

# RESILIENCIA COMO OBJETIVO GLOBAL PARA EL TURISMO

ALEJANDRO DELGADO CRUZ  
YANELLI DANIELA PALMAS CASTREJÓN  
CLAUDIA MARÍA GIRALDO VELÁSQUEZ  
Coordinadores



Universidad Autónoma  
del Estado de México



Doctora en Ciencias Sociales  
Martha Patricia Zarza Delgado  
Rectora de la Universidad Autónoma  
del Estado de México

Doctora en Ciencias Computacionales  
Arianna Becerril García  
Secretaría de Ciencia

Doctor en Ciencias Agropecuarias y  
Recursos Naturales  
Francisco Herrera Tapia  
Secretario Académico

Doctora en Estudios Latinoamericanos  
Cynthia Ortega Salgado  
Secretaría de Identidad y Cultura

Doctor en Ciencias Sociales  
Jorge Alejandro Vásquez Caicedo  
Secretario de Gobernanza Universitaria

Doctora en Farmacia y Tecnología Farmacéutica  
Mariana Ortiz Reynoso  
Secretaría de Vinculación, Extensión y  
Promoción de la Empleabilidad

Maestra en Administración  
Miriam Liliana Padilla Mora  
Secretaría de Gestión y  
Administración Universitaria

Maestra en Hacienda Pública  
Miriam Sierra López  
Secretaría de Finanzas

Doctora en Humanidades  
María de las Mercedes Portilla Lujá  
Secretaría de Desarrollo y  
Fortalecimiento Institucional

Doctora en Ciencias con Énfasis en Educación  
Miriam Sánchez Angeles  
Secretaría de Igualdad Sustantiva y Cuidados

Doctor en Ciencias e Ingeniería de Materiales  
José Guadalupe Miranda Hernández  
Secretario de Centros Universitarios y  
Unidades Académicas

Maestrante en Derecho  
Evangelina Sales Sánchez  
Consejera Jurídica Universitaria

Doctora en Diseño  
María Fernanda Valdés Figueroa  
Comunicación Social Universitaria

Doctor en Políticas Públicas  
Bernardo Jorge Almaraz Calderón  
Jefe de la Oficina de Rectoría

Resiliencia como objetivo global  
para el turismo

Dirección de Publicaciones Universitarias  
*Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de México*

Doctora en Estudios Latinoamericanos

**Cynthia Ortega Salgado**

Secretaria de Identidad y Cultura

Doctor en Administración

**Jorge Eduardo Robles Alvarez**

Director de Publicaciones Universitarias

# Resiliencia como objetivo global para el turismo

ALEJANDRO DELGADO CRUZ  
YANELLI DANIELA PALMAS CASTREJÓN  
CLAUDIA MARÍA GIRALDO VELÁSQUEZ

Coordinadores



Universidad Autónoma del Estado de México

*“2025, 195 años de la apertura del Instituto Literario en la ciudad de Toluca”*

Este libro fue positivamente dictaminado con el aval de dos revisores externos, conforme al Reglamento de la Función Editorial de la UAEMEX, y fue sometido a un proceso de identificación de duplicidad de la información mediante un *software* especializado.

Primera edición, septiembre 2025

## RESILIENCIA COMO OBJETIVO GLOBAL PARA EL TURISMO

Alejandro Delgado Cruz

Yanelli Daniela Palmas Castrejón

Claudia María Giraldo Velásquez

Coordinadores

Universidad Autónoma del Estado de México

Av. Instituto Literario 100 Ote., Col. Centro

Toluca, Estado de México

C.P. 50000

Tel: (52) 722 481 1800

<http://www.uaemex.mx>

Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (Reniecyt: 1800233)



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Los usuarios pueden descargar esta publicación y compartirla con otros, pero no están autorizados a modificar su contenido de ninguna manera ni a utilizarlo para fines comerciales. Disponible para su descarga en acceso abierto en: <http://ri.uaemex.mx>

ISBN: 978-968-9718-03-1

Hecho en México

Director del equipo editorial: Jorge Eduardo Robles Alvarez

Coordinación editorial: Ixchel Edith Díaz Porras

Corrección de estilo: María Consuelo Barranco Monroy

Coordinación de diseño: Luis Alberto Maldonado Barraza

Formación: Elizabeth Vargas Albarrán

Diseño de portada: Martha Eugenia Díaz Cuenca



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	
HABILIDADES BLANDAS PARA LA RESILIENCIA EN EMPRESAS TURÍSTICAS ANTE LA CRISIS SANITARIA ORIGINADA POR EL COVID-19	15
<i>Mónica Del Valle Pérez</i>	
<i>Carlos Hugo Millán García</i>	
<i>Gloria Georgina Icaza Castro</i>	
CAPÍTULO II	
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL ¿OBJETIVO O META EN EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS? ACERCAMIENTO A LA LITERATURA	31
<i>Hugo Giovanni Díaz Aguayo</i>	
<i>Yanelli Daniela Palmas Castrejón</i>	
<i>Miguel Seguí Llinás</i>	
CAPÍTULO III	
PERSISTIR, ADAPTARSE Y TRANSFORMAR: MIGRACIÓN Y RESILIENCIA A 26 AÑOS DE FUNDACIÓN DEL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS	47
<i>Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez</i>	
<i>Domingo Gómez López</i>	
CAPÍTULO IV	
PRÁCTICAS COMUNITARIAS DE PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE PEQUEÑOS HUMEDALES. LAS SALINAS DE ISLA MUJERES	73
<i>Rosiluz Ceballos Povedano</i>	

CAPÍTULO V	
CONSUMO RESPONSABLE COMO ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO TRAS CRISIS PANDÉMICA:	
CASO DEL ESTADO DE HIDALGO	101
<i>Lucía Beltrán Castillo</i>	
<i>Cesaire Chiatchoua</i>	
CAPÍTULO VI	
COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE PACHUCA: CAMBIOS Y DETERMINANTES DURANTE LA PANDEMIA	123
<i>Judith Alejandra Velázquez-Castro</i>	
CAPÍTULO VII	
TURISMO RURAL Y RESILIENCIA SOCIOECONÓMICA. EL CASO DE UNA COMUNIDAD INDÍGENA EN EL CENTRO DE MÉXICO	133
<i>Andrea Edurne Jiménez Ruíz</i>	
<i>Rocío del Carmen Serrano Barquín</i>	
<i>Alejandro Delgado Cruz</i>	
CAPÍTULO VIII	
DE LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19 A LA RESILIENCIA TURÍSTICA: EL CASO DE MOCHE —LA LIBERTAD— PERÚ	153
<i>Mercedes Elena Zapata Mendoza</i>	
CAPÍTULO IX	
EFFECTOS EN EL EMPLEO OCASIONADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 Y LAS PERSPECTIVAS DE REACTIVACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE MEDELLÍN 2021, UN EJEMPLO DE RESILIENCIA	175
<i>Claudia María Giraldo Velásquez</i>	

CAPÍTULO X

FACTORES FACILITADORES Y RESTRICTIVOS PARA LA ADAPTACIÓN  
DEL TERRITORIO TURÍSTICO. EL CASO DE LA COMARCA TURÍSTICA  
DE SIERRAS DE LA VENTANA

201

*María Sol Sierra*



## INTRODUCCIÓN

Esta actualidad denominada “nueva realidad” deja mucho qué pensar, pues se ha notado que a pesar de conocer la vulnerabilidad del planeta ante los impactos negativos de la humanidad y los estragos de la pandemia provocada por el virus COVID-19, se cuestiona si las experiencias realmente han sido aprendidas, pero sobre todo aplicadas.

En estos años se ha vuelto trascendental repensar y plantear si la mayoría de la población, sectores gubernamentales, públicos y sociales están siguiendo el camino correcto para aplicar los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) de manera inclusiva y con un alto grado de cohesión social para ser lo más resiliente posible ante tales impactos generados. Aunque existe un reloj denominado Climate Clock que marca seis años para lograr cambios contundentes, aún se escriben métodos aplicables y convenientes para evaluar la vulnerabilidad del sistema socio-ambiental en una escala regional.

De acuerdo con Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, por sus siglas en inglés), la resiliencia está considerada como un objetivo global para abordar riesgos de peligros múltiples a los que se enfrenta la sociedad, por lo que se trabaja bajo la cuantificación de peligros, la sensibilidad y la propia resiliencia.

Es así que el presente libro, en estricto rigor de una convocatoria internacional, tiene el objetivo de recopilar trabajos teóricos y empíricos que analicen la resiliencia y los ODS como factores de empoderamiento, inclusión, cohesión social y equidad, los cuales han tenido lugar en la pandemia por COVID-19 en el turismo para generar nuevas oportunidades de reactivación; integrar conocimientos de las comunidades y sitios turísticos, que autogestionan sus recursos naturales y culturales, promoviendo el autoempleo, la valorización, rescate y preservación con el fin de mejorar su calidad de vida.

Con el apoyo de los investigadores integrantes del Cuerpo Académico Consolidado Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad y de la Red para la Investigación e Innovación de la Gastronomía y el Turismo (Riigatur) de la Universidad Autónoma del Estado de México, en coordinación con la investigadora de la Institución Universitaria Colegio

Mayor de Antioquia, Colombia, se recibieron 25 capítulos, de los cuales tras el proceso de dictaminación por pares ciegos se eliminaron 15 capítulos. Una vez integrado el libro completo se volvió a dictaminar por dos pares ciegos (ambos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores); se aceptaron un total de 10 capítulos que integran este libro.

Además de dictaminaciones por capítulo, el libro en su totalidad es evaluado por la editorial a través de dos pares ciegos; cuenta con la participación de 18 autores, entre profesores investigadores y alumnos de pregrado y posgrado de instituciones de España, México, Colombia, Costa Rica, Perú y Argentina.

Las reflexiones mostradas aquí están basadas en la resiliencia o los ODS de las comunidades y en la mejora continua de la actividad turística, desde las posturas del desarrollo local, la administración y la sustentabilidad, ya que, en algunas ocasiones por diversas situaciones, las investigaciones han quedado en el aire, de ahí la necesidad de recopilar trabajos de investigación multidisciplinarios que inciten a la reflexión académica, social, cultural y productiva. El libro está dividido en secciones, en la primera el lector podrá encontrar dos marcos referenciales sobre la resiliencia y turismo desde la administración; en la segunda se plasman casos en México; para la tercera sección se podrán degustar investigaciones de corte internacional.

En el capítulo I, “Habilidades blandas para la resiliencia en empresas turísticas ante la crisis sanitaria originada por el COVID-19”, a cargo de Mónica del Valle, Carlos Millán y Gloria Icaza, se muestra, a través de una revisión bibliográfica, cómo diversas crisis señalan que la actividad turística y lo que conlleva, deben trabajar en ser resilientes. Giovanni Díaz Aguayo, Yanelli Daniela Palmas Castrejón y Miguel Seguí Linas, autores del capítulo II, “Resiliencia organizacional ¿Objetivo o meta en empresas de alimentos y bebidas? Acercamiento a la literatura”, demuestran por medio de un análisis bibliométrico cómo la restauración, a partir de la pandemia, tiene la necesidad de innovar y ser resilientes organizacionalmente para poder subsistir.

La segunda sección, donde se enmarcan los casos nacionales, empieza con el capítulo III, “Persistir, adaptarse y transformar: migración y resiliencia a 26 años de fundación del Centro Ecoturístico Las Guacamayas”, por Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez y Domingo Gómez López, quienes, bajo un enfoque sustentable, plantean mejorar la gestión política, ya que el centro enfrenta nuevos desafíos con el fenómeno migratorio a Estados Unidos, trayendo como consecuencia una crisis de personal en

el Centro. En el capítulo IV, “Prácticas comunitarias de protección y conservación de pequeños humedales. Las Salinas de Islas Mujeres”, de Rosiluz Ceballos Povedano, describe cómo a través de la recuperación de pequeños humedales puede vincularse a una localidad al cumplimiento de los ODS y a la consolidación de su principal actividad productiva, el turismo.

El capítulo V, “Consumo responsable como estrategia de recuperación del sector turístico tras crisis pandémica: caso del estado de Hidalgo”, de Lucía Beltrán Castillo y Cesaire Chiatchoua, a través de un estudio de revisión sistemática de informes gubernamentales, reportes de resultados y documentos informativos, muestran que el gobierno ha implementado varios programas con la finalidad de fomentar el consumo responsable. Continuando con el capítulo VI, “Comportamiento innovador en las empresas hoteleras de Pachuca: cambios y determinantes durante la pandemia”, donde Judith Alejandra Velázquez-Castro señala cómo algunas empresas hoteleras lograron abatir los desafíos de la pandemia a partir de la innovación-informal e improvisada en Pachuca, Hidalgo, México.

En el capítulo VII, “Turismo rural y resiliencia socioeconómica. El caso de una comunidad indígena en el centro de México”, Andrea Edurne Jiménez Ruiz, Rocío del Carmen Serrano Barquín y Alejandro Delgado Cruz demuestran cómo el turismo rural ha presentado una oportunidad para la diversificación de la oferta, como una opción de complemento de las familias, en su mayoría de comunidades indígenas, aunque varios proyectos se vieron afectados por la pandemia, algunos desaparecieron y otros tuvieron que adaptarse por medio de diversas estrategias.

La última sección compuesta por casos a nivel internacional comienza con el capítulo VIII, “De la crisis sanitaria por COVID-19, a la resiliencia turística: el caso de Moche —La Libertad— Perú”, la autora Mercedes Elena Zapata Mendoza da a conocer la experiencia de recuperación del turismo en el distrito de Moche-Perú, frente a la pandemia, evidenciando que los gestores públicos de las instituciones ligadas a la promoción del turismo han liderado la ejecución de las diversas acciones implementadas.

El siguiente capítulo IX, “Efectos en el empleo ocasionados por la pandemia del COVID-19 y las perspectivas de reactivación del sector turístico de Medellín 2021, un ejemplo de resiliencia”, por Claudia María Giraldo Velásquez, presenta un panorama de los efectos del COVID-19 en la pérdida de empleo y su recuperación, a través del análisis del documento *Perspectivas de reactivación del*

*sector turístico*, la autora señala cómo el destino turístico presentó acciones hacia un comportamiento resiliente.

El libro cierra con el capítulo X, “Factores facilitadores y restrictivos para la adaptación del territorio turístico. El caso de la Comarca Turística de Sierras de la Ventana”, donde María Sol Sierra menciona desde una perspectiva centrada en la resiliencia, que los territorios deben ser capaces de responder y adecuarse a nuevas condiciones, al menos durante la primera instancia de reapertura turística, para lo cual los procesos de gobernanza turística explican los factores que actúan como facilitadores o como obstáculos en la adaptación de los territorios en tránsito hacia una “nueva normalidad”.

Esperando que por medio de estos 10 capítulos el lector pueda acceder a información que le permita ampliar su conocimiento, además de contar con una herramienta para la transmisión de este con el fin de mostrar que el turismo como actividad académica y fenómeno social también puede ser resiliente ante diversas dificultades.

*Yanelli Daniela Palmas Castrejón*  
*Alejandro Delgado Cruz*

Universidad Autónoma del Estado de México

# CAPÍTULO I

## HABILIDADES BLANDAS PARA LA RESILIENCIA EN EMPRESAS TURÍSTICAS ANTE LA CRISIS SANITARIA ORIGINADA POR EL COVID-19

*Mónica Del Valle Pérez<sup>1</sup>*

*Carlos Hugo Millán García<sup>2</sup>*

*Gloria Georgina Icaza Castro<sup>3</sup>*

### INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el turismo ha sido reconocido como un componente económico principal, que brinda oportunidades y acelera la modernización de entornos socioculturales de un país. En esa línea, el Producto Interno Bruto Turístico en México para el año 2020, alcanzó un monto de 1 475 107 millones de pesos, lo que significa 6.7% respecto al PIB nacional. Aún así, este indicador fue menor comparado con el año 2019 (antes de la pandemia) en el que se alcanzó 8.5% (INEGI, 2020).

La crisis sanitaria cambió el rumbo de los diferentes sectores primarios, secundarios y terciarios a nivel mundial. El turismo al igual que otras industrias, tuvieron efectos negativos como consecuencia del COVID-19 al restringirse la movilidad de las personas (Albulescu, 2020), ya que al no saber la gravedad del contagio y los índices de mortalidad se supuso que el confinamiento era el cauce a seguir deteniendo las actividades económicas, es decir, se instó a las personas a resguardarse; pero este encierro no fue de semanas, ni de meses, en algunos casos fue de un año y medio, entonces el turismo a nivel nacional e internacional se vio afectado; pues hubo países que cerraron sus fronteras como medida de precaución, lo que llevó a los turistas que ya tenían viajes programados, e inclusive pagados, a ser pospuestos.

---

<sup>1</sup> Profesora de tiempo completo en la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMEX, correo: collegeacademy@hotmail.com

<sup>2</sup> Profesor de asignatura en la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMEX, correo: chmillang@uaemex.mx

<sup>3</sup> Profesora de tiempo completo en la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMEX, correo: gloriaicaza2003@yahoo.com.mx

La crisis aceleró la transformación de las empresas y organizaciones involucradas en el turismo, también destacó la capacidad de resiliencia de estas para enfrentar los nuevos desafíos, como la transición a la digitalización, la innovación, la sustentabilidad, entre otras (Naciones Unidas, 2020).

De esa manera, es justamente en este entorno, que el concepto de resiliencia cobra importancia, ya que, según Serna *et al.* (2017: 15), “una organización es resiliente cuando posee la capacidad de resistir a la incertidumbre, de hacer frente a las crisis de manera exitosa, encararse a los cambios y situaciones conflictivas; como camino hacia el progreso y no solo como mecanismo de supervivencia”. El ser resilientes es fundamental, cuando millones de trabajadores en todo el mundo se enfrentan a una importante incertidumbre laboral (Ratcheva, 2020) y las empresas a presiones financieras que limitan su capacidad de acción.

De hecho, sin saberlo, muchos trabajadores han sido resilientes al cambiar hábitos cotidianos y laborales, en cuanto al turismo, se ha podido identificar un cambio generacional de conocimientos basados en la tecnología al usar diferentes tipos de plataformas *online*, para trabajar desde casa, obligando a los empleados a dedicar más horas de las normales, porque se tenía más tiempo libre, ya que los tiempos de traslado se habían reducido a cero horas, a cambio se requería estar disponible a cualquier hora, los siete días de la semana, como parte del “trabajo solidario” o días solidarios a los que recurrieron los empleadores, refiriéndose a trabajar sin pago de por medio en solidaridad con la empresa y evitar el despido” (Millán-García, *et al.*, 2021).

Estas transformaciones han obligado a replantear el sistema turístico global. García y Ruíz (2020) enfatizan la necesidad de una transformación hacia uno más alineado con los ODS para 2030 de las Naciones Unidas, siendo fundamental el aprendizaje organizacional de esta experiencia.

En ese sentido, el presente trabajo se enmarca en una revisión de la literatura existente con el objetivo de analizar cómo las habilidades blandas de los empleados incidieron en la resiliencia de las empresas turísticas, a partir de la crisis sanitaria por el COVID-19. Este capítulo se compone de cuatro apartados, el primero aborda los antecedentes sobre el empleo ante la pandemia a nivel global y nacional; en un segundo momento se expone la metodología, para posteriormente dar lugar a la exposición de los cambios percibidos en la revisión bibliográfica como resultado de la transformación de las condiciones laborales y las necesidades actuales. Finalmente, se presentan los resultados de ambos elementos, con base en antecedentes teóricos.

## ANTECEDENTES

### *El empleo en el sector turístico en México*

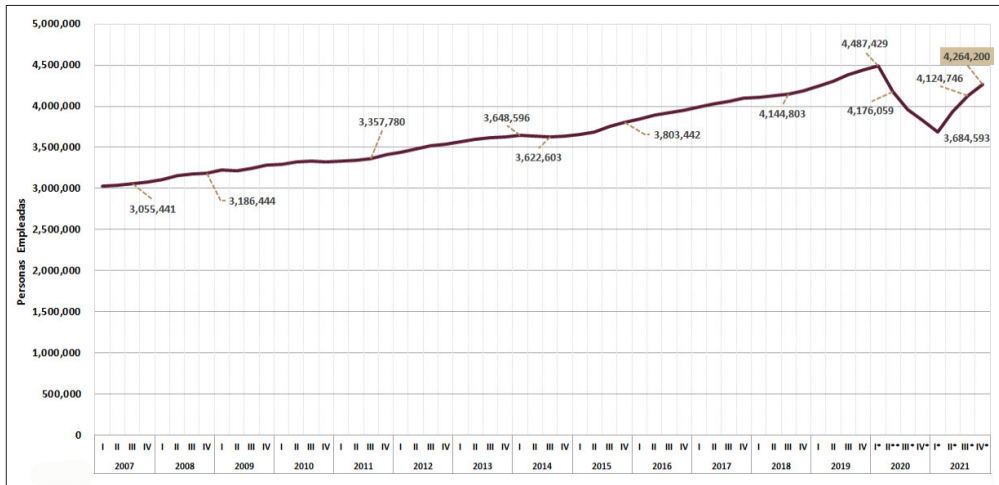
La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición) (ENOEN) tiene una caracterización del empleado turístico en México, destacando: el promedio de ingreso por hora trabajada en “servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas” es de \$42.57 pesos en general, mientras que \$40.36 para el caso de las mujeres, encontrándose entre los más bajos del sector terciario (ENOEN, 2022) donde, incluso, en el caso de la categoría “servicios sociales” alcanza \$91.44 para el caso de los hombres. Asimismo, los “servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas” tienen un promedio de 76.84% de personal ocupado en actividades “poco calificadas”, porcentaje que es mayor, incluso, que actividades como la “agricultura, ganadería, silvicultura y caza y pesca” (ENOEN, 2022).

En este sentido, los datos guardan relación con los resultados mostrados por Domínguez *et al.* (2021), quienes muestran que los trabajadores de hotelería se encuentran en menores niveles de satisfacción con el trabajo, estabilidad, seguridad y salud laboral; son aquellos que tienen un menor grado de formación académica, en este caso, formación primaria y secundaria. Esta condición se traduce en el porcentaje de personas remuneradas por su actividad económica sin acceso a prestaciones de ley, las cuales ascienden a 46.10% en el turismo (ENOEN, 2022).

En México, en el año anterior al inicio de la pandemia, el empleo turístico tenía un crecimiento trimestral de 1.5%, hasta alcanzar al cierre del 2019 un máximo cercano a 4.5 millones de empleos (4.438 millones) (INEGI, 2021).

Sin embargo, se observa que, en el segundo trimestre del año 2021, la caída en el empleo turístico en México fue de 6.9% (INEGI, 2021), teniendo el punto más bajo en el primer trimestre del 2021 cuando se situó en poco más de 3.6 millones de empleos.

**Gráfico 1**  
**Empleo turístico en México**



Fuente: INEGI, 2021.

Entre las principales consecuencias de la parálisis económica en el empleo turístico fue el despido de personal operativo con actividades rutinarias y el trabajo en jornadas parciales en aquellos puestos no prescindibles, aquellos que tenían una especialización o experiencia difícil de sustituir (Millán-García *et al.*, 2021). De alguna forma, las empresas dejaron de generar recursos y por ende la forma más fácil de disminuir costos fue despidiendo a un importante número de empleados, esta fue la forma rápida de solventar la crisis y volverse resilientes, al menos en el corto plazo.

Pero, sin duda, el sector turístico como generador de empleo es altamente volátil. A nivel internacional López-González y Medina-Vicent (2020) refieren, en general, que la hotelería es un sector que cuenta con la mayor cantidad de empleos temporales, caracterizado por la subcontratación, la incertidumbre y las bajas remuneraciones. De acuerdo con Smith (2021) el turismo como primer empleo para los adultos jóvenes está marcado por la inestabilidad y la precariedad de las condiciones, mismas que se reflejan en los bajos salarios, el trabajo parcial y horarios flexibles, imposibilidad de escalar a mejores posiciones, frecuencia de desafíos y temporalidad. En parte, quizás debido a que la falta de especialización e inexperiencia que los coloca en actividades repetitivas o genéricas.

Esta misma situación se presenta en el caso de las mujeres, a quienes se les considera en condiciones vulnerables y con una remuneración baja, de acuerdo con Domínguez *et al.* (2021), quienes analizan las condiciones prevalecientes en hotelería en Querétaro, México. Así, el empleo turístico en México es complejo y es difícil la profesionalización ante este entorno.

Según la OMT (2019) define a la empresa turística como una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. En ese sentido, son aquellas que prestan servicios a personas que viajan fuera de su lugar de residencia por motivos como vacaciones, negocios, eventos sociales, este tipo de empresas generalmente se concentran en áreas como la planeación de viajes, alojamiento, transporte, alimentación, paseos guiados y entretenimiento.

### *La resiliencia de las empresas turísticas ante la crisis*

Basurto (2016) define la resiliencia como la capacidad que tiene un sistema de subsistir a un evento adverso, agregando por su parte Berkes *et al.* (2002) el hecho de mantener un estado deseable después del impacto. Para ello, se debe priorizar la identificación del elemento desestabilizador, el nivel o grado del efecto ocasionado y las opciones de adaptación para hacer frente a ellos o subsecuentes de características similares (Beckes, 2013; Jopp *et al.*, 2013; Calgaro *et al.*, 2014).

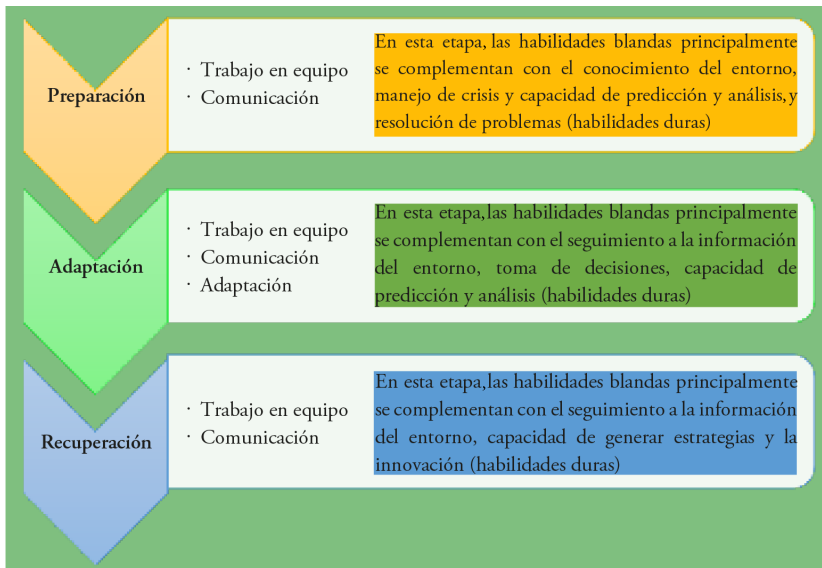
Autores como Sánchez y Polis (2013) definen a la resiliencia en función de las capacidades de preparación (etapa proactiva antes de la crisis), adaptación (durante la crisis) y recuperación. En cada una de estas etapas, las habilidades blandas son parte de las claves para lograrlo, entre las cuales se encuentran: una actitud positiva, la adaptabilidad, trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, entre otros. De hecho, en algunos estudios se han identificado correlaciones positivas entre la resiliencia y el compromiso del trabajador hacia la empresa (Menezes de Lucena *et al.*, 2006).

Es en la década de los noventa, cuando surge el término de “habilidades blandas” en contextos de gestión y emprendimiento (Murnane y Levy, 1996), se refiere al grupo de destrezas adquiridas por la persona, las cuales inciden en el desempeño laboral y en el ámbito personal (Duckworth y Yeager, 2015; Siqueira, 2017). Cabe destacar que estas habilidades son adicionales a las propias que requiere cada puesto de trabajo

(Marrero, 2018), las cuales varían o tienen un mayor peso en función del ámbito en el que se requieren (López, 2009). Además, para lograr la resiliencia, según Kretchmer (2020), Stefanova y Hingel (2020), se necesita de una capacidad de resolución de problemas, y el sentido analítico de “descomponer” una tarea en sus partes con la finalidad de indagar sobre lo que está ocasionando el conflicto (ver figura 1).

También, sin duda, las tecnologías disruptivas demandan nuevos aprendizajes tanto en el entorno personal como en el empresarial y se tendrán que ir desarrollando nuevas habilidades, pero es justamente esa capacidad de adaptación lo que define a la resiliencia (Morgan, 2020).

**Figura 1**  
**Modelo teórico para lograr la resiliencia empresarial**



Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez y Polis, 2013 y Duckworth y Yeager, 2015; Marrero, 2018; y López Kretchmer, 2020; Stefanova y Hingel, 2020.

En el ámbito turístico, además de la resiliencia, Pololikashvili (2022: s/p) menciona que “nuestro sector les da la oportunidad de ganarse la vida. Y de ganar no solo un salario, sino también dignidad e igualdad. Los empleos del turismo empoderan también a las personas y les brindan una oportunidad de encontrar su lugar en sus propias sociedades, a menudo por vez primera”.

Es decir, la resiliencia llevará al empoderamiento, para que las personas a través de encontrar más que un espacio para ganarse un salario, un lugar donde puedan emplear de mejor forma sus capacidades al tiempo que recobran su dignidad, pues su aporte a la actividad resultará más significativo. En ello radica lo trascendental a nivel global del empleo en el turismo, en crear las condiciones para alcanzar los objetivos del desarrollo sostenible como lo marca la agenda 2030.

### *Habilidades blandas y duras*

Madrigal (2017) refiere que las habilidades son necesarias para desempeñar un trabajo, con éxito y de manera eficaz. Se define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas. Además, se considera la capacidad adquirida por el aprendizaje para producir resultados previstos con el máximo de certeza y seguridad, así como con el mínimo de tiempo.

De esa manera se pueden encontrar dos tipos de habilidades, para lo cual se presenta la siguiente tabla que permite visualizar su clasificación.

**Tabla 1**  
**Habilidades blandas/duras**

<i>Habilidades blandas</i>	<i>Habilidades duras</i>
Adaptabilidad	Programación web
Comunicación	Habilidades de contabilidad
Pensamiento creativo	Habilidades lingüísticas
Fiabilidad	Conocimientos de marketing y negocios
Ética de trabajo	Expresión oral
Trabajo en equipo	Diseño gráfico
Positivismo	Herramientas de análisis de datos
Gestión del tiempo	Conocimientos en software administrativo
Motivación	Manejo de la fotografía
Resolución de problemas	Programación web
Pensamiento crítico	
Resolución de conflictos	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Madrigal, 2017.

## METODOLOGÍA

La presente investigación de corte exploratorio Zafra (2006) se utiliza para estudiar problemas poco conocidos o poco estudiados, tal es el caso de la pospandemia por COVID-19 con el fin de obtener una comprensión general de dicho suceso y orientar investigaciones posteriores y de encontrar más información. Al respecto se decide realizar una búsqueda retrospectiva que permita la recuperación de un conjunto de documentos, referencias o datos asociados al objeto de la investigación. En un inicio se trató de acotar principalmente documentos entre los años 2020 a 2022, clasificados en perfiles temáticos, considerando las siguientes palabras de búsqueda: resiliencia en empresas turísticas, crisis sanitaria y resiliencia, habilidades blandas, obtenidas de bases de datos como ScienceDirect, Dialnet y Scielo, con el objetivo de analizar transformaciones y cómo las habilidades blandas de los empleados incidieron en la resiliencia de las empresas turísticas, a partir de la crisis sanitaria por el COVID-19.

Sin embargo, cabe mencionar que se encontró como limitación metodológica que al ser un tema poco investigado —resiliencia-pandemia— en empresas turísticas, la búsqueda de información no fue abundante. En ese sentido, se encontró que quienes iniciaron investigaciones al respecto fueron organizaciones de corte internacional como la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), dando pauta a nuevas líneas de investigación en temas relacionados con el empleo, sustentabilidad, liderazgo, emprendimientos pospandemia, temas que volcaron en un pensamiento divergente entre los sectores más afectados por esta crisis sanitaria en la que, sin duda, el sector turístico fue uno de ellos.

## RESULTADOS

La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 ha desafiado el empleo digno en el turismo y los ODS (OMT, 2022).

Sin duda, encontrar las claves para enfrentar los retos laborales del turismo, permite contribuir en el desarrollo personal, crear una amplia base de conocimientos especializados, además de fomentar la investigación y la innovación.

Esta emergencia sanitaria ha transformado la forma en cómo las personas conciben y viven el turismo (Cobos *et al.*, 2021), y las formas en las que se prestan los servicios de inicio a fin de la experiencia.

En el pasado, la precariedad laboral ha sido el resultado de la improvisación y del crecimiento desmedido del empleo en el turismo, no profesionalizado, justamente la profesionalización de la fuerza laboral merece atención en la industria turística (Millán-García *et al.*, 2021). De ahí la importancia de la resiliencia y las habilidades blandas como objeto de estudio.

En ese mismo sentido se pronuncia Fernández (2021) al referir que, de acuerdo con empleadores, 68% de ellos encuentra a los recién egresados con limitaciones en conocimientos de tecnología y digitalización, además, prácticamente la mitad carecen de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, una mezcla de deficiencias entre habilidades duras y blandas. Aunque pareciera que la digitalización, automatización e inteligencia emocional abarcan la mayoría de los requerimientos para el empleo post pandemia, al tiempo que conduce a la formación en las ciencias exactas, entre los postulados hay también espacio para las llamadas “habilidades blandas”.

Según Kretchmer (2020), Fernández (2021) y Stefanova y Hingel (2020) la principal habilidad buscada por empleadores es la comunicación, habilidad blanda fundamental para la resiliencia en época de crisis como la que se vivió. El distanciamiento ha puesto en evidencia la necesidad de comprender, ordenar y expresar las ideas de una forma que sea pertinente y propicia para lo que se pretende transmitir. Y generalmente, el rechazo de un superior a escuchar a su equipo, radica en gran medida en que no existen las conexiones necesarias para expresarse y comunicarse (Kretchmer, 2020). Por lo cual, la habilidad de comunicación está ampliamente ligada a la de trabajo en equipo.

Entre las competencias profesionales que refuerzan la confianza necesaria para generar lealtad en tiempos cambiantes y distantes, se encuentra la responsabilidad, respeto, la iniciativa, coherencia y la amabilidad (Galdeano, 2010).

Según la literatura, en cada una de las etapas: preparación, adaptación y recuperación, las habilidades blandas son claves para lograr la resiliencia postpandemia y contribuir con ello al cumplimiento del objetivo de un empleo digno con crecimiento económico, señalado en los ODS.

## DISCUSIÓN

Es vital que el turismo cree empleo sostenible y calificado, pero esto no solo requiere mejores métodos de recopilación de datos para obtener información confiable sobre el empleo, la estructura ocupacional, las calificaciones, las habilidades, las condiciones de trabajo, los salarios y la remuneración en el sector OMT (2021). Sino también, empleados con habilidades duras y blandas que contribuyan a la resiliencia empresarial.

Contar con equipos de trabajo que aporten ideas, compartan información sobre las preferencias de los turistas y colaboren en el diseño de productos turísticos con un sentido de experiencia es importante, así como la gestión del equipo y las condiciones, para ello parten de un liderazgo con visión complementado por las habilidades duras y blandas de cada uno de sus miembros; aunque no todos deben contar con todas, pero quien encabeza los equipos de trabajo sí (Garduño, 2021; Stefanova & Hingel 2020).

Por tanto, quienes aspiran a ocupar un espacio de mando, requieren no solo el perfil profesional enfocado al turismo, sino también, enriquecer sus capacidades duras y blandas en el manejo de datos, la información y la comunicación; justo esta última cualidad es mencionada repetidamente como la habilidad blanda buscada por las organizaciones (Kretchmer, 2020). Resta decir que la efectividad de la comunicación no solo es al interior y para las necesidades de las organizaciones, sino también en la interacción y diálogo con clientes y proveedores. Lo que denota un nulo consenso sobre habilidades duras y blandas, ya que ambas son un complemento que coadyuva al desarrollo del ser humano.

## CONCLUSIONES

La recesión económica mundial provocada por el COVID-19 profundiza las desigualdades existentes en los mercados laborales mundiales, revirtiendo los avances logrados en el empleo. Las tecnologías emergentes continúan remodelando los mercados laborales, y esas tendencias solo se han acelerado recientemente.

La recuperación resiliente del sector turismo debe considerar las lecciones aprendidas tanto a nivel gubernamental, empresarial o en la sociedad civil para

centrar sus esfuerzos en establecer estrategias que permitan recuperar la confianza de los turistas para volver a viajar desarrollando un sentido de seguridad, el cual se logra con la adopción y adaptación de los diferentes espacios al mostrar condiciones adecuadas que eviten contagios o la propagación a gran escala del virus, de tal forma que se logre un equilibrio donde la sensación de inseguridad y miedo se sustituya por la de seguridad. Adicional, la crisis vivida debe capitalizarse para futuros procesos de crisis que impliquen resiliencia, donde se logren mejores etapas de preparación ralentizando las habilidades duras y blandas de los colaboradores.

En cuanto las habilidades duras, la literatura recurrentemente habla de la necesidad de desarrollar destrezas en tecnología, uso de datos, gestión de información de redes sociales y medios electrónicos, por lo cual se diseñan nuevas líneas de investigación, sobre todo en cuál sería el papel de estas en cada una de las etapas que supone el proceso de resiliencia.

En términos generales, el logro del objetivo ocho en el marco de los ODS es una responsabilidad compartida y requiere de un enfoque estratégico que permita mejores condiciones laborales para el empleado turístico y las empresas. Sin embargo, es poca la literatura existente en el tema.

## REFERENCIAS

- Albulescu, C. (2020). Coronavirus and financial volatility: 40 days of fasting and fear. en SSRN [en línea]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3550630](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3550630)  
Doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3550630>
- Alonso Guio, L. F. *et al.* (2021). *Estrategias de reactivación económica post pandemia del sector turismo en la ciudad de Paipa para turistas de estratos 2, 3 y 4 de Bogotá*. Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad EAN.
- Basurto, E. *et al.* (2018). Identificación de riesgos en destinos turísticos: el primer paso para incrementar la resiliencia. *Revista TuryDes: Turismo y Desarrollo local*. 11 (24) ISSN: 1988-5261.
- Becken, S. (2013). Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors. *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 506-528.
- Berkes, F. *et al.* (2002). *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge University Press.
- Božović T. *et al.* (2021). Resilience of tourism employees to changes caused by COVID-19 pandemic, *Journal of the Geographical Institute "Joval Cvijć" SASA*, 71 (2), pp. 181-194.  
Doi: <https://doi.org/10.2298/IJGI2102181B>
- Çiçek, D., Zencir E. y Kozak N. (2017). Women in Turkish tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, pp. 228-234, ISSN: 1447-6770. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.006>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA). *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/162), Santiago.
- Domínguez Albiter, K. I. *et al.* (2021). Tourism Jobs and Quality of Work-Life. A Perception from the Hotel Industry Workers. *Cuadernos de Administración*, 37 (69), e2310718. Doi: <https://doi.org/10.25100/cdea.v37i69.10718>
- Duckworth, A. y Yeager, D. (2015). Cuestiones de medición, evaluación de las cualidades personales distintas de la capacidad cognitiva para fines educativos. *Educational Researcher* [en línea] 44 (2), pp. 237-251. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/276466956\\_Measurement\\_Matters\\_Assessing\\_Persona](https://www.researchgate.net/publication/276466956_Measurement_Matters_Assessing_Persona). Doi: 10.3102/0013189X15584327

- Fernández, J. (2021). Qué hace la universidad para que sus estudiantes encuentren trabajo. *El País* [en línea], 5 de febrero. Disponible en: [https://elpais.com/sociedad/futuros-educacion/2021-02-05/que-hace-la-universidad-para-que-sus-estudiantes-encuentren-trabajo.html?ssm=TW\\_CM](https://elpais.com/sociedad/futuros-educacion/2021-02-05/que-hace-la-universidad-para-que-sus-estudiantes-encuentren-trabajo.html?ssm=TW_CM)
- Galdeano, C. y Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21 (1), pp. 28-32 [en línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es) [Consultado el 29 de septiembre de 2022]
- García, J. *et al.* (2020). ¿Hacia un turismo más sostenible tras el COVID-19? Percepción de las agencias de viajes españolas. *Gran tour, revista de investigaciones turísticas*. (21) [en línea]. Disponible en: <https://www.eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/153>
- García Arteaga, V. F. *et al.* (2021). Factores que impulsan e inhiben el empoderamiento femenino: una revisión de literatura. *Reflexiones. Revista Facultad Ciencias Sociales*, 101 (1), pp.1-19.
- Garduño, M. (2021). Inteligencia artificial: el futuro de los empleos y las industrias Tech Future. *Forbes* [en línea], 16 de marzo. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/negocios-inteligencia-artificial-futuro-empleos-industrias/>
- Guerra, J. (2020). Liderazgo post-pandemia: las habilidades necesarias frente a una nueva realidad. *Go integro*. [Blog], 3 de septiembre. Disponible en: [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4\\_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf)
- INEGI (2021). Empleo Turístico. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) [en línea]. Disponible en: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Kretchmer, H. (2020). *5 skills employers want right now, according to LinkedIn, Deloitte and more | World Economic Forum*. Future of Work, WEFForum [en línea], 13 de agosto. Disponible en: [https://www.weforum.org/agenda/2020/08/COVID-19-jobs-key-skills?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_term=Education+and+Skills&utm\\_content=28/12/2020+14:15](https://www.weforum.org/agenda/2020/08/COVID-19-jobs-key-skills?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Education+and+Skills&utm_content=28/12/2020+14:15)
- León, M. y Srilatha B. (1997). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: T/M editores.
- López-González, J. L. y Medina-Vicent, Ma. (2020). Las kellys y el turismo: de la invisibilidad del cuidado a la visibilidad política [en línea]. *Digitium* (25), pp. 1-13. Universitat Oberta de Catalunya. Doi: <http://doi.org/10.7238/d.v0i25.3175>
- López, J. (2009). Conocimiento duro, conocimiento blando. En *Cambio, Liderazgo y Formación* [Blog] 2 de mayo. Disponible en: <https://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/05/02/conocimiento-duro-conocimiento-blando/>

- Mantecón, A. (2020). La crisis sistémica del turismo: una perspectiva global en tiempos de pandemia. En M. Simancas Cruz; R. Hernández Martín; N. Padrón Fumero (coords.). *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades*. La Laguna: Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna, pp. 19-29 [en línea]. Disponible en: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/108282/1/Mantecon\\_Turismo-pos-COVID-19.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/108282/1/Mantecon_Turismo-pos-COVID-19.pdf)
- Menezes de Lucena, V. A. *et al.* (2006). Resiliencia y el modelo Burnout-Engagement en cuidadores formales de ancianos. *Psicothema* 18 (4), pp. 791-796.
- Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia* 5, pp.1-18. Doi: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Millán-García, C. H. (2021). Outsourcing turístico: entre la resiliencia y los extremos. En *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals en Ciencias y Sustentabilidad 2016*, 13 (4), pp. 1129-1134.
- Millán-García, C. H., Icaza-Castro, G. G. y Del Valle-Pérez, M. (2021). Perspectivas laborales en el turismo en México post-Covid 19. *Ciencia y Sociedad*, 46 (2), Instituto Tecnológico de Santo Domingo, pp. 85-106 [en línea]. Disponible en: <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/2066/2621>
- Morgan J. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11 (1), pp. 21-31.
- Murnane, R. y Levy, F. (1996). *Teaching the new basic skills*. Free Press.
- Naciones Unidas (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo Naciones Unidas [en línea]. Disponible en: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_COVID-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_COVID-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)
- OMT (2020). Barómetro del Turismo Mundial. In *Barómetro OMT del Turismo Mundial mayo 2020*. Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen) 19. Doi: <https://doi.org/10.18111/9789284421831>
- OMT (2021). La OMT subraya el potencial del turismo para crear empleo sostenible y de calidad. *The Diplomat* [en línea], 15 de enero, primera plana. Disponible en: <https://thediplomatinspain.com/en/2021/01/unwto-underlines-tourism-potential-to-create-sustainable-and-quality-employment/>
- OMT (2022). Guiar la recuperación del turismo. *OMT* [en línea]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo-COVID-19>
- Pololikashvili, Z. (2022). Guiar la recuperación del turismo. *UNWTO* [en línea]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/turismo-COVID-19>

- Ratcheva (2020). Cinco cosas que debe saber sobre el futuro de los trabajos. *World Economic Forum* [en línea]. Disponible en: [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-thing-to-know-about-the-future-of-jobs?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_term=JRS2020&utm\\_content=02/11/2020+00:00+](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-thing-to-know-about-the-future-of-jobs?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=JRS2020&utm_content=02/11/2020+00:00+)
- Sanchis, R. y Poler, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. *Boletín de estudios económicos* 75 (231), pp. 501-520.
- Stefanova, V. y Hingel, G. (2020). Future of work: 5 things to know about the future of jobs. *World Economic Forum* [en línea], 23 de octubre. Disponible en: [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-thing-to-know-about-the-future-of-jobs?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_term=JRS2020&utm\\_content=02/11/2020+00:00](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/5-thing-to-know-about-the-future-of-jobs?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=JRS2020&utm_content=02/11/2020+00:00)
- Vader, R., Martin, P. y Lin, W. (2020). Pleasing customers during a pandemic-KPMG Global. Pleasing Customers during a Pandemic [en línea], marzo. Disponible en: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/pleasing-customers-during-a-pandemic.html>
- Smith, A. (2021). Precarity, agency, and unsustainability: The mobility of young adult tourism workers in Banff National Park, Canada. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 12 (2), pp. 65-87. Disponible en: <https://doi.org/10.18357/ijcyfs122202120234>
- Serna, G., Zenozain, C. y Schmidh, J. (2018). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Gestión en el tercer milenio* 20 (39), pp. 13-24.



## CAPÍTULO II

### RESILIENCIA ORGANIZACIONAL ¿OBJETIVO O META EN EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS? ACERCAMIENTO A LA LITERATURA

*Hugo Giovanni Díaz Aguayo<sup>1</sup>*

*Yanelli Daniela Palmas Castrejón<sup>2</sup>*

*Miguel Seguí Linás<sup>3</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

El estudio y adaptación del concepto de resiliencia en la administración es reciente, más aún cuando se trata del área de la organización. La resiliencia en un inicio solo era considerada en el campo y estudio de la Ecología. En lo que refiere a la restauración, se emplea cuando un agente interruptor ocurre en las organizaciones de forma inesperada y estas demuestran su capacidad de recuperarse, tal es el caso de la pandemia por COVID-19; asimismo, puede ser un detonante para que los líderes de la organización sean precavidos en los procesos estratégicos (Medina *et al.*, 2012).

La resiliencia organizacional (RO) se presenta ante los nuevos cambios de paradigma en la búsqueda de la empresa para enfrentar agentes interruptores inesperados, lo que ha permitido establecer una vigilancia estratégica preventiva ante la vulnerabilidad que sufre la empresa y con ello poder adaptarse a la nueva realidad y ofrecer ventajas competitivas bajo un nuevo modelo de negocios (Hamel y Välikangas, 2003; Meneghel *et al.*, 2013; Rodríguez *et al.*, 2019; Quiñonez y Prado-Solís, 2017).

---

<sup>1</sup> Maestro en Desarrollo Organizacional, Director en la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad De La Salle, Guanajuato, México, correo electrónico: hgdiuz@delasalle.edu.mx

<sup>2</sup> Doctora en Estudios Turísticos, profesora de tiempo completo, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, correo electrónico: hashir04@hotmail.com

<sup>3</sup> Doctor en Geografía, Universidad de Islas Baleares, correo electrónico: msegui@uib.es

Ahora bien, la RO se ha estado trabajando ya desde hace algunos años; existen estudios de caso desde inicios del 2000, pero es a partir de la pandemia por COVID-19 que la literatura empieza a mostrar grandes cambios. De hecho, autores como Brizek, Frash, McLeod y Patience (2021) realizan un estudio de caso en el Sur de Carolina para demostrar los impactos económicos y operacionales en el servicio de alimentos; al respecto Neise *et al.* (2021) mencionan que en la industria de restaurantes y bares, aún es poco considerada y está más enfocada hacia la hospitalidad.

En las empresas de alimentos y bebidas (AyB), la RO es la capacidad de fortalecimiento de una organización que resulta de superar la adversidad, siendo que enfrentarse a ella es casi un hecho.

En otro tipo de aplicación, se le nombra resiliencia estratégica a aquello que prepara a una empresa para enfrentar conflictos, debilidades y amenazas, esa predisposición lleva a la organización a transformar lo que pareciera malo en oportunidades y fortalezas, luego de aprender a lidiar con el cambio (Cordero-Cortés *et al.*, 2014, citado por Rodríguez, 2019).

Por otra parte, la restauración es considerada como todas aquellas actividades y procesos que el establecimiento de servicios de AyB sigue, con el fin de superar las expectativas de su mercado; en otras palabras, es la actividad orientada a reparar no solo la parte física del cuerpo humano, sino también, y se considera la más importante, restablecer de forma efectiva las experiencias, sentimientos y sensaciones de los clientes (Del Toro, 2016: 4). Por lo que, si va enfocado a diferentes segmentos de mercado, los servicios que se brindan y productos que se ofertan le dan diversas categorías al lugar.

De ahí surge la necesidad de realizar un análisis de gabinete, lograr la reflexión de lo que se ha escrito en relación con estos dos constructos, cómo y en qué lugares del mundo se ha aplicado, entre otros puntos, para verificar que la resiliencia va más allá de la ecología y psicología.

El capítulo se divide en cinco apartados, en el primero se analiza el constructo de resiliencia organizacional, para continuar con la revisión de literatura de restauración y de empresas de AyB; en el siguiente apartado, está la metodología, se explica los criterios de inclusión y exclusión, número de artículos revisados y artículos considerados.

En el apartado de resultados, se presentan los artículos analizados en *Web of Science* que permiten visualizar lo que en los últimos años se está escribiendo de los constructos mencionados; se concluye, entre otras cuestiones, que la palabra restauración aún

no es utilizada totalmente para hablar o señalar cuestiones de alimentos, bebidas y restaurantes, ya que se señala mayormente para temas relacionados con museos, arte, ecosistemas, arquitectura, entre otros. Por lo cual, los constructos se modifican y permiten ver futuras líneas de investigación.

## RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

Si bien el término de resiliencia ha surgido a través de la historia como la capacidad que tiene el ecosistema de volver a su estado original (García, 2006), a través del tiempo se ha ido adaptando a las diversas áreas del conocimiento desde la Psicología (Garmezy, 1971; Wildavsky, 1988; Marina, 2012), Filosofía (Naranjo, 2010; Ibri, 2019), Administración (Wright *et al.*, 2009; Barrio y Barrio, 2009; Morgan, 2015; Bol, 2015; Baena, 2016; Vaca y Contreras, 2018), Economía (Botero y Méndez, 2008; Sanandres, 2015; Méndez, 2015; Garamendi, 2020), hasta el turismo desde diferentes perspectivas (Ponce *et al.*, 2018; Villavicencio y Pardo, 2019; Pinheiro Costa y Sonaglio, 2020; Cruz-Coria, 2021), entre otras.

A manera de introducción, se debe considerar que existe una teoría de resiliencia organizacional, aunque aún no ha sido bien definida, se integra a partir de diversos autores, como una ventaja competitiva que tiene la organización con el fin de reinventarse a sí misma y anticiparse a las amenazas y convertirlas en oportunidades del sistema social en el que se desenvuelven (Yeo, 2002; Hamel y Välikangas, 2003; Meneghel *et al.*, 2013; Mucarsel, 2014). Dentro de la rama de la organización está lo relacionado con las empresas (organización empresarial), lo cual permite dar cierto orden a los recursos con los que se cuenta y las funciones de quienes la integran para que todo sea más eficiente.

En el artículo “Las tendencias de la organización empresarial”, Larrosa *et al.* (2020) hacen referencia a los tipos de organización empresarial que existen y las tendencias que se están presentando, concluyendo que la organización de la empresa permitirá la gestión de la calidad, las funciones y desempeño de las personas. Para que la empresa pueda mantenerse debe estar pendiente de los cambios constantes que ocurren a nivel global y la demanda; por lo que, no importa el tipo de empresa que se esté estudiando o analizando, más bien se debe tener un enfoque constante a los cambios que se suscitan en el medio.

Entonces, la resiliencia organizacional tendrá varias características dependiendo del medio territorial donde se encuentre y el tiempo en el que se vive, también necesita de la estructura y la manera en que se desarrollan ante factores externos e internos (Navarro *et al.*, 2017), que hacen posible que se recupere ante las adversidades a las que se enfrente (León, 2013), lo que requiere de las características de cada organización y la complejidad del mercado, por ello, en la tabla 1 se presentan las principales características de la teoría organizacional a través del tiempo.

**Tabla 1**  
**Características de la teoría organizacional a través del tiempo**

<i>Autores</i>	<i>Año</i>	<i>Características</i>
Horne y Orr	1988	Se debe pensar desde la complejidad en la comunidad, competencia, conexiones, compromiso, comunicación, coordinación y consideración, como las siete directrices para cumplir objetivos en tiempo de crisis. Se deben considerar estas directrices desde los sistemas con el fin de enfrentar las problemáticas de manera conjunta para lograr salir adelante.
Carthey, De Leval y Reason	2001	La vulnerabilidad debe ser un eje en el que las organizaciones deben trabajar, tenerla siempre presente, aunque no presenten conflictos con el fin de estar preparados (Meneghel, 2013). A partir de ello, se tendrían que considerar el compromiso, competencia y conocimiento como parte esencial para poder tomar medidas reactivas y proactivas.
Gittel, Cameron, Lim y Rivas	2006	Para que las organizaciones salgan a flote después de un conflicto social (ataque a las Torres Gemelas) deben mejorar las relaciones interpersonales, contar con un modelo, recursos financieros sanos y evitar en la medida de lo posible, despidos por lo que esto conlleva.
Salanova, Llorens y Cifre	2009 2012	Se propone el modelo heurístico HERO-Healthy and Resilient Organizations, con el fin de que los procesos sean sistemáticos, planificados y proactivos (Meneghel, 2013). Considerando los recursos y prácticas de la organización para gestionar adecuadamente sus procesos y el desarrollo saludable del equipo de trabajo y, por lo tanto, los resultados saludables.
Villa, Hernández y Madrigal	2021	Las capacidades que desarrollan las empresas como protocolos de seguridad e higiene y tecnología permiten que el turista confíe más rápidamente, lo que conlleva a que la resiliencia se lleve a cabo. Se propone un modelo en donde las variables aprendizaje organizacional más capacidades dinámicas dan como resultado la resiliencia organizacional.
Varela	2022	Propone mitigar los riesgos a los que se expone una MiPyMe por eventos adversos inesperados, teniendo en cuenta que la capacidad y magnitud de los recursos sí afectan de forma positiva, mas no significativa a su potencial de RO. Otro punto primordial es la planeación y el empoderamiento de los clientes internos para incentivar el aprendizaje organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en el caso particular de las empresas de ayb, algunos autores señalan que la RO debe incluir a los gerentes para que cuenten con las herramientas necesarias para administrar tanto a trabajadores, como a la propia organización. Es decir, la resiliencia organizacional debe incluir al personal, clientes y proveedores, con el fin de tomar decisiones y acciones en momentos críticos (Mallak, 1998). Por lo que también es importante conocer ¿qué es una empresa de alimentos y bebidas?, ¿cómo se cataloga? y ¿cómo son conocidas a nivel internacional?

## RESTAURACIÓN O EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

De acuerdo con el país y el tiempo en el que se desenvuelvan las investigaciones, a nivel internacional existen diversas catalogaciones y formas de dividir las empresas que se dedican al giro de ayb. Por ejemplo, en Colombia el sector de alimentos y bebidas incluye la producción industrial y la generación de empleo, como subsectores ingenios, refinerías de azúcar y trapiches, industria de bebidas, otros productos alimenticios, elaboración de productos lácteos, preparación de productos de molinería y almidones, entre otros; de las cuales las Pymes aún deben trabajar en prácticas y actividades formales que les permitan ser competitivos a largo plazo (Ocampo-López, García-Cortés, Ciro-Ríos y Forero-López, 2011).

En Europa se clasifican según diversos parámetros, por ejemplo, la Guía Michelin (2018) los clasifica en cinco tipos según su oferta: calidad en el producto, grado de condimentación y cocinado, personalidad de la cocina, calidad, precio y periodo de regularidad de visitantes. Según el Certificado Profesional: Hostelería y turismo (2009), hay dos criterios básicos para clasificar los restaurantes: por el tipo de alimentos y por la geografía gastronómica del lugar y el tipo de oferta gastronómica; a lo que se le adhiere el tipo de menú que oferten (menú a la carta, del día, numerado, cíclico, de la casa, pensión alimenticia y de degustación), el tipo de cliente (tradicional y de autoservicio), tipo de explotación (individual, cadena y mixta) y dimensión (pequeños, medianos y grandes).

Para García (2017), la restauración (término que pocos autores manejan o consideran) está determinado en dos: restauración comercial y restauración colectiva. La comercial abarca oferta variada, libre e independiente; la colectiva, por su parte, tiene un limitado menú, se reducen costos y los clientes pagan poco y los horarios son

limitados —esto puede ser debido al tipo de lugar donde se ofertan como comedores industriales, hospitales, instituciones, empresas públicas o privadas—.

En México, cuando se habla de empresas de alimentos y bebidas (AYB), se pueden revisar diversas formas de catalogarlos; Posada (2016), señalan que las empresas de AYB se pueden dividir por el tipo de instalación (restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, *drives inn* y bares), servicios que ofrecen (*self service*, *snack* y a la carta), forma en que presentan los alimentos (a la carta y menú físico), tipo de cocina (regional, nacional e internacional), especialización, entre otros.

Al revisar este tipo de concepciones de empresas que tratan de alimentos y bebidas, según el Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI, 2019) estratifica las empresas de este tipo de giro en micro, pequeñas y medianas empresas, en donde todo depende de la generación de recursos económicos que esta genera. Las microempresas tienen hasta 10 trabajadores y generan hasta \$4 mdp; las pequeñas tienen de 11 a 50 empleados y generan de \$4 hasta \$100 mdp; por último, las medianas empresas de servicios van de 51 a 100 empleados y generan de \$100.1 a \$235 mdp (*Diario Oficial de la Nación*, 2009).

Ahora bien, la restauración desde la literatura española, muestra una amplia historia en los que se consideraba a cafeterías, bares y restaurantes. Actualmente se incluyen *Fast food*, *Casual dinig* y *Elegance*. Gallego (2011) menciona que la restauración tiene la misión básica de dar comida o bebida, para el autor se divide por sus productos, servicios y lo que se ofrece en un hotel. En la tabla 2 se puede observar esta clasificación y sus características a partir de diversos autores a nivel internacional.

**Tabla 2**  
**Clasificación de la restauración a nivel internacional**

<i>Productos y servicios</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Características</i>
Alimentos	Restaurantes familiares	Ofrecen servicios básicos de alimentos como desayunos, botanas; es decir, menús sencillos.
	Restaurantes de cocina y mercado autóctono	Oferta alimentos de mercado y alimento diario como pescado, carne y mariscos, especializándose en alguno de ellos.
	Restaurantes de cocina libre o nueva cocina	Dan al comensal nuevos platillos o creaciones culinarias.
	Cafeterías	Presentan diversas gamas de bebidas frías y calientes, así como alimentos fríos y calientes.
	Bares	Además de bebidas (alcohólicas y sin alcohol), también pueden brindar alimentos sencillos, aperitivos o bocadillos.
	Fast food	Ofrecen servicios de preparación rápida de alimentos, precios bajos y horarios amplios.
	Para llevar	El comensal no podrá disfrutar de los alimentos en el establecimiento, pues los consume en otro lugar.
	Bufet	Se ofertan alimentos de manera abierta para que el comensal se autosirva. A partir de la pandemia este servicio se ha tenido que ir adaptando.
Alojamientos	Alimentos dentro del alojamiento	Cuenta con desayunos, comidas, cenas y snaks en hoteles, hostales, pensiones, glamping, campamentos, entre otros.
Otros	Centros de enseñanza	Comedores dedicados a guarderías, colegios, entre otros.
	Centros sanitarios	Comedores que atienden en hospitales y centros de sanidad.
	Centros penitenciarios	Especialistas en preparación de alimentos para centros de readaptación social, cárceles, penitenciarias, entre otros.
	Cuarteles	Ofrecen alimentos a determinadas autoridades.

Fuente: Elaboración propia con base en Gallego, 2011; García *et al.*, 2011; González, 2014.

De la diversificación de catalogar las empresas de ayb y revisar documentos, se pueden establecer cuestionamientos para saber a nivel literatura y en los *journals* mejor posicionados ¿cuál es la categoría apropiada a la hora de hablar de empresas de ayb?, ¿puede ser a través de la organización que la categorización permita el reflejo de una correcta o alta resiliencia?

## METODOLOGÍA

El análisis de gabinete se dividió en dos, primero se analizó la literatura en inglés de la Web of Science, como constructos para la búsqueda se utilizaron *organizational resilience* y *restaurant and bar industry* (ya que la palabra restauración no arrojó ningún artículo para su análisis). En el descarte se eliminaron los 11 artículos de 20 encontrados en *Web of Science*, debido a que los nueve son de acceso abierto para su análisis.

En el idioma español se utilizaron las bases de datos Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Académico, de los últimos cinco años (2018-2022); se encontró una diversificación de artículos, por lo que solamente se tomaron en cuenta para la construcción del apartado referencial, ya que al considerar los constructos resiliencia organizacional y restauración, los resultados muestran que la palabra restauración está empleada primordialmente en cuestiones de reparación, rescate, preservación; también fueron revisados en el idioma español. Cabe destacar que, en el castellano, España tiene amplia producción en libros que se refieren a la restauración como aquel establecimiento donde se ofertan alimentos.

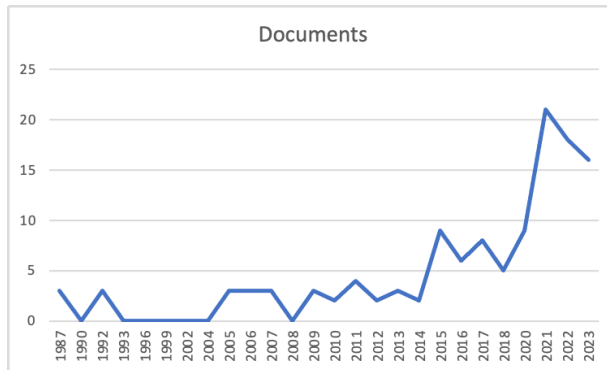
## RESULTADOS

Referente a los constructos RO y ayb, se encuentran alrededor de 292 documentos que versan sobre esos temas. En la gráfica 1 se visualiza cómo dicha temática tuvo un incremento considerable a partir del 2008; sin embargo, es después de la pandemia cuando este se da, con el fin de retomar este tipo de temas; dicho incremento es mayor que en otros años.

Cabe destacar que en *Web of Science*, actualmente no existen artículos que incluyan los constructos de RO y restauración; sin embargo, se consideraron para

la revisión de la literatura los artículos que hacen mención a la RO y colocan como ejemplo empresas de alimentos y bebidas, en los últimos 5 años (2018-2020), dando un total de 20 artículos, de los cuales se tomaron en cuenta para su análisis nueve que están disponibles en acceso abierto.

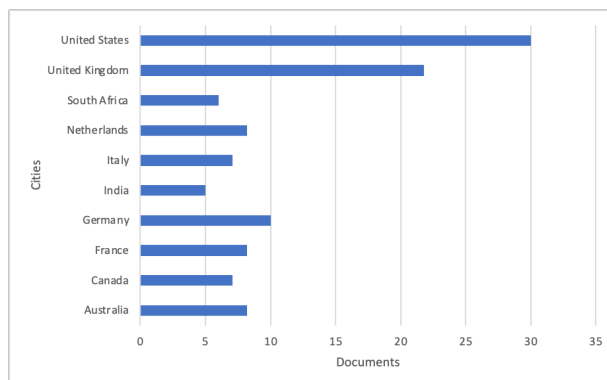
**Imagen 1**  
**Análisis de documentos por año**



Fuente: Scopus, 2023.

Por otra parte, los territorios en donde más se está estudiando esta temática en conjunto es Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Australia y Francia, tal como se muestra en la imagen 2.

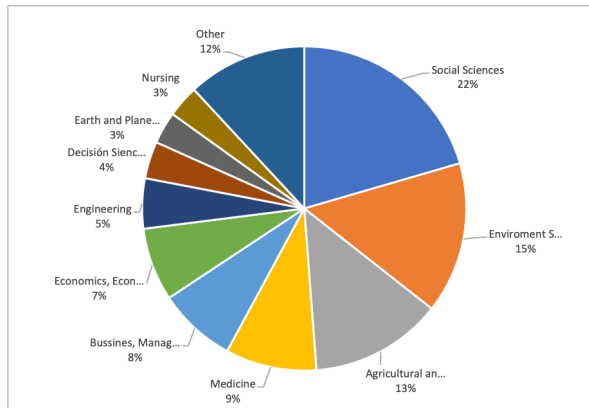
**Imagen 2**  
**Análisis de documentos por territorio**



Fuente: Scopus, 2023.

En la imagen 3 se enmarcan las áreas de conocimiento donde se está escribiendo acerca de esta temática, por lo que se puede observar que en las Ciencias Sociales es donde más aparecen documentos relacionados con los constructos considerados para este análisis, seguido de lo ambiental, agrícola, área de la salud, negocios, entre otras áreas.

**Imagen 3**  
**Documentos por área de estudio**



Fuente: Scopus, 2023.

De acuerdo con las imágenes, no importa el país o el área de estudio, la RO apoya sin duda alguna, la supervivencia de la empresa de AyB, además de ser una clave en el éxito de esta. En concordancia con ello, existen implicaciones y estrategias clave que permiten que las empresas de AyB apliquen para lograr el fin común de la empresa: que tenga RO ante cualquier incertidumbre o agentes interruptores que se presenten.

Entre las implicaciones existen dos tipos, las prácticas y las sociales. En las prácticas se deben tomar medidas para mejorar la resiliencia, sea el empleado o cliente interno quien tenga las habilidades y capacidades para tomar decisiones y ser proactivo, en caso de que no estén potenciadas dichas aptitudes se pueden buscar cursos o talleres relacionados con el tema, lo cual permitirá que se adapten y disminuyan la vulnerabilidad de la organización. En las implicaciones sociales, se debe priorizar en la construcción de redes y comunicación entre los actores clave, los clientes y la propia empresa, esto, entre otras cosas, permitirá que el empleado maneje correctamente situaciones de estrés y crisis, lo que disminuirá la rotación (Chen y Qi, 2022).

La RO puede desempeñar un papel crucial en la supervivencia y el éxito de las empresas, como ha sido señalado, entre los resultados más sobresalientes se puede considerar que existen estrategias y prácticas clave para los AYB que han sido clasificados de la siguiente manera:

**Tabla 3**  
**Estrategias clave para la RO en empresas de AYB**

<i>Estrategia</i>	<i>Práctica</i>	<i>Características</i>
Gestión	Cadena de suministro	Las interrupciones en el flujo de materias primas o productos y servicios tienen un impacto significativo en las operaciones. Por lo que se debe fortalecer la resiliencia en la gestión de la cadena de suministro, como la diversificación de proveedores, establecimiento de alianzas estratégicas e implementación de sistemas de seguimiento y control en tiempo real.
	Evaluación de riesgos	Las empresas de alimentos y bebidas identifican, evalúan y mitigan los riesgos relacionados con la cadena de suministros, seguridad alimentaria, calidad del producto, reputación de la marca y otros aspectos críticos, entre otros, lo que puede minimizar el impacto de eventos inesperados, como desastres naturales, sociales, culturales o interrupciones en la producción.
Comunicación	Cultura de aprendizaje y mejora continua	Fomentar y fortalecer la cultura organizacional promueve el aprendizaje de las experiencias y mejora continua. Para ello, se debe tener la capacidad para escuchar a todos los colaboradores de la empresa (proveedores, cliente interno, cliente externo, socios).
	Redes de colaboración	La restauración y las empresas de AYB puede fortalecerse a través de la colaboración con otras organizaciones y la creación de redes de apoyo; se pueden, además, establecer alianzas estratégicas con otros actores de la cadena de suministro (proveedores, distribuidores, mayoristas, minoristas). Con estas redes se logra una diversificación de proveedores, lo que a su vez ayuda a mitigar impactos en la cadena de suministro.
Innovación	Equipos creativos	Utilizar la tecnología para mejorar la capacidad de respuesta y cómo se anticipan a los cambios en el entorno empresarial, a partir de grupos creativos que conozcan las preferencias del consumidor y las tendencias del mercado con el fin de ampliar la capacidad de respuesta de la empresa y se innove en los productos, dependiendo la demanda del mercado.

Fuente: Elaboración propia con base en Elshaer y Saad, 2022; Chen y Qui, 2022; Verfürth *et al.*, 2022; Neise *et al.*, Verfürth, 2021; Zwane *et al.*, 2019.

## CONCLUSIONES

El idioma no puede ser una barrera cuando se hacen análisis de literatura, ya que vivimos en una actualidad llena de herramientas y tecnología que nos acerca cada vez más a construir un conocimiento que permita mejorar la calidad de vida de las personas, organizaciones, sociedades, culturas, entre otros.

El concepto de resiliencia ha sido aplicado cada vez más a diferentes ámbitos; en las organizaciones ha tomado un papel importante que permite la continuidad de esta; como se pudo observar, la palabra restauración, en inglés, arrojaba resultados cuya temática iba más enfocada a museos y otras actividades relacionadas con la arquitectura; lo que permite tener conocimiento, referente a que las empresas de alimentos y bebidas, circunscritas en restaurantes, a nivel internacional, tiene un impacto en la literatura que ha ido creciendo en diferentes países y disciplinas.

Por un lado, la restauración en la literatura española se divide en comercial y colectiva, incluye cafeterías, bares y restaurantes; el punto es que dichos establecimientos ofrezcan comida o bebida; por otra parte, en *journals* internacionales, se enfoca la literatura, cuando se relaciona con RO, a restaurantes y bares, por lo que la categoría de análisis apropiada para este capítulo, al analizar dichos constructos, fue *restaurants and bar*. En los artículos se excluyen alimentos dentro de hospedajes, centros de enseñanza, sanitarios, penitenciarios, cuarteles, comida para llevar, hospitales; sin embargo, esta puede ser una línea de investigación futura, para verificar si a través de la organización se puede lograr una correcta o alta resiliencia, por ejemplo, en turismo de salud (alimentos en hospitales).

La literatura puede proporcionar información sobre cómo los constructos en las empresas, cuyo giro son los alimentos y bebidas, permiten el desarrollo o en su caso implementación de estrategias para mejorar su RO. Los artículos que se analizaron verifican que los desafíos que enfrenta la RO en las empresas de restauración conllevarán cada día a retos mayores, como se pudo observar en los artículos analizados, se denota que se puede aportar en nuevos constructos o líneas de investigación que se relacionen con ambos temas (RO y empresas de AYB) como la sustentabilidad de empresas, seguridad alimentaria de los territorios y sus efectos en este tipo de organizaciones, control de calidad, la cadena de suministro, entre otros temas.

## REFERENCIAS

- Baena, I. (2016). *Resiliencia y desempeño organizacional*. Tesis doctoral, Colombia: Universidad del Rosario.
- Barrio, L. y Barrio, S. (2009). El factor emocional en auditoría (II). La gestión emocional en la evaluación del entorno de control. *Auditoría Pública* (49), pp. 75-85.
- Bol, E. (2015). Administración regional en América Central: mecanismo para incrementar la resiliencia. *Tierra Tropical*, 11 (2): pp. 215-265.
- Botero, F. y Méndez, M. L. (2008). ¿Reír o llorar? El drama del conflicto y la resiliencia de la economía en Colombia, 2007. *Revista de Ciencia Política* (Santiago), 28 (1), pp. 121-145.
- Brizek, M.G. et al. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *Int. J. Hosp. Manag.* 93:102766. Doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102766
- Certificado de calidad: hostelería y turismo (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. España: Editorial Vértice.
- Cheng, H. y Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19 and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34 (7), pp. 2535-2558.
- Cruz-Coria, E. (2021). Estrategias de resiliencia organizacional de las micro y pequeñas empresas turísticas de Pachuca de Soto, Hidalgo ante la COVID-19. *Nova scientia*, 13 (27).
- Diario Oficial de la Federación* (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México: DOF
- Elshaer, I.A. y Saad, S. K. (2022). Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: the role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, 77 (5), pp. 1365-1384.
- Gallego, F. (2011). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Paraninfo.
- Garamendi, A. (2020). La economía española y su tejido productivo: la resiliencia, el valor para superar esta crisis y mirar el futuro. *Boletín de estudios económicos*, 75 (231), pp. 433-451.
- García, M. (2017). *Manual. Servicio básico de alimentos y bebidas, y tareas postservicio en el restaurante*. Madrid: Editorial CEP.

- García, F., García-Ortiz, P. y Gil, M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restauración y eventos especiales*. España: Paraninfo.
- Garnezy, N. y Streitman, S. (1974). Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia. *Schizophrenia Bulletin*, 1 (8), pp. 14-90.
- González Montero, F. (2014). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante: Atención de calidad en restauración*. España: Ideas propias.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81, pp. 52-63.
- Ibri, I. A. (2019). Reflexiones sobre la resiliencia humana según la filosofía de Peirce. *VIII Jornadas. "Peirce en Argentina"* [en línea] 103. Disponible en: file:///C:/Users/direccion/Downloads/IbriVIIIJornadasPeirceArgentina.pdf
- INEGI (2019). *Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: INEGI.
- Larrosa, J., Cruz, G. y Sayay, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2 (1), pp. 56-63.
- León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: una aproximación*. Tesis doctoral. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mallak, L. (1998). Putting Organizational Resilience to Work. *Industrial Management* 40, pp. 8-13.
- Marina, J. A. (2012). Resiliencia y vulnerabilidad. Obtenido de *Resiliencia y vulnerabilidad* [en línea]. Disponible en: <https://www.joseantoniomarina.net/articulo/resiliencia-yvulnerabilidad>.
- Méndez, R. (2015). Redes de colaboración y economía alternativa para la resiliencia urbana: una agenda de investigación. *Biblio3W Revista bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* 20. Doi: <https://doi.org/10.1344/b3w.0.2015.26128>
- Meneghel, I., Martínez, I. M. y Salanova, M. (2013). El camino de la resiliencia organizacional-una revisión teórica. *Aloma. Revista de Psicología, Ciencias de l'Educatió i de l'Esport*, 31(2) 13-24.
- Morgan, J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidelitas Revista*, 5, pp. 4-14.
- Mucarsel, Y. (2014). *Resiliencia organizacional: un desafío permanente*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Cuyo: Facultad de Ciencias Económicas.

- Naranjo, R. (2010). Neurología de la resiliencia y desastres. *Revista Cubana de Salud Pública*, 36 (3), pp. 270-274.
- Navarro, O., Luciani, L. y Juca, F. (2017). Resiliencia organizacional: competencia clave de los CEO. *Revista Universidad y Sociedad*, 9 (15), pp. 165-170.
- Neise, T., Verfürth, P. y Franz, M. (2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management*, 96.
- Posada R., Aguilar O. y Peña N. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Editorial Pearson. Ciudad de México.
- Rivera Godoy, J. A. y Ruiz Acero, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión* (31), pp. 109-136.
- Ponce, W. P. P., Pérez, J. F. R. y Hernández, I. P. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo: Coodes*, 6 (2), pp. 225-240.
- Pinheiro Costa, S. y Sonaglio, K. E. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 29 (2), pp. 331-348.
- Quiñonez, R. E. y Solís, M. P. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias* 3(3), pp. 488-504.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (58), pp. 18-23.
- Salanova, M. et al. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37 (6), pp. 785-822.
- Sanandres, L.S. (2015). *Índice de resiliencia de la economía colombiana 2004-2014*. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Vaca, H., y Contreras, F. (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible. *III Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Verfürth, P. et al. (2022). The uneven effects of Covid-19 on the German restaurant and bar industry. *Erdkunde* 76 (2), pp. 127-140.
- Villavicencio, B.P. y Pardo, G.L. (2019). Relaciones del turismo de naturaleza, la comunalidad y la resiliencia en la Sierra Norte de Oaxaca, México. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17 (6), pp. 1205-1216.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

- Wright, C., Suh, C.S. y Leggett, C. (2009). If at first you don't succeed: globalized production and organizational learning at the Hyundai Motor Company. *Asia Pacific Business Review*, 15 (2), pp. 163-180.
- Yeo, R. (2002). From Individual to Team Learning: Practical Perspectives on the Learning Organization. *Team Performance Management*. 8 (7/8), pp. 157-170. Doi: <https://doi.org/10.1108/13527590210442221>
- Zwane, M., Kanyangale M. y Ndoro, T. (2019). Shaping the organizational architecture for SME survival: A case of nascent small restaurants in Durban. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* (8), 4.

## CAPÍTULO III

### PERSISTIR, ADAPTARSE Y TRANSFORMAR: MIGRACIÓN Y RESILIENCIA A 26 AÑOS DE FUNDACIÓN DEL CENTRO ECOTURÍSTICO LAS GUACAMAYAS

*Nelly Eblin Barrientos Gutiérrez<sup>1</sup>*

*Domingo Gómez López<sup>2</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

Reda (2018) afirma que, a pesar de la polisemia del vocablo resiliencia, en los estudios turísticos, este tiene lugar en destinos donde se han sufrido daños significativos a raíz de desastres naturales, crisis sanitarias o riesgos de seguridad; refiere, tras la revisión de diversos autores, que la conceptualización del vocablo hace alusión a la capacidad de anticipar la perturbación de una estructura a fin de adaptarse. Añade que su uso ha proliferado en el ámbito turístico debido a que el turismo, como cualquier otra actividad económica, afronta riesgos distintos y constantes a la par de constituirse por estructuras organizacionales en su mayoría tipificadas como pequeñas y medianas empresas. Autores de diversas latitudes dan cuenta del interés del tema en el sector, y la diversidad de abordajes tanto cuantitativos como cualitativos. Véase Arrighi *et al.*, (2022); Szolnoki *et al.* (2022); Rasmoun (2022); Pratiwi y Wikantiyoso (2022); Meyer *et al.*, (2022), entre otros. Para este estudio, el punto de partida es la conceptualización que Reda (2018) ofrece sobre el vocablo resiliencia en el ámbito turístico.

La Organización Mundial del Turismo (por sus siglas en inglés *UWNTO*, 2021) indica que la pandemia evidenció la discriminación histórica de las comunidades indígenas; afectó severamente a aquellas comunidades que habían adoptado el

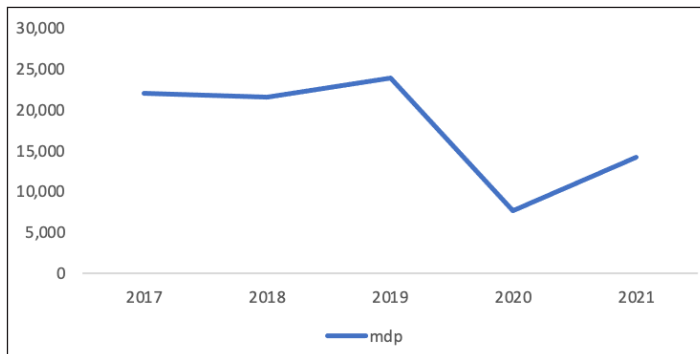
---

<sup>1</sup> Doctora en Estudios Regionales, Conacyt-Universidad del Papaloapan, México, correo electrónico: [negutierrezgu@conacyt.mx](mailto:negutierrezgu@conacyt.mx)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable (CIDES), México, correo electrónico: [domingo@cides.edu.mx](mailto:domingo@cides.edu.mx)

turismo como principal fuente de ingresos, y es probable que la recuperación de las comunidades indígenas tome más tiempo que el de otras poblaciones. Además de que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) divulga, en un informe que financia, que en México y Guatemala se observaron pérdidas de empleo importantes entre los trabajadores migrantes debido al COVID-19, así como efectos negativos derivados del cierre de fronteras (Katharine, Mudaliar y Pipe, 2021). De igual manera, la Ecosoc (2021) señaló como un efecto severo de la pandemia COVID-19 el tema de la migración recrudescido en el mundo, pues empobreció los medios de subsistencia. Y de acuerdo con datos de la UWNTO (2022), durante el periodo 2020-2021 se registraron 1 000 millones de llegadas menos de turistas internacionales y se pusieron en riesgo entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo. En México, el Producto Interno Bruto (PIB) turístico pasó de representar 8.6% en el 2019 al 6.7% en el 2020 (Sectur, 2022). Para Chiapas, la derrama económica por la actividad turística también sufrió una baja, como se observa en el gráfico 1.

**Gráfico 1**  
**Comportamiento estadístico de ingresos para el sector turismo en Chiapas**



Fuente: Elaboración propia con datos de Sectur Chiapas, 2022.

Chiapas es un estado de frontera, por lo que pensar los cambios en la migración durante la pandemia es un tema oportuno. Y ambos temas, migración y turismo, tienen como convergencia la movilidad y los cambios sociales, económicos y culturales que los flujos humanos propician. Durante 2020 a 2021, periodo de pandemia, la movilidad social se vio restringida, lo que afectó fuertemente el sector turístico, mientras que la migración fue un hecho que, si bien menguó, no se redujo del todo. Para

algunos espacios turísticos la crisis económica, resultado de la pandemia, del cese total y parcial de actividades productivas, conllevó a una nueva mirada del fenómeno migratorio, su relación con la mano de obra y rotación para las empresas turísticas comunitarias, como el caso que se expone en este texto académico, situado en una región fronteriza del estado.

El mayor corredor de flujo de migrantes identificado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2019) es el de México hacia los Estados Unidos, al registrarse una cifra de 12,7 millones de migrantes en 2017. En 2020, aun cuando reportó un decremento, y pese al confinamiento por pandemia, el flujo migratorio continuó. Para el mismo año, 10,94 millones de migrantes mexicanos viven en Estados Unidos (Portal de datos sobre migración, 2021). Y en 2021 se hace pública la cifra de 1,7 millones de migrantes detenidos en la frontera con México en un periodo de 12 meses (BBC News mundo, 2021), mientras que la cifra total de repatriados desde el país vecino en el periodo enero-diciembre fue de 225 955 mexicanos, de los cuales 21 597 eran originarios del estado de Chiapas (Gobierno de México, 2021).

Chiapas es un estado fronterizo que ocupa el segundo lugar de población indígena en México (INPI, 2020). Durante el 2015 la Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas (hoy Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, INPI) reportaba que, dentro de los emprendimientos turísticos del Estado, 15 de ellos contaban con el sello Paraísos indígenas, un programa que reunía y acreditaba emprendimientos turísticos, cuyas actividades se podían nombrar, ya sea como ecoturismo o turismo de aventura o turismo rural, desarrollados y promovidos por pueblos originarios.

Uno de los 15 sitios referidos es el Centro Ecoturístico Las Guacamayas, ubicado en colindancia a la Reserva de la Biósfera Montes Azules, en el municipio de Marqués de Comillas, ubicado en las cercanías de la frontera con Guatemala. Este emprendimiento turístico de enfoque sustentable inició sus operaciones en 1996, es decir, lleva 26 años en actividad turística. Fue gestado por un grupo indígena chinanteco que se vio obligado a migrar de su territorio natal en el municipio de San Juan Bautista Tuxtepec en Oaxaca debido a conflictos agrarios durante la década de los setenta. El Centro se rige por una Sociedad Cooperativa y centra sus esfuerzos a la conservación de la especie en peligro de extinción Ara Macao (guacamaya roja).

Durante la pandemia el Centro cerró sus puertas en dos ocasiones; sin embargo, la mayor afcción que los administradores reportan durante este periodo es la alta

rotación de personal atribuida a la migración a Estados Unidos de la población de la comunidad, así como de ciudadanos de Guatemala, país del que usualmente emplean trabajadores para el Centro (ver imagen 1). Esta crisis vivida empujará a nuevas reflexiones a los tomadores de decisiones del Centro y al desarrollo de estrategias que permitan mantener su estado de equilibrio frente a las amenazas externas.

## METODOLOGÍA

### *Diseño general*

Los hallazgos aquí reportados se presentan como avances de investigación del proyecto *Gestión sostenible de turismo comunitario en la región de la selva en Chiapas: centros ecoturísticos Las Nubes y Las Guacamayas*. Este se lleva a cabo con la participación de la estancia sabática de uno de los autores, vinculado a su quehacer como investigador por México (proyecto 2466 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), y con la participación del Centro de Investigación para el Desarrollo Sustentable (CIDES) como institución receptora de la estancia sabática referida.

La metodología emprendida es de carácter cualitativo bajo el enfoque de estudio de caso. Los datos aquí presentados derivan de una aproximación exploratoria en las primeras visitas al Centro. La herramienta empleada ha sido la entrevista, así como la revisión documental. Vargas Jiménez (2012) afirma que la entrevista permite recopilar información detallada desde una mirada muy personal de quien es entrevistado, mientras que el enfoque del turismo sostenible demanda la comprensión del contexto, las percepciones y el entorno local desde una aproximación no prescriptiva, es decir, un enfoque de abajo hacia arriba (Bottom-up), en donde la voz de los actores es necesaria para planificar el desarrollo del destino (Saeteros, Da Silva y Flores, 2020). Esta primera fase del estudio expone el análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal y Político) referido por Van Laethem *et al.* (2013). Desde el enfoque empresarial, las oportunidades y riesgos de desarrollo de la empresa que condicionan la relación con los clientes son llamadas fuerzas macroambientales (macroentorno) y el análisis de dichas fuerzas medioambientales permite a la empresa la implementación oportuna y estratégica de

acciones para orientar el consumo hacia sus bienes y servicios (Kotler y Armstrong, 2013; Fisher y Espejo, 2011).

A consecuencia, se sugiere a las empresas desarrollar el análisis medioambiental para visualizar el conjunto de condiciones que afectan a un mercado en un nivel macroambiental. Así, el análisis PESTEL se presenta como una herramienta que permite tener un enfoque integral del mercado y de su medio ambiente, pues prioriza los elementos que hacen interesante el producto turístico, y propone estrategias de mejora y fortalecimiento al Centro Ecoturístico, potenciando con ello su capacidad de resiliencia para afrontar los retos del siglo en curso. Para otros autores en el área el análisis es referido como “Análisis del entorno del marketing” (Kotler y Armstrong, 2013) o concebido como un conjunto de factores que influyen en aspectos medio ambientales —macro y micro— que afectan la planeación de estrategias de mercadotecnia en la empresa (Fisher y Espejo, 2011). Este análisis se refiere de interés, asimismo, como una herramienta predictiva de tendencias del entorno que afecta la capacidad de la empresa, en este caso turística, para comprender las expectativas del mercado, ofrecer un valor justo y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.

Por ello, es propósito de este estudio describir los principales factores medio ambientales que ha afrontado el Centro Ecoturístico Las Guacamayas durante el periodo de pandemia 2020-2021 y las acciones que ha emprendido para ello.

### *Tratamiento de datos*

Durante marzo y abril del 2022 se llevaron a cabo entrevistas con quien presidía, por tercera vez, la Sociedad Cooperativa del Centro Ecoturístico en cuestión, y con el hijo de este, quien ocupó durante ese año el cargo de la gerencia del lugar. De acuerdo con Hair *et al.* (2010) la planeación para la comercialización de bienes y servicios de una empresa guarda varios niveles, donde las decisiones de mayor impacto estratégico estarán en quienes representen o guarden una mayor jerarquía en la organización, pues proporcionan una dirección general a la empresa. En ese sentido se optó porque los dos entrevistados aludidos representarían los sujetos de un muestreo intencional, pues a nuestro juicio proveen información clave para entender el proceso histórico del Centro y las formas en que ha afrontado las vicisitudes durante el tiempo que lleva operando y brindan información clave para retratar desde el enfoque empresarial

aludido, las variables de mayor interés en la valoración de riesgos y oportunidades de la empresa. Los entrevistados ofrecen una mirada interesante sobre los desafíos que afronta el Centro tras la pandemia, pero particularmente sobre las implicaciones relacionadas al fenómeno migratorio.

Para el análisis de la información vertida en entrevistas no se empleó ningún *software* para análisis cualitativo de datos. El análisis se corrió de forma tradicional, mientras que las imágenes y tablas referidas de fuentes secundarias se trataron con el programa de diseño Adobe Photoshop, versión 2022, para mejorar la calidad de las mismas.

## LA SELVA Y LA REGIÓN

Si bien, la evocación de la selva en Chiapas es la selva lacandona, esta solo representa una porción territorial importante de la misma, pues no es el único espacio geográfico que la comprende ni la población indígena lacandona la única que la vive. Ascencio y Leyva (1992) afirman que la presencia del grupo lacandón dejó de ser un elemento exclusivo para la identificación de la selva en Chiapas, pues esta constituye un entramado de relaciones sociales complejas no reductibles a lo lacandón. Pues la selva se relaciona al proceso de su colonización iniciado en la década de los treinta e intensificado en la década de los cincuenta, debido a la expansión agroganadera. A consecuencia, se identifica en ella, una población compuesta tanto por migrantes de la República de Guatemala como de otros estados del país, y con esto la presencia de hablantes de kanjobal, mame, náhuatl, chinateco, zapoteco, mixe, entre otras lenguas indígenas. Crean los autores referidos, además, que pensar la selva en Chiapas es remitirse al sistema pluvial de la cuenca del Usumacinta, en una extensión que va desde Las Margaritas hasta el arroyo Salado en Marqués de Comillas, al este de Ocosingo.

Para el caso a tratar, se describe que el *Centro Ecoturístico Las Guacamayas* forma parte del ejido Reforma Agraria del Municipio de Marqués de Comillas, el cual se ubica en la Región XIII Maya del estado de Chiapas, región comprendida dentro del espacio territorial que se distingue como “selva de Chiapas”. Esta región incluye cuatro municipios más: Catuzajá, La libertad, Palenque y Benemérito de las Américas. La región comprende una superficie de 5 976.46 km<sup>2</sup> (8.10% de superficie respecto al estado), con un total de 1 009 localidades, de las cuales solo cinco son consideradas urbanas (CEIEG, 2012).

Como municipio, Marqués de Comillas se integra por 27 localidades, entre las cuales se ubica el ejido Reforma Agraria. De las 27 comunidades solo Zamora Pico de Oro es referida como zona urbana. Ver Anexo 1. Actualmente la población del municipio de Marqués de Comillas es de 12 892 habitantes (INEGI, 2020). Mientras que, en el 2010, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática reportaba que el ejido Reforma Agraria contaba con 260 pobladores (INEGI, 2010). Marqués de Comillas comienza a habitarse desde la década de los cincuenta, pero se constituye como municipio hasta 1996, como parte de los acuerdos zapatistas sobre Derecho y cultura indígena de San Andrés Larráinzar. Antes del 96, Marqués de Comillas formaba parte de Ocosingo. Hoy colinda con los municipios de Ocosingo y de Benemérito de las Américas, así como con la República de Guatemala (Inafed, 2022).

Cabe mencionar que desde el siglo XIX se documenta en los municipios fronterizos del estado de Chiapas, como es el caso de Marqués de Comillas, alta movilidad de la población guatemalteca hacia México, mucha de la cual aspira a llegar a la frontera de Estados Unidos de América, teniendo su pico más álgido en la década de los ochenta del siglo XX como consecuencia de la guerra civil en Guatemala, y que se ha sostenido a través de factores medio ambientales como la violencia, el crimen organizado y las crisis agrícolas en el territorio regional, secuelas de los huracanes Mitch, en 1998, y Stan, en 2005 (Vargas, Rodríguez y Rodríguez, 2019). Dentro de los principales destinos turísticos del municipio se refiere el Centro Ecoturístico Las Guacamayas, donde se desarrollan actividades turísticas y de protección al medio ambiente, fauna y flora, tanto dentro de la Reserva Montes Azules como del ejido Reforma Agraria.

## DES/ARRAIGO

Reforma Agraria es un ejido fundado por migrantes chinantecos en la década de los setenta, bajo la política de repoblación de la selva emprendida por el ex presidente José López Portillo. El relato del proceso migratorio de la Región del Papaloapan de Oaxaca a la Región Maya en Chiapas constituye una información expresada de diversas formas en el Centro para los visitantes: en los trípticos informativos impresos, en su página web, en la información en el *lobbie*, en la carta de presentación del menú del restaurante y en los letreros de bienvenida; esta información identifica a los hacedores del emprendimiento turístico como indígenas:

Actualmente somos 20 miembros; los que estamos desde hace 20 años: 14 hombres, 8 mujeres [...] este Centro es un proyecto ejidal sobre manejo sustentable. Nosotros vinimos de la zona alta de la chinantla, de allá de Oaxaca, somos Chinantecos (Luis Hernández, 75 años).

Y sugiere la capacidad de los ejidatarios para sobreponerse a la adversidad. Verduzco (2020) estudia la resiliencia como una condición asociada a la vulnerabilidad de los destinos turísticos, propiciada por diversas causas. Para este autor, la vulnerabilidad empuja a muchos de los actores al desarrollo de capacidades para reaccionar, recuperarse o reconstruirse, como se plasma en los referentes históricos del Centro Ecoturístico Las Guacamayas.

Verduzco (2020) propone para el entendimiento de ambas nociones, vulnerabilidad y resiliencia, la observación de elementos tales como “[...] los patrones de integración, convivencia económica y social, la gobernanza, gestión del riesgo, preparación y respuesta” (p. 97). La narrativa de los actores nos permite ir comprendiendo poco a poco la integración de elementos como los referidos por Verduzco (2020) en el crecimiento de las capacidades organizacionales de la empresa turística, así como su capacidad de resiliencia. Luis Hernández Dávila, presidente actual de la sociedad cooperativa del Centro, expresa que su salida de Oaxaca fue violenta, pues fue el resultado de un conflicto agrario que cobró la vida de su padre y otros familiares. Y su llegada a Chiapas les dio la posibilidad de obtener tierras. Un gran número de tierras en la Región son de uso común.

Como les digo, llegamos a una selva muy bonita con una gran variedad de animales, aves y dijimos qué y [...] se crearon grupos de trabajo. Posteriormente establecimos áreas y todo nos repartimos. Cada grupo reparte a cada miembro la tierra que trabajó, el ganado que se había adquirido, y así empezamos [...]. (Luis Hernández, 75 años)

## SUSTENTABILIDAD

Cano (2018) narra que un proceso interesante durante el repoblamiento de la región selva en Chiapas es que el ejido Reforma Agraria es uno de los que menor impacto ecológico presenta, y explica como respuesta posible a este hecho la baja densidad

demográfica, pues hay evidencias de una correlación negativa respecto al medio ambiente, particularmente la deforestación, al incrementarse el número poblacional. Como se ilustra en el mapa 1, la Región XIII Maya, donde se ubica el ejido, se desestima del listado de regiones económicas con mayor población en el estado de Chiapas por el INEGI (2018).

En el mapa 2 puede observarse la cercanía del municipio Marqués de Comillas con la República de Guatemala y su colindancia con la Región Selva Lacandona, así como el posicionamiento de menor relación habitantes por municipio de las jurisdicciones que conforman la Región XIII Maya, ocupando el primer sitio de densidad poblacional el municipio de Palenque (INEGI, 2018). Cano (2018) indica, además, que las tierras del municipio de Marqués de Comillas fueron expropiadas por el estado para su repoblación en 1955, mientras que, en la década de los ochenta, el mismo municipio era referido por su deforestación y expansión de la ganadería.

Hoy, el Centro Ecoturístico Las Guacamayas se constituye como un punto de referencia importante para la conservación de la biodiversidad de la región y del municipio Marqués de Comillas. Y es, incluso, considerado patrimonio biocultural del estado de Chiapas, pues se sitúa en el límite de la reserva Montes Azules, extendiendo su protección de las especies biológicas nativas al espacio que ocupa, muchas de ellas en peligro de extinción y, además, se reviste de una configuración peculiar como asentamiento humano, al tratarse de un grupo indígena migrante que al reubicarse en la selva chiapaneca tuvo que diversificar sus actividades económicas para prosperar:

Tenemos el área ganadera, todavía nos dedicamos a la ganadería. En la agricultura sembramos más el maíz y el frijol, que sería más para comercio. Y posteriormente se viene esta parte de que nosotros estamos bendecidos por la naturaleza, con fauna y todo. E inicia un proyecto de reproducción de guacamaya en cautiverio. Iniciamos con las cabañas en donde están ustedes ahora hospedados, cabañas rústicas [...] era como un centro de investigación para biólogos, para estudiantes de diferentes universidades que venían a hacer las investigaciones, monitoreos y todo. Surge de esa manera. Posteriormente se ve esta posibilidad de crear un centro ecoturístico. (Wladimir Hernández, 37 años)

Basurto *et al.* (2020) nos recuerdan que es Holling, en 1973, quien introduce la noción de resiliencia para explicar los sistemas ecológicos y sus ciclos adaptativos, es

decir, el concepto de resiliencia para el turismo tuvo inicios en el campo de la ciencia ecológica, para después incluir el componente social en la década de los noventa del siglo pasado, de ahí que el concepto de resiliencia guarde un fuerte trazo relacionado a las perturbaciones medio ambientales de un destino, además de las relaciones o vínculos comunitarios que permiten anticiparse y responder frente a una crisis.

De acuerdo con el Gobierno del Estado de Chiapas (2022) la Región XIII Maya cuenta con 49 817.65 has, bajo alguna modalidad de conservación, que representa 8.34% de su superficie y 3.31% respecto al total protegido en el estado, lo que coloca a la región en el séptimo lugar de entre las 15 de la entidad; estas hectáreas se distribuyen entre el Sistema Lagunar Catazajá y los humedales La Libertad, de administración estatal, Palenque y Las Guacamayas, de administración federal. Ver tabla 1. El área del Centro Ecoturístico Las Guacamayas es tipificada como Área Destinada Voluntariamente a la Conservación (ADVOC) por lo que se entiende que es un área de conservación certificada, con un mecanismo de conservación complementario al de las áreas naturales protegidas por decreto, producto de una decisión comunitaria. El área de Las Guacamayas comprende una porción de la reserva Montes Azules. De acuerdo con la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (2018) la Reserva de la Biósfera Montes Azules es una de las áreas naturales protegidas con mayor diversidad genética en México y del continente americano. Abarca alrededor de 323 mil hectáreas. El Centro Ecoturístico Las Guacamayas lleva tal nombre, pues actualmente centra sus esfuerzos en la conservación y reproducción de la guacamaya roja (*Ara Macao*) en vida silvestre.

**Tabla 1**  
**Áreas naturales protegidas**

<i>Nombre</i>	<i>Categoría</i>	<i>Administración</i>	<i>Superficie total del área protegida<sup>(1)</sup> (ha)</i>	<i>Superficie total del área protegida en la región (ha)</i>	<i>Porcentaje de la superficie regional</i>
Sistema Lagunar Catazajá	Zona sujeta a conservación ecológica	Estatad	41 058.77	41 058.77	6.87
Humedales La Libertad	Zona sujeta a conservación ecológica	Estatad	5 432.37	5 432.37	0.91
Palenque	Parque nacional	Federal	1 716.67	1 716.67	0.29
Las Guacamayas	Área destinada voluntariamente a la conservación	Federal	1 563.90	1 563.90	0.26
<i>Montes Azules</i>	Reserva de la biósfera	Federal	323 279.97	45.93	0.01

(1) La superficie total de las ANP se calculó a partir de los polígonos digitales proporcionados por las fuentes, por lo que puedan diferir de la superficie señalada en los respectivos decretos de creación.

Fuente: Gobierno de Chiapas, 2022. Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.

## CRISIS Y GESTIÓN

En 26 años, los hacedores del Centro Ecoturístico Las Guacamayas tienen un gran número de experiencias que contar en torno al cómo superar adversidades para desarrollar y hacer prosperar su proyecto ecoturístico. Rojano-Alvarado *et al.* (2020) señalan a la actividad turística como una empresa sensible al medio ambiente en múltiples dimensiones. El caso del Centro ilustra estas condicionantes que han reconfigurado las actividades del emprendimiento turístico en varios momentos clave, como la política pública en materia medio ambiental que ha ido transformándose al interior del Estado mexicano, impulsando a los emprendimientos turísticos comunitarios a un enfoque más sostenible. Luis Hernández, miembro fundador y actual presidente de la Sociedad Cooperativa, cuenta que antes de formalizar la actividad del Centro, este nace como una propuesta de criadero de loros, guacamayas, jabalíes y venados, en el que de acuerdo a la legislación entonces vigente podrían comercializar

un porcentaje de las especies reproducidas. Narra, además, que ese primer enfoque genera polémica a ojos de las instituciones públicas que en un inicio los estimularon, y que el primer impulso se logra con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue), quien les dio cursos y con quien se construyeron las primeras cabañas. Durante ese periodo atravesaron una crisis de credibilidad de las autoridades institucionales que daría pauta a constituirse en 1996 como Centro ecoturístico:

[...] el saqueo de la guacamaya estaba muy duro. Porque sí podíamos reproducir, y de acuerdo a la legislación se produce el 60 o 70% y el resto se podría comercializar, hacerlo legalmente, lo hicimos. Pero hubo polémica. Un biólogo que estuvo trabajando aquí se inconformó y comenzó a echarnos grilla. Después se disculpó, pero el daño ya estaba hecho: la institución ya no quiso apoyarnos. Estaba lastimando nuestra imagen, porque decía “si bien conozco la comunidad y dicen que son conservacionistas, pues no”. Entonces dijo que el proyecto era para el tráfico. Y me citan en México en el Instituto Nacional de Ecología dependiente de Semarnat. Platicamos, y manda a investigar. Entonces me dijo que iba a tener un evento en Miami, y “vamos a platicar después”. Mandó una carta disculpándose. Estamos hablando de 1994, antes de formalizarse el Centro. Estábamos por el proyecto de criadero, fue el primer proyecto fuerte. (Luis Hernández, 75 años)

De igual forma, señala que una de las decisiones claves del emprendimiento fue resolver quiénes participarían: ¿todos los miembros del ejido o solo quienes creyeron que una actividad turística de enfoque sustentable podría prosperar? El presidente actual de la Sociedad Cooperativa es miembro fundador y ha ocupado tres veces el puesto temporal y rotativo de presidente, además de haber sido el primer comisariado ejidal de Reforma Agraria. Sobre el tema, expresa:

[...] por eso no fue ejidal, fue un grupo, porque pensaban que no iba a funcionar... ¿quién va a venir? [...] Fuimos 17 primero; 17 es que nos constituimos. Se dieron de baja 2 y se ingresaron otros 5, que son los que estamos ahorita. Tres han muerto, por lo que tenemos que hacer ahorita las altas y las bajas de los hijos que van a quedar. (Luis Hernández, 75 años)

Narra que los primeros años se vivieron fuertes tensiones por las responsabilidades de mantenimiento del Centro, pues aún no se contaban con ingresos suficientes para hacerlo llamar auto sustentable:

Fíjate, con los primeros años en que no había, porque 5 años empezamos con la primera etapa, pero son como 7 años en que no hubo ingreso [...] Tenía la gente que estar y era un jaloneo. Tenía que venir a hacer limpieza y no había quién, no había nada. Pero teníamos eso, orgullo de que todo lo que pedíamos, todo lo que era proyecto, tenía que ejecutarse, tenía que cumplirse. No era nada más gastarse la lana. Ese era el concepto como ejido. Entonces, estos también tenían que darle mantenimiento como socios. Hubo algunos que decían: yo ya no, es nada más puro meter y meter. Pero lo bueno es que se sustenta por sí solo ahorita. (Luis Hernández, 75 años)

El gerente del Centro, hijo del presidente en turno, también expresa al respecto:

Para nosotros estar donde estamos, digamos, pasaron más de 10 a 12 años, para poder tener el turismo que tenemos ahora. El proyecto nace para que toda la comunidad se involucrara, toda la comunidad participara. Aquí son 40 ejidatarios. Pero al ver que fueron muchos años de no haber turismo, de no haber un ingreso, de dedicarle más tiempo a este trabajo y de descuidar la ganadería y la agricultura que de otra manera le retribuía más económicamente, deciden salir. Actualmente nada más son 20 socios que conforman la cooperativa; 20 socios entre padres e hijos. Son 12 hombres y 8 mujeres. (Wladimir Hernández, 37 años)

Tras la fundación formal como Centro, en 1996 se obtiene un apoyo para la construcción de las primeras cabañas vía Comisión Nacional para los Pueblos Indígenas (CDI), hoy Instituto Nacional para los Pueblos Indígenas (INPI). Los fondos que se refieren son lo que hoy equivaldría a los que ofrece el Programa Especial de los Pueblos Indígenas y Afromexicanos que promueve el INPI. Para entonces, tras la construcción de las primeras cabañas, el problema a enfrentar fue la infraestructura en carreteras y la inseguridad en las mismas, particularmente por los asaltos en ellas:

[...] Nosotros comenzamos a trabajar. Se organizó en el 96 la cooperativa. En el 96 se libera el primer recurso del programa del PEP del INI y Sectur. Entonces ya viene la

gestión de esa temporada: se construyen 5 cabañas para el hospedaje y el restaurante. Se construyeron y no pudimos trabajar casi, por el camino, no estaba conectado. Eso sí era un problema: la carretera era difícil y la inseguridad que se vivió en la zona después del movimiento zapatista. Se retiró toda la seguridad del Ejército en la zona, pues los maleantes aprovecharon eso. Y había un grupo fuerte, estaba en Benemérito. Ya después de las 6:00 pm, ya entrando la noche, nadie andaba en las calles. Estos asaltaban los caminos. Esa cuestión había: la inseguridad, y esto no prosperó hasta el 2001 que se cumplen los 5 años y hay un cambio en la directiva y entro yo como presidente [...]. (Luis Hernández, 75 años)

Relata que el tema de la mejora de las vías de comunicación cambió para bien la historia del Centro, ya que vino acompañada de pavimentación de varios tramos carreteros y apoyos para la ampliación del Centro. Estas mejoras se suscitan durante el periodo de gobierno de Pablo Salazar Mendiguchía, quien fuera titular del ejecutivo del estado de Chiapas durante el periodo 2000-2006, así como de la participación con recurso federal de Vicente Fox Quesada, presidente de México en el mismo periodo:

[...] tenía relación con muchos. Y viene la campaña de Pablo Salazar y me vienen a buscar de parte de Pablo para apoyarnos. Aunque también vino Sami, todas las instituciones vinieron a buscar. Y, pues, apoyé a Pablo. Pablo se compromete a apoyar y prestarle más recursos aquí. De esas 5 cabañas, con él logramos construir 6 o 7 cabañas más. Se hizo el embarcadero. Pasamos de 5 cabañas a 11 y de ahí la promoción muy fuerte que hizo Pablo. No nada más nosotros, él impulsó mucho el ecoturismo en Chiapas. Aquí vinieron artistas para la promoción. De ahí comenzó en el 2004 el despegue del Centro. Con Pablo tuvimos el pavimento. Hizo el compromiso de pavimentar hasta la cabecera municipal. Luego él pavimentó de Benemérito a Pico de Oro. Luego trajo aquí a Fox, aquí estuvo el presidente Fox con su secretario, vinieron. Vino Xóchitl Gálvez, que era titular de CDI, [...] y aquí fue cuando negociamos. Me toca negociar la pavimentación de Pico de Oro hasta el crucero Chajúl. En ese momento da instrucciones Fox, vía recursos CDI, que pavimentara de Pico de Oro a Las Guacamayas. Todo eso se aprovechó en el 2004, cuando vino Fox. Logramos esto y la promoción con Pablo y con Pablo lo de la carretera y la electrificación, toda esa cuestión, junto con Fox. Yo nunca he sido partidario de “por ahí”, pero eran los gobiernos y con ellos negociamos y logramos negociar todo. Desde ahí fue que empezamos a trabajar. Tuvimos apoyos. La segunda etapa de estos recursos fue

también vía CDI con Pablo. La primera etapa INI, 5 cabañas. Con Pablo Salazar obtuvimos recurso, tanto estatal y vía federal, vía INI y vía Sectur, vía Turismo del estado, pero era recurso de CDI. Entonces, tuvimos bastante respaldo de esa parte. Posteriormente las últimas 3 cabañas las adjudicamos directamente. Nos dieron un recurso con el que no se hacían las 3 cabañas, se hacía la mitad; el resto lo pusimos nosotros. Aparte hemos tenido apoyo de Conafor, capacitación y otros apoyos que ha habido. (Luis Hernández, 75 años)

## MIGRACIÓN Y PANDEMIA

El presidente de la Sociedad nos informa que durante el 2020 el Centro Ecoturístico Las Guacamayas estuvo cerrado por disposición sanitaria por la pandemia durante ocho meses. Y en el 2021 se cerró de forma voluntaria un mes, en septiembre, debido al brote Omicrón y al contagio de algunos trabajadores que presentaron síntomas no graves. Arista *et al.* (2021) dan cuenta, mediante un estudio en pueblos mágicos de México durante la pandemia de COVID-19, que el concepto de resiliencia permite evaluar la capacidad de un espacio turístico de desafiar una crisis y conlleva a determinar las amenazas internas y externas, así como las fortalezas y debilidades de los hacedores, para prever, asimilar y responder o planificar las acciones que seguirán tras la crisis.

En el transcurso de este periodo no solo el tema de seguridad y salud fue relevante en el espacio del Centro, pues la migración fue una amenaza que implicó perder trabajadores e incluso dos de los miembros de la Sociedad cooperativa, quienes migraron a Estados Unidos. Al preguntarle al presidente de la Sociedad, por qué un integrante migra dejando atrás su patrimonio, responde, “Sí es un patrimonio, que te da, pero no lo que quisieras”. Y explica las repercusiones económicas de la pandemia, como la disminución del presupuesto y del personal contratado. Además de narrar cómo la migración de otras personas va impactando el mantenimiento al interior del Centro. Ilustra el caso de una cabaña que no ha podido concluir su renovación en el techado. (Ver imagen 2)

Se hace un pequeño reparto a fin de año. Se hacía. Se dejó, con la pandemia. Este año rescatamos un 60%. Pero es caro el mantenimiento. Aquí, por ejemplo: la nómina. Tenemos una nómina de hasta 28 personas, y ahora de 20 o 18 [...] y hay que andar

buscando [...] por ejemplo, esa cabaña que no hemos podido terminar de techar. No teníamos personal que la techara. Los que techan ya se fueron para el otro lado. Los que saben el oficio, ya no están. Como les digo, tenemos que no caer, es una cuestión de tiempo[...] Sí da, sí da, y es caro el mantenimiento. Se va al 30% en nómina, en mantenimiento se va mínimo el 30 o 40%. Hay que estar constantemente renovando el equipo; constantemente, la luz se va: se descompone el refrigerador, la lavadora, todo [...] Por eso digo, el personal se necesita para todo y en equipos, también, entonces: invierte [...] también bastante mantenimiento [...] tiene que estarse dando porque no podemos caer [...] y eso es lo que está pasando en el Centro [...] (Luis Hernández, 75 años)

### Imagen 2

#### Cabaña en reparación en el Centro Ecoturístico Las Guacamayas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Mientras que el gerente del lugar menciona que la mayor parte del personal son personas del ejido, aunque también hay trabajadores de la República de Guatemala:

[...] aquí se generan fuentes de empleo para la misma comunidad, para comunidades cercanas. Aquí tenemos colaboradores de Guatemala también, por la cercanía a Guatemala [...] Todos los que trabajan dentro del centro ecoturístico son familia de los socios. Se podría decir que 80% somos hijos, nietos de socios. El otro 20%, familia, como —digamos— primos. Sus papás ya no son socios, pero en algún momento fueron. Y 10% estamos con colaboradores de Guatemala [...] Por ejemplo, tenemos ahora en la

cocina. La cocinera es una chica de Guatemala. También tenemos personal este país. La recamarera también es personal de Guatemala. Cabe mencionar que no por ser ellos de allá hay una diferencia en el sueldo. Aquí el sueldo es parejo, seas o no seas de Guatemala. Cualquier lugar ganamos igual, dependiendo del área donde esté, claro. Si es una responsabilidad más grande, entonces el sueldo es mejor [...] de una recamarista a la persona de mantenimiento. (Wladimir Hernández, 37 años)

Y narra que el apoyo de alimentos y hospedaje que brinda el Centro a los empleados palió de alguna forma la situación derivada por el recorte de salarios, pues estos tuvieron que disminuir a 50%. También, señala que para poder reabrir tuvieron que regresar hijos de socios que se encontraban fuera de la comunidad, como es su caso. Y que las tareas de conservación se impactaron al perder trabajadores en las brigadas de observación contra caza ilegal, por lo que durante el 2022 se está volviendo a conformar este grupo de protección medio ambiental comunitario. Asimismo, durante este periodo, refiere, se suscitó un fuerte problema de rotación de personal, al que se le acusa como causa la migración a Estados Unidos:

La mayoría de las personas que trabajaban aquí, nuestros mejores guías, lancheros, todos ellos, se fueron a Estados Unidos, siendo de aquí, siendo hijos de socios. Una vez que formas una familia se hace más grande la necesidad, conforme los hijos van creciendo [...] Estamos ahorita con la escasez de personal. Tenemos mucha rotación de personal, no tenemos una persona fija para cada área. El principal problema que tenemos es que todos se están yendo a Estados Unidos. El personal se está yendo a Estados Unidos. Bueno, estamos hablando del personal de ahorita. Sólo en este mes se han ido más de 20 personas. De Guatemala también se están yendo. Viene personal, trabaja 3 meses y se van a Estados Unidos. Exactamente, para escalar y continuar. Hay unos chicos aquí que han hecho contactos con algunos turistas: un chico se fue para Puebla y de ahí se fue a Estados Unidos. (Wladimir Hernández, 37 años)

El presidente de la Sociedad Cooperativa piensa que otras opciones laborales nuevas, como los programas de asistencia social, han hecho más complicada la contratación del personal, por lo que explica:

Pues mira, muchos se quieren ir al otro lado. Ahorita nos está perjudicando los becarios. Esos programas de Construyendo el Futuro, de jóvenes becarios. Aquí los contrataron. Con eso de Sembrando Vida tienen un sueldo y es poco el trabajo. El horario no es rígido: 3 días a la semana [...] un poco eso [...] Entonces, ya tienen una opción. Anteriormente la gente estaba buscando la temporada alta y venían a trabajar aquí. Ahora no, ahora tenemos problemas de personal y mucha migración. Ahora se están yendo. La misma comunidad se está yendo: Napoleón, José Guido, que era esposo de doña Tania, la cocinera, que siempre estuvo aquí, se fue a Estados Unidos. Estamos hablando de ellos 2 porque son socios, y siendo socios se fueron a Estados Unidos. (Luis Hernández, 75 años)

La rotación de personal, además, comenta el presidente de la Sociedad, provoca a su vez necesidades de capacitación y tiene impacto en varias áreas:

La rotación es la que nos perjudica mucho porque hay que estar capacitando en todas las áreas. Un problema que estamos teniendo ahora, y muy preocupante, es el restaurante. La cocinera que teníamos, que es doña Tania, después de 15 años, nos dice que se va a retirar. Y le decimos, échenos la mano doña Tania si no se consigue en esta semana nos hecha la mano. Hay 2 que están ahí, pero no son cocineros, eran ayudantes. Y lo sacan, pero de todos modos se necesita. Vino un chef, y no la hizo. Se fue, estuvo 3 días y se fue. Mejor de Guatemala que venía, y dijo: “si me pagan MXN\$ 9 000”. Y dijimos: “sí te lo pagamos, no hay problema”. Venía, y no vino. Y ya lo estamos sacando con una muchachita que aquí aprendió de ayudante, y ya lo hace, pero no como quisiéramos... (Luis Hernández, 75 años)

Además, una importante fuente de promoción del Centro, como son las visitas de artistas o personajes públicos, así como la grabación de series, películas y otro tipo de formatos digitales cesó durante la pandemia:

Entonces nos han visitado *influencers*, artistas de México, artistas internacionales. Han venido a grabar películas, series [...] y al momento en que se sube en redes sociales se sabe todo en Internet. Apenas hace poco tuvimos aquí a Angélica Aragón [...] a Dolores Padierna [...] vinieron a grabar parte de una película que se va a llamar *El águila y el gusano*, es una parodia política. Podemos decir que después de la pandemia, es decir, después de 2 años, no hemos tenido la visita de artistas. Trabajamos siempre en conjunto

con Sectur que siempre nos da esa parte de apoyo: nos trae a los artistas. Aquí se estuvieron grabando programas de Televisa que se llamaban Piel de estrellas, Voces de las estrellas. Entonces aquí estuvo *Latin lover*, Maribel Guardia, las chicas de Nuestra Belleza México. Entonces, desde la pandemia hasta la fecha no se ha podido. Seguimos en esta etapa. (Wladimir Hernández, 37 años)

En un estudio regional desarrollado por Arce-Solano y Fernández-Fernández (2022) para abordar el tema de la resiliencia de los destinos tras la reapertura por pandemia, señalan a México en su generalidad como un referente por su movilidad turística, es decir, la capacidad que muestra la actividad turística en su territorio conjunto para repuntar económicamente tras la crisis. A pesar de la situación que hoy vive el Centro el presidente de la Sociedad, tras repasar los momentos de dificultades en 26 años y recordar las soluciones para sobreponerse y avanzar, afirma:

La verdad es que sí hemos tenido esos detalles, sí ha habido problemas, pero aquí estamos y no vamos a caer, ¿me entiende usted? Tenemos que trabajar, tenemos que esforzarnos a veces. Estamos aquí. A veces, sacar la chamba, ¿por qué?, porque tenemos ese pequeño problema. (Luis Hernández, 75 años)

Aunado a la convicción de sus hacedores para sobreponerse al trance, la apertura prestada en 26 años a la academia por el Centro es una oportunidad importante para su logro. Por esa vía, de asesoría y acompañamiento académico, este año han recibido un apoyo importante de la Unión Europea para continuar con sus labores de protección a la guacamaya roja. Este dato es un precedente significativo en tiempo de pandemia, pues es un indicador de la tenacidad y compromiso de la Sociedad Cooperativa para buscar alternativas para continuar su trabajo medioambiental y mantenerse a flote durante una crisis.

## CONCLUSIONES

García, Salgado y González (2021) sostienen que el COVID-19 modificó los patrones de consumo de los destinos turísticos y que los modelos de gestión de la crisis provocados por la pandemia en distintas regiones del planeta empujarán

a los destinos para reconfigurarse de manera más flexible y desarrollar una plena capacidad de absorción. Dichos autores entienden por flexibilidad a la capacidad de adaptación de los destinos, también de reinventarse y permanecer, mientras que la capacidad de absorción alude a la habilidad de encontrar soluciones a partir de la información del entorno.

El caso observado retrata los impactos económicos en los cambios de consumo frente a la pandemia, que básicamente cesaron por completo el turismo extranjero y local para el Centro durante el mayor auge del COVID-19, pero también expone otros elementos medio ambientales que muestran una coincidencia interesante sobre la formulación teórica entre los autores que es el valor a la comprensión de los elementos medio ambientales de los destinos, ya sea para observar los mecanismos de innovación frente a una crisis, exponer la configuración de la resiliencia turística como una capacidad o proponer el análisis de variables como herramienta para evaluar las rutas de planificación de las acciones venideras tras la crisis.

Al mismo tiempo, la Organización Mundial del Turismo ha señalado en días de pandemia que la estabilidad económica que ofrezca una buena calidad de vida en los destinos turísticos será fundamental para retener a las generaciones más jóvenes y mejorar la sostenibilidad en la recuperación económica (UWNTO, 2021). Esta tarea resulta relevante, particularmente si se aprecia al turismo como una actividad económica asociada al bienestar y desarrollo de las regiones que envuelve una tarea instrumental para promover el conocimiento y la conservación de los bienes patrimoniales, tangibles e intangibles de los diferentes pueblos y sus territorios. Para el Centro Ecoturístico Las Guacamayas, la pandemia ha estado asociada el fenómeno migratorio de la población del ejido y de otros trabajadores provenientes de la República de Guatemala, que por su cercanía suelen emplearse en el lugar.

La inestabilidad económica recrudescida por la pandemia está empujando a las generaciones más jóvenes a migrar del espacio territorial de origen a Estados Unidos. Este fenómeno migratorio provocó una crisis de personal en el Centro Ecoturístico, pues además de disminuir la demanda de empleos en el lugar ha llevado a la capacitación urgente en puestos claves, como el de la cocina del restaurante. Aunado a ello, el tema de la promoción y el uso de redes sociales como respuesta a las actuales tendencias es una debilidad identificada por los propios participantes en el Centro, que puede calificarse también como una amenaza, pues la poco robusta infraestructura tecnológica para el uso del Internet en la región y la débil red eléctrica vuelve más

difícil para el Centro una promoción más vigorosa en tales redes, aunque justo a partir de estas características se construye la idea del valor del producto turístico, que promete al turista del siglo XXI, acostumbrado a un alto consumo de medios, un ambiente distinto al habitual.

Los avances aquí presentados exponen parcialmente los resultados del análisis Pestel emprendido, identificándose como un factor medio ambiental importante el fenómeno migratorio, pues se constituye en una amenaza para la estabilidad y crecimiento del Centro. Sin embargo, como puede leerse en el texto, la experiencia de los hacedores del Centro Ecoturístico Las Guacamayas ha acrecentado la resiliencia de este a lo largo del tiempo para resistir una crisis como esta y buscar oportunidades y desarrollar fortalezas para afrontar de la mejor manera los desafíos del siglo en curso, es decir, para permanecer, adaptarse y transformar a fin de dar continuidad a su emprendimiento.

## REFERENCIAS

- Arce-Solano, J. L. y Fernández-Fernández, M. (2022). La evolución de la actividad turística en Costa Rica: Crecimiento antes de la pandemia y resiliencia a partir de la reapertura. *Revista Nacional de Administración*, 13 (1), pp. 133-152. Doi: <https://doi.org/10.22458/rna.v13i1.4342>
- Arista Castillo, L., Hiriart Pardo, C.A. y Barrera Fernández, D. (2021). Resiliencia y conservación en pueblos mágicos de México. Los casos de Pátzcuaro y Mexcaltitán. *Bitácora Urbano Territorial*, 31 (1), pp. 195-210. Doi: <https://doi.org/10.15446/bitacora.v31n1.86340>
- Arrighi, C., Carraresi, A. y Castelli, F. (2022). Resilience of art cities to flood risk: A quantitative model based on depth-idleness correlation. *Journal of Flood Risk Management*, pp. 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1111/jfr3.12794>.
- Ascencio Franco, G. y Leyva Solano, X. (1992). Los municipios de la Selva Chiapaneca. Colonización y dinámica agropecuaria. Anuario 1991 *Instituto Chiapaneco de Cultura*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Gobierno del Estado de Chiapas, pp. 176-241.
- Basurto Cedeño, E.M. y Pennintong-Grey, L. (2020). Recuperación de los destinos turísticos después de un desastre: una evaluación del Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD). *Pasos. Revistas de turismo y patrimonio cultural*, 18 (2), pp. 309-321. Doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.021>
- BBC News Mundo (2021). Estados Unidos publica la cifra de detenciones de inmigrantes más alta jamás registrada en la frontera con México [en línea] 23 de octubre. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-59022558>
- Cano Castellanos, I.J. (2018). *De montaña a "reserva forestal". Colonización, sentido de comunidad y conservación en la Selva Lacandona*. Ciudad de México: UNAM.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indios (2015). *Paraísos Indígenas*. Tuxtla Gutiérrez: CDI.
- Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG) (2012). *Regiones Socioeconómicas* [en línea]. Disponible en: [https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp-content/uploads/downloads/productosdgei/CIGECH/CIGECH\\_REGIONES.pdf](https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/home/wp-content/uploads/downloads/productosdgei/CIGECH/CIGECH_REGIONES.pdf)
- Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica (CEIEG) (2020). *Mapas. Marqués de Comillas* [en línea]. Disponible en: [https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASMUNDC/Base\\_Marques\\_de\\_comillas.pdf.pdf](https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASMUNDC/Base_Marques_de_comillas.pdf.pdf)

- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (Ecosoc) (2021). *Informe del Consejo Económico y Social*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- García López, J. G., Salgado García, L. & González Solán, O. (2021). Modelo de capacidades de absorción enfocado a la innovación en empresas turísticas post COVID19. *Cimexus*, 16(1), pp. 95-119. Doi:<https://doi.org/10.33110/cimexus160105>
- Gobierno de México (2021). Mapa de estadísticas básicas [en línea] diciembre. Disponible en: [http://portales.segob.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Mapa\\_estadisticas/?Mapa=2021](http://portales.segob.gob.mx/es/PoliticaMigratoria/Mapa_estadisticas/?Mapa=2021)
- Gobierno del Estado de Chiapas (2022). *Región XIII. Maya* [en línea]. Disponible en: [https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASTEMREG/REGION\\_XIII\\_MAYA\\_post.pdf](https://www.ceieg.chiapas.gob.mx/productos/files/MAPASTEMREG/REGION_XIII_MAYA_post.pdf)
- Hair *et al.* (2010). *Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010). *Topografía. Archivo histórico de localidades geoestadísticas* [en línea]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/geo2/ahl/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2018). *Aspectos geográficos*. Chiapas. Ciudad de México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2020). *Información por entidad*. Chiapas [en línea]. Disponible en: [https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/territorio/div\\_municipal.aspx?tema=me&e=07](https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chis/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=07)
- Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) (2020). Chiapas. *Atlas de los Pueblos Indígenas de México* [en línea]. Disponible en: <http://atlas.inpi.gob.mx/chiapas-2/>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (Inafed) (2022). Marqués de Comillas. *Enciclopedia de Delegaciones y Municipios de México* [en línea]. Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM07chiapas/municipios/07116a.html>
- Katharine, J., Mudaliar, S. y Pipe, N. (2021). *Confinados y en el limbo: El impacto mundial de la COVID-19 en los derechos y la contratación de los trabajadores migrantes*. Ginebra: OIT.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Meyer, C., Gerlitz, L. y Klein, M. (2022). Creativity as a Key Constituent for Smart Specialization Strategies (S3), What is in it for Peripheral Regions? Co-creating Sustainable and Resilient Tourism with Cultural and Creative Industries. *Sustainability*, 14 (6), pp. 1-31. Doi: <https://doi.org/10.3390/su14063469>.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (2019). *Migración, desplazamiento y educación: construyendo puentes, no muros*. París: UNESCO.
- Organización Mundial del Turismo (UWNTO) (2021). *Sociocultural impacts of COVID-19*. Madrid: UWNTO.
- Organización Mundial del Turismo (2022). Dashboard de datos turísticos de la OTM. *UWNTO México* [en línea]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>.
- Portal de datos sobre migración (2021). Datos migratorios de América del Norte [en línea]. 27 de agosto. Disponible en: <https://www.migrationdataportal.org/es/regional-data-overview/datos-migratorios-en-america-del-norte>
- Pratiwi, M. A. y Wikantiyoso, R. (2022). Local Wisdom as Cultural Resilience on Tourism Activities (Case Study: Penglipuran Bali Traditional Village). *Local Wisdom*, pp. 95-105. Doi: <https://doi.org/10.26905/lw.v14i2.6857>.
- Reda Khomsi, M. (2018). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. *Le cas du Québec. Études Caribéennes*, pp. 1-29. Doi: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.14021>.
- Registro Nacional Agrario (2022). *Datos geográficos de las tierras de uso común, por estado* [en línea]. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/datos-geograficos-de-las-tierras-de-uso-comun-por-estado/resource/bb065443-09f0-4e4c-87cb-d43141bd1137>
- Rojano-Alvarado, Y.N., Contreras-Cuentas, M.M. & Cardona-Arbelaez, D.A. (2022). Resiliencia del sector turístico en época de crisis por COVID-19: el caso de la región Caribe colombiana. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 17 (2), pp. 214-237. Doi: <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9277>
- Saeteros Hernández, A. M., Da Silva, E.V. y Flores Sánchez, M.A. (2019). Turismo sustentable y los diferentes enfoques, aproximaciones y herramientas para su medición. *Pasos*. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, XVII (5), pp. 901-914. Doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.064>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2018). *Montes Azules, gran diversidad genética de México y del continente americano* [en línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/semarnat/es/articulos/montes-azules-gran-diversidad-genetica-de-mexico-y-del-continente-americano?idiom=es>
- Secretaría de Turismo (Sectur) (2022). En México la industria del turismo se mantiene en franca recuperación [en línea] México: Sectur. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/en-mexico-la-industria-del-turismo-se-mantiene-en-franca-recuperacion?idiom=es>

- Secretaría de Turismo Chiapas (2022). Información estadística 2022 [en línea]. Gobierno del estado de Chiapas: Sector Chiapas. Disponible en: <http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/estadisticas/>
- Szolnoki, G. *et al.* (2022). A Cross-Cultural Comparison of New Implemented Sustainable Wine Tourism Strategies During the COVID-19 Crisis. *Sustainability*, pp. 1-16. Doi: <https://doi.org/10.3390/su14084688>.
- Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista de Calidad en la Educación Superior*, 13 (1), pp. 119-139.
- Vargas Valle, E.D., Rodríguez Chávez, O. y Rodríguez López, M.T. (2019). Hogares guatemaltecos y etnicidad en el sur de México: perfiles demográficos y socioeconómicos. *Estudios fronterizos*, XX, 1-25. Doi: <https://doi.org/10.21670/ref.1915036>
- Van Laethem, N., Lebon, Y. y Durand-Mégret, B. (2013). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Verduzco Chávez, B. (2020). Estimación de la vulnerabilidad de los municipios turísticos de Jalisco ante la pandemia del COVID-19 y opciones de política pública. *Dimensiones turísticas*, 4 (Especial), pp. 95-130. Doi:<https://doi.org/10.47557/WDDL6015>
- Wided, R. (2022). Achieving sustainable tourism with dynamic capabilities and resilience factors: A post disaster perspective case of the tourism industry in Saudi Arabia. *Cogent Social Science*, pp. 1-25. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2060539>.



## CAPÍTULO IV

# PRÁCTICAS COMUNITARIAS DE PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DE PEQUEÑOS HUMEDALES. LAS SALINAS DE ISLA MUJERES

*Rosiluz Ceballos Povedano<sup>1</sup>*

### INTRODUCCIÓN

Con el propósito de identificar las prácticas comunitarias de protección y conservación que se han llevado a cabo en Quintana Roo desde lo cotidiano para luchar por la protección y conservación de los humedales urbanos, se desarrolló este capítulo, producto de una investigación que involucra la participación de la comunidad. El documento se divide en cinco apartados: introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones. Para poder contextualizar al lector ante el planteamiento de la problemática y sus antecedentes se describen tres temas: conservar los humedales urbanos, la lucha por espacio y viviendas y un apartado teórico que enmarca el método a seguir en el marco del desarrollo local.

En el siguiente apartado se detallan los métodos de intervención comunitaria que se utilizaron como parte del plan de recuperación de Las Salinas para después describir los resultados por medio del análisis de desarrollo sostenible de Isla Mujeres, Quintana Roo, México. Con esta información fue posible en el segmento de discusión, establecer la localización de los ODS de Isla Mujeres Quintana Roo y la definición de prioridades. Al final, en las conclusiones se explican los distintos ODS que tienen preeminencia en la conservación de la localidad y desde una perspectiva local de desarrollo, los instrumentos más favorecedores de intervención comunitaria; estos fueron la participación de interventores y vecinos en los foros de consulta ciudadana y la inclusión de Las Salinas en ocho acciones estratégicas del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).

---

<sup>1</sup> Universidad del Caribe. Departamento de Economía y Negocios, SM. 78, Mza. 1, Lote 1, Esquina Fracc. Tabachines CP. 77528. Cancún, Quintana Roo, correo electrónico: rosiluzc@gmail.com

### *Conservar los humedales urbanos*

Los humedales están considerados, al igual que los manglares, las lagunas costeras y los estuarios como los ecosistemas más productivos de la biosfera, con una importancia mayor que las selvas de áreas lluviosas y muy parecido a la eficiencia de cultivos tropicales como la caña de azúcar, su productividad es 20 veces superior a la del mar, removiendo materia orgánica y reciclando los nutrientes de ríos y escurrimientos terrestres durante los procesos de mineralización microbiana y, dependiendo de su ubicación, ayudan también a la eficiencia pesquera (Verdugo *et al.*, 2007).

A pesar de estas consideraciones que ayudan a combatir el calentamiento global, han sido abandonados, se contaminan constantemente y compiten por el espacio a la vivienda, provocando el cambio de uso de suelo para ser rellenados por los habitantes de zonas urbanas. Hay una tendencia a la urbanización, en la actualidad, la mitad de la humanidad vive en áreas urbanas y está previsto que para el año 2050 la población urbana alcance 68%, ya que cada vez más personas se trasladan a las ciudades en busca de trabajo. Cuando no se controla, la urbanización representa una amenaza para los humedales urbanos, que a menudo son drenados, contaminados o degradados para la obtención de tierras para vivienda, agricultura e industria (Ramsar, 2019).

### *La lucha por espacio y viviendas*

Desde principios del siglo xx, se ha perdido 64% de los humedales del mundo y se prevé que para el 2030 la cantidad de mega ciudades aumentará de 31 a 43, ubicándose muchas de estas nuevas ciudades en Asia y África. El problema radica en la tendencia a desaparecer paulatinamente aquellos pequeños humedales urbanos en la lucha por el espacio y las viviendas, ya que son las ciudades las que generan 80% de la producción económica mundial, pero la urbanización sin control representa una amenaza para los humedales urbanos, por el contrario, si se conservan, sus beneficios y propiedades representan una opción al cambio climático, ya que mejoran el clima del lugar y restablecen el equilibrio entre desarrollo y medio ambiente (Ramsar, 2019).

Las comunidades son las únicas que pueden luchar por la protección y conservación de sus ecosistemas, pero ¿qué acciones se llevan a cabo desde lo cotidiano

para lograrlo? Para dar respuesta, en este documento se describe el caso de Las Salinas de Isla Mujeres, estas lagunas fueron en su origen productoras de sal, que con el tiempo se convirtieron en humedales urbanos. El objetivo es identificar prácticas comunitarias de protección y conservación que han llevado a cabo sus pobladores en Quintana Roo, México, bajo la perspectiva conceptual de desarrollo local y la inclusión en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS); y a partir de este caso generar acciones para la localidad y dar muestra para otras comunidades de lo que se puede lograr con acciones organizadas, como parte de la aportación de los estudios de caso socio-ambientales en los análisis cualitativos y en la conservación de humedales.

### *Desarrollo local*

Esta problemática se aborda desde el desarrollo económico local o desarrollo local, que es una estrategia de los gobiernos por contrarrestar los efectos del modelo de producción industrial que abarca decisiones de producción mundial, desatendiendo las demandas de las localidades, es un desafío hacia el agotamiento de los recursos naturales que este tipo de producción en masa provocó desde la primera revolución industrial, hasta la década de los años setenta en el siglo xx. “La idea de que esa reestructuración tecnológica y organizativa, ese ajuste productivo mucho más flexible, es de hecho más factible en el ámbito del territorio local, el potenciar los recursos de carácter endógeno” (Morales, 2006: 61). Este modelo industrial también se traslada a espacios turísticos como turismo en masa, y al respecto y sobre la apropiación del territorio de manera económica, sociocultural y político-administrativa, el autor cita:

El desarrollo local comienza a definirse entonces como “un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar, al menos, tres dimensiones: una, económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a las empresas locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escalas y aumentar la productividad a niveles que permitan mejorar la competitividad en los mercados; otra, sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, político-administrativa, en que las iniciativas locales crean

un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible”. (Vázquez B. en Morales, 2006: 62)

En este sentido, ya no será el país o el estado al que pertenezca una ciudad o localidad, sino el gobierno a escala local, con participación de los actores locales como son asociaciones sociales o empresariales, la propia sociedad del lugar organizada que, a través de estos tres aspectos, económico, social y político, reduzca la brecha de ineficiencia en términos de mercado y de inequidad en términos sociales.

Este mismo concepto se origina con la idea de sostenibilidad en un modelo productivo que trata, por un lado, de generar desarrollo desde la comunidad, por otro, cuidar el agotamiento mundial de los recursos, bajo la premisa de que solo existe un mundo. La consolidación de esta perspectiva data de la Cumbre de la Tierra de 1992, llevada a cabo en Río de Janeiro donde se aprueba la Agenda 21 y con ella una serie de objetivos denominados del Milenio (ODM), el concepto entonces utilizado fue el de desarrollo local sostenible. Donde las autoridades locales debían promoverlo sobre todo en términos ambientales:

Desde esta perspectiva, resulta más factible comprometer a la población del territorio, máxima responsable del deterioro del medio ambiente, con la protección del entorno donde realiza sus actividades, y convertirlos en los protagonistas reales de su propio desarrollo. (Morales, 2006: 64)

Con estos avances en el año 2000 en la Cumbre del Milenio de la ONU, se establecen de manera formal los ODM: ocho objetivos de desarrollo con 18 metas por alcanzarse para 2015, una medida mundial para mejorar la vida de los países pobres. Demanda la participación de los gobiernos locales, regionales y de la sociedad civil en el desarrollo de la Agenda 21 local (Tracey y Anne, 2008). Al cumplirse esta fecha se traza un nuevo ciclo para cumplirse en el 2030 como medida de contención ante el cambio climático y se acuerda tener una forma más integral de garantizar la inclusión. La Agenda 2030 con 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas con la firme convicción de que el desarrollo debe tener un equilibrio sostenible entre economía, sociedad y medio ambiente.

A través de estas acciones comienza la participación ciudadana para llevar a cabo las tareas en vinculación con los gobiernos locales, la guía son los ODS que surgen de

la transición en 2016 de los ODM a los ODS, estos objetivos se encuentran orientando los planes de los gobiernos firmantes a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como organismo principal de las Naciones Unidas para el desarrollo, son usados como orientación a nivel nacional y local. Se encuentran documentados y coordinados por más acciones dentro de La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Fueron 193 países los que la suscribieron tratando de cambiar de manera económica, social y ambiental los planes de desarrollo de los países miembros hasta el 2030. La Agenda 2030 incluye un nuevo trazo en el que los países de América Latina y el Caribe están contemplados, con temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, en total la agenda plantea 17 objetivos de desarrollo sostenible (CEPAL, 2017).

Es a través de este trazo que en Isla Mujeres se considera una inclusión de ciudades al medio ambiente y una concientización de la preservación de los espacios naturales, como las lagunas denominadas Las Salinas, que por razones económicas y de mercado compiten con las playas en términos de recursos tanto humanos como materiales, pero que entendidos como una sola unidad se realimentan y preservan uno al otro, las lagunas y el mar. La comunidad local juega un papel importante para preservarlos, por lo que se describe la siguiente metodología de intervención que permita abordar el problema en conjunto con base en los ODS y de esta manera identificar las prácticas locales que preservan las lagunas y favorecen la preferencia de las playas de este centro turístico.

## METODOLOGÍA

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué acciones se llevan a cabo desde lo cotidiano para luchar por la protección y conservación de los humedales urbanos?, se han utilizado métodos de intervención comunitaria y establecido el objetivo general: Identificar prácticas comunitarias de protección y conservación que han llevado a cabo sus pobladores en Isla Mujeres, bajo la perspectiva conceptual de desarrollo local y la inclusión en los ODS. Ante los conflictos entre recursos naturales,

medioambientales y sociedad, recurrir a los métodos y herramientas que involucran de manera enlazada las variables sociales y ambientales para su solución, definiendo el problema como socio ambiental.

Entre los métodos adecuados se encuentra la investigación-acción, es una iniciativa de intervención comunitaria que hace participar de manera simultánea a los tres actores principales a partir de un problema específico: primero, la comunidad, esta es conocida mediante un diagnóstico organizacional que sirve de partida para la intervención, ya que marca los proyectos y las estrategias de actuación; segundo, los interventores, que apoyan con el diagnóstico participativo a la identificación de problemas que orienten al trabajo de la intervención y las estrategias de acción a estos problemas de desarrollo local; por último, el gobierno local, que introduce en sus planes y programas las acciones conjuntas de cambio.

#### MÉTODOS DE INTERVENCIÓN COMUNITARIA

Estos métodos son parte de la investigación-acción-participativa que supone la simultaneidad del proceso de conocer y de intervenir, e implica la participación de la misma gente involucrada en el programa de estudio y de acción; tienen un proceso sistemático con procedimientos, instrumentos y herramientas de recuperación, intervención y análisis, que permiten que la población o comunidad aprenda sobre sí misma y decida los cambios más pertinentes para su realidad.

La comunidad en estudio es también el instrumento investigador, agente activo de la misma; es una investigación de sujeto a sujeto para solucionar problemas, como principal característica democratiza y socializa el conocimiento, para lograr cambios en su comunidad. Involucra la acción de los participantes con acciones definidas para movilizar, concientizar y sensibilizar; así se logra la formación de grupos participativos con el conocimiento de la situación o de la problemática de manera sistemática, lo que permite generar el cambio. El trabajo en equipo con problemas comunes hace que bajo sus orígenes encuentren sus propias soluciones. Es una mezcla entre experiencias de la comunidad o de las personas de los grupos participantes y de los métodos de los investigadores, recupera y devuelve vivencias de los pobladores con nuevas perspectivas de su realidad para generar pautas de conocimiento de sí mismos. Los investigadores aprenden sobre los problemas estudiados (Ander-Egg, 2003).

Esta investigación-acción-participativa es la que se usa en las intervenciones de psicología social, tomando a los sujetos como parte misma de la solución de sus problemas. Es un trabajo conjunto entre interventores y comunidad; haciendo una adaptación propia con base en Martínez (2004), se hace una propuesta para problemáticas socio-ambientales como las de Las Salinas de Isla Mujeres.

Consta de cinco etapas, cada una con técnicas y objetivos propios. La primera fase consistió en la constitución del equipo de intervención, que es un grupo de la comunidad al que se involucra, con el cual se lleva a cabo un proceso de familiarización; en este caso se involucraron con la comunidad siendo el interventor profesores investigadores de la Universidad del Caribe, en Cancún Quintana Roo; como comunidad participaron vecinos que habitan los alrededores de Las Salinas, quienes, aunque en número pequeño de participación son los beneficiarios directos; integrantes del Comité Ciudadano de Pueblo Mágico formado por empresarios, profesores, etc. y directivos del H. Ayuntamiento de Isla Mujeres de la gestión 2018-2022; para llegar a esto se realizaron varias reuniones con actores clave, revisión de documentos y visitas al área para conocer las características sociodemográficas del lugar.

En la segunda fase se definió la problemática y se elaboró un diseño de investigación de manera conjunta entre expertos y la comunidad formada por los dos grupos ya mencionados, profesores de la Universidad del Caribe y observadores de aves. La primera reunión fue espontánea y en ella, los vecinos externaron sus preocupaciones y compartieron los deseos que tenía para el lugar, así como la aportación que ellos podían dar en tiempo y colaboración, comentando quiénes más podrían involucrarse, basados en las experiencias anteriores, sus intereses y conocimiento de sus vecinos, en la segunda reunión llegaron a acuerdos para establecer días y horas de reunión y colaboración en el área.

En la tercera fase se decidieron las acciones que se llevarían a cabo como su participación en el primer festival de aves migratorias, limpieza del manglar y sus patios, gestión para recolección de chatarra y basura. En la cuarta etapa se concluyó con las aportaciones y actividades de gestión concretas para llevar la limpieza y mantenimiento del lugar y pintura de un mural. Se acordó la participación de un diseñador gráfico y se enviaron a redes los comunicados para invitar a toda la población a participar. La quinta y última etapa, la de autogestión, consiste en la relatoría de esta intervención y la continuidad de las actividades por parte de los vecinos e integrantes del Comité, así como una asamblea para evaluación de los resultados.

Las principales fuentes de información fueron:

Foro de Consulta Ciudadana, llevado a cabo en 2018 al inicio de la gestión municipal, en el cual se registraron 648 intervenciones. El instrumento a través del cual se guiaron las sesiones del Foro fue un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas dividido en seis ejes: Futuro moderno y transparente; Futuro en paz; Futuro ordenado y sustentable; Futuro competitivo; Futuro solidario y Futuro ciudadano. Para el análisis de la información recabada se diseñó una base de datos en Excel subdividiendo los ejes en 20 temas que se vincularon a los ODS.

Reuniones vecinales, como complemento al Foro de Consulta en 2019 durante los meses de enero y febrero, se llevaron a cabo reuniones con vecinos en el área alrededor de los humedales, en estas reuniones participaron profesores de la Universidad del Caribe y miembros de Green Jay (organización civil de observación de aves) y miembros de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp). Para estas pláticas se utilizaron entrevistas no estructuradas, cuya guía eran los mismos ejes del foro de participación, el análisis de estas reuniones se hizo a través de acuerdos de acciones con los vecinos, dando lugar a eventos como el Primer Festival de Aves y el diseño de nuevos productos turísticos.

Los actores implicados fueron por la ciudadanía: Green Jay, Comité Ciudadano Pueblos Mágicos y Grupos Vecinales; por el Gobierno, Conanp, y el H. Ayuntamiento (Secretaría de Planeación); y por la academia: Universidad del Caribe y la Universidad Autónoma de Yucatán, UADY. Para la identificación de las prácticas se consideraron los siguientes aspectos:

- Social  
Formación de grupos vecinales
- Ambiental  
Recuperación de la flora  
Conexión marina
- Económica  
Productos ecoturísticos

## RESULTADOS

Como resultado del estudio se presenta el análisis de desarrollo sostenible de Isla Mujeres, Quintana Roo, México, en él se describen las prácticas o principales acciones comunitarias de protección y conservación que ha llevado a cabo la comunidad de Isla Mujeres para preservar tres lagunas llamadas Las Salinas, con tareas de coordinación entre empresarios, vecinos, gobierno y asociaciones civiles, como la creación del festival de aves, pláticas vecinales sobre medio ambiente, formación de grupos y la restauración de áreas comunes aledañas a los humedales. Estos resultados provienen de la aplicación de cada una de las fases de investigación que contiene información recabada a través del foro de participación ciudadana y de las visitas vecinales.

Problemática expresada por ciudadanos en los foros de participación ciudadana 2018. Se enlistan por tema según su eje temático:

### Eje 1. Futuro moderno y transparente

- Modernización y transparencia: mejores instalaciones en espacios de trabajo, equipos, comedores, uniformes, capacitación. Trato digno, lugar donde estacionarse, igualdad en sueldos y flexibilidad de horario, prestaciones equitativas, salud por convenio para trabajadores, puesto de acuerdo a preparación profesional, prestaciones laborales, apoyos y dificultad de trámites de pescadores.
- Finanzas sanas.
- Catastro municipal.
- Fiscalización: basura de tianguistas, regularización de locales comerciales, locales vacíos, desorden de vendedores, volquetes en avenida.

### Eje 2. Futuro en paz

- Seguridad pública: tránsito, respeto al lugar de estacionamiento, mejor sueldo al personal, alcoholismo en vía pública, zonas con poca vigilancia, detenciones injustificadas, robos a casa habitación, acoso en las calles, hacer rondines, violaciones y robos, vigilancia y patrullaje por drogadicción. Hay mucha drogadicción en la comunidad de la zona continental; muchos borrachos en las colonias. Transporte público. Saturación del espacio público y las vías; vehículos sobre la Av. Hidalgo, exceso de vehículos, áreas

de estacionamiento para vehículos particulares y vehículos propiedad de las rentadoras de carrito para golf. Vandalismo y asaltos en zonas rurales; inseguridad, poca luz y drogas, falta de semáforos; capacitación y mejor selección de elementos policíacos. Más seguridad para las mujeres.

- Protección civil: dos módulos de bomberos bien equipados, uno en Punta Sam y uno en zona urbana.

### Eje 3. Futuro ordenado y sustentable

- Imagen urbana: limpieza de las áreas comunes, excremento de mascotas en la calle; falta de atención de las autoridades en los parques marinos; banquetas saturadas y limpieza en Av. Rueda Medina en horas pico; perros callejeros, basura.
- Gestión integral de residuos sólidos: bolsas de basura en banquetas y excremento de mascotas en la calle, escombros; la basura en las colonias, separación de basura, reciclaje. Manejo y evacuación de basura. Basura y terrenos baldíos; limpieza de calles y basura, PET en el mar.
- Preservación del ambiente: sustitución de especies exóticas, programas ambientales permanentes, educación ambiental, uso indebido del agua, sobreexplotación pesquera y respeto de vedas, aguas negras en lagunas, cumplimiento a normas y AR, educación ambiental, aceite en tuberías, desechos en acuíferos, control de ruido, salina grande como basurero, basura y suciedad de perros callejeros, PET en el mar. Evitar reuniones en playa norte. Certificación y apoyo para creación de productos de calidad.
- Infraestructura y desarrollo urbano: topes, alumbrado público, construcción de mercado ZC, panteón municipal ZC, hospital general, pavimentación, bacheo, parque, escuelas, teléfono público, presión de agua, contaminación en lagunas, salina grande como basurero, regulación, introducir polinizadores, banquetas peatonales, drenaje. Accesibilidad a los baños de las canchas, drenaje y alumbrado de las mismas; saturación vehicular en la Av. Rueda Medina. Pintura, remoción de escombros, rehabilitación de andadores. Punta Sur, Tortugranja, Mundaca. Respeto a las escarpas para el paso del público; falta de estacionamientos, alumbrado público, podar árboles del cementerio, drenaje, canchas de pasto sintético.

#### Eje 4. Futuro competitivo

- Turismo: preparación para brindar un buen servicio; falta de personal jurídico que pueda apoyar a los prestadores de servicios turísticos en trámites o negociaciones. Baja afluencia de turismo de pernocta a temporada baja. Valores agregados al turismo; la participación de la autoridad municipal en las actividades náuticas turísticas. Recuperación de recursos económicos de pagos de derechos de actividades náuticas para regresarlos al municipio y utilizarlo en las necesidades locales. Sobreocupación de turismo en la isla.
- Desarrollo económico: apoyo a pescadores con equipo y empleo temporal en tiempo de veda; apoyos económicos en temporada baja. Apoyo para personas dedicadas a los artesanos. Zonificar áreas de pesca de cada municipio. Todas las cooperativas del estado. No hay cultivos en la Isla. Falta de proyectos agrícolas, proyectos para producir tu propio alimento. Empleo para adultos mayores, empleos de medio tiempo para madres; ayuda al pescador en tiempo de veda, camión escolar.

#### Eje 5. Futuro solidario

- Localidades dignas: calidad, traslado, transporte, abasto, importación, precio y escasez de alimentos y agua para tomar. Sobrepoblación en zona insular, deficiencia en el transporte para estudiantes; sector recreativo como el *happyland* o cinema; hacer un censo para identificar las necesidades. Escasez de productos de higiene, transporte para los ancianos, casas en malas condiciones. Central de abastos en frutas y verduras; mala calidad de bienes y servicios.
- Atención a grupos vulnerables: drogas en la escuela, dar talleres a padres y estudiantes; bullying en las escuelas; alcoholismo, apoyo psicológico, violencia intrafamiliar, falta de respeto hacia mujeres trabajadoras, maltrato a la mujer, tanto físico y psicológico; mujeres de la tercera edad. Más apoyo a los varones que a las mujeres. Poner un anexo o algún lugar en el que se pueda rehabilitar drogadictos. Hacer una colecta de juguetes y comida para niños que no tienen la economía. Talleres de manualidades para bienestar de adultos mayores. Madres solteras con pagos mínimos para sobrevivir.
- Cultura: poner más talleres como “Artes plásticas”. Manualidades para el desarrollo juvenil en salones recreativos para jóvenes. Talleres de danza. Cultura en tu comunidad.

- Educación: talleres de computación; salones interactivos para jóvenes, equipados con libros y materiales para manualidades; club de lectura, internet en la escuela, salones interactivos para jóvenes con libros y materiales para manualidades y club de lectura. Transporte escolar.
- Deportes: no hay club de box en Rancho Viejo ni de fútbol para niñas, clases de *Parkour*, reparar las canchas, más torneos y seguimiento de las mismas; sede para eventos. Accesibilidad a los baños, vestidores, horarios para jóvenes, capacitación a maestros. Pizarra para la entrada, drenaje y horarios en las canchas, redes en los aros. Mejoramiento de espacio deportivo, deportes de menor inclusión, falta material deportivo para la escuela hormiguitas. Canchas de pasto sintético, mantenimiento a las canchas, material deportivo.
- Salud: falta de médicos y servicios de la salud, medicamentos en hospital comunitario, falta de doctores especialistas. Colchonetas del CRIM. Aumento de obesidad infantil y diabetes mellitus II. Deficiencias en la atención médica y falta de ginecólogos. No hay suficientes fichas en el centro de salud. En el sector pesquero hay mosquitos en el manglar, fumigación, descacharrización.

#### Eje 6. Futuro ciudadano

- Estado de Derecho: detenciones injustificadas. Merca Isla y derivados, espacio privatizado. La venta clandestina en los medios de comunicación, de alimentos y deudas en domicilios particulares e incluso de productos pesqueros. Las artesanías invaden las banquetas.
- Participación ciudadana.

#### *Análisis de desarrollo sostenible de Isla Mujeres, Quintana Roo, México*

Isla Mujeres, Quintana Roo, es una isla con menos de 20 mil habitantes, se ubica en el Caribe mexicano, en los últimos 40 años (1980-2022) ha cambiado de ser una comunidad pesquera a un pueblo turístico debido a la belleza de sus playas y a la cercanía con el polo de desarrollo turístico de reconocimiento internacional, la ciudad de Cancún. Así como ha cambiado la actividad económica, lo ha hecho su dinámica

poblacional teniendo población inmigrante de diferentes estados de la República mexicana y del extranjero, además de la población originaria.

**Tabla 1**  
**Estadísticas poblacionales de Isla Mujeres**

<i>Estadísticas poblacionales de Isla Mujeres</i>	<i>Continental</i>	<i>Peninsular</i>	<i>Insular</i>	<i>Total</i>
Población total	9 189	304	13 189	22 686

Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020.

El municipio se caracteriza por estar dividido en una isla con más de 150 años de fundación, una porción continental que inicia su crecimiento y fomento turístico sin un plan urbano que permita la satisfacción de las necesidades básicas de sus pobladores, lo que bifurca y hace evidente la necesidad de una atención física en ambos lados municipales divididos por el mar (ver tabla 1 con información poblacional).

Hasta 2022, la parte insular sigue siendo la más poblada y visitada por turistas. En términos ambientales, esta zona enfrenta una lucha urbana entre producción de residuos, explotación de recursos como playas y humedales, el incremento y posible desabasto por uso de energía eléctrica y agua que crece con el incremento de población tanto permanente como pendular y flotante.

Al centro comercial de la isla, que está en el extremo Norte, se le conoce así, no por su ubicación geográfica, sino por su dinamismo comercial, fue lugar del poblamiento original, ahí se encontraba toda la población, hoteles, restaurantes y edificios de recurrencia local. Con el tiempo los habitantes han avanzado hacia el sur, creando colonias y asentamientos a lo largo de los 7.5 km que abarca la isla por un kilómetro que tiene en su parte más ancha. La llegada de turistas y visitantes ha dado más actividad comercial e incremento del tránsito, ruido y problemas sociales, característicos de grandes ciudades como la producción abundante de residuos sólidos. Esta información fue recabada en los Foros de Participación Ciudadana 2018 del H. Ayuntamiento de Isla Mujeres, en las pláticas con los vecinos aledaños y en los talleres con funcionarios.

Conforme fue creciendo la población, los asentamientos humanos de la parte insular del municipio se concentran en el centro geográfico de la isla alrededor de tres humedales que han quedado atrapados en el centro de poblamiento y son denominados Las Salinas.

Son tres humedales, dos nombrados Salina Chica y un tercero llamado Salina Grande; este último mide 1.95 m de perímetro y a su alrededor se encuentran aproximadamente 26 casas. La estructura habitacional muestra que cada casa en propiedad está subdividida, los dueños construyen unidades adicionales, las cuales dan en renta o las usan para instalar negocios alrededor. Algunas casas son usadas como negocios o subdivididas para renta. Esto explica la importancia y la escasez del terreno, solo una tercera parte de esta salina está habitada, el resto tiene un andador que los vecinos utilizan para hacer ejercicio, también es usada por jóvenes drogadictos para practicar su vicio, debido a que el mismo mangle del humedal sirve como escondite en la penumbra.

Las Salinas Chicas miden aproximadamente 1.385 m de perímetro, alrededor de la más poblada se encuentran aproximadamente 92 casas y un predio de tratamiento de aguas residuales, la estructura habitacional es la misma que en la grande. Su importancia radica tanto en sus propiedades naturales como en su herencia histórica, la cual se resume en cuatro etapas: en 1952 entra la electricidad a la isla; en 1962 se construye una carretera; en 1970 inicia el proyecto turístico de Cancún; y de 1980 a 1990 inicia la explosión demográfica. A lo largo de estas etapas, Las Salinas que originalmente eran lagunas productoras de sal, quedan atrapadas volviéndose humedales urbanos, ya que la oxigenación proveniente del mar fue bloqueada por la construcción de la carretera y la llegada de la electricidad permitió conservar alimentos sin necesidad de la sal (Ceballos *et al.*, 2017).

Respecto a la calidad del agua de los humedales, en 2015 se inició un trabajo de investigación multidisciplinar en conjunto con otras universidades en donde se determinó, en un primer avance, que el grado de contaminación orgánica de Las Salinas de Isla Mujeres era de incipiente a alto con al menos 59 especies de fitoplancton (Barrientos *et al.*, 2017). Posteriormente, se realizó otro estudio de cada humedal, considerando distintos números de puntos aleatorios para la medición de las variables hidrológicas y microbiológicas en tres visitas durante 2016, los indicadores más relevantes fueron el oxígeno disuelto y la demanda química de oxígeno, estos valores determinan que son ecosistemas de baja calidad ambiental (Barrientos *et al.*, 2021; López *et al.*, 2020).

A pesar de estos resultados en la calidad del agua, existe una gran diversidad de flora y fauna, por ejemplo, en La Salina Grande se han registrado 56 especies de aves que utilizan este humedal de forma permanente o en alguna época específica; 18 de

estas especies son residentes, ya que utilizan la salina durante todo el año (Matos-Can *et al.*, 2021). Aunque permanecen ocultas debido a la ubicación de la laguna y el desconocimiento que tienen de su fauna los habitantes (Barrientos-Medina y Ceballos-Povedano, 2019).

Con esta información, en 2019 se planteó el rescate basado en plataformas electrónicas de observación de aves como especies bandera, una promoción para un desarrollo turístico sustentable a través de la observación de aves (Ceballos-Povedano, Urbina y Sandoval, 2021).

Con el paso del tiempo se convirtieron en humedales atrapados y abandonados, que requieren de un convencimiento de su importancia ante la comunidad, por lo que, en 2015, se inició un plan de recuperación marcado en tres etapas, que se puede apreciar en la tabla 2:

**Tabla 2**  
**Plan de recuperación de Las Salinas**

<i>Etapas</i>	<i>Objetivos</i>
I Diagnóstico	Identificación de las prácticas sociales, económicas y ambientales de los vecinos que las rodean.
II Saneamiento	a) Desarrollar actividades de promoción del cuidado y corrección de su uso. b) Conectar Las Salinas al mar sin afectar la vialidad de Las Salinas.
III Uso productivo	Diseñar y proponer usos alternativos que generen productividad doméstica y comunitaria con el uso de Las Salinas.

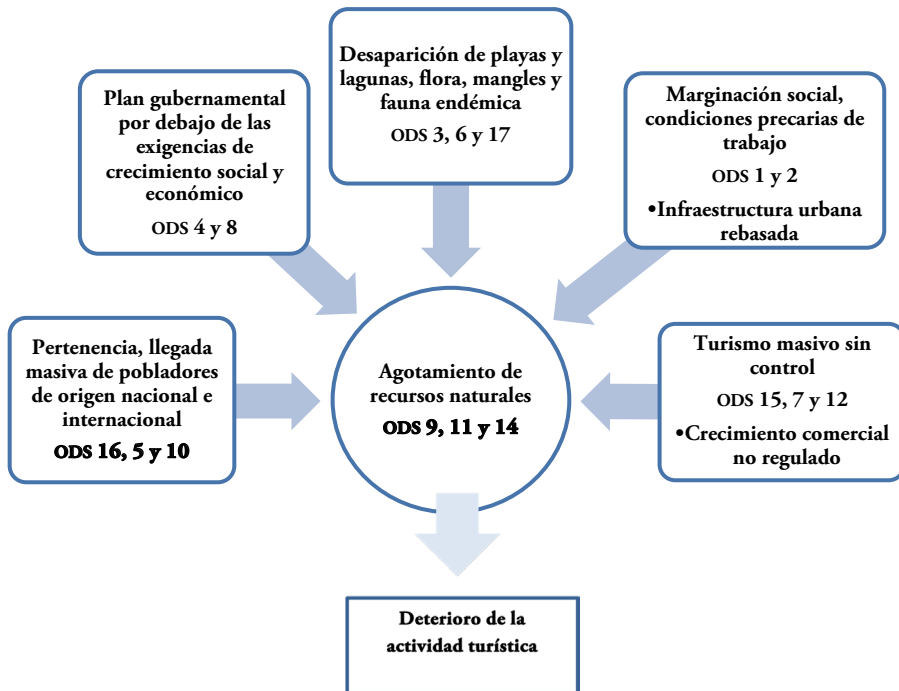
Fuente: Elaboración propia con base en Ceballos *et al.*, 2017.

La intervención marcada en este documento es parte de cada etapa del plan, ya que contribuye a identificar prácticas cotidianas, a través de esta metodología también sensibiliza a la población en la promoción del cuidado y corrección de uso, así como extraer el interés de la comunidad por los usos alternativos que generen productividad.

En el caso de las playas, las autoridades han recurrido a las certificaciones nacionales e internacionales como las banderas azul y blanca para las playas y la denominación de pueblo mágico para la actividad turística; sin embargo, la ínsula enfrenta problemas de manejo para los residuos, un poco de turbulencia social con delitos de tipo estructural y local; esto queda plasmado en los ODS que de manera gráfica pueden verse en las dimensiones del desarrollo sostenible de la figura 1.

Tiene a favor, el sentido de pertenencia de sus pobladores, la riqueza y belleza sublime de sus playas caribeñas y la cercanía con Cancún que permite acceso a medios de comunicación y transporte para estar en contacto con el resto del mundo, de manera rápida y eficaz. Entre sus peligros están el dispar crecimiento entre su población, necesidades de infraestructura y contaminación; la atención municipal y gubernamental que avanza a pasos más lentos comparado con las dinámicas económica y social; para su corrección es importante la comprensión y abordaje sistémico e integral de las problemáticas del desarrollo en Isla Mujeres, Quintana Roo, para lograr los ODS. A continuación, en la figura 1, se muestra la relación de esta problemática.

**Figura 1**  
**Interacción y funcionamiento de los ODS de Isla Mujeres, Quintana Roo**



Fuente: Elaboración propia con información de los grupos vecinales.

En la figura 1 puede verse cómo se agrupan y se interrelacionan cada uno de los ODS en la dinámica económica, política y social del lugar; se evidencia la relación que hay entre el cuidado de los humedales, la actividad turística y la fortaleza de las playas

como recurso explotado. En especial con el vínculo de los objetivos 7, 12 y 15, con el círculo de los objetivos 3, 6, 13 y 17.

Ante la entrada de capitales extranjeros y el desarrollo turístico en el norte de Quintana Roo, el municipio de Isla Mujeres presenta problemáticas con implicaciones locales nacionales e internacionales. El principal problema es el de agotamiento de recursos naturales porque han sido sobreexplotados como fuente de ingresos de la economía del lugar, provocando una disminución de la fauna marina, este objetivo de vida submarina afecta a su vez a la fauna endémica y la acción por el clima.

Hay un desinterés de la población y para lograr ser una comunidad sostenible deben generarse alianzas con universidades y centros de investigación, tanto en ciencias sociales como naturales que permitan una transición de la actividad pesquera hacia un turismo sostenible, de lo contrario, peligran las playas y lagunas, sobre todo porque son contaminadas con basura originada en la industria restaurantera y hotelera. Esta misma industria incrementa la demanda de energía en temporadas altas y cíclicas de turismo que genera cambios de hábito por la multiculturalidad, incluso en los habitantes con productos industrializados que dañan los ecosistemas.

Ante este cambio de dinámica económica, la naturaleza se ha visto amenazada, razón por la que los planes gubernamentales deben cubrir las exigencias del crecimiento poblacional y del cambio económico que permitan la conservación de los recursos, a través de la creación de escuelas de los distintos niveles y el mejoramiento de la educación que permita trabajo digno para la población, la regulación de trabajos dignos y con alta cualificación. Que la llegada del turismo sirva para mejorar la vida de la población y no para expulsarla, con el peligro de convertir el municipio en un centro de explotación de capitales externos.

La llegada masiva de pobladores nacionales e internacionales se debe al atractivo de una isla caribeña y tranquila, así como por la oportunidad de trabajo y mejor nivel de vida para las zonas expulsoras. Sin embargo, si la calidad de educación y los planes gubernamentales no contemplan este crecimiento, la desigualdad, en lugar de reducirse, se incrementará provocando inseguridad, convirtiendo a un municipio próspero en una fuente de marginación y pobreza.

En los últimos años, la población pendular y flotante se ha incrementado debido a la apertura de grandes cadenas hoteleras y al permiso de construcción que no contempla el respeto por las áreas naturales; la contención puede darse con la integración de un plan innovador que genere una infraestructura social y económica para tener una comunidad sostenible, de este modo se presentan los ODS en Isla Mujeres.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con Morales (2006), que asume a la población del territorio como la responsable del deterioro del medio ambiente y la única capaz de proteger su entorno a través de las actividades económicas que realiza, la ciudadanía del municipio de Isla Mujeres debe convertirse en la protagonista del cambio; sin embargo, con la intervención realizada se plantea que esta debe asumirse de manera conjunta entre al menos dos actores, pudiendo ser academia y ciudadanía; ciudadanía y gobierno, o bien gobierno y academia; al menos al asumir el liderazgo, ya que asegura su continuidad al cambio de gestión de rotación poblacional; con base en esos resultados se plantea la siguiente priorización en donde se privilegia siempre el trabajo colaborativo entre actores.

### *Localización de los ODS de Isla Mujeres Quintana Roo y definición de prioridades*

En el municipio de Isla Mujeres son prioritarios los ODS 9, 11 y 14. Dadas las dimensiones sociales, económicas y ambientales que definen los recursos naturales como fuente de ingreso del lugar, ya que el municipio enfrenta una transición de pueblo pesquero a pueblo mágico turístico.

La consideración de largo plazo de los recursos es prioridad al igual que la inclusión de la población migrante que llega en busca de oportunidades. Se enfrenta una dinámica población pendular y flotante que altera la vida cotidiana de los residentes, por lo que el objetivo 9 debe generar procesos innovadores de inclusión sostenible que combine la oportunidad de empleo con el uso de los recursos sin sobre explotarlos, en este caso las lagunas son el centro de atención al igual que en el 11, que se recuperen los espacios como lagunas y humedales que el incremento de población y la necesidad de habitación hizo que se ocuparan y que se encuentran en peligro por contaminación; así como el 14, que permita la reducción de residuos, la separación y recolección adecuada para evitar que las playas se contaminen, sin que dejen de ser fuente de empleo por atracción turística. Esta información puede verse de manera gráfica en la figura 2.

En el segundo nivel de prioridad se encuentran los objetivos 3, 4, 6, 8, 13 y 17. Este municipio es atípico, ya que se divide en una zona insular, la cabecera del municipio, el origen de poblamiento y una zona continental, por lo que un plan de desarrollo que

incluya educación, infraestructura poblacional como agua, alumbrado, seguridad son necesarios y actualmente carente para el crecimiento de la zona continental que por su cercanía a Cancún, provoca un desabasto de servicios, incluyendo transporte que asegure el traslado a sus centros de trabajo y educativos. La zona más importante es la que cuenta con dunas de arena, y el Área Natural Protegida Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc, un parque nacional.

En el nivel de prioridad más bajo se encuentra los objetivos 1, 2, 5, 7, 10, 12, 15 y 16. En el caso del municipio existe una oferta laboral alta; sin embargo, suelen ser empleos precarios que no cumplen con estándares de nivel de vida de los pobladores, tampoco hay una regulación para el uso de los recursos, ni el tipo de inversión que ha desplazado los pequeños negocios de la localidad o el uso de los recursos.

**Figura 2**  
**Dimensiones del desarrollo sostenible en Isla Mujeres**



Fuente: Elaboración propia con datos de los ODS.

Estos objetivos que se muestran de manera jerárquica se plasmaron con el vínculo entre el PMD y el proyecto de recuperación de Las Salinas.

Para poder llevar a cabo este vínculo que permita una intervención comunitaria, el interventor trabajó de manera colaborativa en la realización del PMD a través de los

foros de consulta ciudadana, resultando su inclusión en ocho objetivos estratégicos que dan la posibilidad de llevar a cabo el programa de recuperación por la comunidad.

Estos objetivos corresponden a tres de los seis ejes del PMD: Futuro en paz, Futuro verde y Futuro ordenado y competitivo, enmarcados en tres ODS; Paz, justicia e instituciones sólidas; Acción por el clima y Ciudades sostenibles. Se detallan a continuación de manera textual, según aparecen en el PMD:

**Figura 3**  
**Ejes y temas del PMD 2018-2020**

#### Futuro en paz

- Implementar acciones de monitoreo de niveles en los cuerpos de agua interiores de la ínsula (Salinas) y gestionar en coordinación con la Federación y el Estado, recursos para realizar su saneamiento.

#### Futuro verde

- Elaborar el programa de manejo de lagunas y humedales para protección y cuidado del manglar.
- En coordinación con la iniciativa privada y los tres órdenes de gobierno, generar un programa de trabajo para el mantenimiento y limpieza de las playas y lagunas.
- Implementar acciones orientadas al mantenimiento y limpieza de las playas y lagunas.
- Promover ante el comité de la Zofemat la gestión y destino de recursos a fin de crear el programa de conservación de humedales y lagunas para preservar flora y fauna endémica.

#### Futuro ordenado y competitivo

- Desarrollar nuevos destinos y productos turísticos que permitan diversificar la oferta.
- Promover el diseño de una base de datos estadística para destinos turísticos sustentables, basados en los objetivos de desarrollo sostenible, para la mejor toma de decisiones ante los distintos niveles de gobierno.

Fuente: Ejes y temas del PMD 2018-2020; H. Ayuntamiento de Isla Mujeres 2018-2020.

## HALLAZGOS

Según el informe de los ODS 2017, de 2000 a 2015, en todas las regiones del mundo, la expansión de la tierra urbana superó el crecimiento de la población urbana, lo que resultó en una expansión descontrolada. Este aumento poblacional no toma en cuenta estadísticas de una población óptima para medir, a través de indicadores, el porcentaje de cobertura de servicios de infraestructura que el Estado debe proporcionar, así como los límites de ampliación y organización del territorio sobre uso de energías y sobre la producción de residuos sólidos.

Con este contexto y dada la relevancia del ODS 11, se presenta la intervención participación para el rescate de los humedales urbanos Las Salinas de Isla Mujeres. El proceso basado en las cinco fases descritas se presenta en la tabla 3:

**Tabla 3**  
**Fases de acción del rescate de Los Humedales**

<i>Fase</i>	<i>Descripción</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Resultado</i>
Constitución del equipo.	Para la familiarización se inició un acercamiento con autoridades que orientaran y se realizó una encuesta a las casas que rodean las lagunas de donde se seleccionó a los vecinos más entusiastas para realizar más visitas.	Visitas, revisión de documentos, informantes clave.	Diagnóstico socio económico y ambiental Las Salinas de Isla Mujeres. Formación de dos grupos vecinales.
Identificación de las necesidades básicas, problemas, centros de interés.	Se identificaron las prácticas sociales, económicas y ambientales de la comunidad que rodea Las Salinas.	Visitas, informantes clave, foros y pláticas comunitarias.	Los vecinos no tienen autonomía ni autogestión, se realizan actividades económicas de comercio y servicios y consideran que Las Salinas están contaminadas por ellos mismos.
	Se elabora el Proyecto de Recuperación de Las Salinas.	Proceso conjunto de trabajo de recuperación de los humedales para integrarlos a actividades productivas.	Firma de convenio entre autoridades municipales, federales, expertos y vecinos.

Devolución sistemática de la información.	Difusión de resultados con vecinos y autoridades, presencial y en redes.	Pláticas en la biblioteca municipal y reuniones de trabajo con vecinos. 1 <sup>er</sup> Festival de Aves, con talleres y observación de aves para difundir resultados de recuperación de áreas aledañas.	Productos académicos, inclusión de las propuestas en el <i>Plan municipal de desarrollo</i> . Productos ecoturísticos conjuntos con interés comunitario.
Planificación de las acciones.	Proyecto de intervención de la recuperación de Las Salinas.	Importancia de los humedales para los vecinos.	El interés económico sobre actividades remuneradas y el interés por la naturaleza y el ambiente encuentran confluencia si participan de manera conjunta en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos de desarrollo, en este caso con el proyecto de recuperación conjunta y aviturismo.
Autogestión.	Grupo vecinal de Las Salinas.	Un área de 3 recuperada.	Colaboración entre grupos.

Fuente: Elaboración propia.

Con este método de participación se elaboran las principales acciones comunitarias de protección y colaboración, resultado de este estudio:

- Social: formación de grupos vecinales que se apropien del problema y su solución. Se integraron propuestas vecinales al desarrollo local sustentable a través de asistencia a los medios municipales de participación con la inclusión de la recuperación de Las Salinas en dos ejes del *Plan municipal de desarrollo*. Se programó una campaña digital de sensibilidad de cuidado y de conservación. Se han llevado a cabo talleres de educación ambiental que generen cambio

de hábitos en la población. También se creó el primer festival de aves y la restauración de áreas comunes aledañas a los humedales.

- Ambiental: gestiones a través de los grupos para recuperación de flora y conexión marina.
- Económica: productos ecoturísticos, sede de eventos culturales y deportivos, que trae reducción de violencia de gente asidua a Las Salinas y la plusvalía por la rehabilitación del lugar.

Las principales acciones de intervención fueron el trabajo conjunto entre gobierno, comunidad, empresas y expertos, con lo que se formaron dos grupos vecinales y se involucró a empresarios a través del Comité Ciudadano de Pueblo Mágico, dando como resultado el avistamiento de aves en hacienda Mundaca, un sitio histórico con especies endémicas de flora y fauna. Resalta el convenio de colaboración firmado entre autoridades municipales y de expertos, la inclusión explícita de su rehabilitación en el PMD y la formación multidisciplinar de equipos de trabajo con investigadores de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY) y Unicaribe. Por último, se tiene la coordinación entre empresarios, vecinos, gobierno y asociaciones civiles.

## CONCLUSIONES

Se concluye que la recuperación de espacios a través de la intervención como método de trabajo conjunto entre academia, ciudadanía y gobierno robustece la importancia de los recursos naturales que bajo la actividad turística olvidan como sustento y origen de su creación. Destacan como principales implicaciones sociales: la integración de propuestas vecinales al desarrollo local sustentable a través del PMD; diseños de campañas digitales de sensibilización de cuidado y conservación; talleres de educación ambiental de generación de cambio de hábitos en la población; realización de festivales de aves y la restauración de áreas comunes aledañas a los humedales. En las económicas: función socio-económica; el uso de los espacios como sede de eventos culturales y deportivos; la reducción de violencia y la plusvalía por rehabilitación. Por último, en las ambientales: la recuperación de flora y fauna al alejar la basura del lugar.

Las acciones cotidianas para luchar por la protección y conservación de los humedales urbanos quedan establecidas de la siguiente manera:

Desde una perspectiva local de desarrollo, los instrumentos más favorecedores de intervención comunitaria son la participación de interventores y vecinos en los foros de consulta ciudadana y la inclusión de los recursos naturales en cuestión (en este caso, Las Salinas), en acciones estratégicas de los PMD. Aunque esto no asegura su conclusión en el largo plazo, permite el trabajo continuo en la recuperación del ambiente (de cada una de las lagunas), potenciar su valor económico y social, además de su relevancia ambiental.

Entre las prácticas comunitarias de protección y conservación destacan que, dentro de la población, son tareas de coordinación entre empresarios, vecinos, gobierno y asociaciones civiles, como la creación del festival de aves, pláticas vecinales sobre medio ambiente, formación de grupos y la restauración de áreas comunes aledañas a los humedales.

Por último, para el caso del municipio de Isla Mujeres, se enfrenta una transición de pueblo pesquero a pueblo mágico turístico, tomando los recursos naturales como fuente de ingreso del municipio. La consideración de largo plazo de los recursos es prioridad al igual que la inclusión del sector migrante que llega en busca de oportunidades, ya que se enfrenta a una dinámica población pendular y flotante que altera la vida cotidiana de los residentes, por lo que el objetivo 11 genera procesos de inclusión sostenible que combina la oportunidad de empleo con el uso de los recursos sin sobreexplotarlos; recupera los espacios como lagunas y humedales que el incremento de población y la necesidad de habitación hizo que se ocuparan y se encuentran en peligro por contaminación, que permita la reducción de residuos, la separación y recolección adecuada para evitar que las playas se contaminen, sin que dejen de ser fuente de empleo por atracción turística.

El objetivo 11 no considera las consecuencias de apertura de empleos y de atracción que el crecimiento económico y la demanda turística ocasionan a la infraestructura del lugar tanto en términos de vivienda como de transporte, tránsito e incremento de servicios que el municipio requiere para satisfacer las necesidades de su población. Por lo anterior, y en términos de sostenibilidad, se requiere el cálculo de población por servicio y la densidad de habitación límite para el municipio.

Del mismo modo, el *Plan de desarrollo municipal* debe contemplar el crecimiento poblacional y el turístico; apostar por una estrategia de mercado que determine precios que mejoren la sostenibilidad del lugar. Una medida indispensable es el cálculo de población permanente y su límite. También el número de personas que pueden tener acceso como turistas y visitantes, la población flotante.

De este modo, el cálculo de crecimiento poblacional podrá determinar el equilibrio entre un aumento económico y un cuidado al medio ambiente del lugar, para asegurar que a largo plazo no deterioren los recursos naturales, de esta misma manera la población puede seguir gozando de los bienes que el lugar aporta sin pérdida de biodiversidad ni fuentes de riqueza, por lo que el crecimiento debe ser controlado por medio de un observatorio urbano para el desarrollo local que debe instalarse para monitorear a través de datos estadísticos, la dinámica económica y social y así tomar decisiones en función de las necesidades de crecimiento urbano. Se hacen necesarios los convenios con instituciones educativas locales, así como la gestión de fondos nacionales e internacionales.

La comunidad puede establecer una organización y tener resultados dentro de la economía local de manera sostenible cuando logra identificar liderazgo comunitario para la formación de grupos y la continuidad de proyectos. Alejados de las gestiones gubernamentales que cambian cada periodo electoral, es la comunidad quien puede hacer permanente los programas de recuperación y la apertura de nuevos productos turísticos que sean amigables con el medio ambiente.

En el caso de las lagunas salinas de Isla Mujeres, según el diagnóstico llevado a cabo, no se encontraron signos de liderazgo comunitario para llevar a cabo el programa, por lo que la pieza clave fue la figura de interventor, formalizada con el convenio de colaboración firmado entre el H. Ayuntamiento y la Universidad del Caribe. Otro vínculo importante fue el trabajo informal entre asociaciones de la sociedad civil y la comunidad a través de tres grupos: dos grupos de vecinos de Las Salinas y el Comité ciudadano de Pueblo Mágico, quienes gestionan recursos y participan de manera activa en la elaboración, ejecución y evaluación del programa de recuperación a través del producto turístico Avistamiento de Aves.

El proceso de intervención utilizado en Las Salinas de Isla Mujeres logró rescatar el vínculo entre comunidad y gobierno a través de la figura de interventor y la formación de grupos vecinales a través de comités ciudadanos que permiten la ejecución del programa con uso eficiente de recursos. La principal herramienta de intervención fueron las visitas a colonias y foros vecinales en conjunto con asociaciones civiles.

Es así como un interés ambiental se vinculó al interés comunitario, a través de un proyecto ecoturístico, que consolida su participación en el mercado mediante un producto turístico: el aviturismo.

Este proyecto, como producto turístico, contribuye al logro del desarrollo y a la formación de los ODS. Ha habido un proceso de crecimiento y cambio de la localidad en sus distintas dimensiones: en lo económico, un sistema de producción que permite a las empresas locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escalas y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados. En lo sociocultural, el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirvieron de base al proceso de desarrollo y en lo político administrativo, las iniciativas locales crearon un entorno local favorable a la producción e impulso del desarrollo sostenible.

Se puede ultimar que, aunque el desarrollo local no se ha alcanzado, se han construido las bases para su crecimiento y, desde la perspectiva socio ambiental, hay una marcada relación dialéctica entre ambiente y sociedad que en este caso de estudio no son espontáneas de parte de los pobladores y requieren de la inclusión en los planes y programas municipales. Las acciones o prácticas son las representaciones de lo social y al actuar sobre la naturaleza y sus recursos la afectan y condicionan dando dos posibles escenarios:

1. Si los humedales son conservados y cuidados de manera estratégica a través de los ODS en los PMD y de manera cotidiana, la productividad del lugar será de largo plazo, generando mayores utilidades y beneficios a sus habitantes e inversionistas.
2. Si los humedales no son conservados ni cuidados de manera estratégica a través de los ODS en los PMD, la productividad del lugar será de corto plazo, generando menores utilidades y quebrantos a sus habitantes e inversionistas.

Específicamente, Las Salinas de Isla Mujeres son el sustento indirecto ambiental del lugar, aunque la acción es indirecta y tácita, ayudan a conservar las playas, fuente directa de recursos naturales en venta y atractivo turístico para la acción y multiplicación de la riqueza económica local.

Las principales limitaciones de este método es el seguimiento que debe darse y la actualización del trabajo conjunto entre actores para plantear nuevos proyectos, por lo que entre las futuras líneas de conocimientos se propone ampliar los métodos de intervención, específicamente entre ciudadanía, academia y comunidad, a través de mecanismos que aseguren y formalicen esta participación.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción-participativa*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas, pp. 171-182.
- Barrientos-Medina, R. C. y Ceballos-Povedano, R. (2019). Aves urbanas, la biodiversidad no visible de Isla Mujeres. *Ecofronteras*, pp. 26-29.
- Barrientos-Medina, R. C. et al. (2021). Calidad del agua en humedales urbanos de Isla Mujeres, Quintana Roo, México. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 24 (32).
- Barrientos-Medina, R. C., Cobos-Gasca, V. M. (2017). *Calidad del agua y fitoplancton de las salinas de Isla Mujeres, Quintana Roo*. En López Adrián S. J. y Novelo Maldonado, E., Microalgas de la Península de Yucatán.
- Ceballos-Povedano, R., Corona-Sandoval, E. y Olivares-Urbina, M. Á. (2017). Diagnóstico socio económico y ambiental de Las Salinas de Isla Mujeres. *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, 13(1).
- Ceballos-Povedano, R., Urbina, M. Á. O. y Sandoval, E. C. (2021). Recuperación de la laguna Salina Grande mediante la economía digital. Una estrategia de desarrollo local sustentable. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 12 (18), pp. 157-177.
- CEPAL, N. (2017). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* [en línea]. Disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1700334\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1700334_es.pdf).
- H. Ayuntamiento de Isla Mujeres Quintana Roo (2018). Foros de participación ciudadana. *La Jornada Maya* [en línea], 6 de noviembre.
- INEGI (2021). Censo de Población y Vivienda 2020. *INEGI* [en línea], 16 de marzo de 2021. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- López Moral, G. E., Tuz Andrés, K. G. y Hernández Terrones, L. (2020). Diagnóstico socioambiental de la Salina Norte de Isla Mujeres. *Revista Agua y Ambiente*. No. 61. Disponible en: <https://aguayambiente.com/2020/10/01/diagnostico-socioambiental-salina-norte- isla-mujeres-quintana-roo/>
- Martínez, M. M. (2004). La investigación acción participativa [en línea]. Disponible en: <https://www.academia.edu/28350637/Investigaci%C3%B3n-Acci%C3%B3n-participativa>PRETAN. Organizaciones de Comunidades Negras de Nariño.
- Matos-Can, A.E. et al. (2021). Aves de la Salina Grande: Variación estacional de la comunidad de aves de Isla Mujeres, Quintana Roo. En I. de la Cruz Chacón et al. (2021). *¿Qué y*

*cómo estudiamos las especies que habitan el trópico?* México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.

Morales Pérez, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía y Desarrollo*. 140 (2) pp. 60-71. [en línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4255/425541310004%2522%253E%2520%2520http://www.redalyc.org/articulo.oa%3fid=4255/425541310004%253C/a%253E> [Consultado el 22 de septiembre de 2019].

Secretaría de la Convención de Ramsar (2018). Humedales: esenciales para un futuro urbano sostenible. *Ficha Informativa 10* [en línea]. Disponible en: [https://www.ramsar.org/sites/default/files/urbanwetlands\\_sp.pdf](https://www.ramsar.org/sites/default/files/urbanwetlands_sp.pdf) [Consultado el 20 de septiembre de 2019].

Tracey, S. y Anne, B. (2008). *OECD insights sustainable development: linking economy, society, environment: linking economy, society, environment*. OECD Publishing.

Verdugo, F. J. F., Hernández, C. A. y Pardo, D. B. (2007). Ecosistemas acuáticos costeros: Importancia, reto y prioridades para su conservación. *Perspectivas sobre conservación de ecosistemas acuáticos en México*, pp. 147-166.

## CAPÍTULO V

# CONSUMO RESPONSABLE COMO ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO TRAS CRISIS PANDÉMICA: CASO DEL ESTADO DE HIDALGO

*Lucia Beltrán Castillo<sup>1</sup>*

*Cesaire Chiatchoua<sup>2</sup>*

### INTRODUCCIÓN

La pandemia COVID-19 ha registrado una crisis de magnitud considerable, en evolución, sobre buena parte de las actividades económicas en el mundo, por ejemplo, el sector del turismo ha sido duramente afectado; según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020):

El turismo en 2019 representó 24% de las exportaciones mundiales de servicios. Entre enero y abril de 2020 el número de turistas internacionales a nivel mundial disminuyó un 44% en comparación con el mismo periodo de 2019. Para el año completo, las proyecciones indican una reducción de entre 58% y 78%, dependiendo de la evolución de la pandemia y del ritmo de relajamiento de las restricciones de viaje.

En México, Aguirre Quezada (2020) comenta que la pandemia generó una caída en las actividades turísticas, y a su vez en la economía debido a la importancia de este sector que gracias al gran número de visitantes foráneos (23.3 millones en 2010 a 39.3 millones en 2017; y a 41.4 millones en 2018), se situó en séptima posición del ranking mundial en 2018. Esta afluencia de gente al país genera grandes ingresos, por lo que la actividad turística es de gran importancia para la generación

---

<sup>1</sup> Maestría en Administración de Negocios, Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán (Teschi), México, 5513394316, correo electrónico: lucibeltran@teschi.edu.mx

<sup>2</sup> Doctorado en Desarrollo Económico, Escuela Superior de Economía-Instituto Politécnico Nacional (ESE-IPN), México, 5527674862, correo electrónico: cchiatchoua@ipn.mx.

de empleo, intercambio comercial, mantenimiento y creación de infraestructura de comunicaciones y transportes, difusión de arte y cultura, valoración de la ecología, entre otros. Lo anterior indica que una caída de ingresos en este sector es perjudicial para la economía nacional, regional o local.

En el Estado de Hidalgo, la actividad turística bajó 54.5% en 2020 como consecuencia de la caída del turismo internacional. Una alternativa para recuperar ese sector estratégico es desde lo sustentable y lo ecológico como lo señala muy bien La Región (2021): “ante condiciones similares de precio, los consumidores prefieren aquellos artículos ecológicos, que tengan alguna contribución positiva al entorno o que causen el menor daño al ecosistema”. Los productos hechos localmente a precios accesibles y a poca distancia son una buena opción en tiempo de crisis.

Por lo que el objetivo de esta investigación es mostrar que las acciones derivadas de las metas 12.2, 12.8 y 12.b del objetivo del desarrollo sostenible (ODS) 12, permitieron que las personas en general (gobierno, sociedad, universidad y empresa) tengan la información y los conocimientos pertinentes sobre el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza en el Estado de Hidalgo para la recuperación del sector turístico tras la crisis pandémica.

De allí, el trabajo se divide de la siguiente forma: después de la introducción, el primer apartado describe la situación del turismo tras la pandemia en el país y en el estado de Hidalgo que es uno de los estados de la república con mayor desarrollo de turismo ecológico. El segundo apartado detalla el ODS 12, enfocándose en las metas 12.2, 12.8 y 12.b como una estrategia de salida de crisis. En el tercer apartado se detalla la metodología utilizada en esta investigación. En el último apartado, mediante un estudio descriptivo con datos secundarios en páginas oficiales del Estado, se analiza la recuperación del sector turístico, resaltando las acciones aplicadas por el gobierno estatal para promover, incrementar e incentivar el turismo ecológico. Finalmente se presentan las conclusiones.

## LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN MÉXICO

El turismo es una actividad próspera para México, participa en el desarrollo y crecimiento económico. Para Benseny (2007):

México es uno de los líderes del turismo internacional receptivo, con más de veinte millones de turistas ingresados por año a partir de los inicios del siglo XXI. Esta posición de privilegio se fundamenta en una variada oferta de productos turísticos, desde el clásico turismo de sol y playa, el turismo arqueológico; el turismo cultural, el turismo alternativo, el turismo de compras, o bien, el turismo de cruceros (pp.13-34).

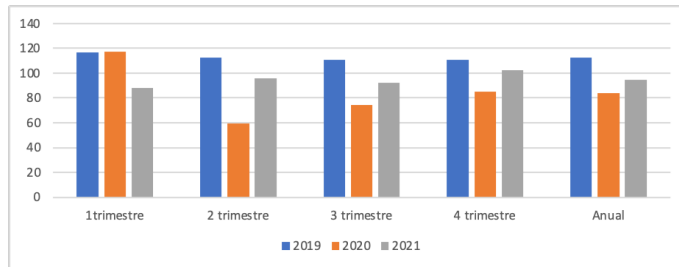
Lo anterior corrobora lo que se planteó al inicio de este apartado, que el turismo es una actividad de gran importancia para el producto interno bruto del país. De allí la necesidad de cuidar esta fuente de ingreso y generadora de empleos.

Según García *et al.* (2009:101-107) “la actividad turística cuenta con la capacidad suficiente para reducir los niveles de pobreza en países en vías de desarrollo”; para Restrepo *et al.* (2021: 1-34), permite la promoción del crecimiento no sólo directa, sino también indirectamente; además, estimula el crecimiento de otros sectores como el transporte, la alimentación y otros; también, el turismo aumenta el ingreso doméstico y la demanda efectiva con una mayor generación de empleos formales e informales, principalmente en zonas rurales.

A finales de 2019, apareció la pandemia COVID-19 en China y rápidamente se propagó a nivel mundial afectando las actividades económicas, entre ellas el turismo, por las restricciones en los viajes, cancelaciones de reservas y controles en aeropuertos como medidas de contención.

De acuerdo con Madrid *et al.* (2021) “en México, la reducción en las llegadas de residentes en el país a cuartos de hotel en 44 destinos fue de 55.3%, una merma de 32.2 millones de turistas respecto a 2019” (p. 8). Estas reducciones significan pérdida de ingresos, de puestos de trabajo para las comunidades receptoras, lo cual implica un aumento de la pobreza, por lo que el turismo es una actividad económica con alto grado de sensibilidad, la pandemia actual lo ha ratificado de acuerdo con Félix *et al.* (2021).

**Gráfica 1**  
**Producto interno bruto turístico 2019-2021**



Fuente: Elaboración propia con base en indicadores trimestrales de la actividad turística, 2022.

La gráfica 1 muestra la evolución de la actividad turística en México entre 2019 y 2021, se observa una caída en 2020 en relación con el año anterior. Para Mojica *et al.* (2021) “las empresas turísticas enfrentan un panorama de incertidumbre que se agravó a partir de marzo del 2020 por la pandemia COVID-19, siendo uno de los sectores más afectados a nivel mundial y en México” (pp. 266-280).

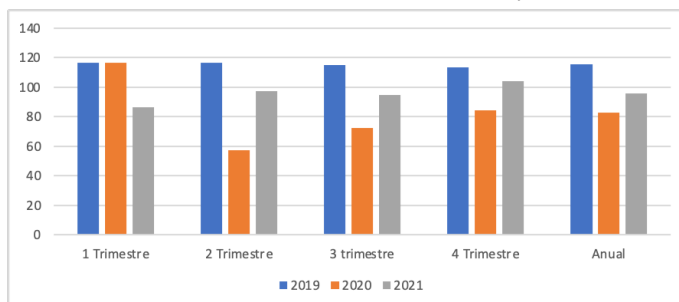
Lo anterior permite al Banco de México (2021) comentar que:

La pandemia de COVID-19 y las medidas de contención implementadas por las autoridades han impactado de forma considerable la actividad económica y el empleo. El grado de afectación y recuperación es heterogéneo entre los sectores de actividad, lo que ha influido en el desempeño económico regional. Una de las actividades económicas que registró efectos negativos de mayor magnitud y que han tendido a ser más duraderos, es el turismo.

En 2021, se observa una recuperación, de acuerdo con Munguía (2022):

En el segundo año de la pandemia del coronavirus, el ingreso de turistas internacionales hacia México se mantuvo 29% por debajo de los niveles alcanzados en 2019, pero con una notable recuperación de 31% respecto al 2020. La derrama económica que dejaron los viajeros foráneos fue de 18 mil 517 MDD el año pasado, una baja de 17.2% respecto al 2019, pero 87.8% más alta que en 2020.

**Gráfica 2**  
**Consumo turístico interior 2019, 2020 y 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en indicadores trimestrales de la actividad turística, 2022.

La gráfica 2 muestra el consumo turístico entre 2019, 2020 y 2021. La tendencia es muy similar a la gráfica anterior sobre el PIB turístico. Se observa una disminución durante el 2020; según Statista Research Department (2021):

En 2020, la Ciudad de México fue el destino con el mayor número de pernoctas locales en México, con más de 4,2 millones de turistas residentes por noche. Ese año, se estima que el valor del consumo turístico interno en el país fue igual a 1,93 billones de pesos mexicanos. Esto representa una disminución de 26,3% en relación con 2019.

## TURISMO EN HIDALGO

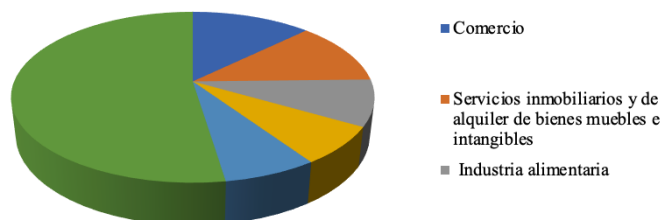
El estado de Hidalgo cuenta con una población al 2020 de 3 082 841 habitantes, tiene como capital a la Ciudad de Pachuca, ocupa 1.1% de la extensión territorial del país y cuenta con un amplio mercado de servicios turísticos entre los que destacan, según López y Ramos (2022):

4 zonas arqueológicas (*Pañhú, Xihuingo, Tula y Huapacalco*); 7 pueblos mágicos (*Huasca de Ocampo, Real del Monte, Mineral del Chico, Huichapan, Tecozautla, Zempoala y Zimapán*); 13 conventos franciscanos y 20 de orden agustino, 30 museos, más de 100 haciendas mineras y pulqueras; 24 desarrollos ecoturísticos y seis corredores turísticos, (Corredor de la Montaña, Corredor de Balnearios, Corredor de Haciendas, Corredor Tolteca, Corredor Sierra Alta y Huasteca y el Corredor de los Cuatro Elementos).

De acuerdo con Hidalgo Crece Contigo (2018) en el estado:

Las principales actividades económicas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: comercio (13.7%), servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.8%); industria alimentaria (9.4%); construcción (7.7%); y, transportes, correos y almacenamiento (7.6%) y juntas representan 51.2% del PIB estatal. Siendo los sectores estratégicos el agroindustrial, metal mecánico, turismo, productos para la construcción, energías renovables, textil y confección, logística, servicios profesionales, investigación e innovación y tecnologías de la información.

**Gráfica 3**  
**Principales actividades económicas del Estado de Hidalgo**



Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Sectorial de Desarrollo del Estado de Hidalgo 2011-2016.

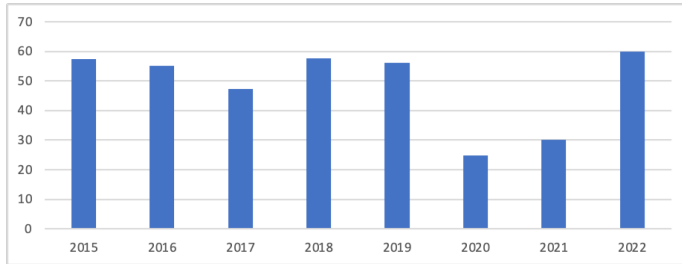
Ahora bien, el turismo ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia; para García (2021):

Los primeros meses de la pandemia fueron muy difíciles, en Hidalgo continuó la caída del turismo internacional, con una baja de 54.5% respecto al mismo mes de 2019, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Viajeros Internacionales (EVI). Esto ocurrió porque la entidad cerró sus espacios turísticos durante el segundo trimestre de 2020, como todo el país de hecho, y por ello la recuperación del sector ha sido insuficiente para regresar a los niveles previos a la crisis sanitaria.

De manera más específica, la gráfica 4 muestra el porcentaje de ocupación hotelera de la entidad, se puede apreciar una caída en el año 2020, lo que corresponde al inicio

de la pandemia y las medidas de restricciones debido al gran confinamiento. Solo se alcanzó 24.79% de ocupación en ese año. Para 2021, las cosas mejoran bastante con la apertura progresiva de las actividades. Se alcanzó 30% de ocupación hotelera y 60% en 2022.

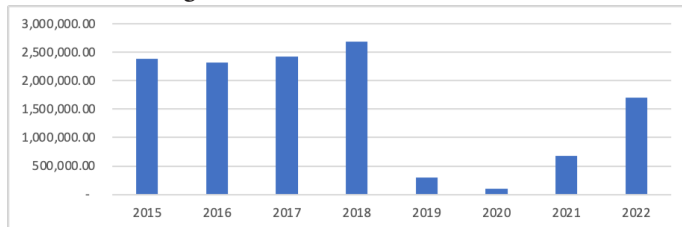
**Gráfica 4**  
**Porcentaje de ocupación de la entidad**



Fuente: Elaboración propia con base en Monitoreo Hotelero DataTur. 2022\*  
Cifras calculadas para los meses de enero a junio.

Respecto al número de turistas, se observa en la gráfica 5 que desde 2019 la afluencia turística está decayendo con 292 542 visitantes, muy por debajo de los más de 2 millones del año anterior. Con el confinamiento apenas se obtuvo 96 mil 51 visitantes. Para 2021, el número aumentó significativamente gracias a la apertura de las actividades económicas y alcanzó 675 mil personas. Para 2020 el número alcanza —hasta junio— 1.7 millones de personas, es decir 152% más turistas entre los dos años. La derrama económica ha sido importante, para 2021 el turismo generó 371 millones 250 mil pesos y para 2022, 950 millones de pesos.

**Gráfica 5**  
**Llegada de turistas totales a la entidad**



Fuente: Elaboración propia con base en Monitoreo Hotelero DataTur. 2022\*  
Cifras calculadas para los meses de enero a junio.

De acuerdo con García (2021):

Los municipios más afectados por la caída de turismo internacional de internación fueron los que se ubican en el Valle del Mezquital, así como en la Huasteca, por lo que el tradicional Xantolo que representa uno de los eventos de mayor relevancia turística anual en el estado —misma que se canceló por la contingencia— representó un golpe para el turismo tradicional durante el periodo señalado anteriormente.

Si bien, Hidalgo no es uno de los estados enfocados a la actividad turística como lo son Quintana Roo, Baja California Sur o Cancún, la entidad incrementó su capacidad turística en los últimos años, siendo una actividad relevante en la entidad federativa desde el Plan de la administración estatal (2016-2022), por su capacidad de creación de empleos y como una palanca del crecimiento económico en términos de atracción y retención de la inversión nacional y extranjera.

El estado de Hidalgo representa para México una muestra del desarrollo de espacios ecoturísticos, que desde hace ya varios años promueve e incentiva la conciencia y la responsabilidad social para el cuidado del medio ambiente; el turismo, por lo tanto, representa una actividad necesaria para impulsar su desarrollo económico; su diversidad geográfica y cultural, su clima, los atractivos históricos, permite a los visitantes una diversidad de opciones para disfrutar el estado, por lo que es una oportunidad para la aplicación e implementación del ODS 12, para un consumo más responsable al ofrecer una alternativa para el desarrollo sustentable.

Para Beltrán- Castillo (2017):

El Corredor eco-turístico de la Montaña se encuentra integrado por la ciudad de Pachuca, y los municipios de Omitlán de Juárez, Mineral del Chico, Huasca de Ocampo, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte y Epazoyucan, se encuentra enmarcado con el programa de Pueblos Mágicos, cuenta con campamentos, haciendas y casas rurales; que le han permitido consolidar el arraigo de la población a su comunidad, generando empleos, al dar valor agregado a las áreas naturales con que cuentan.

Los desarrollos ecoturísticos ubicados en el Corredor de la Montaña hidalguense ofrecen una diversidad amplia de servicios y atractivos para el turismo nacional e internacional, tradicional o de aventura, con actividades como senderismo, pesca, alimentación, hospedaje, rappel, nado, kayak, entre otros.

Cuando el turismo se lleva a cabo de manera adecuada y controlada puede aportar beneficios socioeconómicos a una zona en específico, generando con ello una mayor atracción de divisas extranjeras, crea empleos locales estimulando la economía nacional, y podría, también, promover e incrementar el sentido y responsabilidad social para incrementar la conciencia y la educación ambientales. El Estado de Hidalgo, en el 2020, aportó 1.6% del PIB nacional.

#### EL ODS 12 Y LAS METAS 12. 2, 12.8 Y 12.B

Desde hace ya varios años, la forma en la que se visualiza al turismo ha cambiado, es cada vez mayor la responsabilidad social del turista en tomar acciones mediante un cambio de actitud en el cual se relacione de manera sostenible y ecológica con la cultura, las tradiciones, las costumbres y por ende con la naturaleza. Las áreas naturales protegidas representan una atracción para aquellos usuarios nacionales e internacionales, y al ser México un país con una gran diversidad en zonas arqueológicas, zonas protegidas y centros urbanos representa un punto de reunión para este tipo de turistas.

El turismo ecológico, gestionado de manera adecuada, puede ser benéfico para las comunidades, regiones, estado o el país en los cuales se encuentran ubicadas, no solo por el turismo nacional e internacional que genera un estímulo a la economía local y nacional; la generación de empleos, y el fomento a la concientización en la educación ambiental. Siendo una actividad donde el turista se responsabiliza en viajar o visitar las áreas de reserva natural, disfrutando los atractivos, apreciando y estudiando los espacios en sus paisajes, flora y fauna con respeto y sin ocasionar daños, respetando la diversidad y las manifestaciones culturales, minimizando el impacto de su presencia en las áreas ya mencionadas.

Es en este contexto que las naciones han intentado implementar acciones que promuevan y concienticen sobre el cuidado del medio ambiente mediante estrategias y fomento al turismo ecológico, a través de la OMT, organismo internacional, ocupado en promover, visualizar y presentar las acciones pertinentes a la consecución de acciones de la Agenda 2030; y es a través de los ODS, el 8 que aborda el crecimiento económico y el empleo; el 12 que aborda la producción y el consumo responsable y

el 14 que aborda la vida submarina, que la OMT intenta que las naciones se integren a las acciones que presenta la Agenda.

Como se mencionó anteriormente, en la Agenda 2030 es donde intentan consolidar y proponer acciones directrices del actuar de los ODS, organizaciones, instituciones, empresas públicas y privadas, estos representan una oportunidad para la sociedad, las empresas y los gobiernos en relación con su quehacer cotidiano y cada uno de los sectores económicos (industrial, comercial y de servicios), que en mayor o menor grado están intentando involucrarse para responder a las necesidades de cuidado con el medio ambiente, generando propuestas para un mejor y mayor consumo responsable.

Los ODS 12 en sus metas 12.2, 12.8 y 12.b visualizan las acciones para promover el consumo responsable y que impactan de manera directa en el turismo ecológico.

**Tabla 1**  
**Metas del ODS 12**

<i>ODS</i>	<i>Meta</i>	<i>Descripción</i>
ods 12 Garantizar modalidades de consumo y de producción sostenibles. El sector turístico necesita adoptar patrones de consumo y de producción más sostenibles, impulsando el cambio hacia la sostenibilidad. Contar con herramientas para el turismo que den seguimiento al impacto en términos de desarrollo sostenible, incluyendo energía, recursos hídricos, residuos, diversidad biológica y creación de empleo, redundará en mejores resultados económicos, sociales y medio-ambientales.	12.2	De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
	12.8	De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.
	12.b	Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Fuente: Elaboración propia con base en información recuperada de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-consumption-production/>

En México, la adopción de los ODS 12 pretende garantizar las modalidades de consumo y producción sostenible, y se apoya en organismos nacionales públicos y privados, así como en la norma que regula el Turismo Ecológico la NMX-AA-133-SCFI-2006, misma que establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo. Esta norma aborda cada uno de los temas que tienen que ver con

instalaciones y actividades de ecoturismo y reconoce la diversidad del país considerando las tres dimensiones de la sostenibilidad: economía, sociedad y medioambiente.

## METODOLOGÍA

Este apartado presenta el camino para alcanzar el objetivo planteado que es mostrar que las acciones derivadas de las metas 12.2, 12.8 y 12.b de los ODS 12 permitieron que las personas en general tengan la información y los conocimientos pertinentes sobre el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza en el estado de Hidalgo para la recuperación del sector turístico tras la crisis pandémica. El corte de estudio es descriptivo y transversal, porque se emplearán datos de fuentes secundarias como INEGI, de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo, el *Plan sectorial de desarrollo 2017-2022* Hidalgo, de la Secretaría de Desarrollo Económico, y la plataforma Data México y DataTur (2022).

También se hizo una revisión bibliográfica de estudios recientes sobre las acciones de consumo responsable tras la pandemia en el estado de Hidalgo. Finalmente, el interés de esta investigación es mostrar que mediante el ODS 12 el estado de Hidalgo junto con la sociedad civil, las empresas y la universidad pudo implementar estrategias para la recuperación del sector turístico. La estrategia es el consumo responsable.

## RESULTADOS: LOS ODS Y LAS METAS COMO ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR EL ESTADO DE HIDALGO PARA LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA

El consumo responsable considera los siguientes criterios globales de turismo sostenible para destinos turísticos: el usuario es cada vez más consciente para tomar acción sobre el cuidado del medio ambiente; permite a los consumidores identificar aquellos destinos turísticos razonablemente sostenibles, utilice medios de comunicación e información para visitar destinos turísticos sustentables, verificar que los destinos cumplan con las normas y procedimientos de destino turístico sustentable.

Criterios que se adecuan a las metas de ODS 12:

- 12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- 12.8 Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.
- 12.b Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.

Como se mencionó anteriormente, el turismo tradicional está cambiando, siendo reemplazado por el denominado turismo ecológico o ecoturismo que considera el daño y el impacto al medioambiente que el ser humano puede realizar, lo cual es benéfico porque se considera que las acciones humanas se realizarán con respeto, modificando al mínimo el entorno. El estado de Hidalgo, ocupado en el desarrollo e implementación de los ODS, en sus planes, políticas y estrategias lo intenta realizar.

Según el diagnóstico realizado en el *Plan sectorial de desarrollo 2017-2022* Hidalgo de la Secretaría de Desarrollo Económico (2019), sin lugar a duda presenta:

Brechas de desigualdad entre las regiones norte y sur, lo cual ha propiciado un mayor asentamiento empresarial en las regiones de Pachuca, Tizayuca, Tula-Tepeji, Tulancingo y el Altiplano hidalguense, donde se aprovecha la conectividad carretera y ferroviaria, así como la disponibilidad de servicios básicos y especializados. En contraste, las regiones Huasteca, Tepehua, Sierra Alta y Sierra Baja, registran altos niveles de pobreza y marginación, siendo las actividades primarias la base económica de sus municipios, caracterizados por una infraestructura limitada y escasa actividad empresarial, lo que explica las reducidas posibilidades de mejoría para sus habitantes.

Destacando que en sus regiones naturales y en las áreas de desarrollo industrial, ha permitido que el Estado aporte 1.8% al PIB nacional, destacando la ventaja de su posición geográfica privilegiada aunada a la disposición de recursos naturales, el Estado cuenta con personas de amplia capacidad y talento, lo que podría convertirlo en uno de los estados más competitivos en temas de desarrollo sostenible enfocados a un consumo más responsable, fortaleciendo la infraestructura existente y generando nuevas

oportunidades de negocio que detonen las nuevas orientaciones de responsabilidad social del consumidor.

**Tabla 2**  
**El eje transversal “Desarrollo económico sustentable”**

<i>Plan estatal de desarrollo 2016-2022</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Objetivo general</i>
5. Hidalgo con desarrollo sostenible	5.1 Equidad de servicios e infraestructura sostenible.	5.1.3 Garantizar la dotación de energía a la población hidalguense para el desempeño de todas las actividades personales, sociales y productivas, bajo esquemas sostenibles y de eficiencia energética.
	5.6 Planeación para el desarrollo territorial sostenible.	5.6.1 Impulsar políticas públicas de orden territorial con impacto en la sostenibilidad, el medio físico, la productividad e inclusión social de las zonas geográficas que conforman la entidad.
		5.6.2 Propiciar el desarrollo de proyectos estratégicos de orden regional y microrregional de impacto en el desarrollo económico, social y ambiental de la entidad.

Fuente: Elaboración propia con base en *Plan estatal de desarrollo Hidalgo*.

Para llevar a cabo las acciones de producción y consumo responsable, el estado de Hidalgo debe combinar las participaciones de la sociedad en general en materia de reciclaje, consumo de productos con prácticas sostenibles; la iniciativa privada (empresas) en materia de producción utilizando materias primas que no contaminan el medioambiente; la Universidad en materia de colaboración con otros sectores para generar soluciones novedosas, fortalecer la investigación y, finalmente, el gobierno en materia de promoción de una cultura de producción y consumo sostenibles.

El estado de Hidalgo, ocupado en el desarrollo de los ODS, en sus planes, políticas y estrategias ha implementado una serie de programas y apoyos desde lo federal, estatal hasta municipal para fortalecer (directa o indirectamente) el objetivo del consumo responsable como estrategia para la recuperación económica del sector turístico.

## *Estrategias de recuperación tras la pandemia*

### Sociedad

La pandemia ha cambiado la dinámica de la sociedad tanto en el ámbito laboral como en el consumo. La falta de movilidad cambió los hábitos de consumo. Según Sheth (2020) los hábitos de consumo se ven alterados por cambios en los contextos, social, tecnológico y medidas como reglas y regulaciones relacionadas con espacios públicos y compartidos. Por su parte, Bianchi *et al.* (2015) señalan que:

Las decisiones de consumo no son siempre racionales y conscientes, con diferencias de comportamientos según los estilos de vida donde los grupos más acordes con un estilo de consumo responsable son las jóvenes “Equilibradas” y “Workaholic” y de los jóvenes “Activistas” y “Luchadores”.

### Economía del barrio

Consiste básicamente en consumir local, apoyar a las pequeñas tiendas de la esquina porque son aquellas estructuras que generan empleos en la cuadra y permite a uno salir de apuros. Como lo señala muy bien Delimira (2010: 59) “las tiendas de barrio se han convertido en el motor de desarrollo de muchas zonas, en especial porque solucionan problemas de la demanda a las familias y de la oferta, y a los tenderos como una alternativa efectiva de generación de empleo”.

Además de lo señalado arriba, otro aspecto que apoya este programa tiene que ver con el comportamiento adoptado durante la pandemia. De acuerdo con Larios-Gómez (2021) “el tiempo, espacio y lugar en el proceso de consumo es más visible en el comportamiento de compra con el distanciamiento social, la sana distancia y la restricción comercial provocada por la contingencia sanitaria” (p. 105). La poca movilidad ocasionada por la pandemia obligó a cambiar el comportamiento de compra, siendo las tiendas de barrio las más cercanas para el abasto. El consumo local se vuelve una necesidad para la reactivación económica de la zona.

Concluyendo lo anterior, Cerón Islas, Alcántara Hernández y Figueroa Velásquez (2021) comentan que las tiendas de abarrotes muestran un crecimiento considerable

como lugar de compra elegido, mientras que los mercados y la central de abasto de la ciudad de Pachuca registraron un descenso como opción de lugar de compra. Por su parte, la entrega a domicilio crece de manera marginal. En general, se ha optado por lugares más cercanos a su residencia, así como los lugares donde se observe menos tránsito de personas. El 80% está dispuesto a seguir con el lugar de compra habitual después de terminada la contingencia.

### Consume Hidalgo

En coordinación con el programa anterior, Consume Hidalgo busca fomentar un consumo responsable después de la quiebra de varias empresas y la pérdida de empleo significativa. Se trata de una plataforma que registra más de mil micro, pequeñas y medianas empresas de varios municipios para promocionar sus productos, reactivar las ventas, facilitar los intercambios entre productores y consumidores, además de generar empleos, cerca de 12 mil.

Adicionalmente, este programa tiene como finalidad fomentar la economía digital; contempla, además, la capacitación virtual de los usuarios, en temas de ventas por internet y redes sociales, ya que la necesidad de aprender sobre redes sociales y ventas en línea se vuelve vital para la permanencia en los mercados. La tecnología llegó para quedarse en nuestras vidas, por lo que el pequeño empresario del sector turístico debe actualizarse en las nuevas tendencias de los mercados o nueva normalidad de acuerdo con Vega Barrios y Goytortúa Coyoli (2021).

### Iniciativa privada

#### Ahorra Hoy, Disfruta Mañana

Enfocado a los empresarios del sector turístico que ofrecen súper descuentos del 10 al 60%. A través del portal, las empresas ofrecen paquetes turísticos con precios y formas de pago accesibles para los clientes, se puede reservar de manera anticipada su viaje a Pueblos Mágicos del Estado. Estos paquetes respecto a restaurantes, ofrecen precios especiales en alimentos y bebidas.

## Operación Escudo

Este programa se dedicó a la condonación del impuesto al hospedaje con la intención de apoyar a las empresas en su lucha para no desaparecer y permanecer en los mercados. Una de las consecuencias de la pandemia en las organizaciones ha sido la disminución drástica de los ingresos.

## Gobierno

La crisis pandémica ha causado muchos daños a la economía mundial, en particular, al sector turismo como se viene diciendo. Frente a esta situación, el gobierno de Hidalgo ha implementado varias estrategias durante y después de la crisis para diferentes sectores como la sociedad, las empresas y la universidad. Solo se mencionará un proyecto para no ser repetitivo.

## Cadena de frío

Para Del Castillo (2021):

El gobierno, a través de la Agencia FIRA, juntamente con intermediarios financieros, ha facilitado el otorgamiento de crédito a empresas del sector agroalimentario en proyectos de fuentes de energía renovable para equipos de sistemas fotovoltaicos en la generación de electricidad más limpia en Tepeji del Río, Hidalgo. La participación de esquemas agrícolas orientados a la sostenibilidad ambiental enfocadas al uso eficiente del agua y la eficiencia de energías renovables con deuda social sustentable, así como la integración de portafolios de inversión mediante la emisión de bonos verdes, vinculándolos a la contribución en la mejora del ambiente.

## Universidad

Es el centro por excelencia del conocimiento, por lo que la participación de la universidad en la producción y consumo responsable es muy importante. Primero, a nivel internacional, Molina (2021) señala que:

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) refrendó su compromiso con los objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, establecido por la Organización de Naciones Unidas (ONU), esto de acuerdo con el ranking internacional The Times Higher Education (THE) Impact 2021. El organismo evaluador situó a la máxima casa de estudios dentro del rango 40-600 en el ranking mundial que incluye a mil 117 instituciones de educación superior. Solo 18 universidades de todo el país ocupan un lugar dentro del listado. La evaluación destacó el desempeño individual de la UAEH en los siguientes objetivos de desarrollo sostenible: fin de la pobreza, salud y bienestar, igualdad de género, agua limpia y saneamiento; industria, innovación e infraestructura, ciudades y comunidad sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; por último, el rubro de alianzas para lograr objetivos.

Segundo, la universidad organiza jornadas o sesiones de colaboración con otros sectores para generar soluciones novedosas, fortalecer la investigación. En este caso, la colaboración fue con:

El Grupo Modelo que impulsa el Consumo Responsable de Bebidas con Alcohol a través del Foro Virtual *Toma el control*, cuyo objetivo fue brindar información sobre el impacto del alcohol en la salud y motivar a una audiencia universitaria a que, si decide consumir alcohol, lo haga de manera responsable y moderada.

## CONCLUSIONES

El turismo es una de las actividades de mayor generación de ingresos para los países receptores; influye en la creación de empleos y empresas, por lo que es un eje estratégico para los Estados y regiones. La pandemia COVID-19 ha afectado dicho sector con una

caída importante de sus actividades y las consecuencias como el desempleo. De allí el interés de este texto en ver cómo el gobierno del estado de Hidalgo ha reaccionado frente a la crisis pandémica.

El gobierno hidalguense optó por el Consumo Responsable como estrategia de recuperación del sector turístico tras la pandemia. Los resultados muestran que se han aplicado varios programas como Ahorra Hoy, Disfruta Mañana que consiste en ofrecer paquetes turísticos con súper descuentos del 10 al 60% con formas de pago accesibles para los clientes, y menús especiales en alimentos y bebidas. Otro programa, Consume Hidalgo, cuyo interés es fomentar el consumo local en apoyo a las empresas y la generación de empleos. El programa Economía del Barrio busca impulsar la economía local mediante consumo en las pequeñas tiendas de la cuadra. Finalmente, el programa Pueblos Mágicos buscar revalorar la cultura de los pueblos para reducir la desigualdad provocada por la pandemia.

La mayor aportación de esta investigación cualitativa reside en el hecho de que el gobierno del estado de Hidalgo supo reaccionar rápido ante la crisis y establecer la estrategia desde el ODS del consumo responsable para reactivar el turismo. El consumo responsable va más allá de Hidalgo, replantea la necesidad de independencia de los países y la necesidad de valorizar su cultura. Este planteamiento es todavía más importante en la actualidad con el conflicto Rusia-Ucrania que afecta el sector agrícola de México. Y la consecuencia directa es el aumento de la inflación.

La guerra mencionada arriba no es la única responsable de la inflación histórica que se vive, también está la inseguridad creciente en el país. De lo anterior, la primera recomendación es ajustar los programas mencionados arriba a la realidad de los precios en los mercados; también, se recomienda aplicar la estrategia de consumo responsable a otros estados y en todo el país. México necesita fomentar el consumo nacional y restringir la presencia de empresas extranjeras que proponen comida chatarra que daña la salud de la población; para lograr lo anterior, se necesita una acción coordinada entre el gobierno (federal-estatal-municipal) —el Mercado— la sociedad civil-universidad para articular esfuerzos que ayuden al fomento del turismo ecológico para una eficiente protección del medioambiente.

## REFERENCIAS

- Aguirre, J. P. (2020). “Caída del turismo por la COVID-19. Desafío para México y experiencias internacionales”. *Mirada Legislativa*, 186, 13.
- Banco de México (2021). Efectos de la Pandemia de COVID-19 sobre el turismo y sus implicaciones en la actividad económica regional. *Extracto del reporte sobre las Economías Regionales, Recuadro 3*, pp. 33-36 [en línea]. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7BD4778592-D181-F82B-DF53-958D1E9A32D6%7D.pdf>
- Beltrán- Castillo, L. (2017). Tuzancoac Hidalgo, oportunidad para un desarrollo eco turístico sostenible y sustentable. En F. Pérez, E. Figueroa y L. Godínez (eds.). *Ciencias Sociales: Economía y Humanidades. Handbook T-II*. México: Texcoco de Mora. pp. 4-28 [en línea]. Disponible en: [https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias-ECOH-T\\_II/HCSEH\\_TII\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias-ECOH-T_II/HCSEH_TII_2.pdf)
- Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y Transferencias*, 11 (2), pp.13-34.
- Bianchi, E. et al. (2015). Conciencia y acciones de consumo responsable en los jóvenes universitarios. *Escritos contables y de administración*, 4 (1), pp. 81-107. Disponible en <https://doi.org/10.52292/j.eca.2013.281>
- Cerón Islas, A., Alcántara Hernández, R. J y Figueroa Velázquez, J. G. (2020). Cambio de hábitos de compra de los habitantes de la ciudad de Pachuca y zona metropolitana, a causa de la pandemia generada por la COVID-19 en México. En L. López Pontigo; O. Ávila Pozos y G.I. Villegas de la Concha (coords.). *La universidad ante su compromiso educativo y social: sus experiencias, retos y perspectivas frente a la pandemia generada por la COVID-19*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, pp. 422-428.
- Data México (2020). Acerca de Hidalgo. *Data México* [en línea]. Disponible en: <https://datamexico.org/es/profile/geo/hidalgo-hg>
- DataTur (2022). Porcentaje de ocupación. *DataTur* [en línea]. Disponible en: <https://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>
- Del Castillo, J. L. (2021). Proyectos sustentables para el sector agropecuario en Hidalgo. *El Economista* [en línea], 15 de septiembre 2021. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/opinion/Proyectos-sustentables-para-el-Sector-agropecuario-en-Hidalgo-20210914-0130.html>

- Delmira, G. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio de Cartagena. *Panorama*, 4 (8), pp. 59-71.
- Félix, A.G., Zepeda, A. y Villafuerte, J.S. (2021). Turismo en tiempo de pandemias. COVID-19 en Latinoamérica. *Turismo y Sociedad*, 29, pp. 129-155.
- García, I. (2021). Turismo resiente: los efectos de la pandemia. *El Sol de Hidalgo* [en línea], 13 enero 2021. Disponible en: <https://www.elsoldehidalgo.com.mx/local/turismo-resiente-los-efectos-de-la-pandemia-6235518.html>
- García, B., Carranco, Z., Martínez, E. (2009). El sector turístico mexicano frente a la crisis internacional. *El Cotidiano*, 157, pp.101-107.
- González, A. (2020). Evolución de la pandemia de COVID-19 en los principales municipios turísticos de México. *Dimensiones Turísticas [Número especial: Turismo y COVID-19]*, 4, pp. 37-68. Disponible en: <https://doi.org/10.47557/YOEK2594>
- Hidalgo Crece Contigo (2018). Programa Institucional de Desarrollo de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo 2018-2022 [en línea]. Hidalgo: Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo. Disponible en: <https://www.upmetropolitana.edu.mx/apps/Normatividad/Normatividad/Interna/PID%20UPMH%202018-2022.pdf>
- INEGI (2022). Indicadores Trimestrales de la Actividad Turística (ITAT). INEGI [en línea] Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/itat/>
- Larios-Gómez, E. (2021). Comportamiento de compra ante el COVID-19: Estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del marketing sanitario. *Horizonte sanitario*, 20 (1), pp. 105-120. Doi: <https://doi.org/10.19136/hs.a20n1.3967>
- López, G. y Ramos, J. (2022). *Pueblos mágicos*. Edición Especial 8. Oaxaca: Universidad Mesoamericana [en línea] Disponible en: [https://issuu.com/oaxalmariala/docs/ilovepdf\\_merged](https://issuu.com/oaxalmariala/docs/ilovepdf_merged)
- Madrid, F., Godínez Guerrero, G y Casar, J. (2021). *Turismo y pandemia en México en el 2020: El recuento de los daños* [en línea]. México: Centro de Investigación y Competitividad Turística Anáhuac, pp.1-33. Disponible en: <https://hotelespormexico.org/wp-content/uploads/2021/10/Documento-recuento-de-dan%CC%83os.pdf>
- Mojica, E. P. et al. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 27 (Esp.3), pp. 266-280.
- Munguía, A. (2022). El 2021 marcó la reactivación del turismo en México. *El Financiero*. [Artículo de periódico en línea], 11 febrero 2022. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/02/11/turistas-internacionales-cierran-el-2021-en-niveles-29-debajo-del-precovid/>

- Molina, I. (2021). Refrenda UAEH compromisos para el desarrollo sostenible en 2030. *Diario vía libre*. [Artículo en línea] 4 de mayo 2021. Disponible en: <https://diariovialibre.com.mx/refrenda-uaeh-compromisos-para-el-desarrollo-sostenible-en-2030/>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020b). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global. *UNWTO.org*. [en línea], 20 enero 2020. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>.
- Redacción Campus (2021). Tras pandemia, aumenta el consumo responsable: Investigador UACH. *Campus: suplemento sobre educación superior* [Artículo de periódico en línea] 17 agosto 2021. Disponible en: <https://suplementocampus.com/tras-pandemia-aumenta-el-consumo-responsable-investigador-uach/>
- Restrepo, J. A., Marulanda, F. A. y Arango, D. G. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico-subsector de alojamiento. *Universidad & Empresa*, 23(41), pp.1-34.
- Statista Research Department (2021). México: valor del consumo turístico interno 2018-2021. *Statista* [en línea], 2 de julio de 2021. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1243697/valor-consumo-turistico-interno-mexico/#:~:text=M%C3%A9xico%3A%20valor%20del%20consumo%20tur%C3%ADstico%20interno%202019%2D2021&text=Ese%20a%C3%B1o%2C%20se%20estima%20que,3%25%20en%20relaci%C3%B3n%20a%202019>.
- Secretaría de Desarrollo Económico (2019). *Programa sectorial de desarrollo económico 2017-2022* [en línea]. Hidalgo: Estado Libre y Soberano de Hidalgo. Disponible en: <http://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/Sectoriales/sedeco/SEDECO.pdf>
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*. 117, pp. 280-283. Doi: <https://www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Vega Barrios, A. y Goytortúa Coyoli, C. (2021). Impacto de la pandemia COVID-19 en el comportamiento del consumidor en Pachuca, Hidalgo. *Boletín Científico de las Ciencias Económico-Administrativas del ICEA*, 10 (19), pp. 20-24.



## CAPÍTULO VI

### COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE PACHUCA: CAMBIOS Y DETERMINANTES DURANTE LA PANDEMIA

*Judith Alejandra Velázquez-Castro<sup>1</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

La generación de conocimiento y la innovación son el sostén de una economía competitiva y dinámica (Vivas-López, 2013), al ser elementos imprescindibles para que las empresas se adapten y generen una ventaja competitiva a largo plazo (Hanifi y Atilla, 2015). Al respecto, la *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2018) señala que el desempeño organizacional de las empresas mejora con la innovación, ya que contribuye a insertarse en nuevos mercados, reducir costos y desarrollar nuevos servicios, entre otros aspectos importantes (Dewangan y Godse, 2014).

Respecto de las empresas turísticas, en específico del sector hotelero, la incorporación de innovaciones y/o cambios planeados pueden fortalecer su modelo de negocio. Sin embargo, los eventos fortuitos como las crisis económicas, ambientales, políticas o de salud —que no pueden predecirse—, son determinantes en la actuación y toma de decisiones de los empresarios. Lo anterior fue observable derivado de la crisis de salud que ocasionó el COVID-19 en el año 2020. Por lo que el dinamismo del sector precisa desarrollar capacidades organizacionales para adaptarse a las necesidades de su entorno (Morris, 2018).

Existe evidencia de investigaciones que centran su atención en las actividades y determinantes de la innovación del sector manufacturero (De Fuentes *et al.*, 2019). Caso contrario ocurre en el sector turístico, en donde la atención que recibe desde la academia aún es escasa, pese a su importancia por el dinamismo de sus actividades, la generación de empleos (9.9%) y su aportación al producto interno bruto (PIB) mundial 10.4% (WTTC, 2019).

---

<sup>1</sup> Doctora en Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, correo electrónico: [judith\\_velazquez@uaeh.edu.mx](mailto:judith_velazquez@uaeh.edu.mx)

En este sentido, el objetivo general de la presente investigación es: identificar los factores que inciden en las empresas hoteleras de Pachuca Hidalgo para la adopción de innovaciones. En el primer apartado se desarrolla el marco conceptual de la innovación en turismo. Seguido del marco metodológico —de corte cualitativo—, el cual describe el tamaño de la muestra y el diseño del instrumento de recolección de datos. En la tercera sección, se describen los resultados del cuestionario, los cuales se categorizaron y codificaron con el *software Atlas ti 9*. Por último, aparecen las conclusiones generales del presente estudio.

## INNOVACIÓN EN TURISMO: REVISIÓN DE LA LITERATURA

### *Definición de innovación*

El Manual Oslo define innovación como “un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la empresa y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la propia empresa (proceso)” (OECD, 2018: 60). En lo referente a la innovación de productos, el sector turístico oferta distintos segmentos de acuerdo con el perfil de los turistas, tales como: el aviturismo —observación de aves—; el cinematográfico, de aventura o el rural, entre otros.

Un ejemplo de producto innovador son los ranchos ecoturísticos, en los cuales se ofrece hospedaje, alimentación, actividades interactivas con los animales de granja y talleres de horticultura. En relación con los procesos, es común que las empresas adapten o adopten métodos o tecnologías para hacer más eficiente la prestación del servicio. Por ejemplo, el uso de dispositivos inteligentes y de aplicaciones para realizar pedidos o consultar el menú en un establecimiento de alimentos y bebidas; reservar o hacer *check in* o *check out* en un establecimiento de hospedaje.

Como se observa en los ejemplos mencionados, en el sector turístico los determinantes de la innovación dependen de las necesidades, contexto y características de las empresas, dada la interacción que existe entre la producción y consumo; y los recursos humanos como factor competitivo por la información y conocimiento (*know-how*) que poseen.

*Factores determinantes de la innovación*

Ante la crisis de salud por la que atravesaron las empresas turísticas en el 2020, fueron evidentes los numerosos desafíos a los que estuvieron y están expuestas. Las empresas que subsistieron adoptaron nuevos procesos —protocolos de seguridad e higiene— para continuar con sus actividades (OMT, 2020; Sectur, 2020). Esto se convirtió en un área de oportunidad para impulsar su capacidad de adaptación, lo cual, de acuerdo con la OECD (2018), influye en su comportamiento innovador y en los siguientes determinantes: el suministro de conocimiento, el mercado laboral, la relación con sus proveedores y competidores, las políticas públicas, los factores económicos, sociales y ambientales; y sus clientes. Es observable que los elementos mencionados son externos y que podrían beneficiar o dificultar cualquier actividad de la organización. En específico, los determinantes de la innovación son: (ver tabla 1)

**Tabla 1**  
**Determinantes de la innovación**

<i>Factor</i>	<i>Características</i>
Características de la empresa	<p>Incluye tres aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacidad organizativa. La cual considera la adquisición de información y conocimiento externo, mismo que se integra con el conocimiento existente para acumular experiencias, aprendizaje y generar nuevas ideas (Rodríguez, 2016). De Fuentes <i>et al.</i> (2019) estiman que las grandes empresas tienen mayor probabilidad para desarrollar dicha capacidad e innovar, derivado de los recursos y ventajas materiales a los que tienen acceso.</li> <li>b) Capital intelectual. Comprende los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano de la empresa; además, es fuente de conocimiento para mejorar el proceso de innovación (Lutfihak <i>et al.</i>, 2010). Al respecto, Divisekera y Nguyen (2018) señalan que con una fuerza laboral calificada existe una mayor probabilidad para mejorar la comprensión de la organización e identificar nuevas oportunidades de mercado.</li> <li>c) Redes de colaboración. Estas permiten compartir recursos, ideas y conocimientos para maximizar los beneficios de los participantes. Asimismo, la capacidad de innovación en turismo está relacionada con la formación de redes de colaboración por los beneficios obtenidos (Carlsen <i>et al.</i>, 2010; Velázquez-Castro <i>et al.</i>, 2018).</li> </ul>

---

Mercado	Las necesidades y expectativas son un determinante en la satisfacción y atracción de clientes (Hanifi y Atilla, 2015). Por ello, constituyen un elemento clave para incentivar las actividades de innovación en las empresas turísticas.
Tecnologías	El uso de tecnologías implica cambios en los procesos para mejorar la prestación del servicio. Asimismo, las tecnologías permiten comunicar y coordinar los procesos de manera eficiente; ejemplo de ello son las aplicaciones que permiten a los huéspedes controlar los aparatos electrónicos de una habitación desde su dispositivo móvil.
Regulación gubernamental	Este último elemento integra: estándares, impuestos, regulaciones, proyectos y programas gubernamentales para el impulso de actividades de innovación.

---

Fuente: Elaboración propia con base en OECD, 2018.

## METODOLOGÍA

El marco teórico fue construido a partir de una investigación documental que incluye la búsqueda, organización y clasificación de los artículos de investigación encontrados en distintas bases de datos (Scopus y Redalyc). Subsecuentemente, se identifican y determinan los factores que influyen en el desempeño innovador de las empresas turísticas: 1) características de la organización; 2) mercado; 3) tecnologías; y 4) regulación gubernamental (OECD, 2018). Asimismo, la presente investigación es de carácter cualitativo, de tipo exploratoria y descriptiva, ya que este tipo de diseño permite estudiar un tema poco abordado en el que los participantes del estudio contribuyen al desarrollo de nuevo conocimiento en el área.

A partir de la información analizada en el marco teórico, se diseñó un cuestionario estructurado de cinco apartados con un total de 20 preguntas. El cuestionario fue contestado por los gerentes o responsables de los establecimientos de hospedaje. Finalmente, se empleó el software Atlas ti 9 para categorizar y codificar la información del trabajo de campo.

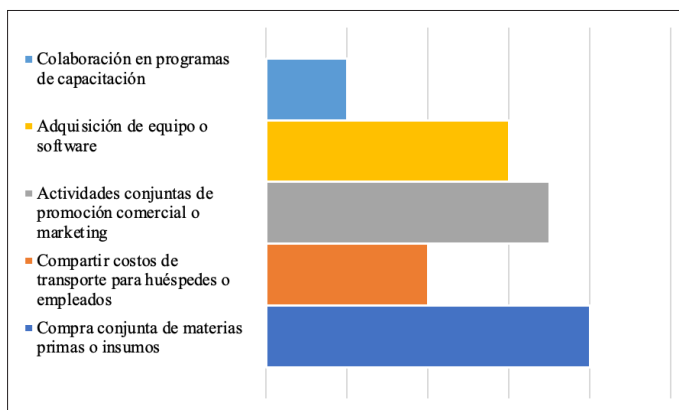
## Recopilación de datos

Para la recolección de datos, fueron considerados los 20 hoteles registrados en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017) que se localizan en la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Es importante mencionar que se obtuvo una participación de 14 empresas, es decir, que solo 70% del total de hoteles accedió a proporcionar información. Estos fueron ocho hoteles de cadena y seis independientes.

## Resultados

1. Factores específicos de la empresa: en la figura 1 se visualizan las actividades que realizan los hoteles encuestados en conjunto con otras empresas turísticas.

**Figura 1**  
**Actividades que realizan con otras empresas turísticas**



Fuente: Elaboración propia.

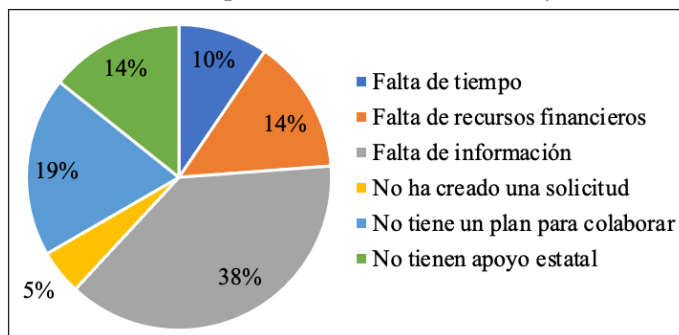
En el gráfico anterior se observa que, durante la pandemia, las actividades que realizaron los hoteles en conjunto con distintas organizaciones —privadas, públicas, secretarías de estado, cámaras o asociaciones—, se concentraron principalmente en el marketing o promoción comercial (33%) de sus servicios. Seguido de la compra de insumos y materias primas (25%); al respecto, los hoteles realizaron acuerdos para comprar con proveedores comunes, lo que les permitió tener precios accesibles, facilidad de pagos

y menor tiempo de entrega (Dewangan y Godse, 2014). Otro 23% participó en programas de capacitación con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; la Secretaría de Salud y la Secretaría de Turismo, con el propósito de conocer los nuevos protocolos de higiene y seguridad para prevenir el COVID-19. Finalmente, 19% de las empresas realizó compras conjuntas para la adquisición de equipo o software, en específico para las ventas en línea.

De las empresas de cadena hotelera, 87.5% manifestaron realizar actividades sistematizadas para promover la innovación, tales como: la adquisición de equipos electrónicos o TIC (*software o hardware*); consultoría especializada o capacitación; tener un área y personal asignado para generar o adaptar nuevos conocimientos en forma regular y sistematizada. Caso contrario, únicamente 50% de las empresas independientes introdujo alguna de las actividades antes mencionadas. Lo anterior corrobora que dichas empresas son más propensas a innovar, dado los recursos con los que disponen.

Aunado a lo anterior, los principales problemas identificados para sistematizar y formalizar los procesos de innovación o para colaborar con otras empresas (ver figura 2), fueron: 1) la falta de información sobre los beneficios y modalidades para trabajar con agentes externos (38%); 2) no tener un plan formal para colaborar (19%); 3) la falta de recursos financieros (14%); y 4) no contar con apoyos gubernamentales (14%).

**Figura 2**  
**Dificultades para realizar actividades en conjunto**



Fuente: Elaboración propia.

2. Mercado: la comercialización o marketing representó 26% de los determinantes para innovar, ya que las actividades de cooperación permitieron conocer e introducir nuevos canales de venta y vender a otros mercados —por ejemplo, para la organización de eventos sociales—. Al mismo tiempo, permitió crear marcas en conjunto para ser reconocidos por nuevos segmentos de mercado y tener mayor presencia.

Para gestionar las relaciones con sus huéspedes, 70% de las empresas manifiesta tener un canal de comunicación formal, ya que los clientes son una fuente significativa de saber para desarrollar nuevos procesos y mejorar el servicio. Intercambiar información e ideas potencia el desempeño innovador, pues conlleva mantener un flujo continuo de conocimientos, además de mejorar la relación con los clientes.

Durante el periodo de aislamiento, el uso de medios de comunicación masiva —en específico de redes sociales— incentivó el intercambio de experiencias para promover sus servicios; además de identificar las tendencias de mercado y las preferencias de los consumidores (Zanon y Teichmann, 2016; Gil-Soto *et al.*, 2019).

3. Tecnologías: la dinámica de la innovación depende de las necesidades y características específicas de cada empresa. Lo cual incluye la compra y adaptación de tecnologías y aplicaciones que mejoran y hacen más eficiente la prestación del servicio (Maráková y Medvedová, 2016; Williams *et al.*, 2020).

Las empresas pertenecientes a una cadena hotelera disponen de un plan en conjunto para la incorporación de tecnologías en diversas áreas del establecimiento (50%), lo que supone una disminución de costos. Aunado a ello, la información proveniente del uso de aplicaciones les posibilita conocer con anticipación las necesidades de sus clientes potenciales. Las tecnologías favorecen el diseño de servicios personalizados, además de tener acceso a información actualizada y útil tanto del hotel como del destino que se visita; por ejemplo, consultar desde cualquier dispositivo móvil: la ubicación de los atractivos turísticos, el clima o los medios de transporte, entre otros.

4. Regulación gubernamental: las empresas turísticas operan en un entorno en constante cambio, relacionándose con todo tipo de *stakeholder*; por ejemplo, con el gobierno, responsable de formular políticas turísticas. De acuerdo con Gouardères (2021), el diseño de políticas apropiadas facilita e incentiva la innovación. La política turística podría limitar o favorecer el progreso de las empresas; en ese

sentido, 75% de los encuestados considera que, durante la pandemia, la falta de subsidios, programas de apoyo y/o de políticas laborales, influyeron de manera negativa en su operación. Ante este panorama, para contribuir al proceso de innovación, es necesario que las políticas se alineen a los objetivos y necesidades actuales del sector.

## CONCLUSIONES

En el turismo, el proceso de innovación puede ser incentivado por la necesidad de disminuir costos y por diversos cambios externos; siendo estos factores determinantes para que las empresas se esfuercen y adapten constantemente sus procesos de prestación del servicio, con el objetivo de ser competitivas y permanecer en el mercado. Sin embargo, durante la pandemia la industria turística fue vista como una de las principales portadoras del coronavirus, por lo que el sector quedó paralizado durante muchos meses. Es innegable que las empresas fueron transgredidas por dicho problema de salud.

Respecto a las empresas hoteleras de Pachuca, Hidalgo, que participaron en esta investigación, comenzaron a trabajar en conjunto para realizar cambios que les permitieran hacer frente a la crisis. De acuerdo con los resultados arrojados en el trabajo de campo, es observable que las empresas, objeto de estudio, comenzaron una adaptación —forzada e informal— para trabajar con otros *stakeholders*, lo que las llevó a realizar cambios con la adopción de innovaciones en productos o procesos. Asimismo, después de la pandemia, el sector hotelero comenzó a evolucionar de forma rápida y sostenible.

Tales cambios ampliaron, no solo la base de conocimiento en el turismo, sino también presentaron oportunidades para las empresas menos desarrolladas. En general, las empresas turísticas tuvieron un reinicio para sobrevivir en tiempos pospandemia para garantizar el bienestar de la sociedad en general, al tiempo que facilitaron la innovación en el turismo.

Finalmente, cabe destacar que las innovaciones se exteriorizaron a partir del vínculo con los actores externos, y a través de una gama de mecanismos, tales como las alianzas, la participación con otras empresas o la cooperación. Las transformaciones como reorganizar o asimilar fueron claves para reactivar la industria.

## REFERENCIAS

- Boto-García, D. y Mayor, M. (2022). Domestic tourism and the resilience of hotel demand, *Annals of Tourism Research*, 93. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103352>
- Deep, G., Thomas, A. y Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspective*, 37. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- De Fuentes, C. *et al.* (2019). Determinants of innovation and productivity across manufacturing and services sectors: micro evidence from Mexico. *Innovation and Development*, 10 (1) 1-23. Doi: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2019.1622248>
- Dewangan, V. y Godse, M. (2014). Towards a holistic enterprise innovation performance measurement system. *Technovation*, 34 (9), pp. 536-545.
- Gil-Soto, E. *et al.* (2019). Hotel guests' perceptions of environmental friendly practices in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 78, pp. 59-67. Doi: <https://doi.org/doi:10.1016/j.ijhm.2018.11.016>
- Gouardères, F. (2021). *Innovation policy. European Parliament* [en línea]. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU\\_2.4.6.pdf](https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/en/FTU_2.4.6.pdf)
- Hanifi, M. y Atila, S. (2015). Effects of market, e-marketing, and technology orientations on innovativeness and performance in Turkish health organizations. *Health Marketing Quarterly*, 32 (4), pp. 313-329. Doi: 10.1080/07359683.2015.1093879
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019). PIB y cuentas nacionales [en línea]. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>
- Lindsay-Smith, G. *et al.* (2022). Tourism operator mental health and its relationship with SME organizational resilience during disasters, *Tourism Management Perspectives*, 42. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100961>
- Maráková, V. y Medvedová, M. (2016). Innovation in tourism destinations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 1 (4), pp. 33-43 [en línea]. Disponible en: <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/232>
- Morris, D. (2018). Innovation and productivity among heterogeneous firms. *Research Policy*, 47, pp. 1918-1932.
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Apoyo al empleo y a la economía a través de los viajes y el turismo* [en línea]. Disponible en: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19\\_Recommendations\\_ES.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations_ES.pdf)

- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation 4th Edition, The measurement of scientific, technological and innovation activities*. OECD Paris/Eurostat: Luxembourg. Doi: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Secretaría de Turismo (2020). *Actualización del protocolo de atención para personas en centros de hospedaje y restaurantes durante la cuarentena obligatoria por COVID-19* [en línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/actualizacion-del-protocolo-de-atencion-para-personas-en-centros-de-hospedaje-y-restaurantes-durante-la-cuarentena-obligatoria-por-covid-19-240964#documentos>
- Westcott, M. (Ed.) (2019). *Introduction to Tourism and Hospitality in B.C. Victoria, B.C.* [en línea]. Disponible en: <https://opentextbc.ca/introtourism/>
- Williams, A., Rodríguez, I. y Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83, pp. 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102930>
- World Travel y Tourism Council (WTTC) (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019 World* [en línea]. Disponible en: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
- Zanon, J. y Teichmann, K. (2016). The role of message strategies in promoting eco-friendly accommodations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), pp. 410-423. Doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCTHR-07-2016-067>

## CAPÍTULO VII

### TURISMO RURAL Y RESILIENCIA SOCIOECONÓMICA. EL CASO DE UNA COMUNIDAD INDÍGENA EN EL CENTRO DE MÉXICO

*Andrea Edurne Jiménez Ruíz<sup>1</sup>*

*Rocío del Carmen Serrano Barquín<sup>2</sup>*

*Alejandro Delgado Cruz<sup>3</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

Desde hace años, algunos territorios del medio rural se han enfrentado a diversas transformaciones, tanto en las actividades que generan crecimiento económico, como en el uso de los espacios; estas transformaciones han permitido visibilizar diversos recursos naturales y culturales que anteriormente se ignoraban o no se consideraban trascendentes (Barcena *et al.*, 2012).

Particularmente en Latinoamérica, los cambios no han sido del todo favorecedores, se reconoce que las actividades agropecuarias han disminuido o en el peor de los casos, se han dejado atrás con la esperanza de encontrar en la migración a ciudades o países cercanos mejores oportunidades (FAO, 2014).

En este sentido, una de las actividades que ha permitido la permanencia de los locales y sortear de alguna forma las problemáticas económicas, es sin duda el turismo rural; el cual se reconoce como las actividades que se desarrollan en el ámbito rural, que nace de la intención de la demanda urbana por alejarse de las grandes urbes, lo que brinda un valor agregado a los productos locales (Thomé, 2010). De acuerdo con Lane (1994), en los productos del turismo rural se pueden visibilizar los elementos

---

<sup>1</sup> Profesora de asignatura en la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, correo: andreaedurnejr@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora investigadora de tiempo completo en la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, México, correo: rocioserba@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Profesor investigador de tiempo completo en la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, México, correo: adelgadoc@uaemex.mx

naturales y culturales del lugar. Lo anterior ha incidido en la proliferación de diversos proyectos (Sabaté *et al.*, 2010), algunos surgen del interés de las propias comunidades, otros, derivados de instancias mayores, buscan evidenciar el potencial del espacio rural para incidir en su cumplimiento. Sin embargo, aun permean propuestas de desarrollo turístico carentes de una adecuada planificación y gestión, en los que no se consideran las necesidades de los locales, provocando que, ante diversas vulnerabilidades, no se tengan los elementos suficientes para adaptarse ante dichos cambios.

Una de las problemáticas actuales que vulneró al mundo entero, fue la crisis por COVID-19 a finales de diciembre del 2019, la cual afectó no solo la salud a nivel mundial, sino también las actividades económicas como el turismo, con un declive sin precedentes en las últimas décadas. En este sentido, este capítulo tiene como objetivo analizar las estrategias de resiliencia socioeconómica de una comunidad tlahuica en el centro de México, cuya actividad turística es de reciente inserción. En la primera sección se encuentra un breve marco teórico conceptual sobre turismo rural y resiliencia, enseguida se aborda el diseño metodológico y se integran resultados, cerrando con las conclusiones de la investigación.

#### APORTACIONES DEL TURISMO RURAL

El turismo se ha convertido en una de las actividades más relevantes en el mundo y depende definitivamente de los recursos naturales y culturales de los destinos, además de la infraestructura y en mayor medida de los residentes implicados.

Particularmente, en México se han desarrollado diversas tipologías alternas al turismo masificado por el cual ha sido reconocido; entre estas opciones destaca el ecoturismo, turismo cultural, turismo de aventura, turismo rural, entre otras; este último se define como los desplazamientos que tienen como finalidad realizar actividades en las que interactúe el turista con la comunidad local y sus actividades culturales, sociales y productivas (Garduño *et al.*, 2009; Nogar y Capristo, 2010). Además, aprovecha el disfrute del entorno físico y un contacto directo con la población como clave del producto ofertado (Ivars, 2000; Román y Cicolena, 2009).

Otros autores señalan que debe involucrar también el cuidado, preservación y la valorización de los recursos (Zamorano, 2002; Blanco y Riveros, 2005; Jiménez-Ruiz *et al.*, 2016). En esta línea, será necesario tener claro que esta actividad será siempre

complementaria a sus tareas cotidianas y se deberá buscar en la medida de lo posible, que la comunidad receptora sea quien determine el uso y aprovechamiento de sus recursos para lograr un verdadero desarrollo (Barrera, 2006; Thomé, 2008).

Bajo este contexto, el turismo rural, adecuadamente planificado y gestionado, representa una oportunidad para las comunidades en las que se introduce, aporta beneficios económicos, socioculturales y ecológicos (Leonardi, 2005; García, 2005; Reyes *et al.*, 2019). Un claro ejemplo es Cuetzalan, Puebla, que fue nombrado Pueblo Mágico en el 2002 y actualmente cuenta con una cooperativa turística que desarrolla el turismo alternativo, dicha agrupación lleva el nombre de Tosepan Kali, está integrada por familias de campesinos de la Sierra Nororiental de Puebla, participan mujeres y hombres indígenas, que brindan servicios de hospedaje, alimentos y actividades encaminadas al uso de enotecnias, materiales alternativos, tratamiento de agua, entre otras (Sectur, 2019).

Otro caso en el que se ha desarrollado el turismo rural es en la comunidad matlatzinca de San Francisco Oxtotilpan, en el Estado de México. Esta cuenta con una variedad de recursos naturales vinculados a la riqueza cultural en la que se han preservado costumbres y tradiciones; participan hombres y mujeres indígenas que brindan los servicios de hospedaje, alimentos, caminatas, talleres gastronómicos entre otras actividades. En algunos casos el turismo ha derivado en la oportunidad de desarrollar sus habilidades económicas y socio-organizativas; sin embargo, la aparición de la crisis por COVID-19 propició que las zonas turísticas más importantes en México se vieran afectadas, principalmente las alejadas de las grandes urbes o destinos reconocidos, pero no por ello menos importantes como son los espacios rurales. En este contexto, el objetivo de este capítulo es analizar las estrategias de adaptabilidad y resiliencia socioeconómica en una comunidad indígena del centro de México, ante los cambios que trajo consigo la pandemia.

## RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD EN EL ÁMBITO TURÍSTICO

Como se menciona anteriormente, el turismo brinda diversos beneficios vinculados con riqueza o de empleos para la comunidad, debe ser, además, un agente de bienestar y calidad de vida de los miembros que la habitan. No obstante, es necesario tomar en cuenta que es dependiente de los recursos que se encuentran en los destinos y también

de la actitud de los locales. En este sentido, se debe considerar, por una parte, actuar con ética y moral para su subsistencia a largo plazo y por otro; que existen diversos riesgos que pueden vulnerar tanto a la actividad como a la comunidad.

La vulnerabilidad se comprende como la incapacidad de anticiparse, enfrentar o resistir a los peligros, ya sea en el caso de personas, familias o comunidades. Esta se ve influenciada por elementos económicos, físicos, políticos y sociales (IFRC, 2018). Ante la vulnerabilidad son fundamentales las capacidades o recursos con los que cuenta la comunidad; por ende, es necesario el acceso a servicios y medios básicos que permitan enfrentar la amenaza y evitar un desastre (Emeterio Palmas *et al.*, 2022).

Los ámbitos de vulnerabilidad pueden ser: a) vulnerabilidad en los recursos naturales: se refiere a cambios en el medio ambiente derivados sobre todo por desastres naturales, pueden ser naturales o también generados por el humano (Hiriat, 2018); b) vulnerabilidad económica: afecta a un territorio de manera externa e interna (Rodríguez *et al.*, 2010); c) vulnerabilidad social: es un riesgo y dificultad, la cual limita a grupos sociales en sus niveles de satisfacción en su bienestar y calidad de vida, si no existe tal, se tiene una sensación de inseguridad y desprotección limitando la capacidad de respuesta (Perona y Rocchi, 2001; Busso, 2002); d) vulnerabilidad tecnológica: se vincula a amenazas ocasionadas por accidentes tecnológicos, desequilibrio en infraestructura o actividades humanas que pueden causar muerte o lesiones, pérdidas materiales (Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, 2015).

Respecto de la resiliencia, se comprende como el efecto social derivado de un desastre natural sobre determinado sistema, ante el cual debe haber una respuesta inmediata por parte de los involucrados para adaptarse a los cambios (Herrera y Rodríguez, 2017). Por otra parte, también se hace referencia al estrés que puede generarse debido a factores externos, que en el mejor de los casos puede generar efectos positivos, es decir, un equilibrio a partir de la adaptabilidad a las nuevas condiciones (Young, 2010).

Otras propuestas conceptualizan la resiliencia desde una perspectiva comunitaria, en la que sobresalen los conocimientos y capacidades generadas por los pueblos originarios para la defensa de su territorio ante diversas amenazas (Uriarte, 2013; Palomino y López, 2019). La resiliencia comunitaria se reconoce como la capacidad de un grupo social para enfrentar sus problemas y poder reconstruirse (Huitrales *et al.*, 2019). Algunos indicadores relacionados con la resiliencia comunitaria son

los emprendimientos generados posteriormente y el comportamiento ante el desastre (Herrera y Rodríguez, 2017).

La resiliencia en el ámbito turístico es definida como la capacidad de respuesta de parte de los sectores vulnerables involucrados en el turismo, para hacer frente a los cambios derivados de fenómenos sociales y humanos. También como aquella capacidad de un territorio de anticiparse, prepararse, responder y recuperarse de una crisis o desastre (Hall *et al.*, 2004; Henderson, 2004; Ritchie, 2004).

Huitrales *et al.* (2019) agregan que se ve reflejada en el momento en que un destino turístico cuenta con la posibilidad de reconstruir sus negocios y hogares ante las adversidades que se presentan como amenazas naturales (tsunamis, incendios forestales, terremotos). Es importante resaltar que la vulnerabilidad no solo es natural, también intervienen ámbitos económicos, institucionales, sociales, tecnológicos. Nankervis (2002) señala que la vulnerabilidad turística se puede observar en tres niveles: I) Ámbito macro: escala mayor que contempla todo el sector; II) Ámbito micro: se refiere a una escala individual o de una empresa; III) Ámbito mosaico: derivados de la relación entre los diversos agentes de la industria de aerolíneas, tour operadores, hoteles, agentes de viajes.

Se han desarrollado diversas investigaciones como la de Amer (2009), que rescata elementos específicos de la vulnerabilidad en sitios turísticos o la de Mathieson y Wall (2006) sobre el análisis del desarrollo turístico y sus impactos sociales, como son las condiciones de empleo, calidad de vida de los trabajadores turísticos, o Carbonero (2001), sobre la vulnerabilidad social afín al desarrollo turístico. En gran medida, se han centrado en el estudio del estado de equilibrio de un destino, posterior a un desastre (Biggs *et al.*, 2012; Lew *et al.*, 2016). Sin embargo, es necesario aportar en mayor medida en este campo de conocimiento y desde otras perspectivas más integrales que permitan el análisis no solo de la industria, sino que se incluya también a las comunidades que participan en la misma.

De acuerdo con lo anterior un destino resiliente debería promover la prevención, adaptación y recuperación del territorio, así disminuir la exposición al riesgo de catástrofes. En este sentido, la resiliencia aplicada a empresas turísticas comunitarias tiene tres factores claves (tabla 1):

**Tabla 1**  
**Factores de resiliencia aplicados al turismo**

<i>Factores de resiliencia</i>	<i>Características</i>
Capacidad	Se permite la adquisición de herramientas y conocimientos, así como habilidades sociales y empresariales para crear empresas con enfoque sustentable.
Conexiones	Vinculación con redes y asociaciones de aprendizaje, de apoyo y comerciales, públicas o privadas.
Propiedad	Se involucran los actores locales y gestores del desarrollo, donde la participación local le da el sentimiento de propiedad, ya que esta participa en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con base en Ecoespaña e Instituto de Recursos Mundiales, 2009.

Aunado a lo anterior, si se habla de resiliencia, es necesario hablar de adaptabilidad, pues esta considera respuestas, ya sean espontáneas o planificadas para hacer frente a reacciones adversas o vulnerables, es decir, se presentan como posibles oportunidades ante los cambios y podemos encontrar las siguientes:

**Tabla 2**  
**Procesos de adaptabilidad**

Adaptabilidad histórica y espacial	Capacidad de reconocimiento colectivo de la memoria comunitaria y sus transformaciones a través de agentes sociales.
Adaptabilidad económica	Capacidad de los actores sociales para producir y mantener sus activos y así fortalecer sus productos y servicios locales.
Adaptabilidad medioambiental	Contempla la valorización del entorno a partir de la renovación y preservación de los recursos naturales.
Adaptabilidad social	Capacidad de lograr acuerdos consensuados que deriven en efectos positivos.
Adaptabilidad en el contexto global	Habilidad para situarse en relación con otros territorios y con el mundo exterior.

Fuente: Pérez-Martínez, 2008.

A partir de dichas capacidades, los destinos turísticos pueden hacer frente a diversas problemáticas y obtener algunas oportunidades en el ámbito económico. La adaptabilidad social se entiende como esos ajustes en los procesos locales que pueden hacer frente a cambios sociales. Para ello será necesario indagar sobre qué elementos o prácticas deben adaptarse y con qué finalidad.

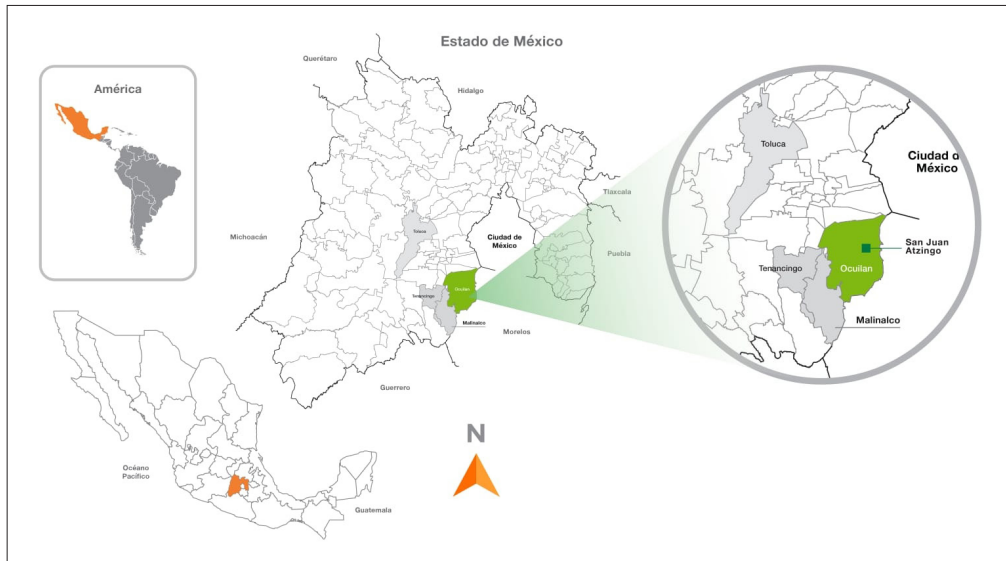
En este sentido, como ya es sabido, la crisis sanitaria por COVID-19 afectó de manera global a diversas actividades generadoras de economía. El turismo no fue la excepción, la movilidad de los viajeros se vio limitada y por obvias razones, provocó un declive sin precedentes en cuanto a la economía, así como una serie de impactos sociales (Zepeda *et al.*, 2020). En este contexto, el presente trabajo tiene como propósito analizar las estrategias de adaptabilidad y resiliencia socioeconómica en la comunidad indígena de San Juan Atzingo en Ocuilan, Estado de México, ante los cambios suscitados en su momento por la pandemia.

## METODOLOGÍA

### *Descripción del área de estudio*

El área de estudio es San Juan Atzingo, ubicado en el municipio de Ocuilan de Arteaga, Estado de México. Se encuentra a 2 597 metros de altitud, enclavada en sierras que rodean y dividen la cuenca de México y el valle de Toluca (Pérez-Ramírez & Zizumbo-Villarreal, 2014). La comunidad está asentada en la sierra formada alrededor de las lagunas de Zempoala, el clima predominante es templado sub-húmedo, con una temperatura media anual de 15.5°C. La precipitación pluvial en promedio mensual es de 83.8 mm en la época comprendida entre junio y septiembre (Estado de México, 2004).

**Figura 1**  
**Ubicación de San Juan Atzingo**



Fuente: L. en Dis. José Alfredo Rosas Heredia.

Su población es de 949 habitantes, solo 218 aún se comunican en la lengua tradicional (tlahuica) y es el menor grupo originario, en cuanto hablantes a nivel nacional (Secretaría de la Función Pública, 2016). En la comunidad, el término *pjiekak'joo*, “lo que yo soy, lo que yo hablo”, se ha empleado para denominar a los habitantes de San Juan Atzingo y distinguirlos de las demás comunidades. Dentro de sus principales actividades económicas se encuentra la agricultura, para venta y autoconsumo, así como el aprovechamiento forestal del cual se aprovecha la madera y algunos no maderables, como los hongos comestibles silvestres (HCS) (Ramírez, 2017).

La presencia y variedad de los recursos micológicos de San Juan Atzingo y sus recolectores son también un elemento fundamental para la puesta en marcha de un proyecto cuya oferta es la práctica micoturística. Recientemente, han incursionado en el turismo rural, mediante el aprovechamiento de los HCS vinculados a diversas actividades recreativas (Jiménez-Ruiz *et al.*, 2020).

### *Enfoque de investigación*

La presente investigación es de corte cualitativo, haciendo uso de la perspectiva de un estudio de caso (Stake, 2000). Y se desarrolló durante el periodo comprendido entre mayo de 2020 y octubre de 2022.

### *Características del grupo de estudio*

Se seleccionó a un emprendimiento de turismo rural manejado por una comunidad indígena perteneciente al Centro de México, cuyas características son las siguientes:

- a) Nombre del grupo: Micoturismo *pjiekak'joo*.
- b) Ubicación: San Juan Atzingo, municipio de Ocuilan.
- c) Grupo étnico: tlahuicas.
- d) Actividades turísticas que desarrollan: senderismo para identificación y recolección de HCS, taller gastronómico de preparación de platillos con base en lo recolectado, servicio de alimentos y bebidas, venta de guías micológicas y *souvenirs* referentes al proyecto.

Los participantes se eligieron mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual selecciona a los sujetos que acepten ser incluidos o tomando como base su proximidad o participación en el proyecto (Otzen y Manterola, 2017). Las técnicas de investigación empleadas fueron entrevistas semiestructuradas para identificar: a) los efectos negativos en la actividad turística derivados de la pandemia por COVID-19, b) como subsistió el proyecto socioeconómicamente durante dicho periodo, c) las estrategias empleadas para continuar vinculados con los turistas y d) las acciones de adaptación de cara a la reapertura de actividades. Los resultados se presentan analizando cada uno de estos factores.

## RESULTADOS

### *Impactos de la pandemia en la actividad turística*

De acuerdo con el Barómetro OMT del turismo mundial (2020), derivado del confinamiento a nivel mundial, el turismo internacional tuvo una caída de 98% en contraposición al 2019. Se produjo también, un descenso interanual de 56% en las llegadas de turistas, lo cual se tradujo en 300 millones de turistas menos y 320 000 millones de dólares de los EE.UU. perdidos, considerándose una de las crisis más devastadoras de la historia.

También surgieron impactos socio-culturales ligados a la industria. En el caso de México, a pesar de que no hubo cierre de fronteras, las actividades en diversos destinos fueron canceladas. Desde eventos en recintos culturales, museos, monumentos históricos o religiosos; así como en áreas naturales. En este contexto, se replantearon los hábitos de consumo, los valores e incluso, aspiraciones en el día a día. Se planteó una nueva óptica que generará consciencia de nuestra relación con la práctica turística, con comida y los productos identitarios locales. Se pausó por un momento el pensamiento economicista que plantea el turismo de masas como el mayor generador de divisas y se ofrece al turismo rural como una alternativa de desarrollo a nivel local, pero sobre todo como la propuesta que mejor se presta a las nuevas formas de hacer turismo.

En este sentido, la pandemia puso al descubierto una serie de situaciones que se viven en el ámbito rural mexicano. Es decir, situaciones complejas en contextos múltiples de una región a otra, dinámicas diversas y una carencia de servicios básicos, que en algunos casos no se cumplían las precauciones mínimas ante el riesgo de contagio. Particularmente, para las comunidades indígenas en México que han incursionado en el turismo rural, los impactos económicos, cancelar sus actividades y adaptarse a tomar precauciones básicas para reintegrarse a la actividad turística, representó un gran reto.

Uno de los elementos que contribuyó a la adaptación del grupo ante los cambios fue el capital cultural y el capital social contenido en los actores involucrados (Bourdieu, 2012). Exclusivamente en este proyecto liderado por Elisette Ramírez Carbajal, sus conocimientos y redes han contribuido a generar una mayor adaptación ante los cambios. Entre lo más destacado se puede señalar que en el 2020 se restringieron las actividades micoturísticas en su totalidad, sin embargo, para los siguientes dos años, lograron adaptarse trabajando de forma diferente.

### *Adaptabilidad económica y social*

Recordando el concepto de turismo rural, debe considerarse como una alternativa a las actividades que normalmente se desarrollan en dichos espacios. En el caso estudiado, la falta de ingreso económico por la venta de los servicios turísticos representó un problema en su momento. Sin embargo, las actividades agrícolas les apoyaron para su autoconsumo y las actividades comerciales o empleos temporales que desarrollaron en lugares aledaños, permitieron solventar otros gastos.

Dentro de las estrategias implementadas se encuentra el aprovechamiento forestal ocote (*Pinus ayacahuite*) y oyamel (*Abies religiosa*), recolección y venta de diversas especies de hongos comestibles silvestres, agricultura y ganadería en pequeña escala, huertos familiares, cría de animales. Dichas estrategias les han permitido adaptarse histórica y espacialmente, pero también durante la pandemia, permitiendo su subsistencia derivada de la relación hombre-naturaleza.

El humano como parte de la sociedad, en teoría, debe compartir con sus semejantes, valores, normas, modelos, etc. Sin embargo, no todos los individuos presentan la misma afección a esas normas y valores. Por ello, adaptación social no implica necesariamente conformidad, por el contrario, puede surgir una serie de transformaciones, en los elementos que integran una determinada cultura o sociedad. Ante lo que vulnera a un grupo social pueden darse dos situaciones, una de cohesión y otra de separación, ante la pandemia diversos proyectos de turismo rural que recién iniciaban o bien, no tenían una suficiente cohesión u organización declinaron a pesar de que en su mayoría los grupos indígenas se rigen por usos y costumbres y entre ellas está el trabajo comunitario, no en todos los casos se dio de la misma forma. En el caso del emprendimiento estudiado, el capital y cohesión social de los actores sociales fue lo que permitió hicieran frente ante la adversidad. A continuación, se representa en la tabla 3, la situación previa a la pandemia, la adaptabilidad durante esta y la situación pospandemia que los coloca como un proyecto resiliente.

**Tabla 3**  
**Resiliencia y adaptabilidad en el proyecto de turismo rural *pjiekak'joo***

<i>Turismo antes de pandemia</i>	<i>Adaptabilidad ante la pandemia</i>	<i>Turismo postpandemia</i>
<i>Adaptabilidad económica</i>		
Turismo como actividad complementaria a la agricultura y ganadería.	Subsistencia a partir de la venta de productos locales y la agricultura familiar. Inserción en empleos fuera de la localidad para obtener ingresos tanto para el hogar como para compra de insumos referentes a sus actividades turísticas, una vez que se terminara el confinamiento. Participación en convocatoria para adquisición de infraestructura para alimentos y bebidas.	Inserción en la comercialización de productos elaborados con hongos comestibles silvestres (diversificación de su oferta).  Capacitación para adquirir nuevas habilidades de comercialización.  Implementación de infraestructura para ofrecer al turista alimentos, posterior a los recorridos de recolección.
<i>Adaptabilidad social</i>		
Trabajo comunitario, adecuada organización enfocada en la satisfacción de la demanda de los turistas.	Fortalecimiento del capital social de cara a la pandemia.	Continuidad del proyecto.
Escasa capacitación de los actores sociales.	Mayor capacitación para gestión y difusión.	Surgimiento de mejores estrategias de gestión, difusión y comercialización.
Manejo regular de tecnología y redes sociales solo por parte de tres actores sociales.	Capacitación en cuanto al uso de tecnologías y redes sociales.	Mayor organización y trabajo en colectivo de cara a la apertura de actividades bajo la nueva normalidad.

Fuente: Elaboración propia con base en González *et al.*, 2022.

Una de las situaciones más complicadas a la que se enfrentaron los diferentes proyectos turísticos en el medio rural derivados de la pandemia, fue la falta de conectividad vía internet para su promoción, difusión, reuniones entre los actores participantes. En varios de los destinos no se cuenta con los servicios básicos, por lo que pensar en adquirir un equipo de cómputo, tener acceso a internet, era poco posible.

En el caso analizado ya se contaba con un correo electrónico y una página de Facebook para comercializar y promocionar sus servicios, sin embargo, se apertura una cuenta en Instagram para llegar a otros mercados y tener una comunicación más interactiva con clientes frecuentes y los potenciales. La líder del proyecto señala que, incluso en el 2020, en el momento más álgido de la pandemia, gran parte de sus clientes se comunicaban por dichos medios para indagar si se contase con recorridos micoturísticos, recordemos que la gente estaba de alguna forma estresada y cansada del aislamiento y buscaba espacios cercanos y donde pudiera estar en contacto con la naturaleza. Debido a lo anterior y siguiendo indicaciones de las autoridades sanitarias del país, en este año no se llevaron a cabo actividades para el público.

En este sentido, durante la ausencia de actividades, los integrantes del grupo se dedicaron a capacitarse para el manejo de buena higiene en las prácticas recreativas, se capacitaron con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP); respecto al uso y manejo de redes sociales, además de comercialización de sus servicios, lo anterior se puede señalar como un elemento de adaptabilidad en el contexto global. Ya para el 2021 se comenzaron negociaciones con la CONANP, para integrar una cocina comunitaria y prestar los servicios de alimentos y bebidas a los turistas después de los recorridos. Por otra parte, también se asesoraron y tomaron algunos talleres para incursionar en la agroindustria y procesar los hongos comestibles y transformarlos en conservas, deshidratarlos y poder venderlos empacados.

Como se puede observar, el COVID-19 generó fuertes impactos, tanto negativos como positivos, particularmente hablando del turismo, en las áreas rurales hubo una reinención que permitió realizar los arreglos pertinentes en los ámbitos económico y social. Es evidente que, en dichos espacios, se carece aún de servicios básicos y pensar en medios de comunicación efectiva es complicado en cierto modo. En esta línea, es necesaria la adaptación de políticas públicas que apoyen a los emprendimientos de turismo rural y contribuyan a un desarrollo más integral de los territorios, en los que se reconozca la importancia de sus actores, sus conocimientos tradicionales, su organización social y sus recursos naturales, en sí, que se considere que las políticas para dichos espacios no sean una extensión de las propuestas para áreas urbanas.

Particularmente, los proyectos turísticos que emanan de los grupos indígenas se enfrentan constantemente a diversos retos y en específico durante la pandemia, tuvieron que adaptarse y seguir lineamientos sobre higiene e inocuidad para brindar seguridad a los turistas, además de adaptar estrategias de comercialización enfocadas

en los mercados de las zonas urbanas que buscaban mayor contacto con la naturaleza. En el caso analizado, se observa que el proyecto y sus integrantes generaron elementos resilientes ante los cambios no solo económicos que trajo consigo la crisis sanitaria, sino también en las dinámicas sociales que afortunadamente pudieron sortear.

## CONCLUSIONES

Sin duda, los espacios rurales se han transformado a lo largo de la historia y se han adaptado a diversas actividades y condiciones, particularmente aquellos sitios que se insertan en actividades turísticas, desarrollando habilidades para ser resilientes y adaptarse a los impactos de la industria. Aunado a lo anterior, la crisis por COVID-19 ha derivado en impactos tanto negativos como positivos en los destinos rurales, sin embargo, se identifican casos en donde, incluso, se fortaleció el capital social y el grado de adaptabilidad. No obstante, los retos para el turismo en áreas rurales en México son constantes. Particularmente, en el caso analizado, se observa que una de las mayores ventajas es su fuerte capital social, el cual les ha permitido generar redes con diversos actores del territorio que en su momento les apoyaron en cuanto a su adaptación económica y social.

La crisis sanitaria por COVID-19 finalmente trajo consigo cambios, no solo en la forma de cuidar la salud, sino incluso, en las formas de hacer turismo, aquellas estrategias de cuidado del turista permean hasta el momento, lo que se traduce en estrategias que permiten un turismo de alguna forma más integral (Costa y Duarte, 2019).

Una de las limitantes para esta investigación fue el acercamiento con algunos de los actores, ya que se pueden ubicar en el territorio sobre todo en la época de verano en la que desarrollan sus actividades turísticas y el resto del año se ubican en empleos en ciudades cercanas. Las investigaciones a futuro apuntan al análisis de la reactivación de la actividad turística y su adaptación. También serán necesarios los estudios comparativos entre diversas regiones, que nos brinden una mirada más amplia de lo que sucede en cuanto turismo, resiliencia y adaptabilidad en otros contextos.

## REFERENCIAS

- Amer, F. J. (2009). Los debates sobre la percepción social del turismo en Baleares. *Nimbus. Revista de climatología, meteorología y paisaje* (23-24), pp. 5-24.
- Bárcena, A., A. et al. (2012). *Cambio estructural para la igualdad. Una visión integrada del desarrollo*, Santiago de Chile: CEPAL
- Barrera, E. (2006). Turismo rural: un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales. En: C. M. Vieites et al. *Agronegocios alternativos: enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales*. Buenos Aires: Hemisferio Sur, pp. 271-331.
- Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: the case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16 (1), 30.
- Blanco, M. & Riveros H. (2005). Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar productos de las industrias rurales. El caso de la ruta del queso Turrialba, Costa Rica. *Perspectivas Rurales Nueva* (17-18), pp. 85-97.
- Bourdieu, P. (2012). *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Barcelona, España: Penguin Random House.
- Busso, G. (2002). “Vulnerabilidad sociodemográfica en Nicaragua: un desafío para la reducción de la pobreza”. En *Serie Población y Desarrollo*, 29, Santiago de Chile.
- Costa, F. y Duarte, T. (2019). Mapeando los modelos de planeamiento turístico: Em busca de refinamento teórico com vistas à intervenção qualificada. *Revista Latino-Americana de Turismología/RELAT*, 5, pp. 1-14.
- Carbonero G., M.A. (2001). Vulnerabilitat a lesàrees turístiques, ponencia en *I Simposio sobre Sociología del Turismo*. Palma, Universitat Illes Balears i Associació de Sociologia de les Illes Balears. Ponencia inédita.
- Ecoespaña e Instituto de Recursos Mundiales (2009). *Recursos mundiales: las raíces de la resiliencia-aumentar la riqueza de los pobres*. Madrid: Ecoespaña-Fundación Biodiversidad.
- Estado de México (2004). *Plan municipal de desarrollo urbano de Ocuilan, Estado de México* [en línea]. Disponible en: [http://portal2.edomex.gob.mx/sedur/planes\\_de\\_desarrollo/planes\\_municipales/ocuilan/index.htm](http://portal2.edomex.gob.mx/sedur/planes_de_desarrollo/planes_municipales/ocuilan/index.htm)
- Food and Agriculture Organization (FAO) (2014). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014*. Costa Rica: CEPAL, FAO, IICA.

- Garduño, M., Guzmán, C. y Zizumbo, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, 17, pp. 5-30.
- González, D.I., Thomé O.H., y García, L.F. (2022). Adaptabilidad y resiliencia ante el COVID-19: 8 casos de turismo rural en comunidades indígenas del centro de México. *Revista Anais brasileiros de Estudos Turísticos / Abet*, v.12, n. único, pp. 1-15.
- Hall, C. M., Duval, D. y Timothy, D. (eds.) (2004). *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing*. New York: Haworth Press.
- Henderson, V. y J. Thisse (eds.) (2004). *Handbook of Regional and Urban Economics*, Amsterdam: Elsevier.
- Herrera, G. y Rodríguez, G. (2016). Resiliencia y turismo: el caso de la ciudad de Baños de Agua Santa-Ecuador. *Holos*, 3, pp. 229-250.
- Herrera, G. y Rodríguez, G. (2017). Turismo y sistemas empresariales resilientes: Factores críticos de adaptabilidad en Baños de Agua Santa-Ecuador. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8 (1), pp. 1-25.
- Hiriart, C. (2018). Estrategias de resiliencia y escenarios adversos para la recuperación turística y gestión del patrimonio del Centro Histórico de Morelia, Michoacán, México (2001-2017). *Intervención*, 17 (9), pp. 32-47.
- Huitrales, O. et al. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. *REDER*, 3 (1), pp. 69-84.
- Ivars, J. (2000). Turismo y espacios rurales: conceptos, filosofía y realidades. *Investigaciones Geográficas*, 23, pp. 59-88.
- Jiménez-Ruiz A., H. Thomé-Ortiz y C. Burrola (2016). Patrimonio biocultural, turismo micológico y etnoconocimiento. *Revista el Periplo Sustentable*. México, 29 (30): pp. 180-205. Doi: 10.21854/eps.v0i30.2529.
- Jiménez-Ruiz, A., García, I. y Serrano, R. (2020). Turismo rural, una alternativa para la equidad de género. En: R. Durán y A. Sánchez (coords.). *El papel de las mujeres en el turismo y la gastronomía: historia, retos y perspectivas*. Río Subterráneo, pp. 10-37. Disponible en: [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108801/El papel de las mujeres en el Turismo y la Gastronomía17abril2020 copia.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108801/El_papel_de_las_mujeres_en_el_Turismo_y_la_Gastronomía17abril2020_copia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Lane, B. (1994). "What's rural tourism?", en *Journal of sustainable tourism*, vol. 2, núm. 1 y 2.
- Lew, Á. Á. et al. (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18 (1), pp. 18-27.

- Nankervis, A. (2002). Dreams and realities: vulnerability and the tourism industry in Southeast Asia: a framework for analyzing and adapting tourism management toward 2000. En: K. S. Chon (Ed.). *Tourism in Southeast Asia: A new Direction*. New York: The Haworth Hospitality Press, pp. 49-63.
- Nogar, A. y Capristo, V. (2010). El turismo rural como proceso emergente. En: A. Nogar y G. Jacinto (comps.). *Los espacios rurales. Aproximaciones teóricas y procesos de intervención en turismo rural*. Editorial La Colmena, Bs As., pp.105-126.
- Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (UNISDR) (2015). *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030* [en línea]. Disponible en: <https://goo.gl/2Q4WVw>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020a). *El impacto de la COVID-19 en el turismo mundial queda patente en los datos de la OMT sobre el coste de la parálisis*. Organización Mundial del Turismo (OMT) [en línea]. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Organización Mundial del Turismo (2020b). *Barómetro OMT del turismo mundial, mayo 2020. Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19*. Madrid: OMT. Doi: <https://doi.org/10.18111/9789284421954>.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población de estudio. *International Journal of Morphology*, 35 (1), pp. 227-232.
- Palomino, B. y López, G. (2019). Relaciones del turismo de naturaleza, la comunalidad y la resiliencia en la Sierra Norte de Oaxaca, México. *Pasos*, 17 (1), pp. 1205-1216.
- Pérez-Martínez, M. (2008). La adaptabilidad de pobladores y asentamientos rurales en áreas de conurbación: El caso de la ciudad de Bogotá (Colombia). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 5 (60), pp. 61-86.
- Pérez-Ramírez, C. y Zizumbo-Villarreal, L. (2014). Turismo rural y comunalidad: Impactos socioterritoriales en San Juan Atzingo, México. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 11 (73), pp. 17-38. Disponible en: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.CDR11-73.trci>
- Perona, N. y Rocchi, G. (2001). Vulnerabilidad y exclusión social. Una propuesta metodológica para el estudio de las condiciones de vida de los hogares, Kairos: *Revista de temas sociales*, 8.
- Ramírez, E. (2017). *Etnomicología en la zona tlahuica-pjiekakjoo del Estado de México*. Licenciatura. Universidad Intercultural del Estado de México. Disponible en: <https://inefectividad.conanp.gob.mx/i-efectividad/CyEN/PN%20>

Lagunas%20de%20Zempoala/5%20ICM/ICM%201.%20Estudios,%20informes/  
ETNOMICOLOG%20C3%8DA%20EN%20LA%20ZONA%20TLAHUICA-  
PJIEKAKJOO%20DEL%20ESTADO%20DE%20M%20C3%89XICO\_  
ELISEETE%20RAMIREZ%20CARBAJAL\_MARZO-%202017.pdf

- Rodríguez-Toubes, D. y Álvarez, J. (2013). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: estudio de casos. *Redmarka*. Revista Digital de Marketing Aplicado. Año VI, Número 11, (2013), v2, pp. 137-161.
- Roman, F. M. y Cicolena M. (2009). *Turismo rural en Argentina. Concepto, situación y perspectivas*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Reyes, M., Ortega, Á. y Machado, E. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio pastaza. *REVESCO*. Revista de Estudios Cooperativos, 123, pp. 250-275. Doi: <https://doi.org/10.5209/REVE.53242>
- Ritchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism manage*, 25, pp. 669-683. Doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>.
- Sabaté, X. *et al.* (2010). La valorización del patrimonio forestal como recurso ecoturístico en zonas de montaña: el caso del Mig Pallars y el Parque Natural del Alt Pirineu (Pirineo de Lérida, Cataluña). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural* (9). Zaragoza, España: Centro de Estudios sobre la Despoblación y Desarrollo de Áreas Rurales, pp. 31-62.
- Secretaría de la Función Pública (2016). *Instituto Nacional de Lenguas Indígenas* [en línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/instituto-nacional-de-lenguas-indigenas-oic-2015>
- Secretaría de Turismo (2019). Pueblos mágicos [en línea] Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/cuetzalan-del-progreso-puebla/>
- Stake, R. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Thomé, H. (2008). Turismo rural y campesinado, una aproximación social desde la ecología, la cultura y la economía. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, mayo-agosto, pp. 237-261.
- Thomé, H. (2010). Turismo en áreas rurales. Hacia un enfoque de espacios compatibles entre el campo y la ciudad. *Artículos y ensayos de Sociología Rural*, (9).
- Uriarte, J. (2013). La perspectiva comunitaria de la resiliencia. *Psicología Política*, 47, pp. 7-18.

- Wall, G. y Mathieson, Á. (2006). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Londres: Pearson Education.
- Young, O. (2010). Institutional dynamics: Resilience, vulnerability and adaptation in environmental and resource regimes. *Global Environmental Change*, 20, pp. 378-385.
- Zamorano, F. (2002). *Turismo alternativo, servicios turísticos diferenciados*. México: Trillas.
- Zepeda, A., Medina, L. y Flores, A. (2020). Política turística ante el COVID-19: el caso de México. *Dimensiones turísticas*, 4 (especial), pp. 69-94.



## CAPÍTULO VIII

### DE LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19 A LA RESILIENCIA TURÍSTICA: EL CASO DE MOCHE —LA LIBERTAD— PERÚ

*Mercedes Elena Zapata Mendoza<sup>1</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

La vulnerabilidad de la actividad turística frente a los cambios de su entorno ha sido recurrente; crisis económicas, políticas, sociales y ambientales han sido superadas con relativa facilidad en diferentes destinos del mundo, pero no fue hasta el 2020 que la actividad turística enfrentaría la peor crisis de su historia, la pandemia por COVID-19. Según UNWTO (2021), el turismo internacional vuelve a los niveles de hace 30 años, reportando entre 70 a 75% de llegadas internacionales, pérdidas de 1.1 billones de dólares de ingresos turísticos, con una cifra de empleo directo del turismo en riesgo de entre 100 y 120 millones.

Luego de dos años de convivir con el virus y sus mutaciones, se puede decir que estamos adaptados a esta nueva normalidad, entendiendo que una crisis no es para siempre y ésta no solo debe ser percibida como un problema sino como “un cambio crucial” (Rivera, 2001: 35). La COVID-19 ha traído oportunidades de reflexión de lo que se viene haciendo como individuos, sociedad y destinos turísticos, ha permitido identificar oportunidades para mejorar la vida personal y social, enseñando que lo más seguro es la incertidumbre y que debemos estar preparados para enfrentar el caos, superarlo y aprender de lo vivido, es decir, actuar con resiliencia. “Esto remarca la posibilidad de cada individuo de vencer las pruebas y las crisis de la vida; es decir, resistirlas primero y superarlas después, para seguir viviendo lo mejor posible” (Valdebenito *et al.*, 2009: 197). Como mencionaba Hall (2005): “El futuro del turismo está indisolublemente ligado a una serie de cambios sociales, políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos de mayor alcance” (p. 332). Se debe

---

<sup>1</sup> Docente of National University of Trujillo, Trujillo (UNT), correo electrónico: elenazapata21ezm@gmail.com

reconocer el riesgo inminente, de una nueva y diferente crisis que enfrente el mundo y afecte directamente al turismo, por lo que es necesario preparar a los gestores públicos y privados de los destinos, para desarrollar un proceso serio y sostenido de resiliencia. Con base en Biggs *et al.* (2011), Gutiérrez (2013) manifiesta que: “Se podría definir resiliencia en turismo como las opciones y capacidad de respuesta de sectores vulnerables de la industria del turismo, para hacer frente a las perturbaciones y cambios generados, tanto en el ámbito regional y global” (p. 61).

En este contexto, el presente documento tiene como objetivo describir y analizar el proceso de superación de la crisis, ocasionado por la pandemia de COVID-19, en la actividad turística del distrito de Moche, región La Libertad-Perú, en un marco glocal, comprendiendo que los efectos macrorregionales también se han evidenciado con la misma fuerza en lo local. Asimismo, se pretende salvaguardar las experiencias vividas a causa de la pandemia, enfocándose principalmente en la resiliencia, para afrontar el caos y llegar al orden, con aprendizajes.

Esta investigación es de tipo cualitativa y pretende ser una descripción con reflexión, sobre los hechos estudiados; en la etapa de campo se utilizó el método etnográfico y las técnicas de entrevista y la observación directa; mientras que, para la etapa de la discusión de resultados, se ha utilizado el método analítico sintético, acompañado de la técnica de revisión de archivos y el fichaje; los instrumentos que ayudaron a recoger los datos han sido: la guía de entrevista, libreta de campo y las fichas. Los principales resultados indican que a pesar de que el distrito de Moche no haya contado con planes de emergencia, se ha enfrentado la crisis con entereza y ha logrado transformar su realidad, a través del relanzamiento de las antiguas rutas turísticas, creación de nuevos atractivos, preparación de la comunidad en protocolos de bioseguridad, generación de empleo y ampliación del tiempo de visita al destino.

## METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativa, basando la etapa de campo en el uso del método etnográfico, apoyado en las técnicas de la entrevista y la observación directa. Se identificó que en el proceso de recuperación de la actividad turística en el distrito de Moche, han jugado un rol preponderante, tres instituciones públicas; la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, El Complejo

Arqueológico Huacas de Moche y la Oficina de Gestión y Promoción Turística de la Municipalidad Distrital de Moche, a cuyos responsables se les ha hecho las entrevistas sobre resiliencia turística evidenciada en su gestión, asimismo se han ejecutado visitas a cada uno de los atractivos del distrito, para corroborar en campo los cambios generados, luego de la crisis sanitaria. Para la etapa de discusión de resultados se ha considerado al método analítico sintético, que ha permitido entender de manera particular cada una de las etapas y acciones ejecutadas por los gestores, para enfrentar la crisis y recuperar la actividad turística. Este método ha sido acompañado por la técnica de revisión de archivos datos sistematizados en fichas bibliográficas que han ayudado a darle soporte teórico y empírico a los hallazgos.

## RESULTADOS

### *Realidad turística del Perú*

Perú posee una gran herencia cultural y una destacada diversidad biológica, condiciones que han promovido su desarrollo como país. Por años, el producto interno bruto acional ha estado sustentado en las divisas generadas por actividades basadas en la venta de productos, pero posteriormente aparecen las actividades económicas de servicios, como el turismo.

Luego de la etapa más crítica de la pandemia de COVID-19, la recuperación de la economía peruana se viene dando por las llamadas actividades terciarias “la producción nacional, en el mes de enero 2022, registró un aumento de 2,86%, como resultado del incremento de los sectores: Alojamiento y Restaurantes, Minería e Hidrocarburos, Transporte y Almacenamiento, Agropecuario, Comercio, Telecomunicaciones, Servicios Prestados a Empresas y Electricidad, Gas y Agua” (INEI, 2022: 1). Perú es conocido como un destino turístico cultural, depositario de la cultura inca, cuyo máximo representante patrimonial es Machu Picchu; incluso, podría decirse que el turismo en el país se genera a partir de su descubrimiento científico, ya que este acontecimiento es el que da origen a una corriente de visitantes nacionales y extranjeros hacía Cuzco, generando la necesidad de organización comunal, para la prestación de servicios como alojamiento y alimentación, en torno a este gran legado de los incas.

Según *National Geographic* (2020), el descubrimiento científico de Machu Picchu tuvo como protagonista al profesor ayudante de historia latinoamericana de la Universidad de Yale, Hiram Bingham, el 24 de julio de 1911; pero es importante mencionar que antes, Agustín Lizárraga, campesino de la zona, descubre accidentalmente este sitio, cuando había emprendido una búsqueda de nuevas tierras para cultivo. Este descubrimiento, no solo marcaría un hito arqueológico en el país, sino también el origen del desarrollo turístico peruano; como suele pasar en muchos destinos nacionales, un atractivo resume la oferta turística de un país, este es el caso de Machu Picchu.

Perú es sinónimo de Cuzco y Cuzco de Machu Picchu, no se puede negar lo trascendental de la presencia de este sitio arqueológico para el turismo nacional, pero se debe destacar que no es posible que en sí mismo, albergue la gran diversidad cultural y natural que posee el país. Si tuviéramos que referirnos al Perú como destino, tendríamos que establecer tres grandes regiones turísticas, la Nor Amazónica, la región Centro y la región Sur. Cada una de estas poseen productos desarrollados y flujos de demanda permanentes, pero es la región sur la de mayor posicionamiento, porque el flujo de demanda internacional y la inversión pública y privada tienen una larga presencia en la zona, ligada al descubrimiento de Machu Picchu.

**Figura 1**  
**Mapa turístico del Perú, por macrorregiones**



Fuente: Mincetur, 2015.

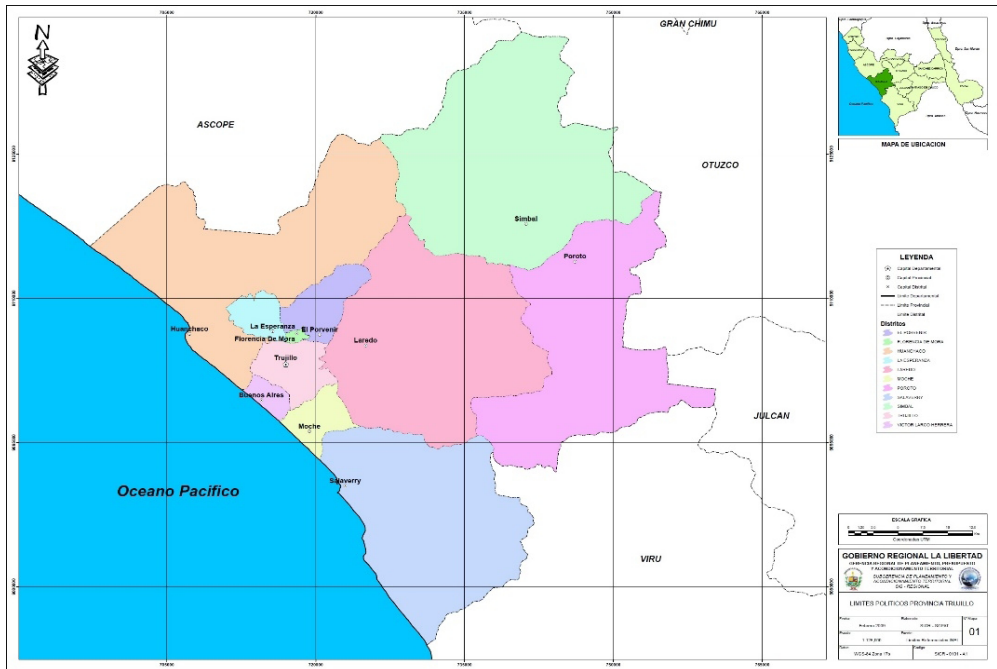
Antes del 2020, el turismo peruano había experimentado una significativa trayectoria de crecimiento sostenido, generando importantes beneficios económicos a las comunidades involucradas. “El turismo ha contribuido significativamente al crecimiento de la economía peruana. Entre 2010-2019 el turismo receptivo creció a una media anual de 9,0%, pasando de 2,3 a 4,4 millones de turistas (prácticamente el doble), mientras los ingresos en divisas aumentaban a 9,3% anual en promedio, alcanzando, en 2019, 4.784 millones de USD” (Daries *et al.*, 2021: 8).

La región turística Nor Amazónica de Perú está conformada por las regiones costeras de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes; mientras que la región Cajamarca es representante de la sierra norte. Amazonas es una región que conjuga la sierra y ceja de selva, y Loreto es la región emblemática de la selva norte peruana.

### *El Distrito de Moche como parte de la oferta turística regional de La Libertad*

La Libertad cuenta con un producto turístico basado fundamentalmente en el patrimonio cultural material, heredado de las culturas preincas desarrolladas en la costa, siendo estas la cultura Moche (100 a.C.- 700 d.C.) y la cultura Chimú (1000 y 1470 d.C.). La máxima representación de la cultura Moche en la región son las Huacas del Sol y La Luna, mientras que, para Chimú, se tiene al complejo arqueológico Chan Chan; sumados a estos dos elementos se encuentra el centro histórico de la ciudad de Trujillo.

**Figura 2**  
**Ubicación del distrito de Moche, dentro de la provincia de Trujillo**



Fuente: Repositorio virtual de mapas del Sistema de Información Ambiental Local-<http://sial.segat.gob.pe>.

Según el *Plan de desarrollo local concertado–Moche al 2021*, el distrito de Moche se encuentra situado al sur del distrito de Trujillo y al norte del distrito de Salaverry, en la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, a orillas del río Moche. Cuenta con una superficie estimada de 29.27 km<sup>2</sup> y una altitud de entre 4 y 10 msnm, teniendo en cuenta los censos nacionales de población y vivienda, realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el 2017, la población total del distrito de Moche es de 37 436 habitantes, distribuidos entre 19 313 mujeres y 18 123 hombres.

El distrito de Moche es el escenario de la cultura del mismo nombre y en su ámbito guarda las expresiones materiales e inmateriales de sus pobladores; se divide en pueblo y campiña, escenarios que presentan atractivos como Huaca del Sol y Huaca de la Luna, de las cuales solo está abierta al público, esta última,

complementada por su museo de sitio, denominado “Santiago Uceda Castillo”; mientras que en el pueblo, se puede destacar a la gastronomía y fiestas tradicionales, como el atractivo fundamental.

Huaca de la Luna es un templo ceremonial construido íntegramente de adobe. “El templo Moche, a partir del ejemplo de Huaca de la Luna, sería el continente de una serie de actos ceremoniales y rituales que tuvieron como finalidad la legalización y renovación del poder”. (Uceda y Tufinio, 2003: 224). En cuanto a la característica del edificio, Morales (2007) plantea que para su construcción se utilizaron unos 40 millones de adobes, que fueron usados en una secuencia constructiva; estimada por Uhle (2015) en seis edificios superpuestos que representan seis siglos de ocupación, lo que representa la técnica constructiva clásica de los Moche, conocida como el enterramiento o regeneración del templo. “Cada cierto tiempo, probablemente un ciclo calendario ritual, los moches “enterraban” el viejo templo y erigían uno nuevo, más alto y grande que el precedente” (Uceda *et al.*, 2016: 63).

El atractivo que complementa a la Huaca de la Luna, en el distrito de Moche, es la gastronomía tradicional, que es una manifestación de la cultura inmaterial de este pueblo, representando no solo la trayectoria histórica de las técnicas culinarias tradicionales, sino la producción agrícola, horticultora y pecuaria de las familias campesinas de la campiña; siendo este un escenario de costa, la comida tradicional está vinculada a los productos marinos, dando como resultado platos como el ceviche, raya sancochada, sudado de pescado, entre otros, sumado a platillos guisados como pato y cabrito, pero el potaje emblemático y propio de la cocina mochera es la denominada sopa teóloga, que es una preparación que representa la abundancia de las cosechas y su origen está vinculado a la fiesta patronal de San Isidro Labrador.

La oferta turística del distrito de Moche, antes de la pandemia, estaba centrada en estos dos principales atractivos turísticos consolidados, la Huaca de la Luna y la gastronomía tradicional, razones por las que los visitantes se desplazaban hasta el distrito. Huaca de la Luna es el atractivo turístico más visitado de la región La Libertad y para el 2019 reportó un total de 136 653 turistas, distribuidos en 106 563 nacionales y 30 090 extranjeros, según el reporte estadístico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Mientras que el pueblo de Moche recibía un porcentaje menor de los visitantes de Huaca de la Luna, los que prioritariamente eran de origen nacional y principales consumidores de los restaurantes del pueblo y las tiendas de artesanía.

*Impactos de COVID-19 en Perú y la región La Libertad*

Los impactos generados por la COVID-19 en Perú y el mundo han sido notables, desestabilizando la actividad turística en muchos sentidos; Perú no fue ajeno a esta crisis, experimentando severos cambios en el curso del desarrollo del turismo, manifestados tanto en la oferta como en la demanda turística. Los primeros meses de confinamiento, todos los atractivos y servicios turísticos cerraron sus operaciones, generando un quiebre en los ingresos por falta de visitas turísticas; los viajes se paralizaron de marzo del 2020 hasta inicios del 2021, que es cuando se van reiniciando los traslados a nivel nacional, con fines turísticos. “En el periodo enero-agosto la llegada de turistas internacionales disminuyó 71,5%; (un flujo negativo de 2 millones en comparación con el mismo periodo del año anterior). Se redujo la llegada desde todos los mercados emisores” (Daries *et al.*, 2021: 38).

La situación de la región La Libertad no es diferente a la del país y según Zapata (2022), en la fase del caos ocasionada por la pandemia, esta región experimenta “el cierre temporal (68%) y definitivo (15%) de empresas turísticas, disminución del 76% del flujo turístico, así como también se determinó que las pérdidas económicas han sido elevadas y 64% de los trabajadores del turismo perdió su empleo en el 2020” (p. 78).

*Impactos de la pandemia COVID-19 en el distrito de Moche*

Como era de esperarse, los impactos de la pandemia de COVID-19 en el ámbito distrital, han sido similares en los ámbitos regional y nacional. En este caso, la encargada de la oficina de Gestión y Promoción Turística de la Municipalidad Distrital de Moche manifiesta: “El distrito de Moche se vio muy afectado en la etapa inicial de la pandemia, cerrando temporalmente todas las empresas prestadoras de servicios turísticos [...], reduciendo la demanda en 80%, por varios meses”. Sumado a la situación de cierre de sitios turísticos en el distrito de Moche, se enfrentaba un alto índice de contagios entre sus pobladores, por lo que se tenía que lidiar no solo con el impacto económico por la pérdida de empleo y cierre de empresas, sino también con la vulnerabilidad de la vida y la salud.

### *Resiliencia turística en el distrito de Moche*

La forma en que se ha encarado la recuperación del turismo en Moche ha tenido como protagonista a la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, la Oficina de Gestión y Promoción Turística de la Municipalidad Distrital de Moche y los responsables de turismo del Proyecto Arqueológico Huaca de la Luna. Desde cada una de sus dependencias han desarrollado acciones que han contribuido con la reactivación del turismo en el distrito.

#### a) Resiliencia turística desde la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo (SGTMPT)

La SGTMPPT es la institución encargada de promover el desarrollo del turismo en la provincia de Trujillo, incluida en esta, el distrito de Moche. Siendo así, dentro de sus planes turísticos para el 2019, organizaron y ejecutaron dos rutas turísticas locales, impulsando elementos culturales de la campaña de Moche conocidas como: a) la ruta de la chicha de jora y b) la ruta del ají mochero. La chicha de jora es una bebida ancestral de las culturas peruanas, elaborada a base del hervido y fermentación del maíz, hasta su conversión en una bebida alcohólica. El distrito de Moche es uno de los pocos escenarios culturales donde aún se sigue preparando chicha de manera artesanal para el consumo familiar y la venta al público.

Mientras que el ají mochero tiene las siguientes características, según UNALM (2012): su nombre científico es *Capsicum chinense*, se produce en la región La Libertad, exclusivamente en el distrito de Moche, cuenta con una diversidad baja y es de color amarillo intenso, de planta pequeña y muy productiva. Teniendo en cuenta las opiniones de cocineros de la zona, es un ají aromático y de picor moderado, es el ingrediente por excelencia para preparar el ceviche peruano. Cuando se inició con este proyecto en el 2019 no se pudo consolidar, pues a inicios del 2020 se dieron las mayores restricciones sociales a causa de la pandemia de COVID-19. Las acciones realizadas para enfrentar la crisis sanitaria, desde la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, para el distrito de Moche, se muestra en dos etapas, como a continuación se plantea:

**Tabla 1**  
**Resiliencia turística ante la crisis sanitaria COVID-19, en el ámbito del distrito de Moche, a cargo de la Subgerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo**

<i>Primeras etapas de la pandemia</i>	<i>Etapas de recuperación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de coordinación con los representantes de la Asociación de Agricultores Renacimiento Campiñero, promotores del cultivo del ají mochero.</li> <li>• Visita técnica de parcelas, para diagnosticar su estado, antes del relanzamiento de las rutas.</li> <li>• Asesoría para la recepción de turistas locales, tanto en atención al cliente y protocolos de bioseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donación de plantines de ají mochero a los visitantes del museo de la marinera en la ciudad de Trujillo.</li> <li>• Preparación de artesanos, productores de ají y mujeres cocineras, para vender servicios y productos locales, a través de pago virtual, por aplicativos.</li> <li>• Ejecución de la ruta del ají mochero y la chicha de jora, lanzando una convocatoria abierta para turistas locales, brindando el servicio de transporte y guiado gratuito hasta la campiña de Moche.</li> <li>• Generación de empleo temporal, ventas por productos como artesanía, chicha, comida y ají, por la afluencia de 2 500 visitantes locales en 11 visitas durante 2019, 2021 y 2022.</li> <li>• Promperú, el ente nacional de promoción de destinos turísticos en el país grabó un video promocional de las rutas antes mencionadas, como una alternativa pos pandemia.</li> <li>• Se han realizado viajes de familiarización, con operadores locales, restauranteros y artesanos para promocionar este destino e incorporarlos a la oferta turística provincial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración con base en la entrevista a la Lic. Lucy del Águila Cortijo, responsable de la ejecución de las rutas en la SGTMP, marzo de 2022.

**Imagen 1**  
**Rutas de la chicha de jora y el ají mocheo.**  
**Campiña de Moche**



Fuente: Registro fotográfico de la investigadora.

b) Resiliencia turística en el Proyecto Arqueológico Huacas de Moche

El Proyecto Arqueológico Huacas de Moche enfrentó la crisis sanitaria generada por la COVID-19, en tres aspectos esenciales: la situación de los trabajadores del área arqueológica y turística; el quiebre económico por la nula recaudación de ingresos a causa de la ausencia de visitantes, durante 8 meses del 2020 y la implementación de protocolos de bioseguridad acorde a la normativa vigente.

**Tabla 2**  
**Resiliencia turística ante la crisis sanitaria COVID 19, desde el Proyecto Arqueológico**  
**Huacas de Moche —Distrito de Moche— Perú**

<i>Primeras etapas de la pandemia</i>	<i>Etapa de recuperación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las primeras acciones fueron: resguardar la salud del trabajador y asegurar la integridad del patrimonio.</li> <li>Programación de actividades virtuales para elaborar un plan de trabajo de acuerdo con las circunstancias de la época.</li> <li>A partir de julio del 2020 el personal del área de turismo, empezó a trabajar en el mantenimiento del museo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se trabajó en los protocolos de bioseguridad y se los puso en práctica.</li> <li>Se obtuvo el sello de seguridad “Safe Travels”.</li> <li>Promoción de la visita segura a Huaca de La Luna y el museo, a través de las redes sociales del proyecto.</li> <li>Replanteamiento del recorrido clásico dentro del monumento, aumentando más puntos de visita, sin variaciones de precios y asegurando la integridad del visitante.</li> <li>Establecimiento de turnos de visita según llegada del turista al sitio.</li> <li>Mejorar el servicio en el área de cafetería.</li> <li>Cumplimiento estricto de protocolos de bioseguridad.</li> </ul>

Fuente: Elaborado con base en la entrevista a la Lic. María Roncal Díaz, responsable de Turismo en el Proyecto Arqueológico Huacas de Moche, marzo de 2022.

**Imagen 2**  
**Adopción de protocolos de bioseguridad en Huaca de la Luna**



Fuente: Registro fotográfico de la investigadora.

c) Resiliencia turística liderada por la Oficina de Gestión y Promoción Turística, de la Municipalidad Distrital de Moche

El distrito de Moche ha experimentado un importante auge en la promoción del desarrollo turístico de su localidad, no solo centrándose en lo ya existente y conocido, como lo es Huaca de la Luna, sino generando nuevos atractivos turísticos que han resultado exitosos, despertando el interés de los turistas locales, regionales y nacionales, principalmente.

La apuesta del gobierno local, liderado por el alcalde en turno, ha sido el diseño y desarrollo de nuevos atractivos turísticos, potenciando principalmente al pueblo de Moche, que tenía un menor flujo turístico en relación con la campiña.

Los atractivos creados están inspirados en la cultura ancestral y contemporánea de la zona, como la gastronomía, fiestas tradicionales y productos agrícolas, destacados en murales que representan la identidad e historia del pueblo, una sala de interpretación de la cultura Moche y el paseo de los ceramios de la fertilidad, basados en las representaciones originales de la sexualidad en el mundo Moche, lo que ha generado un flujo de turistas que ha llegado a picos de 100 000 visitantes en los días festivos, promoviendo la reactivación de las ventas turísticas en artesanía, gastronomía, fotografía, transporte y guías.

**Imagen 3**  
**Principales atractivos creados en el distrito de Moche**  
**como parte de la recuperación del destino**



Fuente: Registro fotográfico de la investigadora; ceramio Moche. Disponible en: <https://arqueologiadelperu.com/album-huacos-eroticos-de-la-cultura-moche/>

**Tabla 3**  
**Resiliencia turística ante la crisis sanitaria COVID-19, desde la oficina de Gestión y Promoción Turística de la Municipalidad Distrital de Moche**

<i>Primeras etapas de la pandemia</i>	<i>Etapas de recuperación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación virtual de tareas.</li> <li>• Cumplir estrictamente con los protocolos de bioseguridad en el trabajo.</li> <li>• Capacitar al personal de restaurantes y hospedajes, en la implementación de protocolos de bioseguridad.</li> <li>• Elaboración de proyectos de inversión para creación de obras públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del sello “Safe Travels” para tres restaurantes del pueblo de Moche.</li> <li>• La continuación de los murales costumbristas en el sector Heroica en Elías Aguirre (Tumbas Moche).</li> <li>• Implementación del centro de interpretación de la cultura Moche.</li> <li>• Construcción de los ceramios de la fertilidad, ubicados en el sector Santa Rosa.</li> <li>• Mantenimiento de los murales en la Av. La marina (Arco de Moche).</li> <li>• Construcción de casa real, sector Heroica, representación de una casa con características de la cultura Moche.</li> <li>• Mantenimiento y restauración de los murales costumbristas dentro de pueblo Moche y sus alrededores.</li> <li>• Mantenimiento y restauración de la plaza menor del distrito de Moche.</li> </ul>

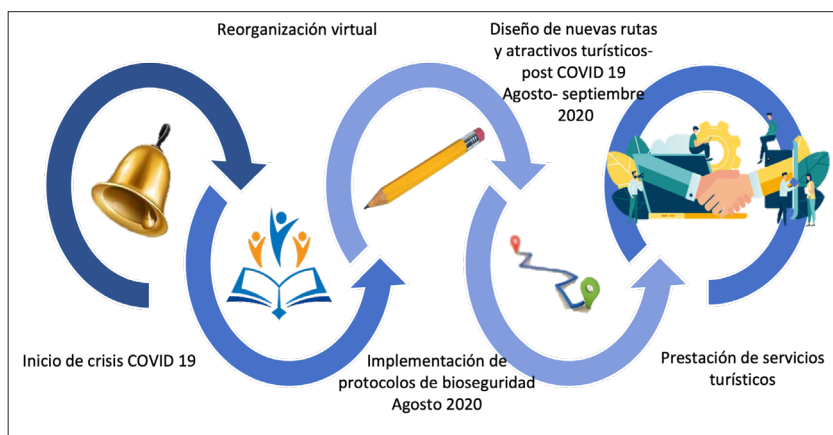
Fuente: Elaborado con base en la entrevista a la jefa de la oficina de Gestión y Promoción Turística de la Municipalidad Distrital de Moche, Lic. Sandra Cecilia Rojas Bustamante, marzo de 2022.

Teniendo en cuenta la información vertida por los gestores públicos del turismo en el distrito de Moche, se puede establecer el siguiente patrón de desarrollo y superación de la pandemia de COVID-19: inicio de la crisis, el 16 de marzo de 2020, cuando se declara el estado de emergencia nacional, mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (Diario *El Peruano*, 2020).

Es hasta el 7 de mayo que se formula el primer documento normativo para enfrentar la pandemia, siendo este el protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (Mincetur, 2020), posterior a este documento se redactan los procedimientos de bioseguridad para todos los servicios turísticos. Con estos avances y aún con las restricciones planteadas por el gobierno, se da inicio a la etapa de reorganización virtual en el mes de julio, pues la única opción de coordinación

fueron las plataformas digitales; para agosto de 2020, los gestores públicos inician la preparación de los actores en temas de protocolos de bioseguridad. Entre agosto y septiembre del mismo año se inicia la creación y relanzamiento de atractivos y rutas turísticas en Moche, para finalmente volver a brindar servicios turísticos en septiembre de 2020. Este proceso de recuperación se da durante el año de la crisis y ya para 2021 se va fortaleciendo la actividad turística del país y la región, porque los contagios fueron controlándose y, a partir de febrero de 2021, inició el proceso de vacunación en Perú (Diario *El Peruano*, 2021).

**Figura 3**  
**Etapas de la crisis sanitaria por COVID-19, que afectó al turismo**  
**en el distrito de Moche, región La Libertad, Perú**



Fuente: Elaborado con base en las entrevistas efectuadas a los gestores públicos del distrito de Moche, vinculados al turismo, abril de 2022. Disponible en <https://www.canva.com/>.

## DISCUSIÓN

El concepto de resiliencia tiene su origen en el ámbito de la física, en especial en la conocida ciencia de la energía, la termodinámica. Según Monroy y Palacios (2011) citando a Merriam (2010) y Gunderson (2000): “se refiere a la ‘capacidad de un cuerpo para recuperar su tamaño y forma original después de ser comprimido, doblado o estirado’, o bien, ya dentro del campo de las ciencias biológicas es ‘la capacidad de

un ecosistema u organismo para regresar a la estabilidad al sufrir una alteración” (p. 239). Considerando este hecho contundente que experimentan algunos elementos materiales, de volver a su forma original, luego de ser sometidos a diversas fuerzas, el concepto de resiliencia salta del mundo de la física a la psicología y se adapta al comportamiento que evidencian las personas frente a situaciones de crisis.

Becoña (2006), citando a Luthar y Cushing (1999), menciona: “Uno de los problemas con el concepto de resiliencia es su definición, sobre la que no hay un completo acuerdo. Hay, sin embargo, acuerdo de que cuando nos referimos a este concepto asumimos que implica competencia o un positivo y efectivo afrontamiento en respuesta al riesgo o a la adversidad” (p.127). De la resiliencia individual se pasa a la resiliencia comunitaria, pues existen condicionantes en la realidad que no solo afectan a las personas de manera individual, sino a los grupos, “Cuando los estresores que afectan a colectivos de personas impulsan conductas adaptativas después de catástrofes naturales o sociales se habla de *resiliencia comunitaria*” (Alzugaray, 2021:183).

Las comunidades son víctimas permanentes de acontecimientos traumáticos ocasionados por fenómenos naturales, sociales, políticos y sanitarios que requieren estar preparados para afrontar las crisis con mayor solvencia, conformando así ciudades resilientes. “Por tanto, una ciudad resiliente es aquella que evalúa, planea y actúa para preparar y responder a todo tipo de obstáculos, ya sean repentinos o lentos de origen, esperados o inesperados” (ONU-Habitat, 2022; párr. 3). Si se cuenta con ciudades resilientes, como lo plantean las Naciones Unidas, se puede asegurar una mejor respuesta de autoridades y comunidad, frente a los desastres de cualquier índole, que se susciten en los diferentes planos de la vida pública de los pueblos.

Teniendo en cuenta que las ciudades son los contenedores territoriales del turismo, su fragilidad afecta el funcionamiento del sistema turístico, de manera directa. Es conocida la alta sensibilidad de esta actividad a los cambios en su entorno: “Por su misma naturaleza el turismo es un sector vulnerable a un rango de crisis más amplio que otros sectores” (Rodríguez y Álvarez, 2013: 138). Con esta característica presente, la crisis sanitaria por COVID-19 impactó drásticamente a los destinos a nivel mundial, poniendo a prueba la capacidad de resiliencia de sus gestores. En ese contexto entonces, la resiliencia turística vendría a ser la capacidad de respuesta que presentan los actores de los destinos turísticos, para enfrentar y superar las crisis sociales, políticas, ambientales y sanitarias. Hiriart (2018), citando a Jiménez (2002),

afirma: “aquí se entiende como la capacidad de los sistemas turísticos para absorber o enfrentar una crisis determinada y recuperar su equilibrio, teniendo en cuenta sus habilidades autoorganizativas” (p. 71).

La pandemia de la COVID-19 fue un incidente no previsto que tomó por sorpresa a los gestores de los destinos turísticos del Perú y en especial a los de Moche, como se puede destacar en las entrevistas realizadas a los tres representantes de la gestión turística del distrito, el tiempo de recuperación de la crisis fue de medio año, en el que se logró desarrollar acciones iniciales, como reuniones de coordinación virtual, diseño de planes de acción e implementación de protocolos de bioseguridad para el trabajo administrativo y posteriormente la atención turística. Con la definición de Jiménez (2002), antes mencionada, el distrito de Moche cumple con esas características, de destino resiliente, se ha levantado de la crisis y ha relanzado sus productos, aunado a la creación de nuevos atractivos que han logrado desarrollar un flujo turístico permanente a la zona, con lo que se está fortaleciendo el turismo interno y especialmente local, segmento que ha sido la base de la recuperación de los destinos en cada país.

El distrito de Moche, antes de la pandemia, contaba solo con la Huaca de la Luna y la gastronomía, como atractivo fundamental, pero hoy, con base en el trabajo de los gestores distritales, se han desarrollado atractivos variados generando un flujo sostenido de demanda. Es una constante que la capacidad de respuesta de los gestores turísticos relacionados a Moche no estaba basada en un plan de crisis, pero ejercieron su liderazgo para sacar adelante los procesos estancados por la pandemia, obteniendo resultados importantes en dos aspectos: diversificando la oferta y aumentando la demanda. Es trascendental la presencia del gestor en este proceso, sus capacidades, habilidades y experiencia juegan un rol preponderante en la forma en la que se enfrenta la crisis. “Los gobiernos locales tienen un estatus de primera línea en la respuesta a los desastres, a veces con amplias responsabilidades, pero con capacidades limitadas para ejercerlas” (Naciones Unidas, 2012: 7). Rivera (2001), citando a Caplan (1961), establece cuatro fases de una crisis: 1) *Shock o impacto agudo*: suceso inesperado que afecta a las personas; 2) *Desorganización crítica*: cuando las estrategias habituales de afrontamiento de problemas, falla; 3) *Resolución*: se ejecutan diversas actividades para solucionar el problema; 4) *Retirada final*: solución de la crisis o agotamiento por no haberla resuelto.

La crisis ocasionada por la COVID-19, en el destino turístico de Moche, ha seguido una trayectoria, que ha sido recogida en la figura 3, en la que se indica que

el 16 de marzo de 2020 se decretó el estado de emergencia a nivel nacional, trayendo como consecuencia el cierre de fronteras y el confinamiento obligatorio, que según Caplan (1961) correspondería a la fase 1 del *Shock*. Esta realidad se alargó por varios meses, tiempo en que los representantes de la superestructura turística, empresarios y comunidad receptora, no pudieron hacer nada más que resguardarse en sus casas, para prevenir el contagio, esta situación representaría la fase 2 de *Desorganización crítica*; mientras que las acciones de reorganización virtual de las funciones públicas de los gestores, la implementación de protocolos de bioseguridad, tanto para la administración pública, como para los prestadores de servicios turísticos, la mejora de circuitos y la creación de productos en el contexto de recuperación de la pandemia, representan la fase 3 de *La resolución* y, finalmente, la vuelta a la prestación de servicios, recuperando así, la actividad turística de dicha comunidad representaría la fase 4 de *La retirada*.

A pesar de que la región La Libertad no contaba con planes de emergencia turística, para abordar crisis ambientales, políticas o sanitarias como la que aún se vive, los actores del destino turístico de Moche han enfrentado la crisis con fortaleza y han reconocido que el caos deja grandes aprendizajes, como trabajar en la prevención y disminuir el riesgo en situaciones que bloqueen la prestación de los servicios turísticos, que deben involucrarse más con las tecnologías de comunicación y venta, además de fortalecer los liderazgos locales.

La resiliencia como concepto tiene un vínculo central con la sostenibilidad: “Las pérdidas generadas por los desastres no son únicamente personales, sino también económicas. En consecuencia, el desarrollo sostenible no es viable sin que se tomen las medidas adecuadas en el nivel local para reducir el riesgo de desastres” (ONU-Habitat, 2020: 10). Ese es el vínculo entre la resiliencia de los destinos y la sostenibilidad del turismo, mientras exista una mayor y mejor preparación para afrontar las eventualidades que le toque enfrentar a la actividad turística, mayor será el aseguramiento del empleo de las comunidades locales, el mantenimiento de las pequeñas empresas, lograr el fortalecimiento de la identidad cultural de los pueblos y asegurar el equilibrio ambiental.

Las acciones realizadas por los gestores públicos del turismo en el distrito de Moche, para enfrentar la crisis han sido significativas y transformadoras en el destino, vinculando nuevamente los mercados con los compradores, aumentando y diversificando la oferta, fortaleciendo el vínculo entre empresarios y sector público

para promover el desarrollo turístico. Las crisis dejan aprendizajes, uno principal en este contexto, es destacar la importancia de la prevención de las situaciones de riesgo en el turismo, implementando planes de resiliencia que ayuden a mantener la estabilidad de los destinos y contribuyan con el cumplimiento de los compromisos globales como la Agenda 2030.

La crisis es una oportunidad para repensar cómo interactúa el turismo con nuestras sociedades, con otros sectores económicos y con nuestros recursos naturales y culturales y nuestros ecosistemas, con el fin de medirlo y gestionarlo mejor, garantizando una distribución justa de sus beneficios e impulsar la transición hacia una economía turística neutra en carbono, más resiliente e inclusiva (OMT, 2020: 2).

Finalmente se puede decir que, desde una perspectiva etnográfica, la resiliencia turística mostrada en el distrito de Moche ha sido un proceso lento que ha tenido como centro el cuidado de la salud y la vida de los trabajadores del sector público y privado, ha relanzado el destino a partir de la creación de nuevos atractivos, basados en el presupuesto institucional y la experiencia de sus líderes, considerando finalmente que en Moche-Perú, el turismo se ha recuperado y mejorado; confirmando que la crisis no solo trae daños, sino también oportunidades.

## CONCLUSIONES

La crisis sanitaria por COVID-19 afectó la actividad turística del distrito de Moche, paralizando sus procesos, de marzo a septiembre del 2020. Las primeras labores de reacción frente a la crisis fueron iniciadas en el mes de julio, delimitándose las siguientes etapas: a) inicio de la crisis, b) reorganización virtual, c) implementación de protocolos de bioseguridad, d) diseño de nuevas rutas y atractivos turísticos, e) prestación de servicios turísticos.

El proceso de recuperación del turismo en Moche no responde a un plan de crisis, pero se ha ejecutado gracias al liderazgo de los gestores públicos que han maximizado el uso de los recursos disponibles, invirtiéndolos en capacitar a los prestadores de servicios en temas de bioseguridad, relanzar rutas existentes y crear atractivos turísticos, logrando así diversificar la oferta, aumentar la demanda y las ventas turísticas de los pequeños y medianos empresarios del sector.

El proceso de la resiliencia turística evidenciada en Moche cumple con las etapas de superación de crisis, planteada por Caplan (1961): el Shock, la Desorganización crítica, la Resolución y la Retirada final.

## REFERENCIAS

- Alzugaray, C. (2021). Resiliencia comunitaria: una aproximación cualitativa a las concepciones de expertos comunitarios. *Rumbos TS*, 16 (25), pp. 181-203.
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 11 (3), pp. 125-146.
- Daries, J., Jaime, V. & Bucaram, S. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones post COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres.
- Diario *El Peruano* (2020). Decreto supremo que declara estado de emergencia nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del brote del COVID-19. *Decreto supremo - 044-2020-PCM*. Lima: República del Perú.
- Diario *El Peruano* (2021). Perú inicia plan de vacunación contra Covid-19. Diario *El Peruano* [en línea]. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/114960-peru-inicia-plan-de-vacunacion-contra-covid-19>.
- Gutiérrez, C. (2013). *La resiliencia como factor clave en la recuperación de destinos turísticos*. Valencia: Universitat de València-Facultad de Economía.
- Hall, M. (2005). *El turismo como ciencia social de la movilidad*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Hiriart, C. (2018). Estrategias de resiliencia y escenarios adversos para la recuperación turística y gestión del patrimonio del Centro Histórico de Morelia, Michoacán, México (2001-2017). *Intervención (México, D.F.)*. 9 (17), pp. 32-47.
- INEI (2022). *Informe técnico. Producción nacional-enero 2022*. Lima : Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Mincetur (2015). *Plan estratégico nacional de turismo-Pentur 2005-2015*. Lima-Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Mincetur (2020). *Protocolo de restaurantes y afines autorizados para entrega a domicilio (con propia logística del establecimiento y protocolo de seguridad y recojo en local)*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Monroy, B. y Palacios, L. (2011). Resiliencia: ¿Es posible medirla e influir en ella? *Salud Mental*, pp. 237-246.
- Morales, R. (2007). Arquitectura prehispánica de tierra: conservación y uso social en las Huacas de Moche. *APUNTES*, pp. 256-277.

- Municipalidad Distrital de Moche (2022). Instrumentos de Gestión. *Municipalidad Distrital de Moche* [en línea]. Disponible en: <https://www.munimoche.gob.pe/?p=instrumentosgest>
- Naciones Unidas (2012). *Cómo desarrollar ciudades más resilientes. Un manual para líderes de los gobiernos locales*. Ginebra: Naciones Unidas.
- National Geographic (2020). Las fotos históricas del descubrimiento de Machu Picchu. *National Geographic* [en línea]. Disponible en: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/mejores-imagenes-descubrimiento-machu-picchu\\_4036](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/mejores-imagenes-descubrimiento-machu-picchu_4036)
- OMT (2020). Declaración de Tiflis. OMT. Georgia: Organización Mundial del Turismo.
- ONU-Habitat (2020). *Resiliencia urbana y sostenibilidad*. San José: Aprendizaje CGLU.
- ONU-Habitat (2022). Ciudades resilientes. *ONU Habitat* [en línea]. Disponible en: <https://onuhabitat.org.mx/index.php/ciudades-resilientes#:~:text=Por%20tanto%2C%20una%20ciudad%20resiliente,de%20origen%2C%20esperados%20o%20inesperados>.
- Rivera, J. (2001). Piscoterapia de la crisis. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, (79), pp. 35-53.
- Rodríguez, D. y Álvarez, J. (2013). Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres: Estudios de Casos. *REDMARKA Revista de Marketing Aplicado*, 1 (11), pp.137-161.
- SIAL Trujillo (2022). Repositorio virtual de mapas del Sistema de Información Ambiental Local. *SIAL Trujillo* [en línea]. Disponible en: [http://sial.segat.gob.pe/mapas/buscar?title=provincia+de+Trujillo&field\\_nodo\\_tid=46996](http://sial.segat.gob.pe/mapas/buscar?title=provincia+de+Trujillo&field_nodo_tid=46996)
- Uceda, S. y Tufinio, M. (2003). El complejo arquitectónico religioso Moche de Huaca de la Luna: Una aproximación a su dinámica ocupacional. *Moche: hacia el final del milenio. Actas del Segundo Coloquio sobre la Cultura Moche*. Universidad Nacional de Trujillo y la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Uceda, S., Morales, R. y Mujica, E. (2016). *Huaca de la Luna. Templos y dioses Moche*. Lima: Proyecto Huacas del Sol y la Luna.
- UNALM (2012). *Serie el punto de ají. Investigaciones en Capsicum nativos. Números 1 y 2*. Lima: Programa de Hortalizas. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- UNWTO (2021). *COVID-19 y turismo (2020): Análisis del año* [en línea]. Disponible en: <https://www.unwto.org>; <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- Valdebenito, E., Loizo J. y García, O. (2009). Resiliencia: una mirada cualitativa. *Fundamentos en Humanidades*, 10 (19), pp. 195-205.
- Zapata, M. (2022). *Comportamiento del turismo del destino turístico La Libertad, frente a la pandemia de COVID-19: caos y orden*. Trujillo: Savez Editorial.

## CAPÍTULO IX

# EFFECTOS EN EL EMPLEO OCASIONADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 Y LAS PERSPECTIVAS DE REACTIVACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO DE MEDELLÍN 2021, UN EJEMPLO DE RESILIENCIA

*Claudia María Giraldo Velásquez<sup>1</sup>*

### INTRODUCCIÓN

Para este capítulo se tomó parte del estudio *Recuperación del sector turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del sector turístico. Medición del impacto económico y social del turismo en la ciudad de Medellín* (Alcaldía de Medellín, 2022) en lo correspondiente al empleo, ya que este aspecto tiene que ver directamente con el bienestar de las comunidades, muy específicamente con la mujer, pues el estudio realizado por Mejía *et al.* (2019), mostró entre otros aspectos, que 64% de los trabajadores (en hoteles y restaurantes de Medellín) eran mujeres —siendo también superiores los porcentajes del género femenino, cuando se tuvo en cuenta los diferentes cargos operativos y administrativos—.

Además, cobra valor abordar el tema del empleo, ya que este presenta una afectación de importancia debido a la pandemia del COVID-19, lo cual se puede apreciar, por ejemplo, en el estudio realizado por la *Tourism Industry Aoteaora* —TIA— (que es la única asociación independiente que representa los sectores turísticos de Nueva Zelanda) a las empresas del sector turismo, el cual, en su última versión (TIA, 2021), aplicado a 271 (cuestionario) negocios, entre el 30 de julio y el 18 de agosto de 2021, destaca la reducción de empleos en 37%.

Igualmente, de conformidad con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE en el 2021, el sector de alojamiento y servicios de comida registró un

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora del programa profesional de Administración de Empresas Turísticas. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Facultad de Administración ORCID. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0002-5533-138X>, correo electrónico: [cgiraldo@colmayor.edu.co](mailto:cgiraldo@colmayor.edu.co)

promedio de 108.969 personas ocupadas, lo que sirve de aproximación al empleo en el sector turismo de Medellín y Área Metropolitana. Este dato es 2,8% superior al registrado en 2020, lo que muestra un cambio positivo en la ocupación del sector, sin embargo, esta cifra es inferior en 11% a la mostrada en el 2019, lo que revela la existencia de dificultades para alcanzar los niveles de empleo anteriores a la pandemia.

**Tabla 1**  
**Empleo en Medellín y Área Metropolitana Ocupados Medellín A.M.**  
**(Número de ocupados)**

<i>Sector</i>	<i>Empleo promedio 2019</i>	<i>Empleo promedio 2020</i>	<i>Empleo promedio 2021</i>	<i>Empleo promedio 2019 vs 2021</i>	<i>Empleo promedio 2020 vs 2021</i>
Ocupados Medellín	1.815.349	1.649.490	1.77.486	-2,3	7,6
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	9.415	9.204	8.416	-10,6	-8,6
Explotación de minas y canteras	1.836	1.831	3.5	90,7	91,2
Industria manufacturera	328.486	299.725	313.132	-4,7	4,5
Suministro de electricidad, agua y gestión de desechos	21.373	26.735	26.648	24,7	-0,3
Construcción	146.489	129.317	150.738	2,9	16,6
Comercio y reparación de vehículos	383.381	342.116	371.169	-3,2	8,5
Alojamiento y servicios de comida	122.432	106.039	108.969	-11,0	2,8
Transporte y almacenamiento	122.806	123.192	130.757	6,5	6,1
Información y comunicaciones	39.058	40.783	43.45	11,2	6,5
Actividades financieras y de seguros	38.22	39.31	37.677	-1,4	-4,2
Actividades inmobiliarias	36.439	33.915	34.198	-6,1	0,8

Actividades profesionales, científicas y servicios administrativos	172.111	150.571	159.209	-7,5	5,7
Administración pública y defensa, educación y salud humana	217.156	199.343	219.444	1,1	10,1
Actividades artísticas, entretenimientos y otros servicios	176.146	147.148	167.179	-5,1	13,6

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2021. Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Disponible en: <https://datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Gran-Encuesta-Integrada-de-Hogares-GEIH/mcpt-3dws>

Si se tiene en cuenta a la resiliencia como un elemento dinamizador de procesos, que posibilita a las personas o a los diferentes actores a salir adelante, pese a haber sufrido eventos o situaciones traumáticas (Uriarte, 2005), y consciente de la importancia del empleo; la Alcaldía de Medellín consideró significativo, no solo entender la afectación de este, a raíz de la pandemia, sino también visualizar las estrategias empleadas para su recuperación, para entender el comportamiento resiliente de las empresas y del destino, e identificar las medidas de apoyo que deben continuar brindando los diferentes actores, como: el sector público, la academia, los gremios, entre otros, para plantear estrategias y proponer acciones con base en las necesidades reales continuando en este proceso de recuperación.

Entre los principales resultados del estudio realizado por la Alcaldía de Medellín, 2022, en lo referente al empleo, se encontró que 56% de las empresas manifestó haber tenido una disminución en su planta de personal al comparar el primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2019. También recurrieron a la reducción de las remuneraciones y aumento de las responsabilidades. Sin embargo, se advierte que las empresas buscaron conservar su capital humano.

Las empresas más grandes tuvieron mayor capacidad que las más pequeñas en la conservación de su talento humano. La generación de empleo tuvo un mejor desempeño en el año 2021, respecto al 2020, aunque no hasta el punto de llegar a los niveles de empleo del 2019. Entre las estrategias que implementaron las empresas

en 2021 para atenuar los efectos del COVID-19, estuvo la protección del empleo, pago de nómina y bienestar de los empleados (esto fue manifestado por 35% de las empresas encuestadas). También, la Alcaldía de Medellín implementó una serie de estrategias que se materializaron en acciones, que contribuyeron y están ayudando notoriamente a la superación de la crisis en lo relacionado con el empleo y otros aspectos afectados por la pandemia del COVID-19, lo cual fue el producto de una estrecha comunicación con los diferentes actores.

A continuación, se presentan los siguientes apartados: metodología, donde se presentan los aspectos procedimentales que utilizó la alcaldía para realizar el estudio. Un pequeño marco teórico para contextualizar los resultados, la discusión de estos, las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## METODOLOGÍA

El estudio se realizó en el segundo semestre de 2021. Aplicando como técnicas la entrevista y la encuesta. Se entrevistó a 10 expertos del sector turístico en Medellín, entre los meses de noviembre y diciembre del 2021. En el criterio de selección se tuvo en cuenta que hubieran participado en importantes proyectos y decisiones en la ciudad. En este sentido, los entrevistados fueron expertos de instituciones como: Asoeventos (Asociación Colombiana de Operadores y Proveedores de Eventos); Medellín Bureau (fundación privada, sin ánimo de lucro, encargada de promocionar a Medellín y Antioquia en el mercado nacional e internacional); Asoguián (Asociación de Guías de Turismo de Antioquia); Plaza Mayor (entidad que impulsa, desarrolla y fomenta negocios y eventos nacionales e internacionales con eficiencia, innovación y capacidad competitiva); Asobares (Asociación de bares de Colombia); Migración Colombia, Politécnico Grancolombiano (Institución Universitaria); Metroparques (empresa industrial y comercial del Estado colombiano); Parques del Río y Cooperaciones del Área Metropolitana.

Para la aplicación de la encuesta se tomaron establecimientos de turismo de Medellín con registro nacional de turismo (RNT) asociados a las categorías de agencias de viajes y oficinas de representación turística, alojamiento, transporte, sector gastronómico, operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, y transporte. Los cuestionarios fueron diligenciados por los representantes legales y

responsables de los establecimientos de estos subsectores del turismo. Para el cálculo del tamaño de la muestra, se definió un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 7%. Se aplicó la fórmula para población finita, que arrojó un tamaño muestral de 171 establecimientos.

El marco muestral estuvo comprendido por el total de establecimientos pertenecientes a las categorías de análisis que contaban con RNT en abril de 2021.

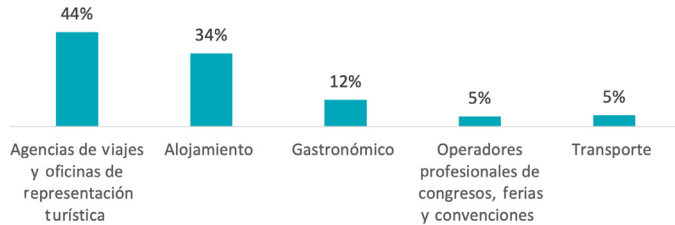
A partir de la depuración de la base de datos se estableció un tamaño de población de 1.225 establecimientos, distribuida por tamaño de población y de muestra de la siguiente forma:

**Tabla 2**  
**Tamaños poblacionales y muestrales**

<i>Subsector</i>	<i>Tamaño población de estudio</i>	<i>Participación porcentual de la población</i>	<i>Tamaño muestral</i>	<i>Participación porcentual de la muestra</i>
Agencias de viajes y oficinas de representación turística	603	49	75	44
Alojamiento	455	37	58	34
Gastronómico	25	2	21	12
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	89	7	8	5
Transporte	53	4	9	5
<b>Total</b>	<b>1 225</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del sector turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del sector turístico.

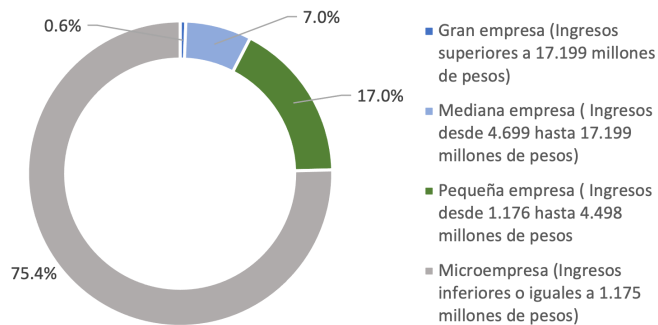
**Gráfico 1**  
**Subsector al que pertenece la empresa**  
**Porcentaje de empresas según subsector**



Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de Reactivación del Sector Turístico.

Puede observarse que el Sector Turístico de Medellín, tomando como base el marco muestral del estudio, está compuesto en mayor porcentaje por agencias de viajes y oficinas de representación turística, seguido del subsector alojamiento, porcentajes que se tomaron en cuenta para la selección de los tamaños muestrales respectivos.

**Gráfico 2**  
**Tamaño de la empresa teniendo en cuenta los ingresos**  
**Porcentaje de empresas según tamaño**



Fuente: Datos obtenidos de Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del Sector Turístico.

En el gráfico anterior puede verse que de acuerdo con el marco muestral, también existe en el sector un porcentaje mayor de microempresas, seguido de pequeñas empresas, lo cual es coherente con los porcentajes muestrales.

## MARCO TEÓRICO

### *Resiliencia desde el desarrollo humano*

Esta se enfoca en lo concerniente a la fortaleza de los individuos y su habilidad para la realización de cambios positivos, tiene que ver con las posibilidades y fortalezas de las personas, y su tendencia de mejoramiento continuo. Además, incluye conceptos como invulnerabilidad y factores de protección (Uriarte, 2005).

### *Resiliencia organizacional*

Esta implica el desarrollo de procesos que hacen posible el uso de los recursos de una forma flexible, con la finalidad de afrontar eventos inesperados de gran dificultad. De esta manera las empresas tienen la posibilidad de dar una respuesta rápida y efectiva, mediante el aprovechamiento de oportunidades que enfrenten las amenazas producto de las crisis (Oviedo y Marrero, 2020). Desde este punto de vista, la resiliencia es un elemento clave que permite controlar los desequilibrios del contexto, a través de la generación de una capacidad institucional y emocional que posibilita enfrentar diferentes riesgos que van más allá de una amenaza al normal desenvolvimiento de las organizaciones (Rogel y Urquizo, 2019).

Puede decirse que la resiliencia organizacional es una competencia fundamental en toda organización; según lo planteado por García Rubiano y Forero-Aponte (2018), esta va más allá de la adaptación a los contextos cambiantes de las empresas, pues no es solamente el adaptarse al ambiente, sino la capacidad de gestionar el cambio, que permita la anticipación a las diversas transformaciones.

Esta resiliencia organizacional tiene como elemento clave la posibilidad de anticiparse, estructurar y hacer mínimo el impacto de los acontecimientos y situaciones estresantes y conflictivas. Puede concebirse a la vez como una habilidad, un proceso que interpreta y da respuesta a diferentes desafíos, esto posibilita que la organización tenga mejores condiciones y preparación para adaptarse a las situaciones que puedan llegar (Oviedo y Marrero, 2020).

En los entornos actuales inestables y cambiantes, las empresas deben contar con la capacidad de reinventar el modelo de negocio, siempre en actitud alerta y

con una orientación hacia la acción, mediante la aplicación de comportamientos e interacciones. Para lograr esto, las empresas deben tener las siguientes características que son básicas en la aplicación de la resiliencia; la aceptación de la realidad, tener la habilidad de interpretar y canalizar los acontecimientos y tener la capacidad de la improvisación (Oviedo y Marrero, 2020).

### *Comportamiento resiliente*

Este corresponde a la toma de medidas para superar los momentos de crisis, mediante el análisis de las realidades, con la finalidad de que no se desarrollen acciones producto de la improvisación, ni se tomen decisiones inmediatistas, reduccionistas y poco profesionales. Un análisis puede realmente generar operaciones estratégicas que contribuyan a la superación de las crisis (Pinheiro y Sonaglio, 2020).

En el análisis de las realidades en la planificación de la empresa se debe tener en cuenta los intereses externos y la inclusión de planes de gestión de larga duración, los cuales permitan la planificación de estrategias a largo plazo. Es de gran importancia potenciar las fortalezas, así como también, tener en cuenta y amortiguar las principales debilidades, de modo que puedan ajustarse estratégicamente (Pinheiro y Sonaglio, 2020).

## RESULTADOS

### *Efectos del COVID-19 en el empleo y en los perfiles organizacionales*

En las empresas que forman parte del sector turístico, el empleo se vio seriamente afectado. A continuación, se destacan los principales efectos al respecto de este tema:

El COVID-19 generó diferentes cambios en los procedimientos y actuaciones de los trabajadores y en el quehacer de las empresas. El aislamiento en casa, la distancia social, el teletrabajo y los cambios en el comportamiento de la demanda, son algunos ejemplos de esto. Puede afirmarse que se presentó una crisis que afectó a todas las personas, las familias, las empresas y los entornos laborales. En lo que concierne a

los empleos, un entrevistado afirmó que: “El 90% de los empleos del sector turístico sufrieron afectación”.

Empleos indirectos: los empleos temporales, los de las cadenas productivas complementarias (transporte, mantenimiento, suministro y reparación, entre otros), se afectaron notoriamente, lo que generó que muchos estudiantes universitarios y, en general, jóvenes trabajadores se quedaran sin empleo o lo vieran reducido notoriamente.

Trabajos operativos / trabajos por días: el sostenimiento de la nómina se dificultó con el paso de los meses en el periodo más crítico de la pandemia. Se presenta una tendencia hacia la informalidad del empleo, puesto que los contratos a término fijo pasaron a ser ocasionales, contratos de meses a semanas y días, por servicios, por tareas específicas, todo esto para posibilitar el cumplimiento de las responsabilidades en lo relacionado con la nómina. Un entrevistado manifiesta: “Día trabajado día pagado”, “En restaurantes, por ejemplo, los empleados de cocina tuvieron mejores posibilidades de conservar su empleo, lo que no ocurrió en el caso de los meseros”.

El subsidio de nómina no cobijó todas las empresas: los diferentes programas de apoyo ofrecidos a las empresas afectadas por la pandemia, no abarcaron muchos establecimientos del sector turístico, porque estos no cumplían con las condiciones para acceder al beneficio. Además, estos subsidios fueron insuficientes, como manifiesta uno de los entrevistados: “Con estos auxilios solo se subsidiaba un porcentaje de operación. ¿Pero si no hay operación?” “¿El subsidio cubría nómina, y lo demás?”.

Ciertos cargos presentaron aumento en las labores: el empleo se contrae y las actividades se concentran en ciertos perfiles. Los administradores, específicamente, vieron ampliadas sus funciones y responsabilidades; asimismo en roles propios de la gestión administrativa, digital y de manejo de los clientes. Un entrevistado manifestó que “A los administrativos se les aumentó notoriamente su carga laboral”. Por ejemplo: “una sola persona en contaduría tuvo que atender toda la cadena de hoteles”, lo cual se presentó en varios casos.

Guías turísticos: este fue un subsector señalado por los expertos como de máxima afectación y de mayor lapso de recuperación, lo cual generó la necesidad de asumir otras tareas en campos diversos, admitiendo el camino del denominado rebusque. Uno de los entrevistados manifestó: “Muchos se pasaron a otras actividades anexas, como domicilios y otras soluciones de rebusque”. “No es reinención sino supervivencia”.

En este público en particular las condiciones laborales y prestacionales se vieron notablemente afectadas; afirma un entrevistado: “Tenemos 99% por prestación de servicios” o “se llama cuando se necesita”.

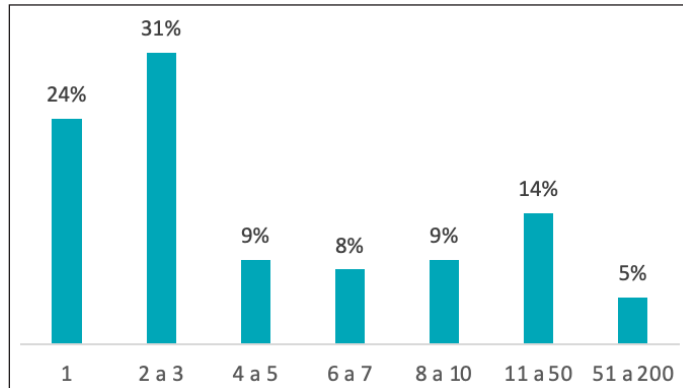
Este subsector se vio abocado a realizar su trabajo de una forma totalmente diferente y les tocó hacer innovaciones como grabaciones de guías por lugares turísticos. Frente a esto se presentó una aprensión como lo manifiesta un entrevistado; “pensamos que nos iban a quitar el trabajo”.

### *Comportamiento del empleo*

Composición del empleo: en este ítem, se preguntó a las empresas (encuesta) por el número de empleados en el primer semestre de 2021, la evolución de los empleos del primer semestre de 2021 comparado con el primer semestre de 2019 y la evolución de los empleos en el primer semestre de 2021 comparado con el primer semestre de 2020, y sobre las expectativas de contratación de personal para el segundo semestre del año 21, en contraste con el primer semestre de este mismo año.

En relación con el número de empleados con los que contaban las empresas en el primer semestre de 2021 se aprecia que hay un mayor porcentaje de empresas que tienen entre 1 y 3 empleados, lo cual es coherente con la muestra bajo estudio y con la estructura empresarial del sector turístico, donde la mayoría corresponde a microempresas, seguido de pequeñas empresas y finalmente medianas y grandes empresas.

**Gráfico 3**  
**Empresas por número de empleados en el primer semestre de 2021**  
**Porcentaje de empresas**

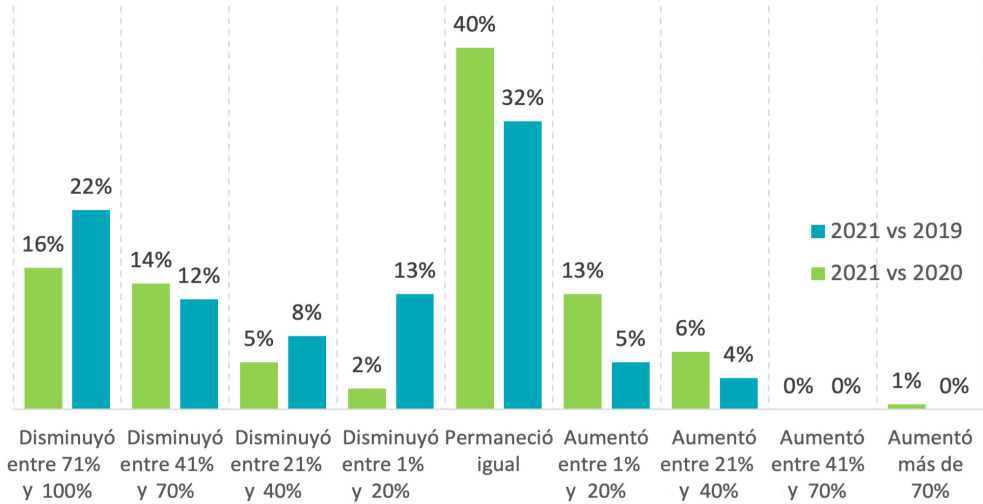


Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del Sector Turístico.

Evolución del empleo: al comparar el número de empleados del primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2019, se observa que 55% de los empresarios manifestó haber tenido una disminución en su planta de empleados. Cabe destacar que las empresas buscaron conservar su capital humano tanto como fuera posible, siendo el empleo mejor calificado el que contó con menor vulnerabilidad al respecto.

Los resultados de comparar la planta de empleados del primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2020 muestran que 40% manifestó haber conservado el mismo número de empleados y el 20% aumentó su planta de personal. Por tanto, puede observarse una recuperación al respecto.

**Gráfico 4**  
**Empresas por evolución de los empleos del primer semestre de 2021,**  
**comparado con el primer semestre de 2019 y de 2020**  
**Porcentaje de empresas**



Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del sector turístico.

Cuando se tiene en cuenta el subsector se obtienen los siguientes resultados:

A nivel sectorial se destaca que los operadores de congresos profesionales presentaron el porcentaje más alto de disminución de la planta de personal en 2021 comparado con el 2019, ya que con 63% de las empresas de este subsector tuvo disminución en empleos. A los operadores profesionales le siguen las agencias de viajes, con 61% de empresas con disminución de sus empleos. El subsector alojamiento fue el de mejor comportamiento, debido a que 50% de las empresas del subsector mantuvo o aumentó su planta de personal.

La prueba chi-cuadrado, para medir la relación entre la evolución de los empleos y el subsector al que pertenece la empresa, arrojó que existe una relación estadísticamente hablando, lo cual muestra que sí hay diferencia significativa entre el subsector y la evolución de los empleos en este periodo estudiado, observándose que hubo subsectores mucho más afectados que otros.

**Tabla 3**  
**Cruce entre evolución de los empleos del primer semestre de 2021,**  
**comparado con el primer semestre de 2019 por subsector**  
**Porcentaje de empresas**

<i>Evolución de los empleos</i>	<i>Agencias de viajes</i>	<i>Alojamiento</i>	<i>Gastronómico</i>	<i>Operadores profesionales</i>	<i>Transporte</i>	<i>Total</i>
Aumentó entre 21% y 40%	0%	9%	0%	13%	0%	4%
Aumentó entre 1% y 20%	4%	5%	10%	0%	11%	5%
Permaneció igual	32%	36%	24%	25%	33%	32%
Disminuyó entre 1% y 20%	8%	16%	24%	0%	22%	13%
Disminuyó entre 21% y 40%	5%	10%	19%	0%	0%	8%
Disminuyó entre 41% y 70%	16%	10%	5%	13%	11%	12%
Disminuyó entre 71% y 100%	32%	10%	10%	50%	22%	22%
No sabe / No responde	3%	3%	10%	0%	0%	4%
Total, general	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Resultados de la prueba chi-cuadrado de independencia</i>						
<b>Test estadístico</b>			<b>p-valor</b>			
<b>Pearson Chi-Square</b>			<b>0,000</b>			

Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del Sector Turístico.

Respecto a la comparación entre la evolución de empleo del primer semestre de 2021 en relación con la de 2020, se pudo ver que los subsectores con un desempeño más deficiente al respecto fueron el transporte, el gastronómico y operadores de congresos, ferias y convenciones con 66% y 38% (este último porcentaje fue igual para el subsector gastronómico y para operadores de congresos, ferias y convenciones).

El subsector con un desempeño superior fue el de alojamiento, ya que 25% de las empresas de alojamiento manifestó haber presentado una disminución en su planta

de personal del primer semestre de 2021 en comparación con la de 2020, lo cual es mucho menor que lo presentado en los otros subsectores bajo estudio.

**Tabla 4**  
**Cruce entre evolución de los empleos del primer semestre de 2021,**  
**comparado con el primer semestre de 2020 por subsector**

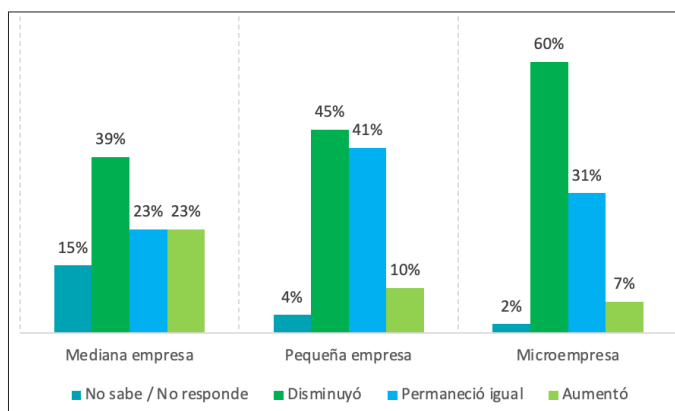
<i>Evolución de los empleos</i>	<i>Agencias de viajes y oficinas de representación</i>	<i>Alojamiento</i>	<i>Gastronómico</i>	<i>Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones</i>	<i>Transporte</i>	<i>Total</i>
Aumentó entre 1% y 20%	7%	21%	19%	0%	11%	13%
Aumentó entre 21% y 40%	1%	14%	5%	13%	0%	6%
Aumentó más de 70%	0%	2%	0%	0%	0%	1%
Permaneció igual	47%	38%	29%	50%	22%	40%
Disminuyó entre 1% y 20%	0%	2%	5%	0%	22%	2%
Disminuyó entre 21% y 40%	4%	5%	14%	0%	0%	5%
Disminuyó entre 41% y 70%	16%	9%	19%	25%	11%	14%
Disminuyó entre 71% y 100%	24%	9%	0%	13%	33%	16%
No sabe/No responde	1%	2%	10%	0%	0%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del sector turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del sector turístico.

Cuando se realiza el análisis de la disminución de empleados en el primer semestre de 2021, comparado con el primer semestre de 2019, considerando el tamaño de la empresa, se observa que las microempresas presentaron una disminución mayor, representada con el 60%, seguido de las pequeñas con 45% y finalmente las medianas con 39%. Lo anterior está en correspondencia con la capacidad de las empresas, ya

que las grandes conservan más el talento humano, mientras que las más pequeñas tienen una menor capacidad al respecto.

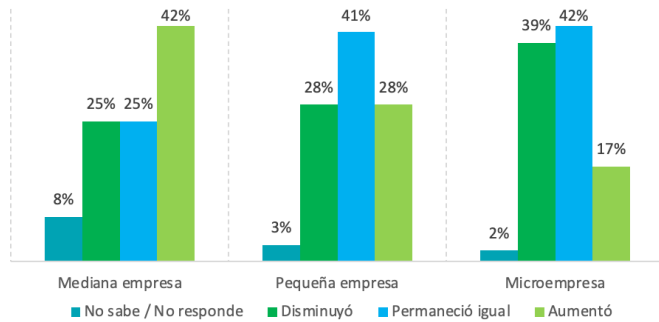
**Gráfico 5**  
**Cruce entre la evolución de los empleos del primer semestre de 2021, comparado con el primer semestre de 2019 por el tamaño de la empresa**  
**Porcentaje de empresas**



Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de Reactivación del Sector Turístico.

Al comparar el empleo del primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2020 se puede ver que 39% de las microempresas presentó una disminución en el número de empleados. En las pequeñas empresas, el porcentaje fue de 28% y en las medianas empresas de 25%, lo que muestra la importancia del talento humano para las empresas, las cuales realizaron un esfuerzo por mantenerlo, a pesar de haberse presentado menores ingresos.

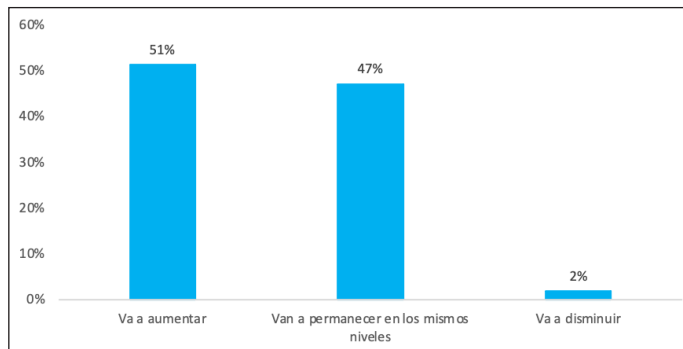
**Gráfico 6**  
**Evolución de los empleos del primer semestre de 2021, comparado con el primer semestre de 2020 por tamaño de la empresa**  
**Porcentaje de empresas**



Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del Sector Turístico.

En lo referente a la variable de contratación de personal, se pudo observar una perspectiva positiva, puesto que más de la mitad de las empresas declara que va a aumentar, y un porcentaje muy cercano al 50% dice que se quedará igual.

**Gráfico 7**  
**Expectativas de contratación de personal de la empresa para el semestre 2-21, en comparación con el semestre 1 de este año**  
**Porcentaje de empresas**



Fuente: Datos obtenidos de la Alcaldía de Medellín. Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de Reactivación del Sector Turístico.

### *Ayudas brindadas por la Alcaldía de Medellín al sector turístico*

La Alcaldía de Medellín ha apoyado y continúa ayudando en:

Formación para el logro de formalización: debido a que muchos de los empleos en el sector turístico y gastronómico de Medellín se han desarrollado bajo procesos de informalidad, la Alcaldía tiene como una de sus metas contribuir con la formalización del desarrollo del turismo en Medellín, a través de la formación académica, en las habilidades administrativas y de gestión, y las habilidades técnicas para la digitalidad.

Emprendimiento de procesos para fortalecer lo empresarial: ha brindado posibilidades permanentes de asesorías técnicas y personales para los emprendedores y empresarios de la ciudad. Estas se realizan con las entidades que intervienen en el proceso de formalización de los prestadores de servicios turísticos. Las entidades que hacen el acompañamiento son: la DIAN, Cámara de Comercio, Secretaría de Hacienda, Bomberos, entre otros.

Desarrollo de procesos de formación dirigidos a empresarios del sector turístico: cuenta con un portafolio de capacitaciones, asistencias técnicas, cátedras, entre otros, que tienen como objetivo el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios y personas que hacen parte de la cadena de valor del turismo. Esta formación está enfocada en temas como accesibilidad universal, turismo responsable, formulación de proyectos, marketing digital, capacitaciones a personal de alojamiento en temas como recepción y reservas, administración hotelera, temas asociados a los ejes de trabajo de Medellín Destino Turístico Inteligente (Gobernanza, Accesibilidad, Sostenibilidad, Tecnología e Innovación), entre otros.

Algunos de los procesos de formación ofrecidos para potenciar el proceso de recuperación del sector turístico en lo referente al empleo, están siendo orientados en áreas como marketing, ventas, comunicación a través de nuevas tecnologías y administración, esto brinda un panorama importante para las empresas y los trabajadores, los cuales están enfocando su perfil hacia las nuevas realidades. También hay un impacto mayor de estas estrategias de formación ofrecidas, ya que según un entrevistado: “cuando el conocimiento técnico y académico se combina con el quehacer específico del turismo, con sus retos únicos, se logran mejores resultados”. Se muestra como ejemplo un diplomado que se brindó, sobre turismo y estrategia empresarial, donde un entrevistado manifiesta que “Ahora tenemos 1 610 personas con capacidades en

turismo, estrategia empresarial”, y como consecuencia de esta estrategia “le entregamos a la ciudad cinco empresas formalizadas”.

La Alcaldía de Medellín está realizando diferentes procesos de formación entre los que se cuentan los siguientes:

- 184 personas formadas en gestión y liderazgo del turismo comunitario y 16 iniciativas acompañadas técnicamente en el 2021. En el 2022 se acompañarán otras 20.
- Acompañamiento a 50 establecimientos de alojamiento y hospedaje de la ciudad en mejoramiento de prácticas ambientales (mayo 2022).
- Proyecto cultura turística: 1 775 personas participaron en recorridos y 321 en capacitaciones en turismo responsable, oferta hotelera, entre otros.
- Asistencia técnica en accesibilidad universal al sector turístico.
- Para potenciar y recuperar el empleo la Alcaldía de Medellín tiene la creación y puesta en marcha del Programa de Estímulos para la Sostenibilidad y Reactivación del Sector Turístico. Este proyecto tiene por objeto “Promover la recuperación y reactivación del sector turístico en el marco de la pandemia del COVID-19 durante la vigencia del *Plan de desarrollo municipal 2020-2023*, mediante el otorgamiento de estímulos para el desarrollo de proyectos en las categorías de: Innovación turística; en las líneas de competitividad y promoción. A la fecha se han otorgado más de \$960 000 00 a 54 prestadores de servicios turísticos de la ciudad.

### *Recomendaciones de los empresarios para los diferentes actores del turismo del Destino Medellín*

#### Para la Alcaldía

Los estímulos que fueron otorgados para la protección de los subsectores del turismo posibilitaron el sostenimiento y la supervivencia de muchos negocios, sin embargo, es necesario que se continúe con estos para favorecer la reactivación, entregando estímulos a los subsectores que tienen mayor incidencia en la atracción de turistas.

### Para la academia

El fenómeno COVID-19 mostró la necesidad de desarrollar de mejor manera la gestión de procesos de cara a los servicios, la digitalidad y la distribución, lo cual conlleva grandes retos en lo referente a la planeación e inversión, además de la solución técnica. Cabe resaltar que las estructuras empresariales muchas veces no tienen estas capacidades para ejecución autónoma. Al respecto, un entrevistado afirma que “para formalizar el empleo del sector turístico, hay que profesionalizarlo”. También en las entrevistas se mencionan los idiomas como una necesidad fundamental para la internacionalización, la prestación de servicios y la gestión de rutas turísticas.

Es necesaria la formación para la gestión 4.0, además, la pandemia mostró de una manera más marcada, debilidades en planeación, marketing e innovación, apropiación de la digitalidad, la gestión eficiente de recursos y riesgos, al respecto un entrevistado manifiesta que “las universidades podrán apoyar en el cierre de la brecha digital”.

### Para el sector turístico en general

En el marco de prioridades de cara a la gestión interna se identifica una necesidad de recuperar los empleos perdidos y reconfigurar la planta de trabajo. Los aprendizajes en el periodo COVID-19 dieron prioridad al relacionamiento y en mejorar experiencia con el cliente. Frente a la gestión financiera, se procuran ejercicios en austeridad y planeación del gasto. El orden de prioridades se establece en función de la sostenibilidad de los negocios a través del tiempo en función del aprovechamiento de oportunidades.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según Pinheiro y Sonaglio (2020) el progreso del turismo desde una mirada resiliente aporta a un desarrollo de este, sustentado en realidades. Los resultados de este estudio evidencian que, en el transcurso de la pandemia, las empresas emprendieron acciones, producto de la improvisación para ajustarse a la situación que estaban viviendo, sin embargo, la unión de los diferentes actores permitió un comportamiento resiliente

por parte de las empresas, la Alcaldía y otros actores del turismo en la ciudad de Medellín; pues se fueron dando diferentes ajustes, generaron actuaciones y acciones estratégicas que contribuyen a la superación de la pandemia y al mejoramiento del sector, desde las realidades identificadas.

Como lo manifiestan Ortiz y Erazo (2021), una organización resiliente debe asumir adaptaciones positivas en situaciones adversas, producto del entorno interno o externo en el que se encuentran inmersas, tomando esta situación como una experiencia y no como una amenaza. Pudo verse que en las empresas se realizaron algunas adaptaciones, ya que en algunos casos tuvieron que modificar el modelo de negocio. En otros casos como el de la guianza, fue muy difícil el cambio porque se presentaron temores al respecto por la realización del trabajo de manera diferente, lo cual en algunos momentos puede afectar el proceso de resiliencia.

De acuerdo con lo planteado por Ortiz y Erazo (2021), lo distintivo de una empresa resiliente es el conocimiento del entorno y de las oportunidades y amenazas existentes dentro de este. En este mismo sentido, García-Rubiano y Forero-Aponte (2018), afirman que las empresas deben ir más allá del cambio exigido por el ambiente, y manifiestan la necesidad de que las empresas se anticipen a las necesidades de este.

En este estudio, aunque pudo verse una capacidad de resiliencia específicamente en el tema que concierne al empleo, sin embargo, antes de la pandemia no se percibieron o no se les dio la debida importancia a las carencias en formación de los empleados, ni a los modelos de negocio de las empresas, tampoco al atraso en lo referente a lo digital. Puede decirse que las empresas en muchos casos no estaban preparadas para asumir muchos retos que se presentaron. Por lo tanto, se puede afirmar que muchas de las empresas del sector turístico de Medellín no contaban con este distintivo de resiliencia, pero parece que la alcaldía de Medellín sí tenía identificadas estas falencias y estaba trabajando al respecto. Es necesario agregar que se debe continuar apoyando estos procesos de formación con las nuevas realidades del mundo actual, ya que se tienen grandes vacíos al respecto de muchos temas de vanguardia.

Según lo planteado por Oviedo y Marrero (2020), en relación con la pandemia, las empresas del sector se vieron avocadas a tener que aceptar la nueva realidad y trataron, de alguna manera, hacer una interpretación que les permitió una capacidad de improvisación. También, según lo encontrado por Ortiz y Erazo (2021), en su estudio: *Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia*, puede decirse que las administraciones

de las empresas del sector turístico de Medellín, demostraron tener una capacidad de eficacia y eficiencia en cuanto a lo referente a la innovación, ya que adoptaron medidas como el trabajo semipresencial, el comercio por medio de la utilización de plataformas digitales y entregas a domicilio, entre otras formas innovativas que les permitieron continuar con sus operaciones.

Según lo formulado por Carmello (2008), en el caso de Medellín, la pandemia obligó al replanteamiento de nuevas ideas y a la apertura a los cambios, también posibilitó la capacidad de plantear acciones estratégicas. Además, es importante perseverar con las diferentes estrategias y cambios, para que esto no haya sido solo producto de la situación generada por la pandemia, porque de lo contrario se podría perder mucho de lo que se ha avanzado.

## CONCLUSIONES

La crisis tuvo efectos adversos sobre la generación de empleo en el sector turístico, 56% de las empresas manifestó haber tenido una disminución en su planta de personal al comparar el primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2019. Sin embargo, se advierte que las empresas buscaron conservar su capital humano y en la actualidad piden apoyo a la Alcaldía para que continúe con procesos de formación, con la finalidad de que el recurso humano pueda capacitarse de acuerdo con las nuevas realidades, incluyendo todo lo concerniente a la digitalidad, que durante la pandemia mostró ser de mucha importancia tanto en el perfil de los empleados, como en el quehacer de las empresas.

En la fase inicial de cese de actividades se dio en algunos casos una reducción importante del personal para solo mantener los mínimos viables, y así cumplir con las obligaciones y con el funcionamiento de las organizaciones. También se presentó reducción de las remuneraciones y aumento de las responsabilidades. Algunas empresas priorizaron mantener su planta de empleados intacta, en cuanto fuera posible, y reasignaron los recursos humanos a otras actividades.

Las empresas más grandes tuvieron mayor capacidad que las más pequeñas de conservación de su talento humano; mientras que en las microempresas, 45% manifestó una disminución en el número de empleados el primer semestre de 2021, comparado con el primer semestre de 2019. En las medianas empresas este porcentaje

fue menor en el mismo periodo. Igualmente, se presenta un mejor panorama en las empresas medianas que en las microempresas, al comparar el primer semestre de 2021 con el primer semestre de 2020.

Se buscó reactivar y reemplazar los empleos que fueron perdidos durante los picos de la pandemia, en tanto las actividades se fueron reanudando. Dentro de los procesos de planeación y recuperación, se plantearon caminos para aumentar la planta de empleados en 2022, pero dependerá de las decisiones de reestructuración empresarial que todavía se adelantan en cada una de las empresas y esto se va a dar de forma diferente dependiendo del subsector al que pertenezca cada empresa.

El entendimiento de las necesidades y el comportamiento de los públicos, como visitantes a nivel local, nacional e internacional, permitirá la recuperación más precisa de los empleos, al identificar los nichos de mercado a los cuales se desea atender, y los perfiles de empleos que se requieren para sus necesidades particulares. Al entender el aumento de la demanda de viajeros senior, familias, o jóvenes nómadas digitales, se entiende la diferencia en términos de atención, infraestructura y necesidades desde cada uno de los subsectores del turismo para sus experiencias.

La estrategia de atender a nuevos nichos de mercado con alojamientos boutique, guías y agencias de viaje enfocadas en el ecoturismo, entre otras perspectivas innovadoras, aumentarán la demanda de profesionales en áreas multidisciplinarias del conocimiento, lo cual a su vez favorecerá el descubrimiento y apertura de nuevos nichos de mercado. Esta capacidad de innovación está en una relación directa con la resiliencia, siendo un factor clave que determina un proceso de adaptación (Carvalho *et al.*, 2016).

Ampliar las habilidades de los colaboradores y sus perfiles, también será una tarea ardua para los sectores tradicionales como el transporte y la guianza turística, los cuales enfrentaron con temor los cambios en las responsabilidades y en el acercamiento a las nuevas formas de hacer turismo, que obligaron a plantear innovaciones, como grabaciones de guanzas por lugares turísticos y otros procesos de innovación, esto obligó a superar los temores al cambio, y debe continuarse con este, como elemento importante para continuar dentro del marco de la resiliencia.

El impulso de fin de año, en 2021, permitió recuperar parte de los empleos que no se encontraban activos durante el proceso de pandemia, más aún, favoreció la creación de empleos temporales para aprovechar la creciente reactivación económica. Los retos que afrontan las organizaciones hoy están derivados de encontrar perfiles

que se adapten a las nuevas realidades, con habilidades blandas relacionadas con la resiliencia; la habilidad para afrontar el cambio y habilidades duras relacionadas con el conocimiento tecnológico.

La información se convirtió en un activo que hizo la diferencia en la orientación de unas y otras empresas. Los expertos recomiendan a los empresarios permanecer actualizados, tener las cifras, análisis económicos, novedades relativas al impacto y evolución del sector turístico. Asimismo, la identificación de prácticas y soluciones que hayan funcionado en la comunidad empresarial. Los expertos destacan la importancia de estar actualizados y a la vanguardia en soluciones, respondiendo a las preguntas: ¿Qué se debe saber? ¿Cómo se puede estar a la vanguardia de las tendencias y lo referente a cómo se puede hacer su implementación?

Es de vital importancia que las empresas del sector turístico de Medellín continúen con el proceso de renovación y fortalecimiento que se generó como producto de la pandemia, para que realmente se verifique y se sustente lo que es el verdadero proceso de resiliencia organizacional (García-Rubiano y Forero-Aponte, 2018).

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín (2022). Recuperación del Sector Turístico de Medellín 2021: Perspectivas de reactivación del Sector Turístico. Medición del impacto económico y social del turismo en la ciudad de Medellín.
- Carmello, E. (2008). *Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor*. Editorial Gente.
- Carvalho, A. O. et al. (2016). Organizational resilience: A comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4 (1), pp. 58-69. Doi: <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), (2021). *Gran Encuesta Integrada de Hogares-GEIH* [en línea]. Disponible en: <https://datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Gran-Encuesta-Integrada-de-Hogares-GEIH/mcpt-3dws>.
- Fajardo, H. A. y Álvarez, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), pp. 366-398. ID: 10670/1.co9az7.
- García-Rubiano, M. y Forero-Aponte, C. (2018). Importancia de la resiliencia en el cambio organizacional [en línea]. En: M. García Rubiano (Ed.) (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Mejía, M. et al. (2019). *Medición del impacto económico y social del turismo en la ciudad de Medellín*. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo* (8ª ed.) [en línea]. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_824097.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824097.pdf).
- Oviedo-Amaro, Y. y Marrero-Santos, M. (2020). La resiliencia organizacional. Un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21 (2), pp. 66-71 [en línea]. Disponible en: <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/144>.
- Pinheiro, S. y Sonaglio, K. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 29 (2), pp. 331-348.
- Rogel, E. M. y Urquizo, J. I. (2019). Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV (2), pp. 112- 119.

- Turism Industry Aoteaora (2021). COVID-19 *Tourism Industry Survey*, agosto [en línea].  
Disponible en: [www.tia.org.nz/resources-and-tools/insight/covid-19-tourism-industry-survey-results](http://www.tia.org.nz/resources-and-tools/insight/covid-19-tourism-industry-survey-results).
- Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo.  
*Revista de Psicodidáctica*, 10(2), pp. 61-80.



## CAPÍTULO X

### FACTORES FACILITADORES Y RESTRICTIVOS PARA LA ADAPTACIÓN DEL TERRITORIO TURÍSTICO. EL CASO DE LA COMARCA TURÍSTICA DE SIERRAS DE LA VENTANA

*María Sol Sierra<sup>1</sup>*

#### INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 se constituyó en un hecho disruptivo que ha provocado una paralización de la economía a nivel mundial; como resultado, los territorios turísticos se han visto particularmente afectados. Se originaron rupturas que traccionaron a los actores (públicos, privados, colectivos) a ensayar nuevos mecanismos de adaptación a un escenario cambiante. En la etapa de reapertura turística, en el caso de Argentina, se fomentó el turismo de cercanía, vinculado al redescubrimiento de nuevos territorios; para esto, fue necesario promover y fomentar la coordinación de actuaciones entre la administración pública, en diferentes escalas territoriales y ámbitos competenciales; las empresas, en destino y en los mercados emisores; y la ciudadanía.

Civitatesi y del Valle Colino (2019), entre otros autores, plantean que uno de los principios para desarrollar resiliencia es promover sistemas de gobernanza que garanticen la coordinación de actores locales, entre escalas regionales y nacionales por medio de políticas de apoyo y/o iniciativas de la sociedad local. Al respecto, la gobernanza turística puede entenderse como un proceso de coordinación entre partes involucradas en el devenir de la actividad (Pulido, 2014; Dos Anjos y Kennell, 2019; Zapata, 2020).

El presente capítulo se enmarca en una investigación cuyo objetivo fue analizar los procesos de gobernanza en la Comarca de Sierras de la Ventana (Provincia de Buenos Aires, Argentina) en el contexto de crisis por COVID-19 en 2020 y 2021. El trabajo

---

<sup>1</sup> Centro de Estudios Sociales de América Latina. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, correo electrónico: msolsierra@fch.unicen.edu.ar

busca explicar los factores que actuaron como facilitadores y/o como obstáculos en la adaptación de los territorios en tránsito hacia una “nueva normalidad”. El territorio en análisis es identificado en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) como Área Sierra de la Ventana; la misma ha sido caracterizada como de uso turístico actual por la presencia de volúmenes importantes de demanda. Este territorio se destaca por la presencia de naturaleza (sierras, arroyos, forestación) y las potencialidades para las actividades de aventura (Ministerio de Turismo, 2014). Con la irrupción de la pandemia y su creciente demanda, dada la particularidad de su oferta turística, la Comarca Serrana debió adaptarse a nuevas condiciones contextuales.

Respecto de los antecedentes empíricos, específicamente estudios vinculados con el análisis de la resiliencia en territorios turísticos, existen investigaciones que se enfocan al estudio de la recuperación después de un desastre (Rodríguez y Herrera, 2015; Basurto *et al.*, 2020), o bien, consideran a la resiliencia como una estrategia de preparación, resistencia y recuperación ante la materialización de determinados riesgos. Por otra parte, existen trabajos que han hecho hincapié en la medición y comparación de los factores de resiliencia territorial teniendo en cuenta las percepciones de los gobiernos, del sector empresarial y de residentes (Gutiérrez, 2019). Sancho y Vélez (2009) definen la resiliencia como la capacidad de los territorios turísticos para recuperar los equilibrios o para absorber esfuerzos o fluctuaciones externas, teniendo en cuenta sus habilidades auto-organizativas. Sin considerar agotados los antecedentes, en un escenario de crisis de diferente origen a los analizados hasta la actualidad, se torna interesante profundizar los análisis y detectar nuevas herramientas que aporten a la comprensión de territorios turísticos en transición.

## CONSIDERACIONES ACERCA DE LA METODOLOGÍA

El estudio, desarrollado bajo un enfoque metodológico cualitativo, adopta un abordaje interpretativo de los discursos de los actores, a partir de la implementación de entrevistas semiestructuradas a referentes públicos, privados y comunitarios. Para validar la información emergente, se realizó una revisión de fuentes secundarias que incluyó el análisis de informes y datos estadísticos.

## TERRITORIOS TURÍSTICOS Y PANDEMIA

Los territorios turísticos son resultado de la apropiación de un espacio socialmente construido, es decir, de un espacio con connotaciones sociales, culturales e identitarias particulares (Revesz, 2006; Moscoso, 2014). Su configuración se vincula con las formas de apropiación e intencionalidad de diferentes actores proyectadas en los espacios. Estas varían según intereses y lógicas de funcionamiento involucrados en contextos de cambio que los condicionan (Bertoncello, 2002; Moscoso, 2014). Los actores, inmersos en estructuras sociales, toman decisiones que impactan en la configuración de los territorios según las posibilidades y restricciones que los contextos imponen, al tiempo que interactúan de acuerdo a su posicionamiento dentro de las estructuras de poder (Martínez y Terra, 2012). En suma, los territorios turísticos se organizan a partir de un sistema de relaciones de poder (Cammarata, 2006), condicionados temporoespacialmente en contextos multiescalares que los redefinen (Nogar, 2011).

Las transformaciones mundiales y la velocidad de los cambios aumentan las posibilidades de impacto sobre las estructuras territoriales locales (Cammarata, 2006). En este proceso, no exento de tensiones, son las acciones económicas, políticas, culturales y ambientales las que se confrontan y balancean configurando territorios turísticos que se suceden, aparecen o prescriben, de acuerdo con el interjuego entre los poderes —políticos, financieros, culturales, naturales— (Sileo, 2012). De este modo, una configuración territorial determinada presenta connotaciones que la hacen única, aunque los actores pueden diferenciarse en sus lógicas de interacción provocando tensiones e incluso, conflictos (Bustos, 2008; Moscoso, 2014). Para comprender las mudanzas territoriales y en ellas los cambios en la configuración de los territorios turísticos, el ejercicio de enmarcarlas contextualmente viabiliza el análisis y las posibilidades de comprenderlos. Algunos autores abonan la utilización del binomio modernidad-posmodernidad<sup>2</sup> para explicar los cambios.

---

<sup>2</sup> Tal cual señala Rozo (2012), la modernidad y posmodernidad son dos categorías de análisis que pueden emplearse para reflejar la complejidad en el análisis del espacio y el tiempo en la configuración de los territorios turísticos.

En este sentido, los momentos de crisis globales atraviesan los territorios y conducen a su modificación a nivel multiescalar. En otras palabras, la estructura escalar del espacio (escala planetaria o global, continental y/o supranacional, estatal-subestatal y local) sufre cambios importantes a raíz de perturbaciones contextuales (Pillet, 2015). Como resultado, las apropiaciones turísticas trastocan los territorios al tiempo que se readecuan a partir de acciones de adaptación en contextos de cambios más o menos críticos. Esto refuerza una cuestión clave antes mencionada: el territorio es dinámico, móvil, es una expresión de la especialización del poder en un contexto particular (Martínez y Terra, 2012).

Los cambios multiescalares y las perturbaciones que ha generado la declaración de pandemia por COVID-19 en la estructura escalar del espacio, sobre todo en la escala planetaria, han condicionado la reconfiguración del mapa turístico mundial. Esto, como resultado de la tendencia, al menos en una primera instancia de reapertura turística, a la desglobalización y a la desaparición de la hipermovilidad a partir de la imposición de medidas de aislamiento y distanciamiento social (Blanco y Blázquez, 2020). Ante este escenario, las apropiaciones turísticas se ven condicionadas por nuevos requerimientos, nuevos tiempos, turistas y necesidades entre los que destacan: un mayor número de viajes en auto particular (en pareja o familia), mayor preocupación por la seguridad sanitaria en el destino y la búsqueda de actividad al aire libre para evitar el contacto asociado a la creciente búsqueda de espacios tranquilos y no masificados (Sánchez *et al.*, 2021).

Desde una perspectiva centrada en la resiliencia, los territorios turísticos deben ser capaces de adecuarse y responder a los cambios que el medio ejerce sobre ellos (Izquierdo *et al.*, 2020). Hernández Infante *et al.* (2019) señalan que los procesos de resiliencia tienen una manifestación territorial que transforma en vulnerables o resistentes a los territorios. Algunos autores consideran que la resiliencia aplica a cualquier sistema donde exista capacidad para adaptarse, absorber perturbaciones y reorganizarse manteniendo la misma función, estructura, identidad y retroalimentación, esta última centrada en el valor de la experiencia (Rodríguez *et al.*, 2015).

La capacidad de adaptación como componente de la resiliencia, refleja la capacidad de aprendizaje y flexibilidad del territorio en respuesta a cambios y/o modificaciones contextuales (Gunderson, 2000; Folke *et al.*, 2004). El aprendizaje para la adaptación se fundamenta en el fomento de la cohesión social y los mecanismos de acción colectiva locales (Adger *et al.*, 2005). Cutter *et al.* (2008) consideran que “[...] este

tipo de aprendizaje ocurre cuando las acciones improvisadas que generan un beneficio para la colectividad son formalizadas a través de su incorporación dentro de la política institucional para el manejo de eventos futuros, evitando así que se diluyan en el tiempo” (según se cita en Rodríguez *et al.*, 2015: 16). En definitiva, la capacidad de aprendizaje promueve la adaptación, la cohesión social, los mecanismos de acción colectiva y genera conocimiento.

Existen posturas que enfatizan que bajo cualquiera de sus manifestaciones, la resiliencia es un proceso más que un resultado y se basa en dos cuestiones fundamentales: capacidad y velocidad. La rapidez y eficiencia de la recuperación dependen del comportamiento de cada territorio, sus dinámicas e interacciones entre los actores políticos, institucionales y sociales (factores internos) y las características e intensidad de la amenaza (factores externos). Un territorio resiliente presenta seguridad para afrontar una situación adversa. Es capaz de aceptar nuevas condiciones y adaptarse al cambio manteniendo su estructura y tejido social. Para lograrlo, los individuos de una comunidad mantienen relaciones humanas y económicas, comparten ideas, valores, costumbres e instituciones y se moldean las fortalezas y vulnerabilidades que revelan el impacto social (Hernández *et al.*, 2019).

Asimismo, para facilitar la resiliencia de un territorio turístico, es conveniente que haya diversidad socioeconómica —para evitar los efectos negativos de la especialización— y debe promoverse el trabajo mancomunado entre los actores del sector y sus redes de vinculación. En este sentido, autores plantean que para lograr territorios resilientes es necesario promover sistemas de gobernanza a través de “políticas de apoyo provenientes de instancias superiores de gobierno e iniciativas locales —gobierno local, organizaciones de la sociedad civil, sector privado—” (Civitaresi y Del Valle Colino, 2019: 44).

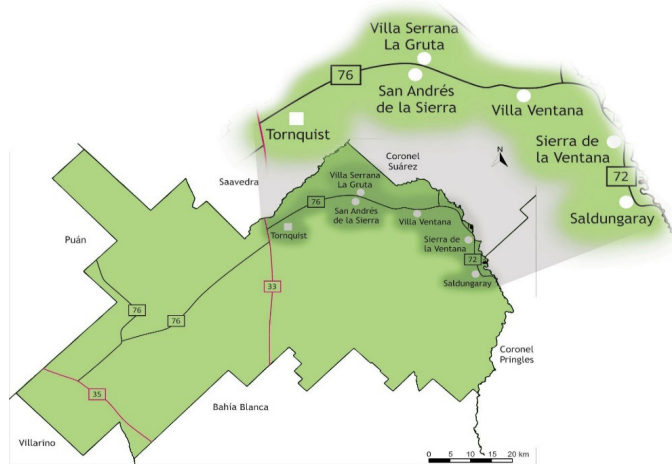
Las estrategias de diversificación, articulación y cooperación evitan el aislamiento ante situaciones críticas al tiempo que posibilitan el diseño y desarrollo de estrategias con mayor probabilidad de efectividad, adaptación y fortalecimiento en la búsqueda de superar impactos y perturbaciones (Civitaresi y Del Valle Colino, 2019). La gobernanza favorece la capacidad de adaptación de los actores locales frente a fenómenos adversos, ya que involucra múltiples actores que desarrollan acciones conjuntas como respuesta. Las estrategias y políticas definidas para un espacio no deben ser exclusividad del gobierno local, sino que deben surgir de la capacidad de organización y colaboración entre los distintos actores que intervienen (Wehbe *et al.*, 2019).

### *Caso de estudio: comarca turística de Sierras de la Ventana*

La Comarca turística de Sierras de la Ventana se ubica en el distrito de Tornquist, en la provincia de Buenos Aires. Limita con los partidos de Saavedra al norte, Coronel Suárez al noroeste, Coronel Pringles al este, Puán al oeste, Villarino al sureste y Bahía Blanca, al sur. La comarca serrana se encuentra conectada con la ciudad de Buenos Aires (centro principal de emisión turístico del país), con Bahía Blanca (centro emisor regional) y con el área litoral.

Este espacio territorial está integrado por localidades y sectores: Tornquist, Saldungaray, Base Cerro Ventana, Sierra de la Ventana, Villa Ventana, Villa Serrana La Gruta y San Andrés de la Sierra. El territorio turístico se comercializa bajo la Comarca Sierras de la Ventana a nivel local. A nivel regional se utiliza la marca “Ventana Argentina” y “Región del Sudoeste” (Ordenanza N° 3332/21).

**Figura 1**  
**Localización y conectividad de la comarca de Sierras de la Ventana**



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la actividad turística se presenta como actividad económica con entidad significativa en la región y ha cobrado gran importancia a nivel local en los últimos años, no es el único factor de dinamización socio territorial local. Históricamente, la estructura productiva del partido se ha caracterizado por ser agrícola-ganadera. Esto ha derivado en un lento desarrollo de varios núcleos urbanos que integran la comarca

(Fittipaldi *et al.*, 2020) a excepción de las localidades de Sierra de la Ventana y Villa Ventana. En estas, en los últimos años, la actividad terciaria vinculada al turismo ha experimentado un importante crecimiento y se presenta como actividad responsable de la organización del espacio (Rosell y Visciarelli, 2012).

### *Actores y acciones*

La Secretaría de Turismo de Tornquist, que incluye la Dirección de Planificación y Desarrollo Turístico, es el principal actor público encargado de la gestión turística del territorio. En relación con los actores no estatales presentes a escala local, se observan cuatro organizaciones involucradas en la actividad turística que velan por la defensa de los intereses de los actores privados en los distintos rubros del sector. Se destacan la Cámara Regional de Comercio; Industria y Turismo “Ernesto Tornquist”; la Cámara de Comercio y Turismo de Villa Ventana; la Cámara de Comercio; Turismo e Industria de Sierra de la Ventana; Villa La Arcadia y Saldungaray; la Asociación de Prestadores y Comerciantes de Villa Ventana. Por otro lado, el tercer sector se compone de tres organizaciones con distintos objetivos: la Asociación de Turismo Comunitario de Saldungaray, la Sociedad de Fomento y Turismo de Villa Serrana La Gruta y el Club de Pesca Tornquist.

Las organizaciones de gestión mixta en los territorios turísticos constituyen espacios de colaboración público-privada para el desarrollo de la actividad. Muñoz y Velasco (2015) consideran que la generación de estos espacios facilita la elaboración mancomunada del producto turístico, favorece la alineación de objetivos políticos, sociales y económicos que se le asignan a la actividad turística y contribuye a la mejora de la imagen global del territorio.

En la comarca existen dos organizaciones que cumplen con estas características y funciones. Por un lado, la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierras de la Ventana, asociación autoconvocada hace más de una década con el objetivo de trabajar de forma integrada con referentes del sector privado y el Municipio de Tornquist; y por el otro, el Ente Mixto de Turismo, de reciente creación, cuyas funciones iniciaron en septiembre de 2021.

## FACTORES FACILITADORES Y RESTRICTIVOS PARA LA ADAPTACIÓN DEL TERRITORIO TURÍSTICO

En la Comarca turística de Sierras de la Ventana existe una serie de factores que se presentan como facilitadores de la reactivación turística en pandemia y la resiliencia territorial. También es posible dar cuenta de acciones que han sido restrictivas y/o han obstaculizado, al menos parcialmente, el proceso de adaptación en la reapertura turística.

En primer lugar, la gobernanza local constituye uno de los factores facilitadores para la adaptación del territorio turístico en análisis. La crisis por COVID-19 se presenta como un hito que permitió visualizar la existencia de procesos de gobernanza incipientes. En este sentido, las acciones impulsadas demuestran que existe vocación de intervención en el ámbito turístico por parte del gobierno local y participación activa de actores privados. La creación del EMITT, la jerarquización del área municipal vinculada al turismo y la mejora de la base de datos estadísticos, entre otras cuestiones, han derivado en la creación de un marco estructural de la gobernanza, trascendiendo de este modo la actuación coyuntural.

Los actores entrevistados coinciden en que no debe pensarse el desarrollo turístico del territorio únicamente desde el sector público o desde el privado, ya que ningún actor por sí solo, tiene el conocimiento y la información necesaria para hacer frente a los desafíos de gestión turística que implica la adaptación al contexto de pandemia. En tal sentido, se destaca el trabajo desarrollado por la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierras de la Ventana. Esta asociación conformada por prestadores turísticos ha servido como espacio que nuclea intereses locales de los actores públicos, privados y del tercer sector vinculados a la gestión del turismo.

Cabe destacar que no se han generado asociaciones *ad hoc* para la gestión de la crisis por COVID-19 —equipos o comités de crisis—. Los entrevistados plantean que esto no se debió a una falta de voluntad, sino a que no lo consideraron necesario. Destacan que la comarca presentaba instituciones y organizaciones suficientes para ordenar la tarea de recuperación, y que a nivel local existe una visión participativa que ha permitido gestionar la crisis turística de manera conjunta entre actores privados, del tercer sector y del ejecutivo local. Al respecto, uno de los entrevistados señala: “Como hay muchas instituciones, pero pocos interlocutores, es más fácil ponerse de acuerdo cuando hay que diagramar algo, no hizo falta armar un comité de crisis

específico para esta cuestión” (Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierras de la Ventana).

A pesar de no haberse creado un comité de crisis en pandemia, se ha avanzado en la creación de un dispositivo de coordinación entre los sectores público, privado y tercer sector vinculados a la gestión del turismo. En el mes de mayo del 2021, el Concejo Deliberante del Partido de Tornquist sancionó la ordenanza N° 3332/21 que dio origen al Ente Mixto de Turismo (EMITT) del distrito (ver figura N° 2). En ella se fundamentó la necesidad de contar con una institución de carácter formal que nucleee y promueva la organización de los representantes de las distintas asociaciones privadas y del tercer sector junto al sector público. La creación de este espacio debe garantizar la participación de los actores en los órganos de decisión y promover el trabajo colaborativo y complementario para el desarrollo turístico del distrito.

**Figura 2**  
**Creación del Ente Mixto de Turismo del Partido de Tornquist**

<p>Creación del Ente Mixto de Turismo: Avances en la vinculación público – privada</p> <p><small>Mediante la Ordenanza N° 3332/21, el Honorable Concejo Deliberante de Tornquist aprobó por unanimidad la creación del Ente Mixto de Turismo del distrito de Tornquist (EMITT).</small></p>
<p>Fuente: Disponible en: <a href="https://tornquist.gob.ar/creacion-ente-turismo/">https://tornquist.gob.ar/creacion-ente-turismo/</a></p>
<p><b>El 13 de septiembre quedará formalmente constituido el Ente Mixto de Turismo del Distrito de Tornquist (EMITT)</b></p> <p><small>Celtv Noticias, Comunidad, Destacadas, Municipales, Turismo Cantidad de Lecturas: 24 Publicado el: 23 agosto, 2021</small></p>
<p>Fuente: Disponible en: <a href="http://www.celtv.com.ar/?p=59679">http://www.celtv.com.ar/?p=59679</a> (Celta TV Tornquist)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Es meritorio destacar que este proceso venía gestándose de forma previa a la pandemia, a partir de la iniciativa y liderazgo de cámaras y asociaciones pertenecientes al sector privado. De este modo, la conformación de este dispositivo de coordinación trasciende la coordinación coyuntural producida generalmente en circunstancias puntuales de amenaza o crisis y, además, permite evidenciar que en el territorio no se presentan únicamente redes informales de coordinación entre actores. Por el contrario, las actuaciones están respaldadas por redes formales al existir una entidad a escala local que integra a los actores en la gestión del turismo.

La creación de este nuevo espacio institucional advierte el rol del sector público en tanto gestor de redes y responsable del proceso de recuperación, al promover la incorporación de los actores que representan intereses del sector privado turístico, así como de algunas organizaciones de la sociedad civil en la toma de decisiones a escala local. Asimismo, la fundación del EMITT permite visualizar espacios de negociación, discusión y coordinación multiescalar en el proceso de reorganización y reapertura turística. También, la jerarquización del área municipal vinculada al turismo que, en enero de 2021, dio lugar a la creación de la Secretaría de Turismo y la Dirección de Planificación y Desarrollo Turístico como respuesta al crecimiento de la actividad, experimentado en los últimos años, y especialmente en pandemia junto con la creciente tendencia a la desestacionalización de la demanda producida en este contexto, permite visualizar los esfuerzos locales para afrontar las nuevas condiciones.

Por otro lado, algunos actores hacen referencia a la existencia de procesos de coordinación horizontal (por ejemplo, entre la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Desarrollo, la Secretaría de Producción y Comercio, la Dirección de Medio Ambiente y la Dirección de Cultura) en forma previa a la pandemia; sin embargo, a partir de la sanción de la Ordenanza del EMITT, esta coordinación cobró un carácter formal. Otro punto a destacar son los procesos de coordinación horizontal entre actores públicos y privados. Tal como plantean los entrevistados, el hecho de contar a nivel local con una cierta consolidación institucional y el conocimiento previo entre los actores permitió que la crisis por COVID-19 se gestionara de forma ordenada y coordinada.

En el territorio en análisis, la coordinación no se limita únicamente al ámbito público y privado local, sino que están presentes relaciones de coordinación entre los distintos niveles administrativos del sector público y también, con organismos privados, a distinta escala. A partir de la declaratoria de pandemia, la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist realizó entrevistas con las áreas públicas de turismo a nivel nacional, y en menor medida a nivel provincial, para consensuar programas y protocolos de cara a la reactivación de la actividad turística. En este proceso participaron cámaras y asociaciones del sector privado turístico. En una primera instancia, se trabajó en la elaboración y aplicación de protocolos de manera conjunta desde la Secretaría de Turismo, las cámaras y asociaciones de prestadores y la Secretaría de Salud.

Respecto a la coordinación con dependencias privadas a nivel regional, las asociaciones y cámaras vinculadas al sector turístico a nivel local, forman parte de federaciones y cámaras a escala provincial y/o nacional. En este sentido, las cámaras a nivel local se encuentran asociadas a la CAC (Cámara Argentina de Comercio), a CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), a la Cámara de Turismo de la Provincia de Buenos Aires y FEBA (Federación Económica de Provincia de Buenos Aires). Estas organizaciones brindan a sus afiliados información respecto a acciones a nivel regional, provincial y nacional, sobre todo durante la pandemia. Además, a través del Instituto Argentino de Capacitación Profesional y Tecnológica para el Comercio (Inacap) los actores organizacionales han accedido a programas de fortalecimiento institucional y a capacitaciones de distinto tipo.

Si bien el turismo se presenta como actividad económica con entidad significativa en la comarca, la especialización turística afecta en mayor medida a dos de las seis localidades que la comprenden: Villa Ventana y Sierra de la Ventana. Esta situación podría haber sido un factor obstaculizador en el proceso de adaptación a la pandemia, al ser el turismo la única —o al menos la más importante— fuente de ingresos para la economía de las mencionadas localidades. Sin embargo, debido a la existencia de procesos de coordinación horizontal y a la aparición de nuevas motivaciones turísticas que se vieron traducidas en el incremento de la demanda, la actividad ha sido retomada en forma relativamente temprana respecto a otros destinos de la provincia y del país e incluso se vio incrementada.

Por otro lado, el nuevo contexto motivó el desarrollo de políticas de incentivo al turismo interno en Argentina, orientadas principalmente en la promoción de destinos de proximidad y cercanía. El secretario de Turismo señaló que “turismo de naturaleza, turismo rural, es como encuadramos en todos los puntos que nos decía Provincia y Nación para invitar a la gente para que venga acá. Y bueno, eso se visualizó”. El territorio engloba atributos y características elegidas por el turista en pandemia y la conectividad que tiene con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (principal centro emisor turístico nacional) y con Bahía Blanca (principal centro emisor turístico regional) permiten argumentar que si bien la relación COVID-19 y Turismo se presenta como compleja, también constituye una oportunidad para su devenir. Esto pudo evidenciarse en la habilitación temprana al turismo nacional, particularmente, en una primera instancia con la reapertura para municipios en fases 4 y 5 (ver figura 3). Un referente de la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca señala que:

En la Comarca siempre, y mentiría si dijera que fue de otra manera, tuvimos un poco más de apertura de lo que por ahí se podía haber permitido y eso nos ayudó a sobrevivir. Si no, no hubiésemos sobrevivido. Si bien algunos comercios sufrieron el impacto directo, los que cerraron fueron los menos. Si se hubiese tardado seis meses más, hubiésemos tenido un *problemón* realmente.

**Figura 3**  
**Fases de administración del aislamiento para la República Argentina en contexto COVID-19**

<i>Fase</i>	<i>Denominación</i>	<i>Implicancias</i>
Fase 1	Aislamiento estricto	Aplicación homogénea en todo el territorio nacional
Fase 2	Aislamiento administrativo	Permite la flexibilización de algunas actividades con autorización previa del gobierno nacional (ejemplo: reapertura de bancos y oficinas públicas en algunas localidades)
Fase 3	Segmentación sanitaria	Se realizan excepcionales provinciales en función de la situación sanitaria
Fase 4	Reapertura progresiva	Existe una serie de restricciones a nivel local y nacional pero se permite el desarrollo de actividades
Fase 5	Nueva normalidad	Aquellos municipios que no registran casos por 21 días inician una etapa de distanciamiento (manteniendo hábitos de higiene y cuidado). Permite la realización de un mayor número de actividades

Fuente: Elaboración propia con base en DNU 875/2020.

La figura 4 muestra la apertura de la Comarca al turismo de cercanía en julio de 2020 cuando transitaba la fase 5 del aislamiento, en forma temprana, respecto a otros destinos del país, que recién pudieron habilitar el ingreso de turistas en los meses de noviembre y diciembre de 2020 (temporada de verano).

**Figura 4**  
**Reapertura temprana para municipios en fase 5**

Inicio > Cultural > Turismo > TORNQUIST RECIBE TURISMO DE DISTRITOS EN FASE 5

Cultural Turismo

## TORNQUIST RECIBE TURISMO DE DISTRITOS EN FASE 5

Por Verónica - 24/07/2020 833 0

**En el marco del Distanciamiento Preventivo Social y Obligatorio, los Intendentes Ricardo Móccero (Cnel. Suárez) y Sergio Bordoni (Tornquist) resolvieron el miércoles dar continuidad al convenio de circulación entre ambos distritos, permitiendo el ingreso tanto a Coronel Suárez, Villa La Arcadia como a Tornquist y Sierra de la Ventana de vecinos provenientes de distritos en Fase 5, quienes deberán comprobar su residencia antes del ingreso.**

Fuente: Disponible en: <https://semreflejos.com.ar/tornquist-recibe-turismo-de-distritos-en-fase-5/>

## Prueba de riesgo: sin aval de provincia, municipio habilita "turismo a medias"

MUNICIPIOS 18 Julio 2020

El intendente de Tornquist, Sergio Bordoni, decidió abrir la localidad al turismo. Sólo podrán ingresar aquellos visitantes que provengan de distritos en Fase 5. Prueba piloto y trabajo "colaborativo" con un municipio vecino.

Fuente: Disponible en: <https://www.ambito.com/municipios/turismo/prueba-riesgo-aval-provincia-municipio-habilita-medias-n5118140>

6ª SECCIÓN | TORNQUIST

10/10/2020 15:00 Hs.

## Turismo en pandemia: Este fin de semana del 12 de octubre, visitantes pueden ingresar a Tornquist

Solo lo podrán hacer visitantes de 24 distritos. El Municipio lo autorizó con "el objetivo de continuar dando una apertura económica al sector turístico-productivo".

Fuente: Disponible en: <https://www.lanoticia1.com/noticia/turismo-en-pandemia-este-fin-de-semana-del-12-de-octubre-visitantes-pueden-ingresar-tornquist-125315.html>

Tal cual se observa en la figura 5, en el marco de la reapertura turística a nivel nacional, luego de meses sin poder viajar, son varias las familias que consultan por alternativas de turismo y que comienzan a visitar la Comarca. En este periodo, el Programa de estímulo al turismo nacional —Pre Viaje<sup>3</sup>— favoreció la reactivación turística de municipios en fases 4 y 5. Asimismo, esta figura permite evidenciar cómo la Comarca se ha convertido en uno de los destinos más elegidos a nivel nacional con altos índices de ocupación hotelera en los primeros meses de “nueva normalidad”.

**Figura 5**  
**Reapertura turística nacional**

Inicio > Luego de meses de no poder viajar, las consultas sobre las opciones de turismo crecen en la ciudad

**Con planes que respetan estrictas medidas sanitarias**

**Luego de meses de no poder viajar, las consultas sobre las opciones de turismo crecen en la ciudad**

Son varias las familias que, en los últimos fines de semana, han comenzado a visitar Sierra de la Ventana. La posibilidad brindada por el programa PreViaje y la apertura de destinos turísticos a distritos en Fase 4 y 5 ha sido fundamental para que se de este contexto alentador.

12/11/2020

Fuente: Disponible en: <https://laopinion.com.ar/luego-de-meses-de-no-poder-viajar-las-consultas-sobre-las-opciones-de-turismo-crecen-en-la-ciudad/>

Estás en: Inicio » Regionales » Sierra de la Ventana con un 85% de ocupación turística en la primera quincena de enero

**SIERRA DE LA VENTANA CON UN 85% DE OCUPACIÓN TURÍSTICA EN LA PRIMERA QUINCENA DE ENERO**

La comarca se ha convertido en uno de los destinos más escogidos por los turistas del país durante la presente temporada.

© 22 Ene 2021 🗨️ Déjanos Un Comentario

Fuente: Diario de Rivera.

<sup>3</sup> El Programa Pre Viaje se creó en el marco de la Ley de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional (Ley 27563 del 21/09/2020) con el objetivo de incentivar el consumo turístico por medio del otorgamiento de beneficios para quienes efectuarán compras durante 2020 en viajes turísticos a concretarse en 2021.

## **La ocupación de alojamientos turísticos en la Comarca en enero fue del 87%**

© 08/02/2021 14:20:04 | 214 LECTURAS | TURISMO

Así se desprende del informe Estadístico del primer mes del año en la Comarca Sierras de la Ventana.

Fuente: Disponible en: <https://www.noticiastornquist.com.ar/2021/02/08/la-ocupacion-de-alojamientos-turisticos-en-la-comarca-en-enero-fue-del-87-1/>

En agosto de 2020 — pese a que formalmente no estaba habilitada la actividad turística— se flexibilizó el ingreso de visitantes a la comarca. En principio, podían recibir visitantes de distritos en fase 5. Sin embargo, el número de municipios atravesando esta etapa era escaso y la cantidad de visitantes decrecía constantemente a causa de nuevos brotes por COVID-19. Incluso, el acuerdo de reciprocidad con el Coronel Suárez se vio perjudicado por los contagios. Para lograr posicionarse como uno de los territorios turísticos más elegidos durante la pandemia, la promoción fue fundamental.

Los entrevistados plantean que, a nivel municipal, las acciones estuvieron orientadas a segmentos turísticos provenientes de zonas aledañas (Salliqueló, Trenque Lauquen, Pellegrini, entre otras localidades) que frecuentaban otros destinos y ofertas, pero que, en pandemia, con las restricciones impuestas a la circulación interprovincial, priorizaron la Comarca sobre otras alternativas a nivel nacional. De esta manera, el Municipio de Tornquist centró nuevamente la promoción en estos partidos, situación que permitió la reactivación económica —al menos parcial— de la comarca. El secretario de Turismo planteó: “[...] comenzamos a hablar con colegas de estos partidos para tratar de llegar a los medios de comunicación de esos lugares. Hoy vemos un resultado bastante importante, ya que estamos recibiendo muchos visitantes provenientes de esta zona”. Para el mes de diciembre, la demanda turística de la comarca comenzó a crecer.

Para la temporada de invierno 2021 (ver figura 6), incrementó el número de búsquedas en el sitio [www.sierradelaventana.com.ar](http://www.sierradelaventana.com.ar), donde se encuentran los registros de alquileres e información sobre la comarca. Además, es posible entrever las motivaciones de la demanda en el mencionado contexto: “necesidad de vacacionar en un destino con grandes áreas naturales alejadas de las zonas congestionadas, y que

le genere esa sensación de seguridad y al mismo tiempo de poder respirar aire puro”. Por otra parte, se evidencia la ocupación plena registrada el fin de semana del 9 de julio (feriado nacional) y las perspectivas positivas respecto a reservas de cara a las vacaciones de invierno 2021.

**Figura 6**  
**Temporada invernal 2021 en la Comarca de Sierras de la Ventana**



Fuente: Disponible en: <https://www.sierrasdelaventana.com.ar/noticias-de-sierra-de-la-ventana/el-turismo-off-road-como-alternativa-invernal-en-tiempos-de-pandemia/>



Fuente: Disponible en: <https://bahia.mitelefe.com/regionales/turismo-en-pandemia-sierra-y-villa-ventana-con-ocupacion-plena-de-cara-al-feriado-largo/>

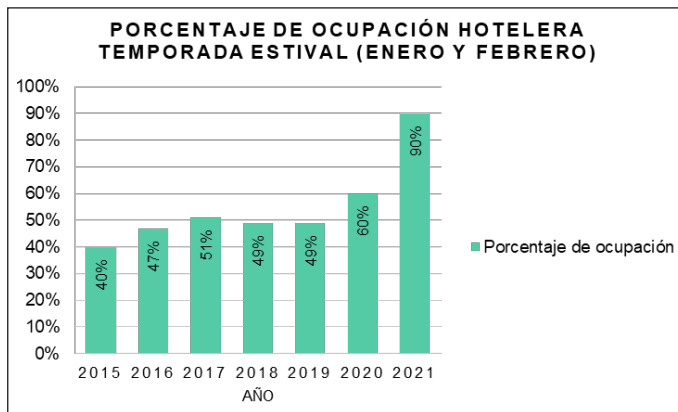
Los entrevistados también hicieron hincapié en el crecimiento experimentado en todas las actividades vinculadas al turismo a nivel local, destacando particularmente

promedios históricos de ocupación hotelera. En relación con esto, el secretario de Turismo de Tornquist señaló en agosto de 2021: “Estamos teniendo un crecimiento muy importante de 27 puntos más de reserva comparado a julio de 2017”.

Para ilustrar lo anterior, se presentan tres gráficos que ilustran la tendencia de crecimiento de la actividad turística en el territorio en análisis. Se observan los promedios de ocupación en alojamientos<sup>4</sup> en el periodo 2015-2021. Del gráfico se extrae que la actividad turística en la Comarca en temporada estival se ha incrementado y/o se ha mantenido constante luego de la declaratoria de pandemia por COVID-19.

En relación con el porcentaje de ocupación hotelera en temporada estival (gráfico 1), en el año 2021 se ha incrementado en 30% respecto a enero-febrero de 2020. En el caso de las vacaciones de invierno, este porcentaje fue nulo en 2020 por encontrarse la movilidad turística bloqueada en todo el país, mientras que, en el año 2021, la ocupación hotelera incrementó 24% en comparación a 2019 (gráfico 2). En cuanto al porcentaje de ocupación en Semana Santa, este fue nulo en 2020 por el bloqueo a la movilidad turística, y en el año 2021 el porcentaje igualó al de 2019 (gráfico 3).

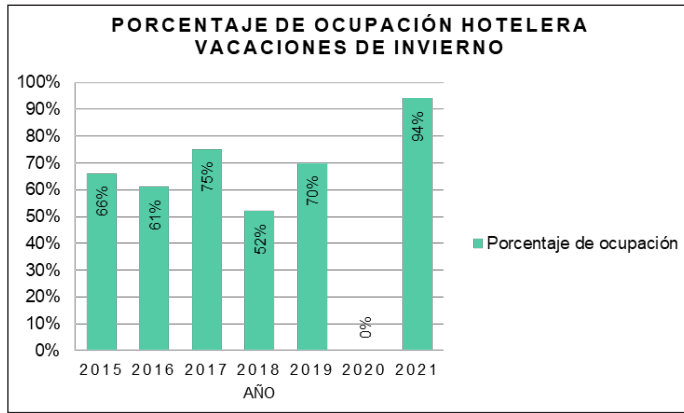
**Gráfico 1**  
**Porcentaje de ocupación hotelera. Temporada estival 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist.

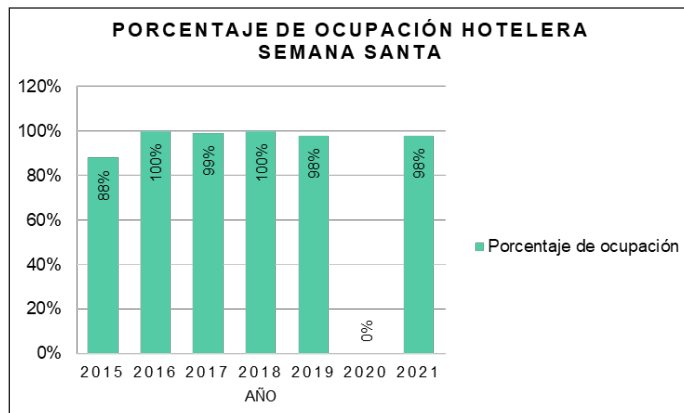
<sup>4</sup> Los porcentajes de ocupación se obtienen de una muestra estadística que abarca alojamientos habilitados y no habilitados, con relevamientos semanales que realiza la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist en conjunto con el Departamento de Estadísticas Turísticas (Dirección de Desarrollo y Calidad Turística, Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires).

**Gráfico 2**  
**Porcentaje de ocupación hotelera. Temporada invernal 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist.

**Gráfico 3**  
**Porcentaje de ocupación hotelera. Semana Santa 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist.

En relación con las recomendaciones sanitarias, los actores organizacionales señalan que la baja densidad demográfica que presenta el territorio, junto con la posibilidad de desarrollar actividades al aire libre y la existencia de una oferta de alojamiento que

permite cumplir con las medidas de distanciamiento social recomendadas (cabañas), aspectos que han facilitado la reapertura turística. Además, según la información obtenida a partir de los datos primarios recolectados y de la revisión de fuentes secundarias, las actividades más elegidas por los turistas en la etapa de reapertura fueron caminatas, cabalgatas, travesías en cuatriciclos, visitas a bodegas —principalmente al viñedo localizado en Saldungaray—, *trekking*, entre otros.

Respecto de las políticas sanitarias para adaptar la oferta turística a las nuevas condiciones impuestas por el contexto de pandemia, los actores públicos y privados han coordinado de forma temprana la elaboración e implementación de protocolos para servicios turísticos. Si bien la baja tasa de contagios puede interpretarse como correlato a la baja densidad poblacional de la comarca, los actores entrevistados lo atribuyen a la proactiva gestión sanitaria local como resultado de las redes de articulación entre actores. Al respecto, el secretario de Turismo del distrito afirma: “Fuimos un destino seguro porque no tuvimos casos o un aumento muy grande de casos de COVID-19, por eso también la gente lo empezó a visualizar y eso hizo que siga viniendo el resto del año”. En definitiva, presentarse como un destino que cumple con los parámetros de seguridad sanitaria buscados por el turista en contexto pandémico, le otorgó al territorio turístico un diferencial competitivo que favoreció en una primera instancia su proceso de adaptación.

Por otra parte, la generación de espacios de negociación, discusión y coordinación entre actores por parte del Estado municipal ha servido al proceso de reapertura y adaptación turística. Esto se evidencia no sólo con la creación del EMITT, también con la modificación de la jerarquía otorgada al área municipal de turismo desde enero 2021 como Secretaría.

Las políticas económicas de estimulación al sector privado también han permitido la reapertura y facilitado la adaptación al nuevo contexto. Como resultado de la coordinación con distintas dependencias dentro de la misma escala (otras secretarías municipales) y con otras escalas, como lo fue la gestión de la crisis conjuntamente con provincia y nación (coordinación horizontal y vertical), ha sido posible acceder a distintas líneas de crédito económico y programas de incentivos que permitieron

proteger el empleo y apoyar a la supervivencia de los prestadores turísticos.<sup>5</sup> Al respecto, un referente de la Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Sierras de la Ventana señala que:

Hubo ayudas directas del Estado Nacional y Provincial. Se otorgaron distintas líneas de crédito y subsidios a los prestadores, y a través del catálogo turístico también ha llegado algún fondo. A nivel municipal, hemos solicitado la exención de impuestos y no ha habido problema con eso tampoco. La Cooperativa Eléctrica Limitada de Tornquist también ha colaborado muchísimo, no se ha producido ningún corte de energía por falta de pago durante toda la pandemia. Toda esa deuda la absorbieron y después le dieron a la gente la posibilidad de ir a pagar.

Sin embargo, la disponibilidad de recursos económico-financieros condicionó el accionar de la Secretaría de Turismo en tiempos de pandemia. Concretamente, para el mes de septiembre de 2020, esta dependencia ya no disponía de presupuesto para seguir respaldando las medidas de contención al territorio turístico. En este sentido, un referente de la Secretaría de Turismo de Tornquist plantea que:

Nosotros más o menos asistimos a 300 familias durante el año desde el área de Desarrollo Social del Municipio. Durante todo el año pasado, durante la pandemia, de las 300 personas pasamos a 1 500. Es más, inclusive, prestadores turísticos tuvieron que tener una asistencia y una ayuda municipal de los bolsones de comida, alguna asistencia técnica, por eso el año pasado fue bastante complejo.

Esto podría plantearse como un factor obstaculizador para la adaptación del territorio, ya que según plantearon los entrevistados, los presupuestos y montos de algunos créditos dependientes de otras jurisdicciones, resultaron deficientes a la hora de afrontar las demandas del Municipio y sus prestadores. Al respecto, un referente de la Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Sierras de la Ventana manifiesta que:

---

<sup>5</sup> Por medio de un cuestionario proporcionado a prestadores turísticos de la Comarca se extrajo que han accedido a las siguientes líneas y programas de asistencia financiera: Programa de Recuperación Productiva I (Repro I), Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur), Congelamiento de tarifas hasta fin de año y exención del corte de servicios, Sistema integral de prestaciones por desempleo y Catálogo Turístico y Cultural, entre otros.

Realmente pasamos un pandemia muy agobiante en lo turístico, me estoy refiriendo a la gente que estaba ligada directa o indirectamente al turismo, sufrió las consecuencias de una manera abrumante porque pasaron de tener una vida más o menos acomodada a no tener nada y gente que necesitó asistencia del estado municipal y de los vecinos.<sup>6</sup>

En relación con lo antes expuesto, uno de los principales impulsores del *Plan de turismo del sudoeste bonaerense* señala que a pesar de los esfuerzos y de las acciones de articulación llevadas a cabo, las presiones económicas sobre los prestadores turísticos no fueron lo suficientemente aliviadas:

En abril del año pasado, todo el sector turístico encabezado por el presidente de la CAT pudo estar en la mesa del presidente de la nación. Generalmente este es un sector que llegaba hasta el ministro y esta vez se pudo llegar al presidente de la nación. A partir de ahí aparecieron una serie de medidas como los repro, los ATP, que de alguna manera le han permitido al sector poder sobrellevar esta situación con créditos a tasa 0, créditos a tasa de 24%. En fin, medidas que no alcanzaron obviamente, que se agradecen, que fueron celebradas oportunamente pero que claramente fueron no suficientes para semejante crisis.

Otro factor que podría mencionarse como ralentizador del proceso de adaptación lo constituye el hecho de no contar formalmente con un observatorio turístico que apoye al diseño de políticas públicas y permita el seguimiento del devenir turístico de la comarca. También, la inexistencia de acuerdos formales con centros de investigación se presenta como una debilidad para el destino al no disponer de un espacio que permita consolidar la gestión de la información del territorio en pandemia. En este sentido, varios entrevistados y en las bases del Plan Estratégico de Turismo de Tornquist horizonte 2024 destacan la importancia de contar con información que permita respaldar la mejora del producto turístico, en la innovación y generación de valor.

---

<sup>6</sup> Uno de los factores que más ha preocupado a los prestadores locales han sido los meses de “cero turístico”, en los que no había clientes para ninguna de las ofertas de servicios a raíz de las disposiciones de aislamiento social preventivo y obligatorio.

Por otra parte, y en línea con lo anterior, los entrevistados señalan como primordial el planteamiento de objetivos y la definición de líneas de actuación para alcanzarlos. Los actores entienden que es inevitable la existencia de conflictos y/o desacuerdos, sin embargo, creen que es posible consolidar el trabajo mancomunado y una mirada común del devenir del territorio.

## CONSIDERACIONES FINALES

El presente capítulo busca exponer los resultados en cuanto a los factores facilitadores y restrictivos que condicionan la adaptación del territorio de la Comarca Turística de Sierras de la Ventana en el contexto de crisis por COVID-19. Dadas las particularidades surgidas del análisis de los procesos de gobernanza, así como también las características de la oferta y demanda turística del territorio, su conectividad respecto a los principales centros emisores, las políticas nacionales y provinciales implementadas, teniendo en consideración algunas estrategias de comercialización conjunta desarrolladas entre municipios a nivel regional, el territorio ha sabido adecuarse sin necesidad de emprender un cambio estructural en su oferta. Por el contrario, ha mostrado capacidad de adaptabilidad y flexibilidad al contexto.

En definitiva, la pandemia por COVID-19 ha generado transformaciones territoriales planetarias. Los espacios turísticos no se han quedado afuera, con lo cual las adaptaciones a partir de nuevas gestiones se tornan prioritarias. En este marco de crisis sanitaria y ambiental los territorios en general y los turísticos en particular, impulsan acciones que respondan a los cambios multiescalares con base en las potencialidades socioterritoriales.

Para garantizar la resiliencia territorial, enfrentar las rupturas y posicionarse en el nuevo orden, la coordinación multiescalar de actores insertos en sistemas de gobernanza se torna crucial, según los datos producidos en el estudio de caso analizado. Es posible que cada territorio turístico que se analice construya herramientas distintas; por lo cual, la profundidad y continuidad de este eje de análisis es un desafío para próximas investigaciones.

## REFERENCIAS

- Basurto Cedeño, E. M., Pennington-Gray, L. y Basurto Cedeño, X. A. (2020). Recuperación de los destinos turísticos después de un desastre: una evaluación del Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD). *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18 (2), pp. 309-321.
- Bertoncello, R. (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. *Aportes y transferencias*, 6 (2), pp. 29-50.
- Blanco, A. y Blázquez, M. (2020). Domesticar el turismo. La proximidad en la desescalada [En línea]. España: Alba Sud. Disponible en: <https://www.albasud.org/noticia/1216/domesticar-el-turismo-la-proximidad-en-la-desescalada> [Consultado el 9 de septiembre 2021].
- Bustos Cara, R. (2007). El turismo en la búsqueda de una nueva gobernanza territorial. En *Libro de resúmenes del Simposio Latinoamericano Turismo y desarrollo, crecimiento y pobreza*, Mar del Plata, pp. 15-17.
- Cammarata, E. B. (2006). *El turismo como práctica social y su papel en la apropiación y consolidación del territorio*. América Latina: cidade, campo e turismo, pp. 351-366.
- Civitatesi, H. M. y Colino, E. D. V. (2019). Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. *REDER: Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres*. 3 (1).
- De Gialdino, I. V. (coord.) (2019). Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II (Vol. 22). Editorial Gedisa.
- Dos Anjos, F. A. y Kennell, J. (2019). Tourism, governance and sustainable development. *Sustainability*, 11 (16).
- Grippo, S. y Visciarelli, S. (2007). La acción territorializadora del turismo residenciado: su relación con las políticas públicas y la promoción inmobiliaria. *Ciencias Sociales Online*, 4(2), pp. 1-14.
- Gutiérrez Vega, C. (2019). Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. *Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, 35, pp. 222-247.
- Infante, M. A. H., Solís, V. V. y Aponte, Á. G. P. (2019). Expresión territorial de la resiliencia turística ante la ocurrencia de eventos hidrometeorológicos en Los Cabos-Baja California Sur, México. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28 (2), pp. 486-506.

- Izquierdo, S. I., Alberdi, A. M. D. y Camio, M. I. (2020). Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata, Argentina frente a la COVID-19. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 8 (3), pp. 15-40.
- Martínez Riquelme, P. y Terra Urra, N. (2012). Territorio y territorialidad en el turismo, el caso de Pucón, región de La Araucanía. *Revista Líder*, 20 año 14, pp. 155-173.
- Ministerio de Turismo de la Nación (2014). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Actualización 2015-2025*. Buenos Aires.
- Moscoso, F. V. (2014). Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos. En *Congreso Internacional de Investigación en Turismo* (Bogotá, 2014). Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/42644>
- Muñoz Mazón, A. y González, M. V. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de turismo*, (35), pp. 311-334.
- Nogar, A. G. (2011). Procesos convergentes y contradictorios. Un análisis del turismo rural desde las Ciencias Sociales. *Realidad, tendencias y desafíos en Turismo* 9 (11), pp.15-26.
- Pillet Capdepón, F. (2015). Del espacio geográfico al turismo como uso y disfrute del territorio comarcal: una reflexión teórica desde España. *Revista de Geografía Norte Grande*, (62), pp. 185-201.
- Pulido Fernández, M. D. L. C. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. Doctorado. Universidad de Jaén. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Departamento de Economía.
- Revesz, B. (2006). Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local. *Congreso Internacional "Gobernabilidad y Gobernanza de los Territorios en América Latina* [en línea]. Disponible en: <http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1245339828.CIPCA.pdf> [Consultado el 6 de octubre de 2021]
- Rodríguez Rodríguez, G. y Herrera Enríquez, G. (2015). Capítulo V: De la vulnerabilidad a la resiliencia. En T. Toulkeridis y D. Andrade Aguirre (Ed.). *Gestión de riesgo en el Ecuador*, vol. 1, pp. 129-144. ESPE.
- Sánchez Rivero, M., Rodríguez-Rangel, M.C. y Ricci Risquete, A. (2021). Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales*, 37 (159), pp. 265-279.
- Sancho, A. & Vélez, Y. (2009). La resiliencia como metodología para enfrentarse a las crisis del sector turístico. En D. López y J. I. Pulido (Eds.), XIV Congreso AECIT Retos para el turismo español. Cambio de paradigma. Universitaria Ramón Arses, pp. 39-50.

- Sileo, S. (2012). Geografía y turismo, un encuentro espacial. *Revista de Ciencias Sociales*, segunda época, pp. 93-105.
- Wehbe, M. B. *et al.* (2019). Resiliencia de ciudades turísticas en un contexto de cambio climático: la necesidad de una gobernanza policéntrica. Bariloche como caso de estudio. Ponencia presentada en la I Jornada Patagónica de Intercambio Disciplinar sobre Desarrollo y Territorio. *Desarrollo, territorio y actores desde una perspectiva multidisciplinar y latinoamericana*, 29 y 30 de abril de 2019. Bariloche.
- Zapata Hernández, V. M. (2020). De espectadora a protagonista: la sociedad en la reformulación del turismo tras el coronavirus. En: M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (coords.). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*, vol. 1, España: Universidad de La Laguna, Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna, pp. 201-209.

### *Alejandro Delgado Cruz*

Doctor en Administración y Alta Dirección, maestro en Estudios Turísticos, especialista en Administración de Empresas Turísticas y licenciado en Gastronomía por la Universidad Autónoma del Estado de México. Se le ha otorgado tres veces la presea institucional UAEM “Ignacio Manuel Altamirano Basilio” —en 2015, 2018 y 2022— por su desempeño académico en sus estudios de posgrado. Es profesor de tiempo completo en la Facultad de Turismo y Gastronomía; miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores Nivel I y cuenta con el perfil deseado Prodep. Editor ejecutivo de la revista científica *El Periplo Sustentable*; líder y fundador de la Red para la Investigación e Innovación de la Gastronomía y el Turismo (Riigatur). Es miembro del Cuerpo Académico Turismo, Desarrollo y Sustentabilidad.

### *Yanelli Daniela Palmas Castrejón*

Doctora en Estudios Turísticos por la Universidad Autónoma del Estado de México, pertenece al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores Nivel II, cuenta con perfil deseable (2021-2024). Fue encargada del despacho de la Dirección de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la UAEMEX (2020-2022), y desde noviembre de 2016 es profesora de tiempo completo. Directora Editorial de la revista *El Periplo Sustentable*, desde 2013, publicación indexada con temática en turismo, reconocida entre las mejores en América Latina. Fundadora de la Red Investigación e Innovación para la Gastronomía y el Turismo (Riigatur). Ha participado como ponente en más de 70 eventos nacionales e internacionales; también ha escrito libros y capítulos de libro bajo las líneas de investigación: turismo sustentable, sistemas complejos y desarrollo local.

### *Claudia María Giraldo Velásquez*

Profesora investigadora del programa profesional de Administración de Empresas Turísticas. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Facultad de Administración.

La resiliencia está considerada como un objetivo global para abordar riesgos de peligros múltiples a los que se enfrenta la sociedad (FAO, 2022), por lo que este libro está escrito bajo estricto rigor de una convocatoria internacional y tiene el objetivo de recopilar trabajos teóricos y empíricos que analicen la resiliencia y los ODS a través de la actividad turística, considerando factores de empoderamiento, inclusión, cohesión social y equidad, los cuales han tenido lugar en el turismo, a partir de la pandemia por COVID-19, para generar nuevas oportunidades de reactivación; integrar conocimientos de las comunidades y sitios turísticos, que autogestionan sus recursos naturales y culturales, promoviendo el autoempleo, la valoración, rescate y preservación con el fin de mejorar su calidad de vida.

**SDC**