles

¿Qué medidas sanitarias implementó la empresa ante la contingencia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Campañas de promoción y prevención	12	20 %
Implemento medidas de bioseguridad	12	20 %
Entregó elementos de bioseguridad a sus empleados	12	20 %
Control de medidas sanitarias de acceso o ingreso	12	20 %
Mantuvo comunicación remota con sus empleados	12	20 %
Total	60	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 13 incluye cada una de las medidas sanitarias que fueron implementadas por los hoteles: empleo de campañas de promoción y prevención fue del 20 %, uso de medidas de bioseguridad 20 %, entrega de elementos de bioseguridad a sus empleados 20 %, control de medidas sanitarias de acceso o ingreso 20 % y comunicación remota con sus empleados 20 %.

Tabla 14. Tiempo del flujo de caja para operación de los hoteles

En caso de suspensión temporal de actividades económicas por alguna contingencia, ¿cuánto tiempo considera que tiene el flujo de caja de su empresa para operar y cumplir con sus obligaciones?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entre uno y menos de dos meses	1	8.3 %
Entre dos y menos de tres meses	7	58.5 %
Entre tres y menos de cuatro meses	1	8.3 %
Entre cinco y menos seis meses	1	8.3 %
Menos de un mes	1	8.3 %
Mayor a seis meses	1	8.3 %
Total	12	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 14, el sector hotelero —durante la suspensión temporal de actividades económicas por las contingencias del covid-19— se vio obligado a hacer ajustes, los administradores de estos negocios señalan que el tiempo que duró el flujo de caja para operar y cumplir con sus obligaciones fue para el 58.5 % entre dos y menos de tres meses, los demás entre uno y mayor a seis meses fue del 8.3 %.

Tabla 15. Medidas implementadas después de la pandemia para la continuidad de las actividades

¿Qué medidas prevén utilizar una vez finalice la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Establecer turnos de trabajo	6	25 %
Fomentar las ventas por internet o plataformas digitales	10	41.7 %
Trabajo presencial y virtual	3	12.5 %
Disminuir las horas de trabajo	1	4.1 %
Diversificar el producto y el servicio	4	16.7 %
Total	24	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Después de la pandemia los hoteles implementaron algunas medidas para dar continuidad a sus actividades, como fomentar las ventas por internet o plataformas digitales en 41.7 %, establecer turnos de trabajo el 25 %, diversificar el producto y el servicio 16.7 %, 12.5 % Trabajo presencial y virtual y disminuir las horas de trabajo 4.1 %.

Tabla 16. Procesos de innovación implementados por los hoteles

¿Qué procesos innovadores implementó para hacerle frente a los efectos de la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Creación de páginas web	9	32.1 %
Ventas de productos y servicios online	6	21.4 %
Cambios en los procesos logísticos aplicando nuevas tecnologías	2	7.2 %
Capacitación y formación para el uso de plataformas digitales	9	32.1 %
Diversificación de productos y servicios	2	7.2 %
Total	28	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

Los procesos de innovación implementados por los hoteles para hacer frente a los efectos de la pandemia se incluyen en la tabla 16, donde se tiene creación de páginas web 32.1 %, capacitación y formación para el uso de plataformas digitales 32.1 %, ventas de productos y servicios *online* 21.4 %, cambios en los procesos logísticos aplicando nuevas tecnologías 7.2 % y diversificación de productos y servicios 7.2 %.

Tabla 17. Inversiones en infraestructura física y tecnológica realizada por hoteles

¿Qué inversión en infraestructura física y tecnológica realizó durante la pandemia del covid-19?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Creación y desarrollo de páginas web	9	22.5 %
Creación y desarrollo de redes sociales	7	17.5 %
Inversión en aplicaciones móviles (APP)	3	7.5 %
Equipos tecnológicos (comunicación y operación)	3	7.5 %
Software y equipos de seguridad	3	7.5 %
Remodelaciones de espacios físicos	4	10 %
Inversiones en activos fijos	3	7.5 %
Inversiones en equipos y materiales de bioseguridad	8	20 %
Total	40	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

La tabla 17 presenta las inversiones en infraestructura física y tecnológica que realizaron durante la pandemia del covid-19 los hoteles, se tiene la creación y desarrollo de páginas web 22.5%, inversiones en equipos y materiales de bioseguridad 20%, creación y desarrollo de redes sociales 17.5%, remodelación de espacios físicos 10%, inversión en aplicaciones móviles (APP) 7.5%, equipos tecnológicos (comunicación y operación) 7.5%, *software* y equipos de seguridad 7.5% e inversiones en activos fijos 7.5%.

Tabla 18. Medidas de bioseguridad implementadas por hoteles en sus procesos logísticos

¿Qué medidas de bioseguridad se tomaron en los procesos de logística para la prestación de servicio o distribución del producto?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Distanciamiento en zonas de atención a clientes	12	16.7 %
Uso obligatorio de tapabocas para trabajadores y clientes	12	16.7 %
Uso obligatorio de gel de alcohol para trabajadores y clientes,	12	16.7 %
Frecuencia de limpieza a los espacios	12	16.7 %
Elementos y equipos para la prestación de servicios y venta de productos	12	16.7 %
Reducción de la capacidad de personas en el espacio donde se ofrezcan productos y servicios	12	16.7 %
Total	72	100 %

Fuente: Datos de la investigación, elaboración propia.

El sector hotelero durante el covid-19 incluyó medidas de bioseguridad dentro de sus procesos de logística para la prestación de servicio o distribución del producto, las cuales se destacan en la tabla 14, como el distanciamiento en zonas de atención a clientes 16.7%, uso obligatorio de tapabocas para trabajadores y clientes 16.7%, uso obligatorio de gel de alcohol para trabajadores y clientes 16.7%, frecuencia de limpieza a los espacios 16.7%, elementos y equipos para la prestación de servicios y venta de productos 16.7% y la reducción de la capacidad de personas en el espacio donde se ofrezcan productos y servicios 16.7%.

Referencias bibliográficas

- American Hotel & Lodging Association. (2020). The Year Of The “New” Traveler. The American Hotel & Lodging Association 2022 State Of the Hotel Industry Report In Collaboration With Accenture. <https://www.ahla.com/sites/default/files/AHLA%20SOTI%20Report%202022%201.24.22.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (7ma ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (27 de marzo de 2020). *Encuesta covid-19*. <https://anato.org/wp-content/uploads/2020/04/Encuesta-deimpacto-covid-19-3.pdf>
- Cardona, M., Castiblanco, S. y Díaz, H. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149-168. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v16n34/v16n34a7.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (3 de abril de 2020). *Informe Especial covid-19 n.º 1: América Latina y el Caribe ante la pandemia del covid-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/4/S2000264_es.pdf
- Dinero. (22 de mayo de 2020). Comercio electrónico en Colombia, el que más crece de Latinoamérica. *Semana*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/comercio-electronico-en-colombia-crece-durante-pandemia-por-coronavirus/286562>
- Emil, V., Pires, D., Reyes, E. y Simeao, M. (2015). Estrategia empresarial en periodos de crisis: un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte–Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 681-700. <https://biblioteca-virtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.5276641ART&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Hao, F.; Xiao, Q. y 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). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Hernández Hernández, N., Sánchez Tovar, y., & Lavín Verástegui, J. (2014). Identificación de las Capacidades Empresariales como Factor Generador de la Competitividad en el Sector Hotelero de Ciudad Victoria, México. *Investigación Administrativa*, (113), 78-94.
- Hoyos-Estrada, S., y Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del covid-19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39-46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Lucero Salamea, Marcelo Andrés, & Gómez Ceballos, Glicería Petrona. (2021). Pandemic; collateral damage in the hotel sector of the city of Cuenca. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 17(1), 87-101. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100087>
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., y Hidalgo-Peñate, M. (2015). El sector turístico en contextos de crisis: análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en Canarias. *Universia Business Review*, (45), 110-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43335414005>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de febrero de 2022). *Aumentos en ocupación y en ingresos hoteleros de 2021 impulsan el sector turístico*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/aumento-ingresos-hoteleros-impulsan-sector-turismo>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2020). *Presidente Duque declara emergencia sanitaria frente a covid-19*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Presidente-Duque-declara-Emergencia-Sanitaria-frente-a-covid-19.aspx>
- Presidencia de la República (2020, 17 de marzo). *Decreto 417 de 2020. Por el cual se declara un estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional*. *Diario Oficial* 51 259. https://coronaviruscolombia.gov.co/covid-19/docs/decretos/general/51_Presidencia_Decreto_417.pdf
- Pulido, L. N. y Cabello, E. A. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia* [ensayo académico para optar por el título de Especialista en Administración Financiera]. Repositorio Institucional Universidad Católica de 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>

- Revista Equipar. (2020). Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia. <https://www.revistaequipar.com/noticia/sector-hotelero-en-colombia-en-crisis-mas-profunda-de-su-historia>
- Rodríguez y Fraiz. (2010). Prácticas Hoteleras en la Gestión de Crisis por Catástrofes: El Caso de Galicia. https://www.usc.es/econo/RGE/Vol20_2/castelan/art1c.pdf
- Sánchez, M. Terán, E., Marín, M., Marín, G. e Illescas, M. (2021). *La covid-19 y el sector turístico en España: Impacto sobre el consumidor turístico*. Edeal.
- Seclen-Luna, J. P., Moya-Fernández, P., Barrutia, J., & Ferrucci, L. (2022). Inovação em microempresas fabricantes de máquinas-ferramenta? Os efeitos dos T-KIBS nas inovações tecnológicas e não tecnológicas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 144-158. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4163>