



Turismo y Sociedad

ISSN: 2346-206X

Universidad Externado de Colombia

DÍAZ SOTO, CARLOS MANUEL

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENERADAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA  
PARA SUPERAR LA CRISIS POR LA COVID-19 DURANTE LA FASE DE PANDEMIA1

Turismo y Sociedad, vol. 29, 2021, Julio-Diciembre, pp. 183-199  
Universidad Externado de Colombia

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576270071008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

CARLOS MANUEL DÍAZ SOTO

Doctorando en Turismo de la Universidad de Alicante  
Magíster en Administración de Eventos de la University  
of Greenwich  
Profesor del Programa de Administración Turística y  
Hotelera de la Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Colombia  
[cdiaz105@unab.edu.co]

## Resumen

La COVID-19 es una enfermedad producida por el virus SARS-CoV-2, declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020. Debido a la gran cantidad de contagios en diferentes países del mundo, se empezaron a declarar cuarentenas nacionales, razón por la cual la industria más afectada fue la turística y hotelera. En el presente artículo se recopilan las diferentes medidas tomadas por organismos internacionales, el Gobierno colombiano y el mismo sector hotelero para afrontar la crisis del sector. Para concluir, se analizará si las medidas decretadas han sido las correctas para apoyar la hotelería durante las fases de cuarentena y posterior a esta.

**Palabras clave:** COVID-19, pandemia, turismo, hotelería, impactos económicos, Colombia.



### ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENERADAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA PARA SUPERAR LA CRISIS POR LA COVID-19 DURANTE LA FASE DE PANDEMIA<sup>1</sup>

### ANALYSIS OF THE STRATEGIES GENERATED FOR THE HOTEL SECTOR OF COLOMBIA TO OVERCOME THE COVID-19 CRISIS DURING THE PANDEMIC PHASE

1 Para citar el artículo: Díaz, M. (2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la COVID-19 durante la fase de pandemia. *Turismo y Sociedad*, XXIX, pp. 183-199.

DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>

Fecha de recepción: 27 de abril de 2020

Fecha de modificación: 20 de junio de 2020

Fecha de aceptación: 1.<sup>o</sup> de julio de 2020

## Abstract

COVID-19 is a disease caused by SARS-CoV-2 virus; it was declared a global pandemic by the World Health Organization (WHO) on March 11, 2020. Because of the large number of infections in different countries of the world, national quarantines started to take effect. The industry most affected by this was tourism and hotels. This article has compiled the different measures taken by international organizations, the Colombian Government, and the hotel sector itself to face the crisis in the sector. To conclude, there is an analysis on the effectiveness of the measures taken to support the hotel sector during the quarantine and post-quarantine phases.

**Keywords:** COVID-19, pandemic, tourism, hospitality, economic impacts, Colombia.

## Introducción

A lo largo de la historia, la humanidad ha tenido que sobrellevar diferentes enfermedades que la han afectado en gran medida. En la tabla 1 se presenta un resumen de las pandemias con el mayor número de decesos generados. La posibilidad de una conectividad mundial de viajes alrededor del mundo ha determinado que los impactos de un virus a nivel global se incrementen de manera exponencial, como ha sucedido con la COVID-19, tanto desde el punto de vista del número de afectados como de los impactos económicos derivados.

Tabla 1. Diferentes pandemias a lo largo de la historia

Enfermedad	Lugar de foco	Año	Número de muertes
Plaga de Atenas	Grecia	430 A. C.	150.000
Peste negra	Europa	1347-1351	200 millones aproximadamente
Viruela (brote pandémico)	América	1520	56 millones
Gripe española	Europa	1918	50 millones
VIH/Sida (brote pandémico)	África	1981	25-35 millones hasta 2020
SARS	China	2002-2003	8.422 casos y 916 muertes
Gripa H1N1	China	2009	18.449 confirmadas

Nota. Elaboración propia con base en Cue (2020).

El inicio de la pandemia ocurrió en territorio chino, exactamente en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, el 31 de diciembre de 2019, con un conglomerado de casos de neumonía causados por un nuevo

virus que forma parte de la familia de los coronavirus (como el SARS) y al que se le nombró con el número 19. Este virus tiene como particularidades que ataca el sistema respiratorio y es de difícil diagnóstico, ya que tiene síntomas de gripe común y su periodo de incubación es de 14 días, tiempo durante el cual la persona infectada puede contagiar a otros (OMS, 2020a).

A pesar de los intentos del Gobierno chino por tratar de contener el virus en la provincia mediante la medida de cuarentena en toda la ciudad, este comenzó a expandirse a escala global. A principios de febrero empezaron a darse los primeros contagios fuera de China, para luego extenderse a inicios de marzo de 2020 a Europa, principalmente a Italia, Francia y España, con más de 100.000 casos a nivel mundial (Encabo, 2020; OMS, 2020b). Para mediados de marzo, un 90% de los países del continente europeo habían cerrado sus fronteras e iniciado un proceso de cuarentena de todos sus ciudadanos, el cual continuó incluso hasta la fecha de entrega de este artículo (25 de abril de 2020), y se esperaba que durase hasta mayo. A finales de abril de 2020, los decesos en Italia, España y Francia como consecuencia confirmada de la COVID-19 iban en 54.184.

Como resultado del proceso de expansión hacia el continente americano, desde finales de marzo de 2020 diferentes países de Latinoamérica se unieron al cierre de fronteras y a la cuarentena obligatoria. Empezaron a presentarse los primeros casos de contagio y muertes por el virus, principalmente en Ecuador, donde, al menos hasta el 23 de abril de 2020, había 22.160 contagiados y 576 fallecidos (BBC Mundo, 2020). No obstante, se observaron algunos comportamientos erráticos y de negación con respecto a esta epidemia en las primeras fases por parte de los gobiernos de Brasil y EE. UU. En este último país, a pesar de contar con algunos casos aislados de coronavirus,

no se realizaron campañas de cuarentena o de protección social para la población, hasta que las cifras llegaron a los 160.000 contagiados y los 7.000 muertos en el estado de Nueva York (Correal y Jacobs, 2020).

En la tabla 2 se pueden evidenciar los países con mayor número de muertes y contagios a nivel mundial hasta el 25 de abril de 2020. Hasta esa fecha, Estados Unidos ocupaba el primer lugar con más de medio millón de contagios y 23.000 muertes, situación que convirtió a Nueva York en el nuevo centro de la pandemia de la COVID-19. El impacto fue tal que el entonces presidente, Donald Trump, declaró el estado de catástrofe en los 50 estados de la nación, algo visto por primera vez en la historia de ese país (BBC Mundo, 2020).

Tabla 2. Estadísticas de la COVID-19 en los países con mayor número de casos hasta el 14 de abril de 2020

País	Casos confirmados	Personas recuperadas	Muertes
Estados Unidos	927.316	101.315	52.415
Italia	192.994	60.498	25.969
España	223.759	95.708	22.902
Francia	122.577	43.493	22.245
Reino Unido	148.377	-	20.319
China	84.311	77.346	4.642
Total mundial	2.828.772	798.762	197.924

Nota. Elaboración propia con base en la OMS (2020a).

Desde la declaración de pandemia global por parte de la OMS (2020a) el 11 de marzo de 2020, las afectaciones a diferentes sectores han llegado a niveles nunca vistos debido a las medidas drásticas tomadas para combatirla, las cuales han generado notables impactos desde el punto de vista económico. El Fondo Monetario Internacional

(FMI) estimaba que, en un escenario optimista, España podría tener una reducción en su PIB del 8%, lo cual reflejaría el peor descenso desde la Gran Depresión de 1929 (Cinco Días, 2020).

A su vez, la Unión Europea estimaba una disminución del PIB europeo del 2,5% en 2020 y con pocas probabilidades de mejoría en 2021 (Nunes, 2020). De igual manera, la recesión esperada a nivel mundial podría llegar a ser mayor que la de la crisis de 1929 y muy por encima de la de 2008, cuando Lehman Brothers entró en bancarrota, hecho que generó una pérdida de 22 billones de dólares para la economía de Estados Unidos y que inició la crisis económica de 2009 (Delgado, 2016).

Uno de los principales sectores afectados ha sido el de la actividad turística, dado el control de la movilidad y de las actividades no esenciales. Así, por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estima una caída del turismo a nivel mundial de entre el 20% y el 30%, con lo cual finaliza un crecimiento económico continuo de 10 años y se retorna a los niveles de 2008, antes de la crisis mundial. Esta reducción de turistas ha debilitado de manera importante toda la cadena turística, especialmente a los hoteles, que sin clientes podrían haber llegado a la quiebra incluso antes de acabar la fase de cuarentena (OMT, 2020a).

Por tal motivo, se hace necesario buscar diferentes estrategias que puedan ayudar al sector hotelero a sobrellevar de mejor manera este periodo de la pandemia y, sobre todo, la pospandemia. Es imperativo que estas estrategias provengan de diferentes alianzas, principalmente entre el sector público y el privado, ya que el trabajo conjunto podrá hacer que la recuperación del turismo y del sector hotelero, específicamente, sea viable a corto, mediano y largo plazo.

## 2. Afectaciones al turismo y la hotelería por la COVID-19 a nivel mundial

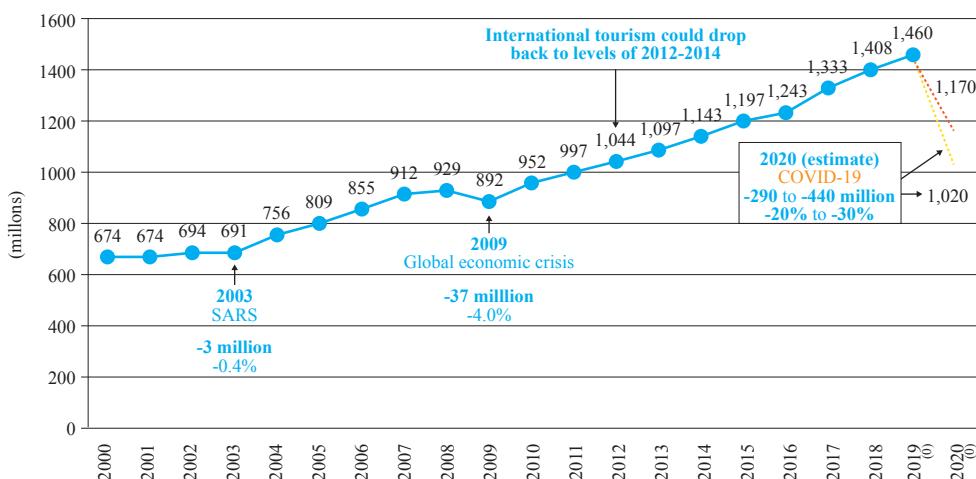
La pandemia de la COVID-19 ha generado impactos fuertemente negativos para el sector turístico y hotelero. En la figura 1 se observa el aumento progresivo del número de turistas en los últimos años y el pronóstico de su descenso para 2020 que en su momento hizo la OMT. El declive del número de turistas a nivel mundial durante la crisis económica de 2009 y la pandemia de SARS de 2003 no tiene comparación con las proyecciones de la OMT, como se refleja en la figura 1. Para 2020 se esperaba que el turismo mundial descendiese entre 290 y 440 millones de turistas en el peor de los casos. Esto podría generar una pérdida monetaria para el sector a nivel mundial de entre 300.000 y 450.000 millones de dólares americanos, y daría como resultado una pérdida equivalente al crecimiento del sector en los últimos cinco o siete años (OMT, 2020a).

Esta disminución de turistas ha traído consigo notables impactos en todos los

sectores de la cadena de valor del turismo. Desde el 9 de marzo de 2020, cuando países como China y Corea del Sur iniciaron el cierre de fronteras, hasta el 25 de abril del mismo año, el virus se había extendido a 196 países y generó un cierre masivo de aeropuertos y la cancelación de vuelos (OMT, 2020a). Hasta finales de abril de 2020, se estimaba que solo el 5 % de los aviones se encontrarían en circulación y se usarían principalmente para carga (IATA, 2020). Esto provocó la cancelación de 3,5 millones de viajes a nivel global hasta abril de 2020. Las aerolíneas representadas por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA por su sigla en inglés) estimaron pérdidas cercanas a los 258 millones de dólares americanos solo para el año 2020. La crisis llevó a diferentes aerolíneas —de bajo costo en su mayoría— a recurrir a diferentes rescates estatales para poder afrontar la crisis financiera (IATA, 2020).

El impacto sobre el sector hotelero también ha presentado un carácter negativo. A la situación de cierre de establecimientos hay que añadir que el sector turístico en general —y el hotelero, en particular— ha sido uno

Figura 1. Evolución del número de turistas internacionales desde el año 2000



Nota. Tomado de la OMT (2020a).

de los últimos en incorporarse a la normalidad luego de los procesos de desescalada y tras la reducción de las restricciones aéreas y del cierre de fronteras (Tobar, 2020).

Cada país ha adoptado diferentes medidas, pero la respuesta mayoritaria ha sido el cierre de los establecimientos. Un ejemplo de ello es España, donde un 97 % de la actividad hotelera suspendió operaciones, según la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT). Esto ha traído consigo un problema de desempleo a gran escala; por ejemplo, solo las cuatro principales cadenas hoteleras españolas (Meliá, Barceló, NH y Riu) han generado más de 25.000 rescisiones temporales de contratos y solicitaron ayuda al gobierno para el pago de sus salarios (Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol [AEHCOS], 2020).

Se llegó a restringir el uso de hoteles como centros de salud y/u hospitales para atender a pacientes en tratamiento por el coronavirus, concretamente para mantener en cuarentena a pacientes recuperados o aún con carga viral, pero asintomáticos, o para el descanso de colectivos sanitarios. Ello representó un cierto nivel de ingresos para el establecimiento, pero no generó el dinero suficiente para cubrir gastos de nómina y operación.

Otro ejemplo representativo del impacto de la COVID-19 en el sector hotelero es la situación de esta industria en Francia. Hasta el 17 de marzo de 2020, cuando se inició el cierre de fronteras, se registraba una ocupación del 3,3 % en todo el país. De acuerdo con STR (empresa que recopila información sobre ocupación y tendencia hotelera a nivel mundial), París reportó el mayor impacto, ya que durante ese mes solo se registró un 1,8 % de ocupación, una disminución del 97,2 % si se compara con el mismo periodo de 2019 (STR, 2020).

Esa intensa caída se acentuó por coincidir con el periodo vacacional de Pascua. La situación para la hotelería nacional a mediados de abril de 2020 seguía siendo incierta y se consideraba que podría incluso agravarse, según las declaraciones del presidente Emmanuel Macron del 13 de abril de 2020. En su comparecencia, además de anunciar la extensión del periodo de cuarentena hasta el 11 de mayo en todo el país y de no tener fecha exacta para la apertura de fronteras, Macron señaló que diversas actividades e industrias seguirían clausuradas hasta que los estudios epidemiológicos demostraran que sería seguro retomarlas. Algunas de estas industrias fueron el cine, los restaurantes, las cafeterías, los museos y los hoteles, cuya fecha de apertura se estimaba para finales del mes de julio del mismo año (Cue, 2020).

### 3. Estudio de caso

#### 3.1 *El impacto de la COVID-19 en Colombia*

La posición geográfica de Colombia hizo que los primeros casos oficiales de infectados se registraran tres meses después del inicio de la enfermedad en Wuhan. Desde el comienzo de la crisis en China, las medidas en los principales aeropuertos del país fueron muy laxas. Una de las primeras medidas del Gobierno para mitigar el contagio fue realizar una declaración juramentada y una cuarentena voluntaria de 14 días a las personas que llegaban al país de zonas afectadas por el virus. Sin embargo, la medida no resultó efectiva, ya que se presentaron 48 casos de extranjeros que abandonaron sus cuarentenas en los hoteles para realizar turismo por diferentes partes del país (Ministerio de Salud de Colombia, 2020).

Esa política laxa principió a cambiar cuando el virus inició su expansión por Europa, dado que Colombia cuenta con más de 35

conexiones aéreas directas con este continente a la semana, específicamente con Madrid, Barcelona y Londres. Se empezó a dar por hecho que el virus llegaría al país en un breve periodo de tiempo, entonces el Gobierno nacional comenzó a valorar la posibilidad de no permitir la llegada de vuelos internacionales y cerrar las fronteras terrestres. Sin embargo, ninguna de estas medidas fue aprobada y aplicada antes de la confirmación del primer caso de la COVID-19 en el país, el 6 de marzo de 2020: una colombiana que provenía de Milán, uno de los epicentros de la pandemia (Semana, 2020).

Desde ese momento, las medidas del Gobierno nacional se implementaron dependiendo del empeoramiento de la situación en Europa. El 12 de marzo de 2020 se cancelaron todos los eventos que concentraran a más de 50 personas; se estableció que los restaurantes podían dar servicio, pero con limitación de aforo (50 personas) y distancia social de más de dos metros entre comensales; además, se ordenó la cuarentena obligatoria para mayores de 60 años. No obstante, estas medidas no fueron suficientes para contener el proceso de difusión de la enfermedad, ya que para el 15 de marzo existían 100 casos en Bogotá y se empezaban a registrar los primeros en otras regiones del país (Torrado, 2020b).

El 15 de marzo de 2020, cuando en España se declaró el estado de alarma y se aprobó la cuarentena para todo el país, Colombia ratificó el cierre de sus fronteras terrestres y fluviales, pero mantuvo abierta la frontera aérea. Paralelamente, en Bogotá se realizó un simulacro de cuarentena para tener un protocolo previsto para cuando fuera necesario tomar una decisión similar a la de España: el 85 % de la ciudad paralizó actividades durante tres días. Esta iniciativa fue un modelo seguido por otras regiones que adoptaron la medida días después. Para cuando los casos en Bogotá llegaron a los

500 contagiados, el 25 de marzo de 2020 se dictó cuarentena para todo el territorio nacional hasta el día 13 de abril, medida que luego se extendió hasta el 28 del mismo mes. En ese momento se decretó el cierre de fronteras aéreas, todos los aeropuertos del país cancelaron operaciones y tan solo el aeropuerto El Dorado, de Bogotá, siguió operando para vuelos de repatriación de nacionales (Dinero, 2020).

A la fecha de la realización de este artículo (25 de abril de 2020), la situación de Colombia frente a la COVID-19 tenía un incremento significativo del número de infectados y fallecidos, como se representa en la figura 2. Además, Colombia inicialmente tuvo un número bajo de pruebas y de equipos para hacerlas, lo cual llevó a que la entrega de resultados de pruebas tomase más de una semana. Esto hizo suponer que existía un mayor número de casos que no habían sido confirmados. A esto se sumaron los problemas de falta de equipo médico (de protección y de soporte respiratorio) en diferentes hospitales del país, hecho que a su vez tuvo como consecuencia que el 3,05 % de los contagiados en el país correspondiese a personal médico, el cual exigía mejores garantías para poder hacer frente al virus (El Espectador, 2020).

### ***3.2. Afectaciones de la COVID-19 en el turismo y la hotelería colombiana***

De acuerdo con las previsiones realizadas desde el Viceministerio de Turismo de Colombia, se estimaba que el país podría registrar una reducción de unos 600.000 turistas internacionales en 2020, lo que representa una disminución del 15 % en comparación con los 4.000.000 de turistas internacionales de 2019. Este panorama conllevaría un impacto notable para la economía nacional, ya que el turismo representó el 5,5 % de PIB del país en 2019 y el 8 % de los empleos directos del país

Figura 2. Situación de Colombia frente a la COVID-19 hasta el 24 de abril de 2020



Nota. Tomado de Ministerio de Salud de Colombia (24 de abril de 2020).

en el mismo año. Si bien esta última cifra corresponde únicamente a lo producido por las agencias de viajes, las aerolíneas y los hoteles, hay que tener en cuenta los empleos indirectos que la misma actividad genera en cada región (Viceministerio de Turismo, 2020a).

Los datos referentes a la industria hotelera tampoco son alentadores. Según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), la hotelería colombiana está pasando por el peor momento de su historia: hasta el 14 de abril de 2020 la ocupación media del país

llegó a niveles del 5%. Los pocos hoteles en funcionamiento fueron aquellos donde algunos viajeros quedaron varados en el país por culpa del cierre de fronteras o los que atendieron entre 2 y 4 huéspedes en situación de cuarentena por estar contagados con la COVID-19 (Cotelco, 2020).

Esta baja tasa de ocupación representó grandes pérdidas económicas para los hoteles afiliados a Cotelco (tabla 3), generó una crisis de liquidez en los hoteles y puso en riesgo alrededor de 500.000 empleos directos e indirectos en todo el país. Dicha situación se vio acentuada por el hecho de que la crisis y las medidas adoptadas continuarán por dos o tres meses más (Cotelco, 2020).

Tabla 3. Afectación económica de la industria hotelera en Colombia por la crisis de la COVID-19

Ciudad/ región	Pérdida de ingresos en millones de COP <sup>2</sup>
Bogotá	245.7 mil millones
Cartagena	152.3 mil millones
Magdalena	100.4 mil millones
Antioquia	93.2 mil millones
Valle del Cauca	42.03 mil millones
Atlántico	38.21 mil millones
Quindío	26.34 mil millones
Total nacional	950.000 millones

Nota. Elaboración propia con base en información de Cotelco (2020).

Para afrontar una posible crisis social debido a la pérdida de aproximadamente un millón de empleos directos de toda la cadena de valor del turismo en época de pandemia y recesión económica, el Gobierno estableció

2 El 25 de abril de 2020 un euro equivalía a COP 4.300.

diferentes líneas de ayuda para tratar de paliar la crisis. En la tabla 4 se evidencian las tres principales líneas de ayuda designadas de manera exclusiva para el sector turismo, de tal forma que pudiera solventar su problema de liquidez y no tener que realizar despidos masivos (Viceministerio de Turismo, 2020b).

Sin embargo, parece que estas ayudas no fueron suficientes para poder solventar los problemas de esta industria a largo plazo. Al respecto, Cotelco informó que los auxilios serían esenciales para poder seguir pagando la nómina y mantener estables los hoteles. No obstante, con bajos o nulos niveles de ventas, los hoteles solo podían permitirse llegar a finales de junio de 2020, a pesar de recibir tales ayudas, eso sin tener que llegar a niveles altos de endeudamiento que hiciesen el negocio poco rentable (Cotelco, 2020).

Tabla 4. Principales líneas de ayuda para el sector turismo aprobadas por el Gobierno nacional de Colombia

Línea de ayuda	Características
Línea de crédito de Bancóldex	Línea de crédito de 250 mil millones de pesos con tasas especiales a 3 años y 6 meses de gracia sin interés. Esta línea de crédito fue exclusiva para empresas de la cadena de valor del sector turismo, entre ellas, la hotelería.
Aplazamiento del pago de contribuciones parafiscales	Las empresas del sector turismo tenían plazo hasta el segundo semestre de 2020 para pagar el aporte parafiscal.
Aplazamiento de la declaración de IVA y renta	Las empresas turísticas tenían plazo hasta el segundo semestre de 2020 para presentar la declaración del IVA y del impuesto de renta. Se contempló la posibilidad de reducir el porcentaje del monto que se iba a declarar para sectores como la aviación y la hotelería.

Nota. Elaboración propia con información del Viceministerio de Turismo (2020 a y b).

Con base en lo anterior, el objetivo del presente artículo es realizar un análisis de las estrategias tomadas por los distintos organismos internacionales de turismo, el Gobierno nacional de Colombia y empresas hoteleras durante la fase de la pandemia en el país hasta el 25 de abril de 2020. De esta forma, se podrá evidenciar si las acciones tomadas por cada uno de los actores fue la correcta o no en pro de la protección de la industria hotelera nacional.

## Metodología

Para la elaboración de este artículo, fue necesario realizar una metodología de investigación de documentación bibliográfica con técnica de bola de nieve. Se hizo una recolección de información con palabras clave como “COVID-19”, “hotelería y COVID-19”, “turismo y pandemia”, “estrategias frente al COVID-19”, entre otras, las cuales fueron generando una recopilación de información de carácter internacional y nacional. A medida que se obtuvo una nueva información, esta brindó nuevos datos de mayor relevancia para continuar con la elaboración del documento.

La información utilizada proviene de diferentes fuentes de información, las cuales pueden ser catalogadas de la siguiente forma:

- Periódicos digitales y artículos periodísticos con información sobre la evolución de la pandemia en sus países de origen y a escala mundial.
- Comunicados y documentos técnicos de organismos gubernamentales de diversos países (Ministerio de Salud y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).
- Comunicados y documentos técnicos de organismos no gubernamentales, como la OMT y la OMS.

- Conferencias en línea (*webinars*) con expertos en temas turísticos y hoteleros, organizados por organismos públicos y privados de carácter nacional e internacional, según el caso.

A su vez, se debe tener presente que la información se fue actualizando casi de manera diaria, lo cual hizo necesario tomar un punto de referencia. Para los efectos de la realización de este artículo, el espacio temporal comprendido fue del 1.º de marzo al 25 de abril de 2020. La decisión de tomar este punto de referencia se debió a distintos factores: primero, para el 25 de abril de 2020, diferentes organismos no gubernamentales habían elaborado una respuesta institucional sobre las diferentes acciones hacia el futuro para poder sobrellevar la pandemia y la pospandemia en cada uno de los sectores. En el caso del turismo, el organismo de referencia es la OMT, que para el 25 de abril de 2020 ya había realizado diferentes publicaciones, estudios y sugerencias para que el turismo lograra una recuperación rápida. Segundo, para el 25 de abril tanto Europa como Colombia se encontraban a un mes y medio de iniciada la cuarentena; desde esa fecha, los diferentes gobiernos comenzaron a realizar distintos análisis sobre los pasos que se debían seguir para afrontar la pandemia en los próximos meses, es decir, cómo empezar con los procesos de desescalada, teniendo presente la evaluación de los casos de contagio y muertes por el virus.

Finalmente, desde la declaración de la pandemia el 11 de marzo de 2020, diferentes organizaciones tanto a nivel mundial como nacional han realizado distintos *webinars* en los que se ha tratado la coyuntura del turismo en plena época de pandemia. De igual forma, en los *webinars* se han analizado las estrategias que debería adoptar el sector para obtener el mayor beneficio durante la fase de pospandemia. Cada *webinar* ha

contado con expertos en turismo, presidentes de organizaciones gremiales turísticas o con la participación de representantes del Gobierno colombiano. Esto ha permitido realizar un análisis de la situación teniendo presentes los puntos de vista del sector público y del privado. Los *webinars* han sido llevados a cabo por entidades como:

- Anato: “Situación actual del turismo ante el COVID-19 y recomendaciones desde la OMT”, dirigido por Natalia Bayona, representante de la OMT.
- Unión de Cámaras de Comercio de Colombia: “Cómo pueden las empresas del sector turismo adaptarse rápidamente ante la crisis del COVID-19” (Toro, 2020), con la participación del ministro de Comercio, Industria y Turismo, los presidentes ejecutivos de Cotelco y la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO).
- Comisión Séptima del Senado (2020): “Crisis del sector hotelero y turístico”, en la que Gustavo Toro, presidente ejecutivo de Cotelco, presentó una ponencia en representación de los hoteles frente al Senado de la República de Colombia.

## Resultados

Para obtener una adecuada recopilación de las recomendaciones y estrategias de cada organismo, se realizó un escalamiento desde los organismos internacionales, pasando a los nacionales y, finalmente, con el propio sector hotelero del país. De esta forma, se logró hacer un análisis adecuado y detallado de cada una de ellas, cómo están relacionadas y en qué forma afectaron a la industria hotelera colombiana.

- Medidas dadas por entidades internacionales

Las primeras estrategias para analizar son las propuestas por la OMT, organismo de la ONU que afirma que el turismo y toda su cadena de valor, como la hotelería, son el sector económico más afectado por la pandemia. Por lo tanto, argumenta que los gobiernos del mundo no deben dejarlo de lado, ya que, según la OMT, este produce 1,7 billones de ingresos por turismo extranjero en todos los países, lo que equivale a 5.000 millones de dólares al día. Adicionalmente, el turismo genera uno de cada 10 empleos en el planeta y es el tercer sector económico más grande del mundo (OMT, 2020a).

Para ello, la OMT creó un comité de crisis mundial, en el que participaron organismos clave de la ONU como la OMS, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la UNESCO y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A su vez, del comité son parte consejos ejecutivos y comisiones regionales de diferentes países y líderes del sector privado. La gestión de este comité ha sido la creación de diferentes estrategias y recomendaciones para que los diferentes gobiernos del mundo las apliquen y de este modo puedan apoyar en la recuperación del sector turismo (Bayona, 2020). En total fueron 23 recomendaciones y estrategias divididas en tres líneas de solución, representadas en la tabla 4.

Tabla 4. Recomendaciones y estrategias de la OMT para apoyar al sector turístico

Línea de recomendación	Estrategia
Gestionar la crisis y mitigar el impacto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar la retención de puestos de trabajo y proteger a los grupos más vulnerables.</li> <li>2. Apoyar la liquidez de las empresas.</li> <li>3. Revisar los impuestos, tasas, gravámenes y normativas que afectan al transporte y al turismo.</li> </ol>

Línea de recomendación	Estrategia
	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Garantizar la protección del consumidor y su confianza.</li> <li>5. Promover el desarrollo y capacidades.</li> <li>6. Incluir el turismo en paquetes de medidas de emergencia económica.</li> <li>7. Crear mecanismos y estrategias para la gestión de la crisis.</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Proporcionar estímulos financieros para la inversión y las operaciones del sector turismo.</li> <li>9. Revisar los impuestos, las tasas y las normativas que afectan a los viajes y al turismo.</li> <li>10. Avanzar en la facilitación de los viajes.</li> </ol>
Suministrar estímulos y acelerar la recuperación	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Promover la creación de nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de capacidades, especialmente digitales.</li> <li>12. Integrar la sostenibilidad ambiental en los paquetes de estímulo y recuperación.</li> <li>13. Comprender el mercado y actuar con rapidez para restablecer la confianza y estimular la demanda.</li> <li>14. Fomentar el <i>marketing</i>, los eventos y las reuniones.</li> <li>15. Invertir en alianzas.</li> <li>16. Integrar el turismo en los programas nacionales, regionales e internacionales de recuperación y en la asistencia para el desarrollo.</li> </ol>
Prepararse para el mañana	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Diversificar los mercados, los productos y los servicios.</li> <li>18. Invertir en los sistemas de inteligencia de mercados y en la transformación digital.</li> <li>19. Fortalecer la gobernanza del turismo en todos los niveles.</li> <li>20. Preparar para la crisis, reforzar la resiliencia y velar por que el turismo forme parte de los mecanismos y sistemas nacionales de emergencia.</li> </ol>

Línea de recomendación	Estrategia
	21. Invertir en capital humano y desarrollo del talento.
	22. Situar el turismo sostenible en un lugar destacado de las agendas nacionales.
	23. Efectuar la transición a la economía circular e incorporar los ODS.

*Nota.* Elaboración propia con base en el informe de la OMT sobre estrategias y recomendaciones para el turismo (OMT, 2020b).

Sobre la base de estas tres líneas de recomendación, en el apartado siguiente se revisarán las actuaciones llevadas a cabo por parte del Gobierno de Colombia de manera conjunta con el sector privado del turismo colombiano, las estrategias que hasta el 25 de abril de 2020 se estaban aplicando en el país, las que entonces estaban en evaluación o habían sido propuestas por el sector privado y aquellas cuya aplicación podría ser necesaria en el futuro, junto con el análisis de cómo se beneficiaría el sector hotelero con estas medidas.

- Medidas tomadas por el Gobierno colombiano

Teniendo presente que Colombia, para el 25 de abril de 2020 se encontraba en una base inicial de la pandemia, se considera que estas recomendaciones son las que debieron aplicarse con más urgencia por parte del sector turístico y hotelero. Siguiendo estas recomendaciones, el Gobierno colombiano tuvo como pilar mantener el mayor número de trabajos durante esta fase y evitar que los niveles de desempleo siguieran creciendo (Comisión Séptima del Senado, 2020a)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Toro, G. (21 de abril de 2020). *Crisis del sector hotelero y turístico* [Video de YouTube]. [https://www.youtube.com/watch?v=s6xtGl\\_RHTk&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=s6xtGl_RHTk&t=1s)

Para ello, el Gobierno creó tres líneas de ayuda, que fueron descritas anteriormente, las cuales se orientaron en conservar y/o incrementar la liquidez de los hoteles para sostener los salarios de sus empleados. Sin embargo, desde el sector hotelero, Gustavo Toro, presidente ejecutivo de Cotelco, expresó que los hoteles presentaron gran dificultad para acceder a los créditos, ya que la industria es considerada de alto riesgo por los bancos en la coyuntura actual (Toro, 2020)<sup>4</sup>.

De igual forma, Toro considera que el 95 % de la hotelería nacional lo conforman empresas pequeñas y/o familiares, las cuales no cuentan con grandes capitales. Por lo tanto, endeudar aún más a estas empresas sin tener claro cuándo se reactivará el sector podría llegar a ser perjudicial para estas, ya que podría generar la creación de nuevas deudas que no serían pagadas en el corto plazo por ellas.

Como respuesta a esta realidad, el Gobierno decidió respaldar en un 90 % los créditos para el sector hotelero (Toro, 2020), para que, de esta manera, el desembolso del dinero fuera mucho más sencillo y ágil. Sin embargo, algunos bancos continuaron sin conceder los créditos argumentando que no se esperaba una apertura pronta del turismo en el país. Debido a esto, Cotelco y otras agremiaciones le pidieron al Gobierno nacional que subsidiara con uno o dos salarios mínimos mensuales a los colaboradores de los hoteles, ya que los hoteles no contaban con liquidez para pagar la nómina de mayo de 2020.

Otra ayuda solicitada por el sector hotelero fue la reducción de las tasas de impuestos

<sup>4</sup> Toro, G. (15 de abril de 2020). *Cómo pueden las empresas del sector turismo adaptarse rápidamente ante la crisis del COVID-19* [Webinar]. Ruta Magdalena Travesía Mágica. [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=530532167901078&id=2888078408084646&\\_rdr](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=530532167901078&id=2888078408084646&_rdr)

a la hotelería y de algunas tasas especiales a los servicios públicos. En Colombia, los extranjeros o nacionales que no viven en el país están eximidos de pagar IVA del 19% en los hoteles. Cotelco solicitó que este mismo procedimiento fuese aplicado a todos los colombianos para reducir el precio de la habitación y para que este fuera más asequible para el consumidor. A su vez, los hoteles en Colombia pagan una sobretasa a la energía del 20%, lo cual aumenta los gastos operacionales. Con esto se estaría dando un trato equitativo a la hotelería frente a las demás industrias. Con la eliminación o la reducción de esta tasa, los hoteles podrían igualmente disminuir las tarifas y favorecer al consumidor.

- Estrategias de parte del sector hotelero nacional y mundial

Siguiendo las recomendaciones de la OMT y las del Gobierno nacional, el sector hotelero también implementó medidas para poder mitigar los efectos negativos ocasionados por la COVID-19. Se analizarán a continuación no solo las medidas tomadas por el sector hotelero colombiano, sino también las implementadas en otros países con el fin de preparar a los hoteles para una fase de recuperación cuando las medidas de cuarentena de los diferentes países fuesen suspendidas.

En el contexto colombiano, las estrategias adoptadas se articularon sobre la posibilidad de proteger el empleo en la mayor medida posible. Para ello, una vez decretada la cuarentena, los hoteles tomaron diferentes acciones que pudiesen mitigar el impacto negativo, entre estas, generar teletrabajo, programar vacaciones, conceder días compensatorios o pactar de común acuerdo licencias no remuneradas y reducciones temporales de salario. A la par, estas tácticas no solo fueron tomadas por el sector hotelero, sino por diversos sectores

del turismo, principalmente, la aviación (Bayona, 2020).

Para afrontar la falta de liquidez, el sector ofreció a los gobiernos nacional, regional y local utilizar sus instalaciones para atender a pacientes en recuperación de baja complejidad con la COVID-19. A su vez, los espacios podrían ser usados como hospitales de baja complejidad en caso de que el sistema de salud colapsara. A 25 de abril, se tomó la decisión de que ciertos hoteles funcionarían como lugar de reposo del personal médico; esas noches serían pagadas por el Gobierno nacional y las alcaldías locales de cada ciudad (Repotur, 2020).

Desde el inicio de la cuarentena en Colombia, Cotelco, basado en las medidas expedidas por el Gobierno y con los aportes de los hoteles afiliados, trabajó en la construcción de un protocolo de salud y seguridad para la reapertura de los hoteles. Aunque inicialmente consideró que la apertura podría darse a partir del mes de julio de 2020, pero con una demanda baja, este tipo de protocolos se dirigía a orientar a los colaboradores, clientes y público en general frente a las medidas de promoción y prevención necesarias para la reducción de la enfermedad. Hasta el 25 de abril de 2020, el protocolo no había sido publicado, pero se dio una serie de recomendaciones, tales como abrir solo ciertas áreas del hotel, no ofrecer servicios en las zonas húmedas, hacer la apertura con el personal imprescindible, entre otras, todo esto bajo la premisa de cuidados de higiene que generasen seguridad y confianza en los futuros huéspedes (Toro, 2020).

## Discusión

- Decisiones tomadas por la OMT

Luego de analizar las medidas y recomendaciones dadas por la OMT, resulta evidente que el ente regulador del turismo a nivel

mundial buscaba un cambio en el sector, dado el tiempo que tomará volver a la normalidad tras la pandemia de la COVID-19. Las estrategias para mitigar el impacto negativo fueron adoptadas por algunos países, entre estos, Colombia. De igual forma, las recomendaciones y directrices daban claridad a los Estados sobre la importancia del turismo como un eje fundamental en su desarrollo y economía. Por ello, la OMT les recordó que, además de apoyarlo en tiempos de crisis, deben incorporarlo en sus planes de contingencia, para que el sector y, por lo tanto, sus economías, se recuperen más rápidamente.

Del mismo modo, la OMT invitó al sector a no quedarse inmóvil y confiado en recibir ayuda de terceros —es decir, políticas favorables y subsidios del Estado— y lo instó a continuar desarrollando nuevas habilidades que serán necesarias para brindar un servicio de calidad, generar confianza y seguridad para el turista. Por ello, debían reinventarse y estar preparados para la fase de pospandemia, es decir, para que, cuando el turista volviera a los hoteles con diferentes requerimientos, estuviesen preparados para atender a este nuevo cliente.

Por lo tanto, se considera que el trabajo de la OMT para generar confianza en el turismo por parte de los gobiernos nacionales fue adecuado. Las diferentes acciones —como la creación del comité de emergencia mundial; reuniones con presidentes de diversos países y organizaciones multilaterales; *webinars* con enfoque local, regional y global sobre diferentes actores del turismo, entre otros— han permitido que el sector turismo sea visto como una de las industrias que brindará soporte en la fase de la pospandemia.

- Decisiones tomadas por el Gobierno de Colombia

El análisis de las medidas del Gobierno colombiano para la coyuntura nacional puso de manifiesto que iban de la mano con las estrategias dadas por la OMT a nivel mundial. Se debe tener presente que el respaldo de un 90 % para los créditos por parte del Gobierno, por medio del Fondo Nacional de Garantías, evidencia una apuesta por un sector respecto al cual el Gobierno espera que se recupere pronto, dada su trascendencia para la economía del país. Sin embargo, si se consideran las declaraciones del gremio hotelero, endeudar a las empresas no era una solución viable, ya que un crédito adquirido en época de cero ingresos puede hacer que los hoteles no tengan la capacidad para pagarlos en el futuro próximo.

Por consiguiente, la opción de que el Gobierno subsidiase el pago de la nómina de los hoteles es considerada como una alternativa viable. El Gobierno podría haber llegado a generar un plan para el sector por medio del cual, cumpliendo metas de ventas o de sostenibilidad y garantizando la mayoría de los empleos, ese dinero pudiera ser devuelto o condonado en el futuro. Se considera que esta pudo ser la actuación más adecuada para salvar más de 500.000 plazas de trabajo directo que genera la hotelería a nivel nacional y habría preparado al sector para un adecuado resurgimiento.

A su vez, una nueva tendencia de turismo doméstico y local, la reducción de impuestos y demás compromisos económicos a los hoteles darían lugar a tarifas más asequibles, y esta debería haber sido la mejor estrategia del Gobierno para reactivar los hoteles. La consideración de que la exención del IVA del 19 % se extendiera como beneficio a los viajeros nacionales generaría una disminución considerable en los precios en todo el país. Esto, sumado a la eliminación de la sobretasa a la energía, lograría precios más competitivos para el turista, los cuales serían bien recibidos por

el consumidor en una fase de pospandemia y crisis económica global.

Finalmente, el Gobierno inicialmente tomó decisiones adecuadas que fueron modificadas acorde al desarrollo de la pandemia y sus consecuencias en el país. Sin embargo, estas medidas quizá fueron insuficientes, dado que el periodo de pandemia y falta de clientes se alargó por un tiempo mayor. Ante esta situación, el Gobierno debió tomar medidas más drásticas para salvar al sector hotelero mientras este se preparaba para el retorno del turismo en la fase de pospandemia.

- Decisiones tomadas por el sector hotelero

Después de analizar las soluciones iniciales planteadas por Cotelco, se pone de manifiesto que fueron medidas necesarias que ayudaron en su momento a evitar el despido de empleados. Sin embargo, estas medidas no podían ser sostenidas por los hoteles en el mediano o largo plazo, ya que económicamente no eran viables. Incluso teniendo presente que, ante la baja demanda de viajeros, los hoteles hubiesen aceptado atender pacientes o personal médico, se debió considerar si el personal estaba capacitado para su cuidado. Esto generó que el personal requerido fuera poco, dadas las características de esta apertura y el bajo nivel de clientes. Por ello, Cotelco solicitó subsidios al Gobierno para resguardar los empleos del sector, como ya se expresó. Sin embargo, conseguir la meta de evitar despidos masivos en meses siguientes era algo incierto, ya que no había seguridad de cuándo y cómo se iba a realizar el proceso de desescalada de cuarentenas en el país.

Reflexionando sobre los protocolos de servicio frente a la COVID-19, era fundamental que los hoteles los hubiesen establecido antes de la apertura, con el objetivo de proteger a los colaboradores, huéspedes,

proveedores y a la comunidad en general, no solo por el hecho de salvaguardar la salud, sino porque dichos protocolos serían la base fundamental para las estrategias de *marketing* y publicidad. Se espera que la protección, la seguridad, la salubridad y la higiene sean los aspectos fundamentales en las nuevas tendencias turísticas en la pospandemia. Por lo tanto, contar con un sello de *COVID-FREE* le brindará confianza al cliente, que percibirá un valor agregado frente a establecimientos que no lo tengan. Incluso este sello podría llevar a que los hoteles aumenten sus tarifas, ya que el cliente estará dispuesto a asumir un pago mayor con base en la percepción de seguridad durante su estadía.

Respecto a dicha generación de confianza en los viajeros, en España, la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM) ha trabajado en procedimientos de bioseguridad para generar un certificado de *COVID-FREE* que desarrolle condiciones de trabajo seguras para sus colaboradores y clientes. Este protocolo va dirigido a establecer nuevas y más conscientes técnicas de limpieza en habitaciones, áreas comunes y demás servicios del hotel. A su vez, el protocolo fija los procedimientos adecuados para la prestación de servicios relacionados con alimentos y bebidas, eventos, entre otros (AEHM, 2020).

Una recomendación para tener presente con los sellos *COVID-FREE* es la instauración de una distinción única que abarque todos los hoteles. La creación de muchos sellos podría llegar a generar confusión, y los turistas le restarían valor. Esto provocaría un efecto no deseado para los hoteles, ya que podrían invertir una gran cantidad de dinero en la implementación de un sello de calidad que no produzca interés en el mercado. De esta forma, además de darle una garantía de calidad e higiene al turista, los hoteles, con el apoyo del Gobierno nacional, trabajarían

conjuntamente para generar un nuevo flujo de clientes que beneficiaría a ambos actores.

## Conclusiones

Los impactos negativos de la COVID-19 en el sector hotelero colombiano y mundial han presentado una caída nunca vista en la historia. Por ello, y dada la relevancia del turismo en la economía nacional de muchos países, las diferentes estrategias que han promovido los entes del turismo de diferentes niveles han buscado desde el inicio de la pandemia que estos impactos puedan ser mitigados para que la industria sobreviva a la fase de pandemia y pueda resurgir durante la fase de pospandemia.

A su vez, el artículo refleja la relevancia del sector del turismo y la hotelería en la economía de diferentes países, como se evidencia en las actuaciones que en un principio se implementaron en diversos niveles. Se pone de manifiesto y se corrobora que, para solventar esta crisis, debe existir un trabajo conjunto entre los actores mundiales como la OMT, los gobiernos nacionales y el sector privado. Este apoyo interinstitucional hará que el turismo y la hotelería tengan las mejores recursos disponibles para afrontar las dificultades que la COVID-19 ha generado.

Sobre el caso colombiano, es preciso resaltar que el primer plan de medidas tomadas por el Gobierno nacional tuvo como destinatario inicial al sector turístico y hotelero, incluso antes de que las medidas de cuarentena entraran en vigor. Sin embargo, de no existir un plan de apoyo bien estructurado por parte del Gobierno nacional, con medidas de mayor impacto que incluyeran subsidio para el empleo del sector y una estrategia de rescate, según recomendó la OMT, probablemente cientos de hoteles no podrían recuperarse de la crisis o irían a la quiebra. Según recomienda la OMT, es muy probable

que cientos de hoteles vayan a la quiebra o no puedan recuperarse de esta crisis.

Finalmente, los líderes y los principales actores de la industria hotelera deben ser conscientes de que el modelo de turismo va a tener un cambio radical. Se dará una alta importancia al cuidado, la salubridad, la higiene, la seguridad y la sostenibilidad. Los protocolos y certificados de *COVID-FREE* serán necesarios y convenientes para la industria. Cuanto más se preparen el hotel, sus directivos y el personal para afrontar esta y futuras contingencias, mejor será su imagen ante el cliente, que lo recompensará y apoyará con la utilización de sus servicios y la generación de nuevos negocios.

Sobre la realización de este artículo, cabe resaltar que se presentaron algunas dificultades, la mayor de ellas fue la rapidez con que ocurrieron diferentes sucesos, lo cual generó una información cambiante a medida que transcurrían los días. Fue necesario actualizar los datos sobre contagios, medidas de los gobiernos, nuevas conferencias en línea, entre otros. Sin embargo, la COVID-19 seguirá siendo un tema de permanente atención tanto en el presente como en el futuro próximo. A medida que el contagio del virus varíe, se irán tomando nuevas medidas tanto públicas como privadas, de modo que entrarán en juego otros factores que deberán ser analizados en estudios posteriores.

## Referencias

Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol (AEHCOS). (27 de marzo de 2020). *La CEHAT advierte de disfunciones en la lista de 'hoteles retén' que deben estar abiertos y dar servicio a los trabajadores de sectores esenciales*. <https://aehcos.es/2020/03/27/la-cehat-advierte-de-disfunciones-en-la-lista-de-hoteles-reten->

que-deben-estar-abiertos-y-dar-servicio-a-los-trabajadores-de-sectores-esenciales/

Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM). (16 de abril de 2020). *Los hoteleros madrileños trabajan en un protocolo común para la creación del certificado 'Hoteles COVID Free' de cara a la reapertura.* <https://aehm.es/certificado-hoteles-covid-free-de-cara-a-la-reapertura/>

Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA). (2020). *Air transport & communicable diseases.* <https://www.iata.org/en/programs/safety/health/diseases/>

Bayona, N. (6 de abril de 2020). *ANATO Charla: Situación actual del turismo ante el COVID-19 y recomendaciones desde la OMT* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QPtWsDZ42iY>

BBC Mundo. (23 de abril de 2020). *Coronavirus en Ecuador: el país duplica el número de casos y ya son más de 22.000.* BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52406283>

Cinco Días. (15 de abril de 2020). El FMI avisa de tres escenarios en los que la crisis será aún mucho peor. *Cinco Días.* [https://cinco-dias.elpais.com/cinco-dias/2020/04/14/economia/1586898756\\_376524.html](https://cinco-dias.elpais.com/cinco-dias/2020/04/14/economia/1586898756_376524.html)

Comisión Séptima del Senado. (21 de abril de 2020). *Comisión Séptima del Senado. Crisis del sector hotelero turístico y parques de atracciones* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=s6xtGl\\_RHTk&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=s6xtGl_RHTk&t=1s)

Correal, A. y Jacobs, A. (10 de abril de 2020). 'Se está viviendo una tragedia': en el epicentro del virus en Nueva York. *The New York Times.* <https://www.nytimes.com/es/2020/04/10/espanol/mundo/coronavirus-queens-hospital-elmhurst-corona-jackson-heights.html>

Cotelco. (27 de marzo de 2020). *Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia.* <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>

Cue, F. (13 de abril de 2020). *Macron extiende la cuarentena en Francia y admite que el país no estaba preparado para el COVID-19.* France 24. <https://www.france24.com/es/20200413-covid19-francia-cuarentena-macron-preparacion>

Delgado, C. (15 de septiembre de 2016). 15 de septiembre: el día maldito que nadie quiere recordar en Wall Street. *El País.* [https://elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113\\_403186.html](https://elpais.com/economia/2016/09/15/actualidad/1473927113_403186.html)

Dinero. (21 de marzo de 2020). ¿Qué medidas debería tomar Colombia para llevar a cabo el aislamiento total? *Revista Dinero.* <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-medidas-deberia-tomar-colombia-para-llevar-a-cabo-el-aislamiento-total/283190>

El Espectador. (13 de abril de 2020). Gobierno obliga a trabajadores de salud a estar disponibles para la emergencia de COVID-19. *El Espectador.* <https://www.elespectador.com/coronavirus/gobierno-obliga-trabajadores-de-salud-estan-disponibles-para-la-emergencia-de-covid-19-articulo-914306>

El País. (6 de junio de 2020). *Coronavirus en América | Así ha sido el avance de la COVID-19 en los últimos tres meses.* *El País.* <https://elpais.com/america/sociedad/2020-04-14/coronavirus-en-america-en-vivo-ultimas-noticias-de-la-covid-19.html>

Encabo, I. (4 de abril de 2020). Cronología: la evolución del coronavirus del paciente uno al un millón. *El Independiente.* <https://www.elindependiente.com/vida-sana/salud/2020/04/04/cronologia-la-evolucion-del-coronavirus-del-paciente-uno-al-un-millon/919760/image/100015>

Ministerio de Salud de Colombia. (16 de abril de 2020). *Coronavirus (COVID-19)*. [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)

Nunes, F. (13 de abril de 2020). Colapso económico: el PIB de España puede caer más de un 15% este año. *Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2020-04-13/coronavirus-estado-alarma-colapso-economico-el-pib-de-espana-puede-caer-mas-de-un-15-este-ano-1276655755>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (14 de abril de 2020a). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. <https://www.who.int/es/news-room/detail/08-04-2020-who-timeline---covid-19>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (12 de octubre de 2020b). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020a). *Evaluación del impacto del brote de COVID-19 en el turismo internacional*. <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidente-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020b). *Comité de Crisis Mundial para el Turismo*. Madrid: OMT.

Repotur. (29 de marzo de 2020). *Hoteleros ponen a disposición 8 mil camas para atender COVID-19*. Repotur. <https://www.reportur.com/colombia/2020/03/29/hoteleros-ponen-disposicion-8-mil-camas-atender-covid-19/>

Semana. (6 de marzo de 2020). Coronavirus en Colombia: primer caso confirmado. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-en-colombia-primer-caso-confirmedo/655252>

STR. (2020). *COVID-19 Data Reporting FAQS*. <https://str.com/sites/default/files/COVID-19-FAQ.pdf>

Tobar, S. (1.º de abril de 2020). La apertura del hotel de Cristiano Ronaldo y del Ritz, en el aire por el coronavirus. *El Español*. [https://www.elspanol.com/invertia/empresas/turismo/20200401/apertura-hotel-cristiano-ronaldo-ritz-aire-coronavirus/478703444\\_0.html](https://www.elspanol.com/invertia/empresas/turismo/20200401/apertura-hotel-cristiano-ronaldo-ritz-aire-coronavirus/478703444_0.html)

Toro, G. (15 de abril de 2020). *Cómo pueden las empresas del sector turismo adaptarse rápidamente ante la crisis del COVID-19* [Webinar]. Ruta Magdalena Travesía Mágica. [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=530532167901078&id=2888078408084646&\\_rdr](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=530532167901078&id=2888078408084646&_rdr)

Torrado, S. (12 de marzo de 2020). Colombia cancela todos los eventos masivos para evitar la propagación del coronavirus. *El País*. <https://elpais.com/sociedad/2020-03-12/colombia-cancela-todos-los-eventos-masivos-para-evitar-la-propagacion-del-coronavirus.html>

Viceministerio de Turismo. (14 de abril de 2020a). *MinComercio realiza encuesta a prestadores de servicios turísticos del país sobre los impactos económicos del COVID-19*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/encuesta-prestadores-servicios-turisticos-covid-19>

Viceministerio de Turismo. (10 de abril de 2020b). <https://www.mincit.gov.co/prensa/medidas-para-mitigar-impacto-del-covid-19/aliviar-el-impacto-economico>