



## AFECTACIÓN DEL ECOTURISMO DURANTE LA PANDEMIA POR COVID-19 DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPRESARIOS DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO (COLOMBIA): ENFOQUE DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

*Affectation of ecotourism during the COVID-19 pandemic from the perspective of entrepreneurs in the department of Quindío (Colombia): strategic management approach*

Juan Camilo Cardona Castaño<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-9631-9870>

 [juancardonac@ustadistancia.edu.co](mailto:juancardonac@ustadistancia.edu.co)

<sup>3</sup>Martha Custodia Lamprea Zona

<https://orcid.org/0000-0002-8173-9477> 

[coord.admonamiental@usta.edu.co](mailto:coord.admonamiental@usta.edu.co) 

Flor Aida Cubides Suarez<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-3540-086X>

 [coord.cauarmenia@ustadistancia.edu.co](mailto:coord.cauarmenia@ustadistancia.edu.co)

<sup>1</sup>Administrador Ambiental y de los Recursos Naturales por la Universidad Santo Tomás, estudiante de posgrado de la Universidad Autónoma de Guerrero, Acapulco de Juárez, Guerrero, México

<sup>2</sup>Administradora de Empresas, de la U. San Martín, Maestra en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Santo Tomás y Esp. Gestión de proyectos de Desarrollo Social.

<sup>3</sup>Ingeniera Ambiental Universidad Manuela Beltrán; magister en Ciencias Ambientales, Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogotá Colombia)

### RESUMEN

El sector turístico se vio gravemente afectado por la pandemia, una crisis global sin precedentes. En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar el impacto experimentado por las empresas dedicadas al ecoturismo durante la pandemia del COVID-19 desde una perspectiva de gestión estratégica en el departamento del Quindío (Colombia) en el año 2020. A través de la realización de cinco entrevistas semiestructuradas a empresarios del ecoturismo se pudo comprender la magnitud de la afectación y aproximarse al panorama general del departamento del Quindío en dicho periodo. El análisis del discurso emergente de estas entrevistas resultó fundamental y condujo a la elaboración de estrategias dentro del marco de la gestión. El estudio reveló tanto propuestas internas como externas, así como una marcada insatisfacción respecto al manejo de la crisis tanto a nivel nacional como local en Colombia y en el Quindío, respectivamente. Se evidenció una incertidumbre en cuanto a la reactivación económica, especialmente en términos de la sostenibilidad de los empresarios del sector. Es importante tener en cuenta que estas

#### Cómo citar:

Cardona Castaño, J. C., Cubides Suarez, F. A. & Lamprea Zona, M.(2024). Afectación del ecoturismo durante la pandemia por covid-19 desde la perspectiva de los empresarios del departamento del quindío (colombia): enfoque de gestión estratégica. Revista FAGROPEC, Vol 16 (1), ppt 70-87



circunstancias generaron limitaciones en las estrategias adoptadas por las empresas de ecoturismo, ya que muchos empresarios se encontraron incapaces de reaccionar adecuadamente ante la crisis. Además, cabe destacar que esta investigación también se vio afectada por limitaciones metodológicas que podrían haber influido en los resultados.

**Palabras claves:** empresarios; desarrollo turístico; toma de decisiones; perspectiva empresarial; recuperación pospandemia.

## **ABSTRACT**

The tourism sector was seriously affected by the pandemic, an unprecedented global crisis. In this context, the objective of the research was to analyze the impact experienced by companies dedicated to ecotourism during the COVID-19 pandemic, from a strategic management perspective in the department of Quindio (Colombia) in 2020. Through By carrying out five semi-structured interviews with ecotourism entrepreneurs, it was possible to understand the magnitude of the impact and approximate the general panorama of the department of Quindio in said period. The analysis of the discourse emerging from these interviews was fundamental and led to the development of strategies within the management framework. The study revealed both internal and external proposals, as well as a marked dissatisfaction with the management of the crisis at both the national and local levels in Colombia and Quindío, respectively. Uncertainty was evident regarding economic reactivation, especially in terms of the sustainability of entrepreneurs in the sector. It is important to keep in mind that these circumstances generated limitations in the strategies adopted by ecotourism companies, since many entrepreneurs found themselves unable to react adequately to the crisis. Furthermore, it should be noted that this research was also affected by methodological limitations that could have influenced the results.

**Keywords:** Entrepreneurs; turistic development; decision making; business perspective; post-pandemic recovery.

## **INTRODUCCIÓN**

La pandemia de COVID-19 ha sido una crisis global que ha afectado severamente las economías a nivel mundial (Navarro et al., 2021). Dentro de los sectores golpeados se encuentra el turismo, donde las restricciones de movilidad y la falta de medidas de bioseguridad han generado dificultades significativas (Ríos et al., 2020). Incluso el ecoturismo, a pesar de sus actividades al aire libre y en contacto con la naturaleza, no ha sido ajeno a esta situación (Hernández-Gil et al., 2023). Este estudio se centra en los empresarios del ecoturismo en el departamento del Quindío y sus perspectivas sobre el impacto del turismo, bajo el prisma de la gestión estratégica. El objetivo principal fue comprender cómo esta crisis ha remodelado el enfoque empresarial del ecoturismo y explorar las estrategias propuestas por los participantes para hacer frente a esta situación. A diferencia de otras investigaciones Ching-González y Santo Domingo-Vidal, (2023);Ruiz-Alvarado

et al. (2023) este estudio aborda las limitaciones encontradas en la recopilación de información y cómo la pandemia ha redefinido el ecoturismo en el Quindío, tanto en términos de visión como de recuperación post-COVID.

Se destaca la percepción desalentadora de los empresarios del ecoturismo, quienes han debido enfrentar dificultades económicas y adaptarse a estrategias de supervivencia manteniendo costos operativos reducidos. Además, se evidencia una demora por parte del Estado colombiano en actuar para apoyar al sector turístico, lo que ha planteado desafíos económicos adicionales. Se identifica también la necesidad de innovación y colaboración intersectorial por parte de las empresas ecoturísticas, no solo para criticar la gestión gubernamental, sino también para proponer soluciones a nivel local y regional. Asimismo, analizamos los efectos del COVID-19 en el ecoturismo del Quindío desde una perspectiva de gestión estratégica, destacando las dificultades enfrentadas por los empresarios y las estrategias propuestas para mitigar el impacto de la pandemia.

Por otra parte, se resalta la importancia de mantener estrategias gubernamentales enfocadas en la recuperación del turismo como medida contingente. Además, se plantea una perspectiva de recuperación que permita a los empresarios del ecoturismo diseñar estrategias innovadoras brindando experiencias únicas a los turistas en conexión con la naturaleza. Esto facilita un desarrollo territorial integrado desde el ecoturismo. Es decir, la pandemia de COVID-19 ha dejado lecciones no solo económicas, sino también ha redefinido el papel del ecoturismo en la región.

Por ende, el objetivo de la investigación fue analizar el impacto sufrido por las empresas de ecoturismo, durante la pandemia del COVID-19, desde la perspectiva de la gestión estratégica en el Departamento del Quindío (Colombia), en el año 2020.

### **Fundamentación teórica**

Desde la óptica de la investigación, la gestión estratégica emerge como una herramienta fundamental para comprender las afectaciones, desafíos y oportunidades que surgen durante la pandemia de COVID-19 en el ecoturismo del departamento del Quindío. Se define como un conjunto de acciones dirigidas a formular e implementar estrategias pensadas de manera crítica y reflexiva, buscando procesos eficientes y tomar decisiones que abarcan desde lo local hasta lo global, desde lo interno hasta lo externo, siempre orientadas a objetivos claros y contundentes (Lana, 2008;González et al., 2019). Bajo esta premisa, la gestión estratégica también plantea debates políticos sobre cómo se desarrollan las acciones a lo largo del tiempo; influenciadas por cuestiones ideológicas y tensiones locales relacionadas con el suelo, el ambiente, los recursos naturales y las empresas, entre otros factores (González et al., 2019). Estas tensiones nos permiten vislumbrar que siempre habrá soluciones en el análisis del entorno, determinando cómo otros agentes o factores externos impactan la relación entre las organizaciones, la sociedad y las comunidades en pro del sistema productivo (Rahman et al., 2021).

Dentro del ámbito de la gestión, surge la pregunta sobre cómo se construye el conocimiento en el campo de la acciones con fines estratégicos para las empresas, especial-

mente en un entorno marcado por la insostenibilidad e inseguridad provocada por la pandemia de COVID-19 (Le y Phi, 2021). Esto plantea desafíos para el ecoturismo en términos de adaptación y búsqueda de soluciones, así como la necesidad de establecer puentes y lazos intergubernamentales locales para abordar los problemas derivados de la pandemia (Zahoor et al., 2022). Si bien las estrategias no fueron uniformes, todas resaltaron la necesidad de intervención del Estado y los actores gubernamentales para solventar la crisis que afectó el desarrollo local y económico de diversas regiones de manera distinta (Cizelj et al., 2024). La respuesta a estas crisis varió según la adaptación de cada población y sociedad, lo que permitió a algunas comunidades salir adelante rápidamente que otras (Kim et al., 2022). En el caso del ecoturismo la pandemia llevó a una reevaluación de la relación entre el hombre y la naturaleza, generando una nueva tendencia hacia una adaptación del individuo y una mayor comunión con la naturaleza en los viajes ecoturísticos (Rahbari et al., 2023). En este contexto, algunas empresas ecoturísticas tomaron decisiones propias adaptándose a un sistema de bioseguridad y reevaluando su relación económica y de poder. Todo ello enmarcado en un contexto en el que la bioseguridad se convirtió en un elemento clave para determinar la viabilidad de las operaciones (Bartosova et al., 2023). Bajo este panorama la gestión estratégica surge entonces como una herramienta vital para el surgimiento de acciones, planes y resistencia ante las voluntades políticas, adaptándose y buscando soluciones innovadoras en tiempos de crisis (Abu-Hatab et al., 2023).

## **Metodología**

La metodología utilizada en este estudio es cualitativa y se basa en un enfoque de estudio de caso. El objeto principal es documentar las implicaciones de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19 desde la perspectiva del ecoturismo, un modelo económico crucial en la economía del departamento del Quindío. Los empresarios de este sector se han visto gravemente afectados, lo que plantea la pregunta de qué estrategias podrían impulsar la reactivación económica (Cardona-Castaño y Torres-Barreto, 2020) México.

**Problematización:** este estudio surge como respuesta a la necesidad de ofrecer asesoramiento técnico durante la crisis liderado por la coordinadora de la Universidad Santo Tomás. La academia ha desempeñado un papel fundamental al proporcionar apoyo y orientación para la toma de decisiones. Se establecieron vínculos con los empresarios del ecoturismo para entablar un diálogo y colaborar en la identificación de estrategias innovadoras dentro de su modelo económico con el objetivo de superar la crisis generada por la pandemia. Sin embargo, se identificó que el asesoramiento técnico no se estaba proporcionando debido a las circunstancias limitadas y al colapso del sistema de poder durante la crisis. En este contexto, la academia se convirtió en un punto de inflexión, al ampliar sus esfuerzos para escuchar y ayudar a aquellos en cualquier sector económico que necesitaban apoyo, incluso a través de iniciativas personales. Bajo este enfoque, la gestión estratégica se convierte en una herramienta crucial para identificar las acciones y priorizar o desarrollar oportunidades efectivas que se pueden implementar para abordar la crisis. Se busca determinar las mejores prácticas y enfoques para superar los desafíos

económicos y encontrar soluciones óptimas en medio de la adversidad.

**Encuentro con empresarios del ecoturismo:** durante un encuentro con diez empresarios del ecoturismo; se exploró el propósito de este modelo de negocio. El concepto que definieron sobre el ecoturismo se resumió como algo más que simples viajes, destacando su importancia en la conservación del medio ambiente y su potencial para generar experiencias significativas en la naturaleza. Los participantes enfatizaron el papel esencial del empresario en este ámbito señalaron la necesidad de impulsar estrategias que fusionen la preservación ambiental con el desarrollo comunitario.

**Entrevista, muestreo y codificación:** a pesar de que inicialmente diez personas estaban presentes, únicamente cinco de ellas pudieron participar en las entrevistas posteriores debido a complicaciones de salud y las restricciones impuestas por la pandemia. Estas entrevistas semiestructuradas (ver tabla 1) se llevaron a cabo de manera virtual, lo que proporcionó un espacio para diálogos directos y enriquecedores, aunque careciendo del contacto físico que a menudo facilita una comprensión profunda. Se diseñó un instrumento de investigación compuesto por diez preguntas, cada una dirigida a abordar las diversas facetas del ecoturismo y el papel de los empresarios en él. El muestreo se realizó por conveniencia, seleccionando a los cinco participantes disponibles. El instrumento fue piloteado. Cada participante fue numerado de 1 a 5 dentro del análisis, para proteger su identidad.

**Tabla 1.** Instrumento de entrevista semiestructurada

Preguntas detonadoras		
1. ¿Cómo describiría los efectos de la pandemia en el ecoturismo?	4. ¿Qué medidas tomaron los empresarios del ecoturismo para enfrentar la pandemia?	7. ¿Qué estrategia diseñó su empresa para sostener durante la pandemia?
2. ¿Cuál es el impacto que trajo la pandemia en el sector turístico?	5. ¿Cuál fue la respuesta del gobierno central y local ante las necesidades económicas de las empresas del ecoturismo durante la pandemia?	8. ¿Qué tipo de apoyo recibió por parte del gobierno?
3. ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en las empresas ecoturísticas?	6. ¿Qué factores impactan las estrategias implementadas por el gobierno central y regional?	9. ¿Cómo considera lograr la recuperación económica en el ecoturismo?
10. ¿Cuál será el futuro de su microempresa ecoturística?		

**Fuente:** elaboración propia.

**Diseño de Estrategias:** logrado el análisis de las entrevistas, se llevó a cabo una reunión conjunta para diseñar estrategias utilizando la gestión como instrumento basado en los hallazgos. Se distinguieron acciones internas y externas, con el objetivo de permitir a

los empresarios tomar decisiones alineadas con las necesidades de sus empresas y las directrices gubernamentales. Durante este proceso, se plantearon indicadores de forma inductiva de gestión estratégica en colaboración con los empresarios. Estos indicadores fueron validados por los empresarios con base en sus conocimientos, con el fin de tenerlos en cuenta para futuras acciones.

**Análisis de la Información:** La información recopilada se analizó a través del proceso del discurso, centrándose en las relaciones del ecoturismo con la soberanía, la toma de decisiones gubernamentales y las instituciones frente a la pandemia del COVID-19. Como resultado, se identificaron cuatro categorías principales de análisis: la perspectiva del ecoturismo desde los participantes, los efectos económicos durante la pandemia, las respuestas de las empresas ecoturísticas y las limitaciones asociadas con la recuperación económica. Se reconoció su naturaleza multifacética como un fenómeno social, político e institucional.

### **Limitaciones metodológicas**

Para llevar a cabo esta investigación, nos vimos enfrentados a considerables limitaciones metodológicas debido a la pandemia de COVID-19, lo que afectó tanto los hallazgos como en el proceso metodológico (Cardona-Castaño et al., 2021). En primer lugar, nos encontramos con una muestra significativamente reducida. Aunque inicialmente teníamos la aspiración de entrevistar al menos a treinta empresarios del ecoturismo, las restricciones de movilidad y el carácter virtual de todo el proceso, junto con la limitada accesibilidad a plataformas para reuniones virtuales por parte de muchas personas nos limitaron en este aspecto. Otra dificultad importante fue la disponibilidad de los participantes. El clima general era sin optimista, lo que influyó en la disposición de las personas para participar en la investigación.

Además, la saturación de información durante este período también presentó un desafío significativo. Asimismo, no pudimos llevar a cabo el cuestionario de percepción. La escasez de datos dificulta el proceso de análisis, lo que nos llevó a restringir nuestra investigación a una fase descriptiva y casuística, en lugar de profundizar en un análisis regional detallado como se había planeado. Estos obstáculos, derivados del contexto de la pandemia impactaron en la ejecución de la investigación y en la amplitud de nuestros hallazgos y análisis metodológicos.

## **Resultados**

### **La perspectiva del ecoturismo desde los participantes**

Durante la investigación, se evidenció que los gobiernos locales estaban enfrentando y tratando de fomentar estrategias para reactivar el ecoturismo en el departamento del Quindío. Estas estrategias incluían una agenda de promoción turística dirigida al turismo rural y de naturaleza, orientada hacia el cliente interno, es decir, las personas del Quindío que viajaban dentro del departamento. El objetivo era fortalecer las microempresas que

dependían del ecoturismo. Sin embargo, se encontró que estas estrategias resultaron insuficientes en medio de los planes diseñados por el gobierno central hacia el departamento del Quindío, que tiene una economía dependiente del turismo. Estos efectos estaban directamente relacionados con la crisis de salud pública.

Los empresarios del ecoturismo tenían una perspectiva realista frente a cómo enfrentar esta crisis, ya que carecían de un diseño estratégico adecuado. La pandemia los tomó desprevenidos, sin medidas de acción ni un plan de contingencia, lo que debilitó al sector turístico del departamento del Quindío y lo volvió vulnerable, tanto a nivel local como nacional. Las agendas propuestas por los sectores públicos e institucionales del país adaptadas a la problemática del Quindío durante la pandemia del COVID-19, también mostraron un alejamiento de la reactivación económica de dicho sector. Hasta el momento de esta investigación, los planes aún no estaban diseñados para abordar cómo el ecoturismo y el sector turístico en general iban a responder a una recuperación o mantenerse a través de estrategias de contingencia.

*“Considero que la perspectiva del ecoturismo en el país es incierta. El gobierno finalmente no tenía un plan estratégico, ni ningún gobierno de ningún país para enfrentar esa situación. Sin embargo, esto nos ha puesto en un estado de vulnerabilidad. Y es que vivimos del ecoturismo, de los servicios que ofrecemos a través de los recorridos en las fincas y las experiencias que vendemos con la naturaleza. De todas formas, la perspectiva es incierta. El futuro frente al ecoturismo en el departamento del Quindío es incierto. Esta recuperación se va a tardar porque creemos que el gobierno del presidente actual está demorado con el diseño de estrategias y está concentrado en divulgar cómo avanza la pandemia en vez de estar concentrado en generar planes de financiamiento y de recuperación económica. Y es que también hay que verlo desde el punto de vista de que la economía se paralizó. Estuvimos encerrados en una cuarentena por varios meses, lo que también detuvo ciertos procesos económicos. La movilidad fue restrictiva y eso generó también en nosotros un pánico para salir a turistar. Creemos que a futuro esto vuelva a reactivarse. El turismo en el Quindío venía haciéndose una potencia, era un sector que a nivel nacional crecía (no les diré cuánto, pero crecía). Y nosotros teníamos atención diaria”* (Participante 05. Entrevista 1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020).

*“La perspectiva del turismo en el departamento del Quindío es dramática. No tenemos clientes actualmente y las medidas que ha tomado el presidente me parecen muy inciertas, ya que no garantizan un fondo para el turismo en Colombia. Con esta situación, el sector parece desprotegido. No hay un fondo de garantía ni un fondo de fomento a la recuperación del turismo. El gobierno debería estar pensando en ello. Si no se hace algo, la recuperación va a ser lenta. Indudablemente, habrá recuperación, pero será un proceso lento, muy detenido y desfinanciado. La pandemia afectó a todos los sectores de la economía, y el ecoturismo, con tantos recortes de empleados, la inflación tan alta y el aumento del desempleo (que ya*

*venía y se agudiza por la pandemia), creo que vamos a tardar”* (Participante 01. Entrevista 1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020).

Ambos actores coinciden en su percepción del ecoturismo en el departamento del Quindío. Mostrando un tono de incertidumbre, preocupación e incluso desesperanza. Comparten la opinión de que se necesitan medidas de financiación para impulsar el sector turístico y el ecoturismo. Critican al gobierno por no haber formulado acciones concretas y por no visualizar la recuperación como un proceso gradual, sino como una crisis económica. Estos actores señalan que el gobierno ha descuidado la elaboración de planes estratégicos con medidas contingentes para abordar los problemas futuros del sector y generar estrategias efectivas para su revitalización. En este sentido, subrayan la importancia de que el gobierno central asuma un papel decisivo en la revitalización de la economía del departamento del Quindío, especialmente en lo que respecta al ecoturismo.

### **Efectos económicos del ecoturismo en la pandemia**

Desde la perspectiva y el diálogo con los actores. La pandemia ha dejado graves efectos económicos en el sector turístico a nivel mundial, nacional y local, afectando profundamente al departamento del Quindío. Las restricciones de movilidad y la falta de turistas han impactado negativamente al sector; dejando a microempresarios con dificultades económicas profundas y generando un desequilibrio en la sustentabilidad territorial. Los municipios dependientes del turismo se vieron obligados a buscar nuevas experiencias de servicios para reactivarse, pero el ecoturismo regional no avanzó con firmeza, dejando negocios sin actividad y funcionamiento y pasivos elevados. La sustentabilidad económica de estos municipios se ha visto comprometida, con un aumento en los cierres que conducen a elevados índices de desempleo y una sustentabilidad económica inestable.

Los empresarios del ecoturismo han buscado nuevas estrategias para adaptarse a las duras medidas de restricción económica del año 2020. Sin embargo, han expresado que los alivios ofrecidos por el gobierno fueron insuficientes para mitigar los efectos de la pandemia en sus empresas. Esta deficiente gestión fiscal y tributaria, tanto a nivel central como local, ocasionó condiciones de vulnerabilidad para los microempresarios y la economía informal relacionada con el ecoturismo. Provocando un desequilibrio de la sustentabilidad en los municipios dependientes de dicho sector.

La falta de planificación y las condiciones no favorables para los participantes que estaban en escenario del ecoturismo fue un cúmulo de dificultades, para las cuales el gobierno central había ofrecido exenciones y una reactivación progresiva del turismo enfatizando en reducción de impuestos. Sin embargo, las ayudas económicas terminarían en concesiones a bancos que administraban los recursos, lo que había generado desconfianza en las pequeñas empresas y el sector informal. Esta falta de claridad y las condiciones no favorables había hecho que la reactivación del turismo fuera lenta en municipios como Montenegro y Salento. Además, el aumento de turistas también había planteado riesgos adicionales de contagio de COVID-19, generando inseguridad tanto en los turistas como en las microempresas que dependen del sector.



En cuanto al impacto individual, se ha observado que las medidas de suspensión laboral han generado preocupación entre los trabajadores del sector turístico, exacerbando el desempleo y la incertidumbre sobre la sustentabilidad territorial del departamento del Quindío. Esta situación ha representado un desafío importante para el segundo departamento turístico de Colombia, que se había enfrentado a una crisis económica agravada por la pandemia.

“La pandemia representa un desafío significativo en el ámbito del ecoturismo, generando estragos tanto a nivel local como global. El departamento del Quindío, al igual que muchas otras regiones del mundo, no estaba preparado para enfrentar esta crisis. Es evidente que el sector ecoturístico, en particular, está experimentando una profunda crisis, debido a la falta de apoyo concreto por parte de los gobiernos locales y centrales. La movilidad ha disminuido considerablemente, exacerbando los efectos negativos de la pandemia en la economía. La caída en la actividad ecoturística ha impactado negativamente la economía local, afectando a negocios pequeños e informales que dependen de esta actividad para su sustento. Esto ha resultado en un aumento del desempleo y una creciente inestabilidad social, lo cual podría tener repercusiones graves en el futuro, tanto a nivel local como nacional. Considero que las estrategias económicas implementadas por el gobierno para apoyar el ecoturismo no han sido suficientes. Además, el sector ya enfrentaba dificultades para acceder a programas de fomento y fortalecimiento empresarial, lo que, sumado a los efectos de la pandemia, ha generado una renuencia por parte de las autoridades locales y del gobierno central para tomar medidas efectivas”. (Participante 02. Entrevista 1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020)

### **La respuesta de las empresas ecoturísticas**

Algunos participantes expresaron su capacidad para hacer frente al problema de salud pública provocado por el COVID-19. Las empresas de ecoturismo se encontraron sin un plan estratégico para activar y reactivar su sistema económico interno, lo que resultó en el cierre de algunas empresas o la necesidad de reducir personal. Las respuestas económicas fueron variadas, lo que llevó a una reevaluación del panorama del ecoturismo en el departamento del Quindío. Esta reevaluación se centró en la preparación del modelo económico regional y local para enfrentar una crisis de escala global o nacional, planteando importantes desafíos y limitaciones para el futuro. Según todos los participantes en esta investigación, parecía que las empresas del ecoturismo carecían de medidas de contingencia y estrategias para afrontar la crisis de salud pública, desarrollando estrategias conforme avanzaba la pandemia y se intensificaba la crisis.

Para este momento, la investigación se llevó a cabo a través de encuentros con empresarios del turismo. Las estrategias consideradas viables se diferenciaron en dos tipos: a) las estrategias internas (Tabla 2), que corresponde a las acciones que los propios empresarios del ecoturismo pueden implementar para abordar o mitigar la crisis generada por la pandemia del COVID-19. Estas estrategias pueden involucrar a partes interesadas externas, lo que significa que podrían ser parte de decisiones tanto del sector

privado como público. Por otro lado, b) estrategias externas (Tabla 3), ya no dependen exclusivamente de los empresarios, sino de las medidas dictadas por el gobierno central en Bogotá. Estas estrategias deben ser implementadas progresivamente y adaptadas a las localidades. Los participantes consideraron que estas estrategias son importantes y deberían ser tenidas en cuenta dentro de los procesos que se han venido delineando a lo largo de la pandemia, especialmente en lo que respecta a la recuperación económica futura, dada la afectación que ha sufrido el ecoturismo en el departamento del Quindío. Desde la percepción de los participantes, estas estrategias están alineadas con las políticas a nivel nacional.

**Tabla 2.** Estrategia de gestión internas

Objetivos estratégicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Indicadores	Recursos necesarios
1. Promover el turismo interno	Diseñar un programa de campañas publicitarias en las redes sociales	Organización de eventos a nivel local. Videos promocionales. Vincular la experiencia del ecoturismo como una forma de tranquilizarse por los efectos de la pandemia	Gobernación del Quindío	Números de turistas locales	Presupuesto
2. Fomentar el cooperativismo de los empresarios del ecoturismo	Promover mecanismos de integración entre empresas ecoturísticas	Reuniones entre empresarios Vinculación intersectorial	Empresarios Gobernación del Quindío Alcaldías	Número de convenios de asociación	Tiempo Organización de las diversas partes
3. Fortalecer los productos del ecoturismo y vincularlo a nuevos procesos y servicios	Aumentar la oferta de experiencias, servicios y productos para el cliente y nuevas rutas.	Asesoramiento técnico	Empresarios Alianzas estratégicas	Número de nuevas experiencias ofertadas por las empresas	Logística

**Fuente: elaboración propia.** Datos obtenidos de los encuentros con los participantes (1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020)

**Tabla 3.** Estrategias de gestión externas

Objetivos estratégicos	Estrategias	Acciones	Responsable	Indicadores	Recursos necesarios
1. Establecer políticas públicas para el fortalecimiento del ecoturismo durante y después de la pandemia	Generación mecanismo de adaptación y recuperación económica a la pandemia por COVID-19	Mesas de concertación Vinculación intersectorial Representación de gremios del turismo	Presidencia Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Gobernaciones Alcaldías Sector turístico	Contar con la política pública	Financiación Voluntad Política Estrategia económica
2. Crear un fondo económico de adaptación y recuperación económica del sector turístico	Creación de un fondo económico, que permita a los empresarios del turismo mantener los costos operativos de las empresas y permita incentivos económicos en la recuperación organizacional	Mesas de concertación Vinculación intersectorial Representación de gremios turísticos	Presidencia Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Ministerio de Hacienda Gobernaciones Alcaldías Sector turístico	Contar con el fondo económico Capacidad financiera	Financiación Voluntad Política Estrategia económica

**Fuente: elaboración propia.** Datos obtenidos de los encuentros con los participantes (1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020)

Las estrategias propuestas por los participantes reflejan posturas sólidas y ambiciosas, como se observó en las matrices de gestión estratégica. Estas propuestas finalmente plantean un conjunto de acciones que deben ser adoptadas tanto por el sector turístico como por los empresarios del ecoturismo involucrados en esta investigación. Sin embargo, en medio del contexto de la pandemia, donde la crisis empresarial ha sido significativa, no se vislumbra un panorama alentador. En la actualidad, los esfuerzos se centran en contener la propagación del virus a nivel social, lo que dificulta la implementación de estrategias de recuperación económica a corto plazo para el sector turístico. A pesar de esto, las propuestas presentan una base sólida para la reactivación económica en el futuro, siempre y cuando se puedan implementar en un momento propicio.

### Consideraciones sobre las limitaciones de recuperación del ecoturismo

Las limitaciones en la recuperación económica del ecoturismo plantearon desafíos constantes para los participantes. En primer lugar, se destacaba la financiación de las microempresas que dependían del ecoturismo, así como de las fincas que también ofrecían servicios ecoturísticos aprovechando el paisaje, la cultura cafetera, las tradiciones y el folclor local. Esta situación generaba incertidumbre sobre cómo mitigar los efectos económicos de la pandemia en un sector que, si bien estaba en ascenso y era emergente se vio afectado por la crisis mundial (Lorenzana- Serna et al., 2023). A pesar del crecimiento evidente del ecoturismo en el departamento del Quindío, la pandemia había generado un detrimento en su potencial económico según los participantes. Las limitaciones iden-

tificadas se centraban en la falta de políticas públicas y estrategias efectivas para una recuperación económica fluida y garantizada para los microempresarios. Esta percepción evidenciaba una gestión subóptima por parte del gobierno central, caracterizada por un centralismo en las acciones y la distribución de recursos, lo que había dificultado el acceso a subvenciones y financiamiento para los microempresarios del sector.

La perspectiva de los participantes en este proceso investigativo había demostrado que el ecoturismo se había encontrado desprotegido ante el problema global, careciendo de mecanismos de defensa efectivos. La falta de reactivación del turismo en el momento de la investigación, junto con la creciente necesidad de medidas de bioseguridad había complicado la situación. Además, se había identificado la dificultad de mantener los costos operativos para las microempresas ecoturísticas. Ante esta situación, los participantes se vieron obligados a cerrar, reducir personal o incluso abandonar sus empresas debido a la falta de financiamiento y apoyo gubernamental. Era crucial destacar la necesidad de un fondo de financiamiento para el turismo que permitiera a las empresas del sector ecoturístico y ubicadas en zonas rurales, sobrellevar la pandemia. Sin un respaldo económico adecuado; la supervivencia de estas empresas se veía comprometida, lo que a su vez afectaba la economía local y la sustentabilidad del sector turístico en general. De acuerdo a las entrevistas realizadas los empresarios manifestaron lo siguiente:

*“Creo firmemente que la recuperación económica será un proceso prolongado y lleno de desafíos. La falta de una política pública sólida para el sector turístico, en general, y para el ecoturismo, en particular, es una limitación significativa. Estamos a la espera de la apertura económica y el levantamiento de las restricciones de movilidad, pero las empresas, especialmente las microempresas, carecen de fondos suficientes para sobrevivir durante esta crisis. Desde ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo), hemos estado abogando por la creación de un fondo de recuperación económica específicamente dirigido al sector turístico, con el objetivo de proporcionar apoyo financiero a los empresarios del ecoturismo. Sin embargo, parece que aún estamos lejos de lograr que el gobierno escuche nuestras preocupaciones y tome medidas efectivas para impulsar la recuperación del turismo, tanto a nivel local en el departamento del Quindío, como a nivel nacional. Es crucial entender que el turismo es un sector económicamente vital, y su recuperación es fundamental para la estabilidad económica del país”* (Participante 04. Entrevista 1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020).

*“La recuperación será un desafío considerable, especialmente debido a las dificultades que enfrentan las agremiaciones a nivel comunitario y la toma de decisiones locales, lo cual resulta especialmente complicado para los microempresarios del ecoturismo en el departamento del Quindío. Además, debemos tener en cuenta las cambiantes preferencias del consumidor y las restricciones de movilidad, lo que añade complejidad a la situación. Es preocupante el hecho de que no exista un fondo de recuperación para apoyar a los empresarios del ecoturismo. Aunque las subvenciones otorgadas por el gobierno pueden brindar cierto alivio durante algunos meses, no son suficientes para resolver la crisis de manera permanente. Es evidente la ausencia de un plan estratégico o una hoja de ruta clara para guiar*

*el proceso de recuperación, lo que hace que la situación sea desafiante” (Participante 03. Entrevista 1 y 15 de abril de 2020; 10 y 20 de mayo de 2020).*

Los participantes destacan la complejidad y los desafíos que enfrenta el sector del ecoturismo, especialmente en el contexto de la pandemia. Las diversas restricciones implementadas como medidas de contención para prevenir la propagación del virus han tenido efectos adversos en el ecoturismo, una preocupación que ha sido notada por los participantes a lo largo del tiempo. Existe un fuerte reclamo sobre la falta de medidas de garantía y acciones estratégicas por parte del gobierno central para respaldar de manera consistente y coherente la reactivación económica del ecoturismo. Los participantes ven en esta industria un potencial para la recuperación económica, pero lamentan la falta de solidez en las medidas implementadas y la ausencia de un fondo de recuperación que les permita revitalizar esta actividad como una fuente de producción en el departamento del Quindío.

## Discusiones

Las nuevas tendencias turísticas y el enfoque hacia el turismo sostenible durante la pandemia del covid-19 plantean importantes retos y oportunidades para el ecoturismo. Estos desafíos están relacionados con la manera en que se concibe el ecoturismo de ahora en adelante sobre todo, con la adaptación de los territorios para mejorar las relaciones entre el individuo y la naturaleza en tiempos de pandemia (Choles-Povea y Eslava-Rincón 2023; Megna-Alicio et al., 2024). La investigación reveló que la pandemia no solo impacta económicamente en este sector. Los participantes reconocen la necesidad de apostar por nuevas perspectivas económicas en el ecoturismo regional, enfocándose en la reinención e innovación para competir y prosperar en este ámbito. Por otro lado, según Conde et al. (2023) se evidenció que la perspectiva del ecoturismo, cercana a la de (Rico-Carrillo et al., 2024), tanto negativa como positiva, se ve influenciada por la economía a nivel global y local. Sin embargo, los participantes a pesar de las dificultades enfrentadas durante la pandemia, vislumbraron la oportunidad de reinventar estrategias y replantear el enfoque del ecoturismo, buscando una comunión sensible entre el turista y la naturaleza. En contraste, Gómez et al. (2023), señalan que en Colombia, la reactivación económica fue sectorizada, lo que limitó el desarrollo homogéneo del ecoturismo a nivel nacional y local. Los participantes destacan la importancia de generar una ruta estratégica para reactivar el ecoturismo y generar ingresos en las comunidades locales. Asimismo, señalamos las limitaciones del ecoturismo a nivel local, especialmente durante la pandemia, donde se observó un estancamiento económico debido a las medidas gubernamentales y la falta de apoyo financiero adecuado para las pequeñas empresas del sector. Desde otro punto de vista, García-Capdevilla et al. (2021), afirman que la pandemia ha planteado desafíos significativos para el ecoturismo, pero también ha abierto oportunidades para repensar y fortalecer este sector de manera sostenible y sensible tanto a nivel local como global. Ahora bien, considerando la pandemia como un fenómeno global según Alonso et al. (2022), es evidente que los problemas derivados de esta situación también impactan directamente en el departamento del Quindío, generando un

frenesí no únicamente en términos de salud pública, sino también en el ámbito económico. Los participantes identificaron que una de las limitaciones del modelo previo radica en la falta de gestión estratégica. Por ello, actualmente se inclinan hacia la recuperación como la principal estrategia a seguir. Sin embargo, reconocen que esta recuperación debe involucrar a diversos actores, tanto a nivel local como nacional. Es en este punto de inflexión y coyuntura donde surge el desafío, tal como lo menciona el autor anteriormente citado, ya que nos enfrentamos a un problema de alcance global.

## **Conclusión**

El objetivo no se cumplió en su totalidad debido a serias limitaciones en la recopilación de información y la obtención de datos empíricos. Esto provocó una reducción en el alcance y los objetivos de la investigación, todo esto debido a la situación de salud pública que atravesamos. Este contexto obligó a disminuir su escala de análisis. Se evidenció la necesidad de cambiar el enfoque original, centrándonos en los empresarios en lugar de abordar el fenómeno desde una perspectiva regional (departamento del Quindío) en su totalidad, como se había planificado inicialmente. Además, durante los diálogos con los actores involucrados surgió un punto crucial: la elaboración de estrategias, tanto internas como externas. Las estrategias internas pueden ser implementadas por las propias empresas ecoturísticas, mientras que las externas dependen de decisiones gubernamentales y con una jerarquía superior a las empresas.

La perspectiva de la participante revela una incertidumbre sobre la recuperación económica y del ecoturismo en el Quindío. Los participantes expresan su descontento con la falta de acción gubernamental efectiva y coherente para promover el desarrollo empresarial, fundamental para superar la crisis. Se evidenció desmotivación y sensación de desamparo entre los representantes del sector turístico, el cual está ligado a zonas rurales y ofrece experiencias únicas como el contacto con la naturaleza. La recuperación se percibe como un proceso prolongado debido a la ausencia de políticas públicas sólidas y al escaso compromiso de los gobiernos. La supervivencia de las empresas ecoturísticas no está garantizada, lo que representa un obstáculo significativo para una recuperación rápida. Además, la falta de apoyo gubernamental adecuado crea un punto crítico que dificulta una recuperación acelerada.

La pandemia ha tenido un impacto devastador en las empresas ecoturísticas, con restricciones de movilidad que han llevado a la ausencia de turistas y al desequilibrio en la sustentabilidad territorial. Los participantes resaltaron la vulnerabilidad del ecoturismo para seguir operando a niveles óptimos, especialmente ante la falta de claridad en las acciones del gobierno central para proteger las empresas turísticas. Aunque se prometen subvenciones y paquetes de ayuda, estos no han sido suficientes para mitigar los impactos sobre el patrimonio de las empresas ecoturísticas. Además, los participantes observaron una falta de capacidad por parte del gobierno central para generar estrategias económicas efectivas que impulsen nuevamente el ecoturismo en el Quindío. Aunque se han hecho esfuerzos notables desde ANATO, la maniobrabilidad para abordar la crisis económica en el sector turístico parece ser limitada. La pandemia reveló la fragilidad del

ecoturismo como subsector y la necesidad urgente de medidas claras y contundentes para proteger y revitalizar esta importante industria en el Quindío.

La pandemia resaltó las limitaciones que enfrenta el ecoturismo en términos de recuperación económica. Los participantes reconocieron que este sector enfrenta obstáculos significativos que requieren una atención cuidadosa. Documentar estas preocupaciones reveló que el financiamiento para las microempresas turísticas y las fincas que ofrecen servicios ecoturísticos ha sido insuficiente. Además, la falta de planes de contingencia y preparación ha generado incertidumbre económica, exacerbando el desequilibrio económico causado por la crisis mundial. La gestión gubernamental ha sido criticada por su falta de claridad en las decisiones sobre el financiamiento de los empresarios y las subvenciones. Los participantes enfatizan la necesidad de establecer un fondo de recuperación económica; pero lamentan que esta propuesta haya encontrado obstáculos en Bogotá. Aunque se han implementado medidas de bioseguridad para permitir la continuidad del ecoturismo durante la pandemia, estas no han sido suficientes para mantener la actividad en la región.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abu-Hatab, A., Owusu-Sekyere, E., Esmat, A.-R., & Lagerkvist, C.-J. (2023). In the midst of the COVID-19 pandemic: Perceived risks, management strategies and emerging opportunities for small and medium agri-food enterprises in a developing country. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 97, 104045. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104045>
- Alonso, D. E., Vargas, P. A. Q., & Capdevilla, D. A. G. (2022). ESTRATEGIAS DE ECOMARKETING DIGITAL PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS DE TURISMO DE NATURALEZA DESPUÉS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 12(2), Article 2. <https://doi.org/10.47847/faccea.v12n2a4>
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., & Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100087. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
- Cardona-Castaño, J. C. C., Cubides Suárez, F., & Lamprea Zona, M. (2021). Aproximaciones al Concepto de Ambiente: Percepciones de Adolescentes. *Revista Guatemalteca de Educación Superior*, 4(1), 32-42. <https://doi.org/10.46954/revistages.v4i1.52>
- Cardona-Castaño, J. C. C., & Torres-Barreto, M. L. T. (2020). TURISMO E IMPACTOS AMBIENTALES EN TRES ÁREAS DEL CASCO URBANO DEL MUNICIPIO DE TEQUILA, JALISCO (MÉXICO). *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.47847/faccea.v10n2a1>

- Ching-González, R. A., & Santodomingo-Vidal, L. D. (2023). El empoderamiento del recurso humano como fuente de competitividad del sector turístico en Colombia y Honduras. *Revista de Investigación Ciencia Estudios y Saberes*, 1(2), Article 2. <https://revistas.universu.com.co/index.php/rices/article/view/16>
- Choles-Povea, O., & Eslava-Rincón, J. I. (2023). Desafíos de la gobernanza policéntrica para el ecoturismo en áreas protegidas: El caso del Santuario de Fauna y Flora los Flamencos en La Guajira, Colombia. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 34, Article 34. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.34.2023.5818>
- Cizelj, L., Pesznyák, C., Starflinger, J., Pavel, G. L., Wastin, F., & Michailidou, E. (2024). Towards strategic agenda for European nuclear education, training, and knowledge management. *Nuclear Engineering and Design*, 420, 113001. <https://doi.org/10.1016/j.nucengdes.2024.113001>
- Conde, M. C. R., Anaya, K. M., Nuñez, W. N., & Peralta, D. (2023). Revisión sistémica de Colombia como destino turístico. *GADE: Revista Científica*, 3(3), Article 3.
- García-Capdevilla, D. A., Balanta-Martínez, V. J., & Castro-Alfaro, A. (2021). Estrategias didácticas en la formulación de planes de ecomarketing para el ecoturismo sostenible. *Florencia Caquetá (Colombia). Mundo FESC*, 11(22), Article 22.
- Gómez, S. B., García, D., Lacko, E., Gutiérrez, N., Rossi, E., & Pedetti, M. (2023). Actas de las Jornadas Turismo, Comunidades y Ruralidad: Debates y construcción de sentidos desde los territorios. *Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)*. <https://doi.org/10.35537/10915/151552>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Hernández Gil, C., Millán Rojas, E. E., García Capdevilla, D. A., Hernández Gil, C., Millán Rojas, E. E., & García Capdevilla, D. A. (2023). DETERMINANTES ESTRATÉGICOS PARA EL ECOTURISMO A PARTIR DE LA PANDEMIA COVID-19. *Tendencias*, 24(2), 60-85. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.228>
- Kim, Y., Yoon, W. C., Lee, J., Poncelet, J.-L., Dolcemascolo, G., & Sohn, H.-G. (2022). A strategic response map for cascading pandemics: Lessons learned from the response to COVID-19 in the Republic of Korea. *Progress in Disaster Science*, 13, 100214. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100214>
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica «Visión de Futuro»*, 9(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>



- Lorenzana Serna, A. M., Sampedro Rosas, M. L., Juárez López, A. L., Bedolla Solano, R., & Reyes Umaña, M. (2023). El Turismo Rural y su Impacto Socioambiental en Puerto Vicente Guerrero en México. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 6994-7019.
- Megna -Alicio, A., Estevez Torres, A., & Leal, V. (2024). Plataformas Tecnológicas: Herramientas para la gestión del conocimiento tecnológico en estudiantes de Licenciatura en Turismo. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123888>
- Navarro, C. P., Capdevilla, D. A. G., & Rojas, E. E. M. (2021). Estrategias de marketing verde para el ecoturismo sustentable en el Cañón del río Combeima (Colombia). *Aglala*, 12(2), Article 2.
- Rahbari, M., Arshadi Khamseh, A., & Mohammadi, M. (2023). Robust optimization and strategic analysis for agri-food supply chain under pandemic crisis: Case study from an emerging economy. *Expert Systems with Applications*, 225, 120081. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.120081>
- Rahman, M. M., Bodrud-Doza, M., Shammi, M., Md Towfiqul Islam, A. R., & Moniruz-zaman Khan, A. S. (2021). COVID-19 pandemic, dengue epidemic, and climate change vulnerability in Bangladesh: Scenario assessment for strategic management and policy implications. *Environmental Research*, 192, 110303. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.110303>
- Rico-Carrillo, R., Cardona-Castaño, J., & Rosas-Acevedo, A. (2024). Oportunidad de implementación del Acuerdo de París y la Declaración de Glasgow en el turismo de Acapulco. *Entretextos*, 18(34), Article 34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10472723>
- Ríos, A. M. F., Svetlichich, M., & Durán, M. E. D. (2020). DESAFÍOS INTRA-COVID EN AMÉRICA LATINA PARA LA CONTINUIDAD DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.47847/facce.v10n2a6>
- Ruiz Alvarado, I., Coll-Ramis, M. À., Ponce Castañeda, V. M., Torres-Sovero, C., Ruiz Alvarado, I., Coll-Ramis, M. À., Ponce Castañeda, V. M., & Torres-Sovero, C. (2023). La identidad cultural y el ecoturismo bajo un enfoque de género: La comunidad nativa Ese' Eja de Infierno, Madre de Dios, Perú. *Desde el Sur*, 15(4). <https://doi.org/10.21142/des-1504-2023-0052>
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502-514. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>