

Emprendimientos turísticos resilientes en el contexto de la COVID-19

Resilient Tourism Entrepreneurship in the Context of COVID-19

Mercedes del Carmen Franco Rodríguez^{1*}<https://orcid.org/0000-0001-5029-165X>

Lourdes Cisneros Mustelier¹ <https://orcid.org/0009-0003-5736-936X>

¹ Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia: mercedes.franco@ftur.uh.cu

RESUMEN

En un escenario global de recesión económica, como consecuencia de la pandemia COVID-19, el turismo destaca entre los sectores más afectados. En Cuba la actividad turística no es ajena a los efectos negativos de la crisis sanitaria. Las estrategias para enfrentar las crisis dependen en gran medida de los recursos de resiliencia de las empresas. A partir del estudio de los modelos y procedimientos más usados a nivel internacional para abordar la resiliencia organizacional se proponen estrategias y acciones para emprendedores y gobiernos locales. Las acciones permiten fortalecer la capacidad de resiliencia de las organizaciones al fomentar el turismo interno y el desarrollo de emprendimientos turísticos enfocados al desarrollo local. Las acciones se centran en promover el consumo de los turistas internos, la creación de redes de apoyo y capacitación, nuevos emprendimientos y la reanimación de los ya existentes.

Palabras clave: emprendedor, resiliencia, turismo.

ABSTRACT

In a global scenario of economic recession, as a consequence of the COVID-19 pandemic, tourism stands out among the most affected sectors. In Cuba, tourist activity has been severely affected by the crisis. The strategies to face the crisis depend the resilience resources of the companies. Based on the study of the models and procedures used internationally to address organizational resilience, strategies and actions for

entrepreneurs and local governments are opposed. The actions make it possible to strengthen the resilience capacity of organizations by promoting internal tourism and the development of tourism entrepreneurs focused on local development. The actions are focused on promoting the consumption of internal tourists, the creation of support and training networks, new entrepreneurs and the revival existing ones.

Keywords: *entrepreneur, resilience, tourism*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

INTRODUCCIÓN

El año 2020 será recordado como uno de los más difíciles de la historia moderna. La caída de 7,4 % del PIB es la más grande registrada en América Latina y el Caribe en un solo año, al menos desde 1821. La pandemia global generó una triple parada súbita, con confinamientos y restricciones a la movilidad humana, colapso del comercio y de los precios de las materias primas, e impactos en los flujos financieros. Algunos países de la región tuvieron problemas particularmente graves, tanto en términos de la crisis sanitaria como en términos del crecimiento. Las economías dependientes del turismo fueron golpeadas con especial dureza (Cavallo y Powell, 2021).

A inicios del año 2020 la situación de la economía cubana era muy compleja debido al recrudecimiento de las sanciones de los Estados Unidos con la ejecución de cientos de medidas que pretendían asfixiar y generar caos. A esta situación se añadió el brote de la COVID-19, lo que generó una crisis económica con fuertes impactos negativos en el orden económico y social.

Este contexto obligó a buscar estrategias específicas para atenuar los impactos de la crisis; en el caso particular del trabajo por cuenta propia (TCP) fue un ejercicio de resiliencia, ya que en el punto más crítico de la pandemia más 250 000 TCP habían suspendido sus licencias de trabajo.

Esta investigación aborda el periodo comprendido entre el 2020 y el 2021 y se acerca al marco teórico conceptual de la resiliencia organizacional y su evolución como un nuevo paradigma para afrontar un mundo futuro de incertidumbre y cambio. Además, expone la importancia de la resiliencia organizacional para la gestión de crisis y la identificación de los factores organizacionales que la promueven, haciendo énfasis en la actividad turística privada en el contexto de la COVID-19 en Cuba y proponiendo acciones en los ejes de resiliencia.

RECURSOS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

El origen etimológico del término resiliencia proviene del latín *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar. Este término ha sido adaptado a las ciencias sociales y hoy se define como: «las fortalezas que desarrollan y/o potencian las personas, familias y/o comunidades ante adversidades crónicas (situaciones de pobreza, disfunción familiar) o puntuales (accidente, enfermedad, atentado terrorista, desastre natural), siendo éstas, el resultado de los procesos que se generan de la interacción entre los factores de protección y de riesgo tanto individuales como ambientales» (Mateu *et al.* 2009).

La resiliencia organizacional es abordada por Barrón y Sánchez (2022) en un estudio en el que incorpora 40 artículos empíricos causales de la Web of Science (WoS). Los resultados de este estudio muestran que existe una tendencia a estudios de nivel individual y organizacional, en los que destaca la visión basada en recursos de resiliencia y recursos estratégicos.

La resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa, a través de la cual mantiene o recupera su funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Conz y Magnani, 2020). Estos autores señalan que la resiliencia se desarrolla en etapas de proactividad que se relacionan con la anticipación, absorción, adaptación y reacción ante la crisis.

La resiliencia organizacional está compuesta por una serie de capacidades, rutinas, prácticas y procesos específicos, los cuales son gestionados por la empresa a fin de generar respuestas adecuadas a las circunstancias que se presenten y, con ello, configurar un sistema a la vez flexible y sólido (Lengnick-Hall y Beck, 2016).

Estos autores definen la capacidad de resiliencia como la habilidad organizacional para actuar de manera decisiva y efectiva en respuesta a condiciones disruptivas de incertidumbre, que ponen en peligro la supervivencia de la empresa a largo plazo. La resiliencia se manifiesta en el aseguramiento de los medios necesarios para la recuperación y la renovación, el desarrollo de opciones creativas, la ejecución de cambios transformacionales y la agilidad estratégica requerida para enfrentar entornos dinámicos.

EFFECTOS DE LA COVID-19 PARA EL TURISMO

Desde los primeros meses del 2020, los gobiernos se vieron obligados, por la situación sanitaria y sus consecuencias, a instrumentar medidas de aislamiento social con variedades y matices en todo el mundo, con el fin de disminuir la circulación del virus y evitar el aumento de los contagios.

El turismo, la aviación y aquellos sectores con las cadenas de valor más extensas, sufrieron las mayores contracciones. Las economías más dependientes del sector recibieron un impacto superior, entre las que se incluye el Caribe, pues según Kantis, Federico e Ibarra (2021) esta paralización de la actividad económica y social trajo aparejada una importante crisis económica, que afectó fuertemente las ya debilitadas economías de los países de América Latina y el Caribe.

Otras investigaciones ahondaron en los efectos negativos de la pandemia y realizaron una medición del impacto de la COVID-19 en los emprendimientos y las empresas jóvenes de América Latina y el Caribe al cerrar 2020. Los investigadores hicieron énfasis en las respuestas de los emprendedores y sus necesidades para adaptarse al nuevo contexto. El estudio se desarrolló en 17 países a un total de 2 235 emprendedores del sector de servicios (33 %) y de la denominada economía del conocimiento 22 % (Kantis, Federico e Ibarra, 2021).

Según el estudio, el impacto no se distribuye de igual manera en los países de América Latina. Colombia, Ecuador y los países de Centroamérica son los que muestran las consecuencias más negativas, en tanto otros países como Brasil o Chile muestran impactos menos desfavorables. Los impactos negativos más recurrentes son la caída de las ventas y las disminuciones en el flujo de caja.

El turismo en Cuba no permaneció ajeno a estos efectos negativos entrando en esta fase recesiva mundial con grandes vulnerabilidades, la cantidad de visitantes se redujo drásticamente en el período 2020-2021 y con ello los ingresos sectoriales (Figura 1).



Figura 1. Evolución de los ingresos totales del sector turístico, del sector no estatal y cantidad de visitantes (2016-2021).

Fuente: elaboración propia a partir de Oficina Nacional de Estadística e Información (2021; 2022).

A partir de 2018, el gobierno norteamericano recrudeció los requisitos para que los estadounidenses viajaran a Cuba. Estas medidas limitan las posibilidades de inversión, de comercio y de transporte hacia y desde la Isla. Los efectos inmediatos de la puesta en vigor del Título III de la Ley Helms Burton provocaron una desaceleración del crecimiento del número de visitantes y en consecuencia de los ingresos. La tendencia a la disminución se mantuvo en 2020 y 2021, años en que prácticamente los viajes se encontraban paralizados a nivel global. En este escenario precario, el ingreso generado por el sector no estatal representó el 9 % del total de los ingresos del turismo, disminuyendo con relación a años anteriores.

Al inicio de la pandemia en marzo de 2020, los trabajadores por cuenta propia ascendían a 632 950. En mayo, el 35 % se había acogido a la suspensión de sus actividades, tanto por solicitud propia, como por disposición del gobierno. Las actividades más representativas fueron: transporte de carga y pasajeros, arrendadores de vivienda, servicios gastronómicos en cafeterías y servicios de belleza. De manera directa, la suspensión de los servicios

públicos de transportación impactó a más de 52 000 trabajadores privados (Rodríguez y Odriozola, 2020).

La Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana realizó en 2021 el foro virtual «Buenas prácticas en tiempos de pandemia» con 28 emprendedores de diversos negocios. Este sesionó con tres mesas de trabajo, una de ellas centrada en el turismo la cual centró el debate en los elementos o factores clave para enfrentar la pandemia de modo efectivo, eficiente y saludable y en la identificación de acciones concretas para aumentar la capacidad de resiliencia de los emprendedores (Pañelas *et al.*, 2022).

El foro incluyó emprendedores afectados por la pandemia que no identificaban soluciones para la crisis y otros que habían reorientado sus negocios. Los resultados del debate resultaron en propuestas para potenciar las capacidades resilientes con enfoques positivos y orientados a la conservación de los negocios, a partir de la reinversión y la incorporación de nuevos modelos que aprovechen el mercado interno.

En este sentido, la mesa propuso la generalización de estrategia enfocadas en los resultados a corto, mediano y largos plazos; la potenciación de la creatividad, la innovación y oportunidades de negocio; mantener enfoques positivos y proactivos; conservar clientes y diversificar los segmentos de mercado, capacitación en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, temas legales y comunicacionales, así como el manejo de estrés (Pañelas *et al.*, 2022).

A pesar de los retos impuestos por las condiciones excepcionales que han venido complejizándose desde el inicio de la pandemia, muchos negocios dedicados a la actividad turística privada han sido capaces de adaptarse y reinventarse, acudiendo a diferentes estrategias y alternativas para conservar su posicionamiento en el mercado. Se desarrollaron estrategias de supervivencia centradas en el ahorro; estrategias de adaptación reestructurando sus modelos de negocios y enfocándolos al mercado interno; o estrategias ofensivas, basadas en introducción de nuevas prácticas de negocio, *networking*, *coworking*, en alianzas de diverso tipo con otros actores económicos, emprendedores y empresas estatales y migración al mundo digital.

Algunas organizaciones han aprendido de la crisis desarrollando una resiliencia reactiva; el estudio de esas experiencias puede favorecer la preparación de tipo proactivo de otras

organizaciones, al anticipar y minimizar el impacto de los acontecimientos. Sin embargo, quedan varias interrogantes por resolver ¿hay algunas prácticas organizacionales que favorecen la resiliencia?, ¿en qué medida influyen los recursos de resiliencia organizacional?

La consultoría especializada en la prestación de servicios profesionales a los emprendimientos privados en Cuba (AUGE), para el año 2020 había identificado las catorce afectaciones principales. Entre ellas, la pérdida total de los ingresos debido a la imposibilidad de trabajar, la disminución de los niveles de ventas en el caso de los negocios que se mantuvieron abiertos, las rupturas de las dinámicas habituales de trabajo al interior de los negocios, desajuste de los procedimientos y maneras de trabajar, aumento del stress, disminución de la eficiencia y agilidad (AUGE, 2020).

Se interrumpieron las inversiones para la creación de nuevos negocios o para la ampliación de los ya existentes. Se agudizó el desabastecimiento de materias primas, para trabajar con interrupción de las cadenas logísticas para la obtención de materias primas, la prestación de servicios y la entrega de productos debido a la ausencia de transportación. Por otra parte, se generaron cadenas de impago, aumentaron los costos variables de los servicios prestados por el incremento en el precio de materias primas y transporte, entre otras afectaciones.

LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y LOS MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE CRISIS

En la región de América Latina y el Caribe, se propone la consideración de sectores impulsores que pueden dinamizar la transformación productiva y estructural, así como la inversión y la creación de empleos. Estos sectores son: energía, electromovilidad, economía circular, bioeconomía, industria manufacturera de la salud, transformación digital, economía del cuidado, turismo, y economía de las micro y pequeñas y medianas empresas (mipymes) y economía social y solidaria (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

Las mipymes son agentes económicos que desempeñan un importante rol y en estudios desarrollados en América Latina; sobre estas empresas se ha concluido que han utilizado distintas estrategias para enfrentar la crisis, entre las estrategias destacan las defensivas

enfocadas a la gestión financiera y los recursos humanos, las ofensivas centradas en el lanzamiento de nuevos productos o cambios en los modelos de negocio.

Según estudios recientes en el 62 % de los casos los principales recursos utilizados para enfrentar la crisis provocada por la COVID-19 son propios, provenientes de socios o de utilidades de periodos anteriores. Mientras, el 32 % de los emprendedores incluidos en la investigación adoptó como estrategia la postergación de pagos a los proveedores y la postergación de impuestos (Kantis, Federico e Ibarra, 2021).

Fomentar la resiliencia organizacional en cualquier grupo colaborativo resulta una opción de vida y se origina por el desarrollo de importantes factores de la organización. Entre ellos se identifican:

- Liderazgo transformacional.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación interna abierta.
- Relaciones interpersonales positivas.
- Compromiso organizacional.
- Capacidad de recuperación.
- Asunción de riesgos.
- Inteligencia emocional.
- Apertura al cambio.
- Capacidad de adaptación.
- Gestión de vulnerabilidad.

La resiliencia como proceso organizacional

En la actualidad existen múltiples estudios sobre la ingeniería de resiliencia (IR), la cual se entiende como una habilidad intrínseca de un sistema para ajustar su funcionamiento antes, durante y después de cambios y perturbaciones, de forma que pueda mantener los requerimientos de producción bajo condiciones tanto esperadas como no esperadas.

Por tanto, la IR se basa no solo en la capacidad de reaccionar y recuperarse con la menor afcción a la estabilidad de la empresa, sino en la de responder incluso antes que algo

negativo acontezca. Además, ofrece los métodos a través de los cuales un sistema considerado resiliente puede ser evaluado y las formas en que puede ser mejorado.

La resiliencia organizacional ha sido identificada por Burnard y Bhamra (2011) como un proceso. Según estos autores, las fases críticas de este proceso son la detección y activación, ya que la capacidad de la organización de adoptar un enfoque proactivo para la mitigación de amenazas se rige parcialmente por su capacidad para reconocer posibles discontinuidades.

De manera general, el marco conceptual de respuesta resiliente llama la atención específica tanto a la organización como a la gestión de la organización. Según Burnard y Bhamra (2011), utilizando el marco de respuesta resiliente desarrollado, las limitaciones de una pyme, en su capacidad de responder de manera eficaz a una interrupción importante, se hacen evidentes. Algunas de las deficiencias organizativas que pueden limitar esta capacidad son: la planificación anticipada insuficiente, la falta de planificación estratégica, un enfoque sobre los beneficios a corto plazo durante el proceso de la toma de decisiones, la incapacidad para capturar y gestionar la innovación, la falta de inversión, las limitaciones de los recursos, la falta de experiencia empresarial y el poco apoyo externo.

La relación entre la resiliencia y el emprendimiento.

Con frecuencia en la literatura científica, la resiliencia se vincula al emprendimiento. Varios estudios han determinado pilares que un individuo debe trabajar para lograr ser resiliente, entre ellos: visión, vitalidad, apoyo, serenidad, persistencia y toma de decisiones. Según Pérez, Pérez y Parada (2019), no se sabe a ciencia cierta el origen de la actitud emprendedora. Algunos afirman que para ser emprendedor se debe nacer con esa cualidad y no tratar de serlo por el camino, pero en realidad se puede tener inteligencia innata, y convertir a las personas en emprendedoras por acumulación de habilidades, conocimiento práctico, experiencia y contactos.

Desde la perspectiva de León (2015), la resiliencia organizacional no solo debe comprender al resurgimiento y preparación de las empresas como grupo social, sino que también debe relacionarse con aspectos y competencias individuales presentes en los líderes y colaboradores, para tener la iniciativa en la propuesta de acciones que preparen o cambien la estructura de las empresas para la llegada de una posible crisis.

La resiliencia, por su lado, no es una condición o una cualidad innata; es algo que se puede desarrollar, aunque en ocasiones para lograrlo sea necesario modificar algunas creencias, convicciones y hábitos. De igual forma lo consideran Acebedo y Velasco (2017), al afirmar que es una capacidad aprendida que se desarrolla con la educación y con la manera como un grupo social genere sus propias relaciones, se perciba a sí mismo y forme sus integrantes (Pérez, Pérez y Parada, 2019).

Existe una gran diferencia entre resistirse al cambio y ser resiliente; pues lo primero no forma parte de lo segundo. Resistirse al cambio es bloquearse al crecimiento y desarrollo personal, sin embargo, una persona resiliente es capaz de adaptarse, desde la adversidad se transforma y al transformarse va viendo un conjunto de habilidades y potencialidades que le permiten descubrir esa fuerza y poder que posee para lograr un fin.

Por otro lado, para (Acebedo y Velasco, 2017) lo contrario a una persona resiliente es aquella que presenta anomalía asiliente. Esto se da en situaciones profundas de trauma que generan sensación de incompetencia para superarlas, conduce a actitudes y salidas destructivas o autodestructivas.

Es posible ver la resiliencia y el emprendimiento como dos conceptos que se complementan. El emprendedor se mueve con libertad es por ello que siempre presenta la perseverancia y la determinación como experiencias frecuentes que reflejan su confianza y entusiasmo por la novedad. Una persona resiliente tiene que ser muy parecida al emprendedor, perseverante, una persona de mucha fe, que sea capaz de ver más allá de su propia realidad, ser firme y tener constancia en lo que se ha propuesto (Pérez, Pérez y Parada, 2019).

METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS Y RECURSOS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA

Para identificar las características de los patrones de enfrentamiento a la pandemia en los emprendedores en Cuba, se desarrolló la investigación con enfoque mixto. Consta de dos fases: cualitativa y cuantitativa; la primera a través de la caracterización del contexto y la

segunda, con un diseño no experimental de tipo transversal, que emplea un cuestionario confeccionado con preguntas abiertas, cerradas y técnicas como la escala Likert.

El propósito fue recopilar evidencias sobre las estrategias de respuesta empleadas por los emprendedores, los apoyos recibidos y las demandas que presentan para sobreponerse a la crisis provocada por la pandemia. En el caso del procesamiento estadístico se construyeron categorías emergentes, a partir de las respuestas de los sujetos y se elaboró la base de datos en Google forms.

Para la confección de los cuestionarios se consideraron los factores clave identificados por Pañelas *et al.* (2022); entre ellos, superación académica, manejo eficiente de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, la no dependencia del turismo internacional, la existencia de una marca establecida, la reinención de los negocios con nuevas formas de comercialización con servicios a domicilio y pago electrónico, nuevos protocolos de higiene y bioseguridad y la reducción de costos.

Como técnica, se utilizó el cuestionario aplicado vía Google Forms en febrero 2021 (fase cuantitativa). La muestra fue no probabilística en cadena o por redes, conformada a través del principio de la bola de nieve, «se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también» (Hernández y Mendoza, 2018).

Se realizaron un total de 78 encuestas entre emprendedores. Participaron en el estudio de manera voluntaria:

- Arrendadores.
- Emprendedores que se especializan en servicios gastronómicos.
- Organizadores de eventos.
- Producción y venta de aceites esenciales.
- Servicio de belleza.
- Venta de regalos *online*.

Al analizar los años de experiencia, quince de estos emprendedores (19,2 %) tienen ocho años de experiencia o más y el resto recién abre sus negocios. El 84,5 % es del sexo

femenino y el 15,5 % del masculino, un amplio por ciento de los encuestados es graduado universitario (46,2 %).

El 84,6 % de los encuestados manifestó que su negocio había sufrido cambios a partir del inicio de la pandemia provocada por la COVID-19, de ellos el 38,5 % identificó los cambios como sustanciales, el 30,8 % como leves, mientras el 15,4 %, como radicales.

Los emprendedores identificaron en qué ámbitos se habían producido los cambios; el mayor por ciento mencionó la transformación digital de sus negocios con comercialización *online*, uso de redes sociales, grupos de Whatsapp, canales de Telegram u otras apps móviles (46,2 %), seguido del trabajo en redes de cooperación, cambios en sus productos y/o servicios o en el segmento de mercado hacia el que dirige los productos o servicios. El 15,4 % hizo referencia al uso de nuevos canales de pago (Figura 2).

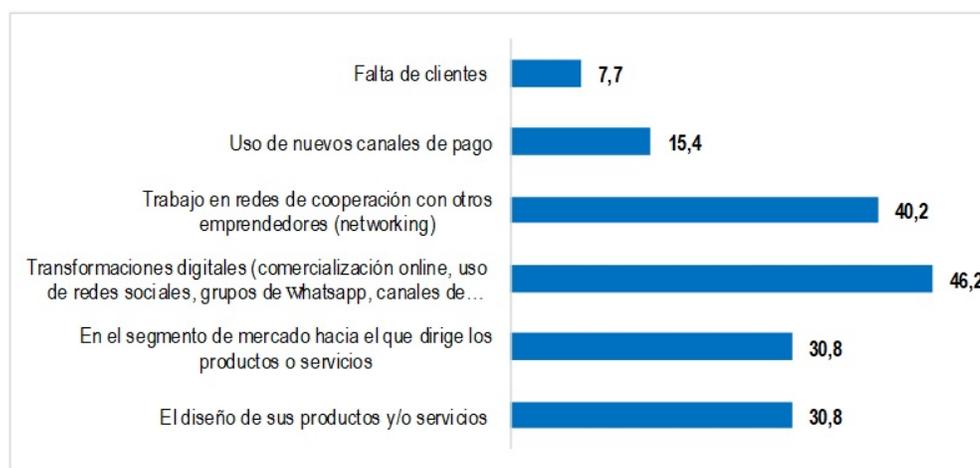


Figura 2. Principales cambios producidos en los negocios durante de la pandemia.

Fuente: cuestionario de Google Forms.

Al preguntar a los emprendedores con cuál estrategia para enfrentar la pandemia se identificaban, el 53,8 % escogió la estrategia de adaptación y el 38,5 la de supervivencia. Solo el 7,7 % de los emprendedores encuestados reconoce haber llevado a cabo estrategias ofensivas con alianzas con otros emprendedores y empresas estatales, trabajo en redes de negocios, introducción de nuevas prácticas, diseño de productos o servicios innovadores, transformación digital del negocio o uso de redes sociales y aplicaciones móviles.

Los emprendedores identificaron como factores de resiliencia organizacional la capacidad de adaptación (92,3 %). El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales positivas fue identificado por el 69,2 %; y la apertura al cambio y la capacidad de recuperación por el 61,5 %.

La encuesta incluyó dos preguntas sobre las transformaciones estructurales que se están sucediendo a nivel de país relacionadas con el ordenamiento monetario y las nuevas normativas relacionadas con las mipymes. Los resultados obtenidos muestran que esos cambios han sido reconocidos como oportunidades de crecimiento por el 23,1 % y el 46,2 % considera que son cambios sustanciales (Figura 3).

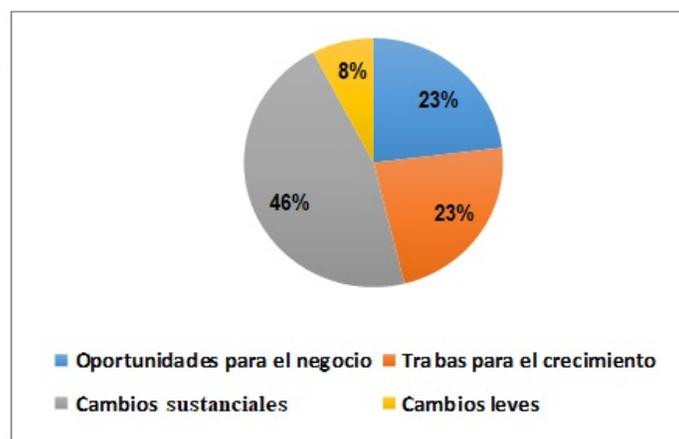


Figura 3. Valoración de los cambios en el ecosistema emprendedor.

Fuente: cuestionario de Google Forms.

Se incluyó en el estudio una pregunta sobre las líneas de acción a las que debían encaminarse las políticas públicas para favorecer la actividad emprendedora. Los encuestados coincidieron en señalar, las mejoras tecnológicas y acceso a internet, el fortalecimiento de las relaciones entre los sectores estatales y no estatales las mejoras en las formas de importación y exportación como los elementos fundamentales para favorecer la actividad emprendedora (Figura 4).

Aunque en los resultados de la encuesta un porcentaje relativamente bajo de emprendedores (7,7 %) reconoce haber desarrollado estrategias ofensivas, el estudio de estas experiencias es fundamental para identificar los factores que determinan que algunas empresas salieran recuperadas de la crisis provocada por la COVID-19 y otras en cambio fueran afectadas.

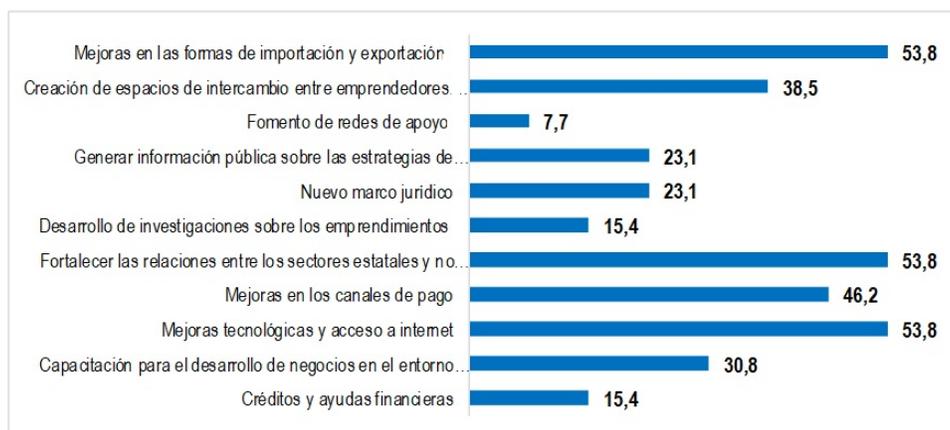


Figura 4. Líneas de acción que deben incluirse en las políticas públicas

Fuente: cuestionario de Google Forms.

ACCIONES PARA FOMENTAR LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

En Cuba la desaceleración en la llegada de visitantes hace pensar que la recuperación del sector turístico será lenta y dependerá en gran medida del restablecimiento de los vuelos internacionales, su frecuencia y precios. En este contexto reviste particular importancia el turismo interno.

Al comparar los ingresos del turismo interno correspondiente a los meses de enero a junio de los años 2020 y 2021, se aprecia un incremento de los ingresos de 118 151,9 a 2 993 870 (miles de pesos), y un ingreso medio por turistas-días de 1 694 pesos (Oficina Nacional de Estadísticas e Información, 2022). Este incremento favoreció las actividades de alojamiento, el transporte, el comercio minorista, la gastronomía y la recreación.

El análisis del comportamiento de los ingresos y su crecimiento en el año 2021, motivado por el reordenamiento monetario y por el cierre de fronteras, hace pensar que, en la estrategia de recuperación del sector turístico, el turismo interno debe ocupar un lugar importante. El turismo no es exclusivamente internacional, sino que también tiene que atender las demandas internas y es un impulsor del desarrollo local, que acerca al turista nacional a ofertas personalizadas a lo largo de la geografía nacional.

Algunas naciones como Argentina desarrollaron durante la pandemia planes para sus nacionales que permitían realizar turismo a través de créditos. No son pocos los beneficios que dejó esta inversión para el estado argentino, apostar por un modelo similar en Cuba podría ser una acción interesante a implementar en aras de incentivar el turismo en los diferentes destinos del país y, sobre todo, el flujo de turistas internos en estos, fomentaría, además, alianzas entre los prestadores de servicios estatales y no estatales.

Por otra parte, a pesar de que un 69,3 % de los emprendedores encuestados para esta investigación afirma que los cambios que se están produciendo en el ecosistema emprendedor son transformaciones trascendentes y oportunidades para los negocios, el 23,1 % sigue identificando trabas para el crecimiento. De ahí, la necesidad de definir estrategias y acciones con el principal objetivo de mejorar el ecosistema emprendedor fomentando las capacidades de resiliencia de las organizaciones.

El contexto global caracterizado por crisis migratorias y energéticas no es propicio para la recuperación completa del turismo. En este escenario las mipymes desempeñan un rol importante, muestra de ello es que recientemente el Grupo de Trabajo de Turismo del G20 adoptó en Bali Lineamientos para el Fortalecimiento de Comunidades y mipymes como agentes de transformación turística (World Tourism Organization, 2022). En este sentido y como resultado de la investigación se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer las capacidades de resiliencia organizacional:

- Planificar de manera estratégica la empresa.
- Estrechar relaciones con clientes, proveedores y la competencia.
- Cuidar la liquidez. Reducir gastos, optimizar inversiones, bajar inventarios, llegar a acuerdos solidarios con los colaboradores y proveedores.
- Atender la relación con los clientes. Es significativo dejarles saber la importancia que tienen para la empresa. Mostrar interés por su situación y ofrecerles respuestas inmediatas.
- Cuidar a los colaboradores. Mantener las fuentes de trabajo, dar flexibilidad en jornadas y aprovechar para capacitar y fortalecer el equipo.
- Desarrollar productos o servicios innovadores.

- Emplear dinámicas que potencien el ingenio, la innovación, la creatividad, el conocimiento y las habilidades del equipo.
- Participar en redes de apoyo con otros emprendedores.
- Desarrollar procedimientos para la organización, planificación, verificación y control de la resiliencia, basados en el ciclo de la mejora continua.
- Crear equipos multidisciplinarios con profesionales de diferentes perfiles que brinden aportes desde su área para potenciar el trabajo.
- Realizar análisis de riesgos e identificación de entornos hostiles a la empresa.
- Evitar transmitir desesperanza. El espíritu esperanzador de los líderes es más que indispensable, ya que el desánimo se propaga muy rápidamente y entorpece el proceso.
- Propiciar la transformación digital de la empresa.
- Adopción de protocolos de seguridad.

Sin embargo, estas acciones quedan a la interpretación de las empresas, es por ello que para fomentar las capacidades de resiliencia organizacional se propone un instrumento de planificación de corte estratégico que se realiza a escala local (municipal) como una forma de establecer prioridades para el desarrollo turístico. Su gestión se realiza en las comunidades y abarca temas que van desde la planta e infraestructura turística hasta acciones de mercadeo y comercialización. El plan de fomento busca mejorar la coordinación entre las agencias gubernamentales relevantes, el gobierno municipal, las organizaciones privadas y las comunidades locales. Las políticas de apoyo gubernamental desempeñan un importante papel para el logro de los encadenamientos productivos, la inversión extranjera, apoyos financieros, la articulación entre ministerios e instituciones reguladoras y agilidad en los procedimientos.

Actualmente la actividad local enfocada al turismo se concentra en la generación de capacidades de alojamiento, transportación y restaurantes, mientras no se favorecen otras iniciativas que pudieran generar mayor beneficio a las comunidades integrando mayor número de actores. Con el propósito de definir acciones estratégicas centradas en la resiliencia de las empresas, se proponen dos metas a alcanzar: fomentar el turismo interno y

el desarrollo de emprendimientos turísticos de productos y servicios enfocados al desarrollo local. Para esto se persiguen los siguientes objetivos que, a su vez, pretenden otras metas:

1. Promover el consumo de los turistas internos:

- Crear sistemas innovadores que estimulen el turismo interno.
- Confeccionar ofertas turísticas económicas, variadas y novedosas que satisfagan las necesidades de este segmento de mercado.
- Dar promoción virtual a través de las redes sociales.
- Designar espacios televisivos para la publicidad de las nuevas ofertas.

2. Promover la creación de nuevos emprendimientos y la reanimación de los ya existentes.

- Realizar estudios (tesis, proyectos, planes de desarrollo local) para determinar las capacidades y oportunidades locales para el desarrollo de emprendimientos turísticos.
- Crear organizaciones especializadas en emprendimientos: como incubadoras, aceleradoras o los centros de emprendedores.
- Realizar talleres de emprendimiento, vinculados a las actividades extraescolares en niveles de enseñanza media, para potenciar el espíritu emprendedor desde edades tempranas.
- Crear programas de intercambio entre emprendedores y emprendedores potenciales, para compartir conocimientos, experiencias, servicios e incluso productos a fin del desarrollo común.
- Priorizar el abastecimiento de suministros, dentro de las posibilidades y las condiciones existentes en el país, a los emprendedores.
- Facilitar el acceso a Internet de estos micro, pequeños y medianos negocios con tarifas reducidas.

3. Fomentar la creación de redes de apoyo y capacitación:

- Establecer una red de apoyo en cada una de las localidades, guiados por el modelo de la Red de Apoyo al Emprendimiento e Innovación de la Universidad de la Habana que brinda sostén y acompañamiento a las iniciativas no estatales. Integrada por especialistas en economía, contabilidad, turismo y otros, desarrolla investigaciones y talleres con la participación activa de emprendedores.
- Crear programas, aplicaciones e infografías de capacitación virtual con énfasis en aspectos importantes como: el manejo y aprovechamiento de las TIC, herramientas, aplicaciones y desarrollo en el entorno virtual; las nuevas tendencias de los mercados, sobre todo el nacional, y las novedades en el marco jurídico existente.
- Impartir talleres para el intercambio con expertos.
- Promover acciones de capacitación a nivel local centradas en la importancia del capital social para adaptarse a los contextos hostiles.

CONSIDERACIONES FINALES

El estudio permitió constatar, a partir de las encuestas, el efecto provocado por la COVID-19 sobre los emprendedores, definiendo si los cambios sufridos por sus organizaciones habían sido leves, moderados o radicales, y reveló las acciones más frecuentes. Las organizaciones que desarrollaron estrategias ofensivas fueron: alianzas con otros emprendedores y empresas estatales, trabajo en redes de negocios, introducción de nuevas prácticas, diseño de productos o servicios innovadores, transformación digital del negocio o uso de redes sociales y aplicaciones móviles.

Por otra parte se resaltó como en América Latina las empresas han utilizado distintas estrategias para enfrentar la crisis generada por la pandemia, las estrategias desarrolladas dependen en gran medida de los recursos de resiliencia de las empresas. A partir del estudio de los modelos y procedimientos más usados a nivel internacional para abordar la resiliencia organizacional, se proponen estrategias y acciones que pueden ser desarrolladas por emprendedores y gobiernos locales para fortalecer la capacidad de resiliencia de las organizaciones de manera específica y del territorio de manera general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEBEDO, M. y VELASCO, M. (2017). Emprendimiento social femenino: prolegómenos conceptuales y estudio de casos. *Revista CIEG*, (27), pp. 102-116. Recuperado el 13 de noviembre de 2022 de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20\(102116\)%20Acebedo%20Afanadorenero%202017_articulo_id290.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(102116)%20Acebedo%20Afanadorenero%202017_articulo_id290.pdf)
- AUGE (2020). El emprendimiento privado en Cuba. Un paciente positivo a la COVID-19. Recuperado el 3 de enero de 2023 de <https://horizontecubano.law.columbia.edu/sites/default/files/content/docs/AUGECovid-19.pdf>
- BARRÓN, J. G. y SÁNCHEZ, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión técnica de la literatura. *Estudios Gerenciales*, XXXVIII (163), 235-249. Recuperado el 3 de enero de 2023 de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- BURNARD, K. y BHAMRA, R. (2011). Organisational Resilience: Development of a Conceptual Framework for Organizational Responses. *International Journal of Production Research*, XLIX (18), 5581-5599. Recuperado el 3 de enero de 2023 de <https://dpi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- CAVALLO, E. y POWELL, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. *Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 3 de enero de 2023 de <https://www.bing.com/search?q=Cavallo%2C+E.+y+Powell%2C+A.+%282021%29.+Informe+macroecon%C3%B3mico+de+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+Caribe+2021.+Oportunidades+para+un+mayor+crecimiento+sostenible+tras+la+pandemia.+Banco+Interamericano+de+Desarrollo&form=EDNTHT&refig=04ec10ee7daf46ceb8c1f3d82fef224e&mkt=es-us&msnews=1>
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2022). Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y el Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad. Síntesis (LC/SES.39/4). Recuperado el 23 de diciembre de 2022 de <https://hdl.handle.net/11362/48304>
- CONZ, E. y MAGNANI, G. (2020). A Dynamic Perspective on the Resilience of the Firms: a Systematic Literature Review and a Framework for Future Research. *European*

- Management Journal*, XXXVIII (3), 400-412. Recuperado el 13 de diciembre de 2022 de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319301483>
- KANTIS, H; FEDERICO, J. e IBARRA, S. (2021). Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia. Banco Interamericano de Desarrollo. Banco Internacional de Desarrollo. Recuperado el 18 de enero de 2023 de <https://publications.iadb.org/es/resiliencia-y-reinencion-de-los-emprendedores-latinoamericanos-en-el-contexto-del-impacto>
- HERNÁNDEZ, R. y MENDOZA, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. Recuperado el 13 de diciembre de 2022 de <https://www.estudiojuridicolingsantos.com/2020/09/metodologia-de-la-investigacion-las.html>
- LEGNICK-HALL, C. A. y BECK, T. E. (2016). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. In *Resilience Engineering Perspectives, II*, 61-92. Recuperado el 18 de diciembre de 2022 de <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781315244389-12>
- LEÓN, F. H. (2015). La resiliencia, su aplicación en el sector empresarial. *Contribuciones a la Economía*. Universidad Ecotec. Recuperado el 9 de enero de 2023 de <https://www.eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- MATEU, R. ET AL. (2009). ¿Qué es la resiliencia?: Hacia un modelo integrador (Ponencia). *Jornada de Fomento de la Investigación. Fòrum de recerca* (15), 231-248. Universidad Jaume I. Dialnet. Recuperado el 13 de diciembre de 2022 de <https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/77669>
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN (ONEI) (2021). *Anuario estadístico de Cuba* (2021). Recuperado el 23 de noviembre de 2022 de <https://www.onei.gob.cu/node/18491>
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN (ONEI) (2022). Turismo nacional e internacional. Indicadores seleccionados. Recuperado el 23 de noviembre de 2022 de <https://web.facebook.com/CubaONEI/posts/2204217579710560/>
- PAÑELAS, D. ET AL. (2022). *Emprendimientos privados. Resiliencia y articulación con empresas estatales*. Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

- PÉREZ, L.; PÉREZ, J. y PARADA, D. (2019). Emprendimiento y resiliencia: mitos y realidades referente: entidad no gubernamental en el área del emprendimiento. *Enfoques, III* (9), 49-65 Recuperado el 7 de enero de 2023 de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621964639004/html/>
- RODRÍGUEZ, J. L. y ODRIÓZOLA, S. (2020). Impactos económicos y sociales de la COVID 19 en Cuba: Opciones de políticas. *Informe PNUD*. Recuperado el 9 de enero de 2023 de <https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/resource/266%20IMPACTOS%20DELA%20COVID-19%20EN%20CUBA-24%20JUNIO-2020.pdf>
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2022). *G20 Bali Guidelines for Strengthening Communities and MSMEs as Tourism Transformation Agents: a People-centred. Recovery-Casa Studies*. UNWTO. Recuperado el 7 de enero de 2023 de <https://doi.org/10.18111/9789284423804>

Conflictos de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución autoral

Mercedes del Carmen Franco Rodríguez: propuso la idea, diseñó el cuestionario, realizó el análisis estadístico e interpretó los resultados. Además, participó en la redacción del artículo.

Lourdes Cisneros Mustelier: colaboró en el diseño del artículo y en la revisión bibliográfica de los antecedentes. Realizó la revisión final del artículo.