

## REFLEXIONES SOBRE EL EMPRENDIMIENTO TURÍSTICO EN PANAMÁ, EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y EL MUNDO POST COVID- 19

Reflections on tourism entrepreneurship in Panama, skills development and the  
World Post COVID-19

Nelly del Carmen Araya Reyes

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Departamento de  
Administración de Empresas Turísticas; Universidad de Panamá, Panamá.

[nellydelc.araya@up.ac.pa](mailto:nellydelc.araya@up.ac.pa); <https://orcid.org/0000-0001-9369-0239>

### RESUMEN

El emprendimiento turístico pudiera ser una de las claves de la resiliencia del sector ante la catastrófica pérdida de empleos a nivel mundial ocasionada por el COVID – 19, para Panamá, igualmente, puede ser respuesta a la pandemia, pero además pudiera ser punta de lanza en la estrategia de reactivación económica y desarrollo del país, sin embargo, para ello haría falta que los emprendedores superaran las limitaciones de hoy en pro de un modelo de negocio sostenible. Esta investigación, basada en un estudio del documento *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias* de la Organización Mundial del Turismo, para indagar en la esencia y características del emprendedor turístico y un modelo de negocios basado en competencias. En términos generales se concluyó la necesidad para el país de fomentar e impulsar un modelo de emprendimiento turístico basado en el paradigma sostenible, la tecnología digital y la calidad de servicios para garantizar la competitividad del destino.

**Palabras clave:** Emprendimiento turístico, Modelo de negocios, Competencias, Desarrollo sostenible, COVID - 19

### ABSTRACT

Tourism entrepreneurship could be one of the keys to the resilience of the sector in the face of the catastrophic loss of jobs worldwide caused by COVID - 19, for Panama, equally, it could be a response to the pandemic, but also could be a spearhead in the strategy of economic revival and development of the country, however, for this would require that entrepreneurs overcome the limitations of today for a sustainable business model. This research studies the document *The Future*

of Work in Tourism and the Development of Competencies of the World Tourism Organization to investigate the essence and characteristics of the tourism entrepreneur and a business model based on competencies. In general terms, it concluded that the country needs to foster and promote a model of tourism entrepreneurship based on the sustainable paradigm, digital technology and quality of services to guarantee the competitiveness of the destination.

**Keywords:** Tourism entrepreneurship, Business model, Competencies, Sustainable development, COVID - 19

## INTRODUCCIÓN

La primera de las tres áreas claves que la Organización Mundial del Turismo (OMT) propone en su “...Llamamiento a la acción para la mitigación del impacto de la COVID-19 en el turismo y la recuperación del sector” (OMT, 2020b) está referida al empleo:

Gestionar la crisis y mitigar el impacto: Las recomendaciones clave se refieren a mantener el empleo, apoyar a los trabajadores por cuenta propia, asegurar la liquidez, promover el desarrollo de competencias y revisar los impuestos, tasas y normativas relacionados con los viajes y el turismo. Las Recomendaciones tienen en cuenta la probabilidad de que se produzca una recesión económica. Dado que el turismo utiliza mucha mano de obra, será un sector que sufrirá un duro revés, con millones de puestos de trabajo amenazados, especialmente puestos que ocupan mujeres y jóvenes, así como grupos marginados.

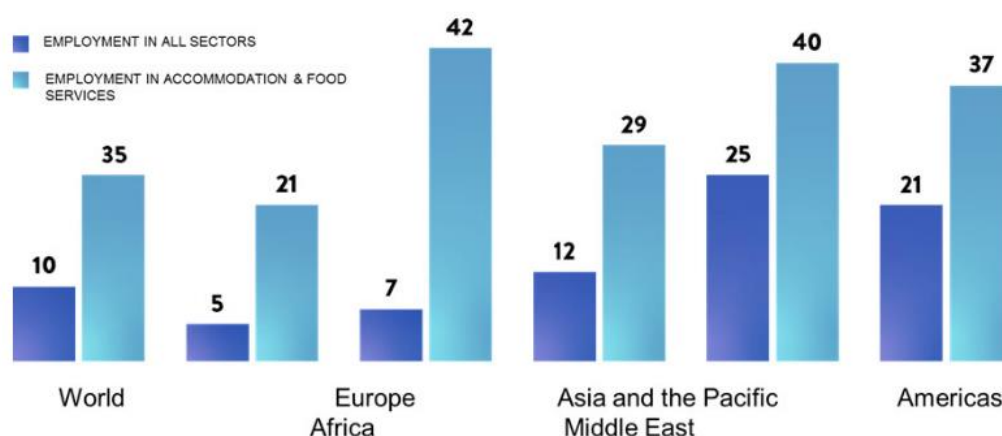
¿Por qué?

Una de las consecuencias de la pandemia es que las personas tienen miedo a viajar por el riesgo que supone estar rodeados de muchas personas, o no pueden hacerlo por limitaciones económicas también producto de reducción en sus ingresos personales, y así comienza la cadena de disminución, pero por supuesto, es más fácil, o menos difícil, sobrellevar esta situación con capital financiero que sin este, de ahí que las pequeñas y medianas empresas y los trabajadores *freelance* del

sector sean los primeros y más afectados, así, comunidades enteras que viven del turismo receptivo son víctimas colaterales del COVID -19.

El impacto del virus en el sector es catastrófico, el World Travel & Tourism Council estima que la pandemia podrá causar la desaparición de 50 millones de puestos de trabajo (World Travel & Tourism Council, 2020). Gloria Guevara, presidenta del organismo alertó del efecto dominó que está impactando al sector por el cierre de establecimientos, la suspensión de vuelos, eventos y ferias, e igualmente recuerda que las pymes son “especialmente vulnerables”. (Canalís, Hinojosa, & Vilarasau, 2020)

No obstante, el terrible momento, el horizonte es optimista, el turismo ha demostrado ser un sector de gran resiliencia, es decir, tiene una gran capacidad de recuperarse, así lo prueban las estadísticas de la OMT:



*Ilustración 1 Crecimiento del empleo global contra empleo en alojamiento y comidas (%) 2010 – 2018*

Fuente: OMT, 2020

Como explica la organización (OMT, 2020b), posterior a la crisis económica mundial, los diferentes sectores de la economía mundial reflejaron un crecimiento del empleo por el orden del 11% entre 2010 y 2018, mientras tanto, los sectores de servicios de alojamiento y servicios de comidas, el empleo aumentó un 35%.

Esta coyuntura encuentra a Panamá tratando de reforzar su planta turística y de hospitalidad, invirtiendo y proponiéndose innovar, por ejemplo en la 5ta edición del

Congreso Regional de Hotelería y Turismo (COREHOTU) se plantearon temas novedosos y necesarios como los destinos inteligentes, pero también aspectos prioritarios para el desarrollo del turismo en el país como las estrategias que se requieren a fin de potenciar la inversión turística, además de abordar la inclusión y accesibilidad como recursos turísticos sostenibles para destinos culturales. (López, 2019).

Igualmente se puede citar como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó un préstamo para Panamá por el orden de los \$100 millones, para financiar la ejecución del Programa: “Desarrollo Urbano Integral de Ciudades con Vocación Turística”. Este programa tiene como objetivo:

Contribuir al desarrollo urbano y socioeconómico de las Ciudades Pequeñas e Intermedias con Vocación Turística (CPIVT) en los siguientes ejes: acceso y calidad de sus servicios e infraestructuras urbanas; incrementar el desarrollo turístico con carácter inclusivo mejorando su equipamiento y gestión turística, y la cohesión social; y fortalecer a la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) en la planificación, gestión y promoción de ciudades turísticas. (Autoridad de Turismo de Panamá, 2019).

Con este proyecto se espera reactivar la actividad económica, generando empleos, mejorando los servicios e infraestructuras, incrementando la movilización y la actividad turística en el país. (Autoridad de Turismo de Panamá, 2019; Farnum Castro, Ayala, Sánchez & Murillo Godoy, 2014).

De tal manera, que está a prueba la resiliencia del sector turístico en Panamá, bien sea desde la postura “post coronavirus” o de la que prevé tener que aprender a convivir con el virus como con otros; la clave es cómo recuperar el sector, esta investigación aborda este tema concentrándose en el empleo, a la sazón, regresando a las recomendaciones de la OMT, el estudio se centra en el desarrollo de competencias.

Se pretende entonces, desarrollar el tópico del emprendedor que requiere Panamá para poder afrontar con éxito el desarrollo sostenible de la actividad, para esto, es clave que ese emprendedor tenga ciertas habilidades, determinados conocimientos, que tenga cierta actitud, es decir competencias, mismas que deberían estar alineadas íntimamente con el paradigma sostenible, la Agenda 2030 y los lineamientos al respecto de la OMT, de tal manera, el presente estudio se planteó estas interrogantes de investigación:

- ¿Qué establece la OMT en materia de competencias para el trabajo turístico?
- ¿Cómo debe ser el perfil del emprendedor turístico en Panamá?
- ¿Cómo debe ser el modelo de negocios desde el enfoque de competencias para considerarlo como un modelo sostenible?

En este sentido, la investigación tuvo como objetivo identificar las características de un modelo de negocios sostenible basado en competencias para los emprendedores turísticos de Panamá, a fin de aportar en la construcción teórica de un sector que puede ser punta de lanza en el desarrollo social y económico del país. El estudio concluyó aspectos como la necesidad para el país de fomentar e impulsar un modelo de emprendimiento turístico basado en el paradigma sostenible, la tecnología digital y la calidad de servicios para garantizar la competitividad del destino.

## **Métodos y Materiales**

Para desarrollar la investigación, se optó por la aproximación documental bibliográfica, apoyándose en los programas Atlas Ti 7 y Mendeley se analizó el documento considerado fundamental para el tema: *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias* (OMT, 2020a), a fin de relacionarlo con el contexto social y económico panameño, procurando extraer elementos que permitieran proponer un modelo de negocios sostenible para los emprendedores turísticos en Panamá, como lo establece el objetivo del trabajo.

## **Marco teórico referencial**

Cuatro conceptos se utilizaron como referencia teórica para iniciar la exploración del tema: la competitividad de destinos turísticos, el emprendedor en turismo, el modelo de negocios sostenible y las competencias para el trabajo turístico sostenible.

### *Competitividad de destino turístico*

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (World Tourism Organization, 2019) un destino turístico es competitivo cuando posee la capacidad de utilizar todos sus recursos, los naturales, culturales, humanos, y financieros eficientemente para:

- Desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos
- Favorecer el crecimiento sostenible de la localidad
- Aumentar el valor añadido del sector turístico
- Optimizar su atractivo y los beneficios tanto a los visitantes como a la comunidad local.

### *El emprendedor turístico*

La legislación panameña define al emprendedor como "...Personas que persiguen un beneficio trabajando individual o colectivamente, mediante sus creaciones, innovaciones y otras formas de crear o identificar las oportunidades de negocios" (Panamá. Asamblea Nacional, 2009, p. 1), de tal manera que quienes se caracterizan así, y ejercen sus actividades dentro de cualquier actividad turística, serían considerados emprendedores turísticos.

### *El modelo de negocios turístico sostenible*

Existen muchos enfoques y tipos de modelos de negocios, dada la especificidad de esta investigación, se asume que es "...el plan previo al plan de negocio" donde se define la oferta al mercado, la manera de hacerla, el público objetivo, formas y estrategias de venta del producto o servicio y el método para generar ingresos. (Panamá. AMPYME, 2020a)

### *Las competencias para el trabajo turístico sostenible*

Nuevamente apelando al marco regulatorio en Panamá, las competencias se definen como: "...demostrada capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. Se describen en términos de responsabilidad y autonomía." (González Ávila, 2019), agregando los adjetivos, estas competencias entonces deben demostrarse en situaciones de trabajo turístico, dentro del paradigma sostenible, operacionalizado por la Agenda 2030.

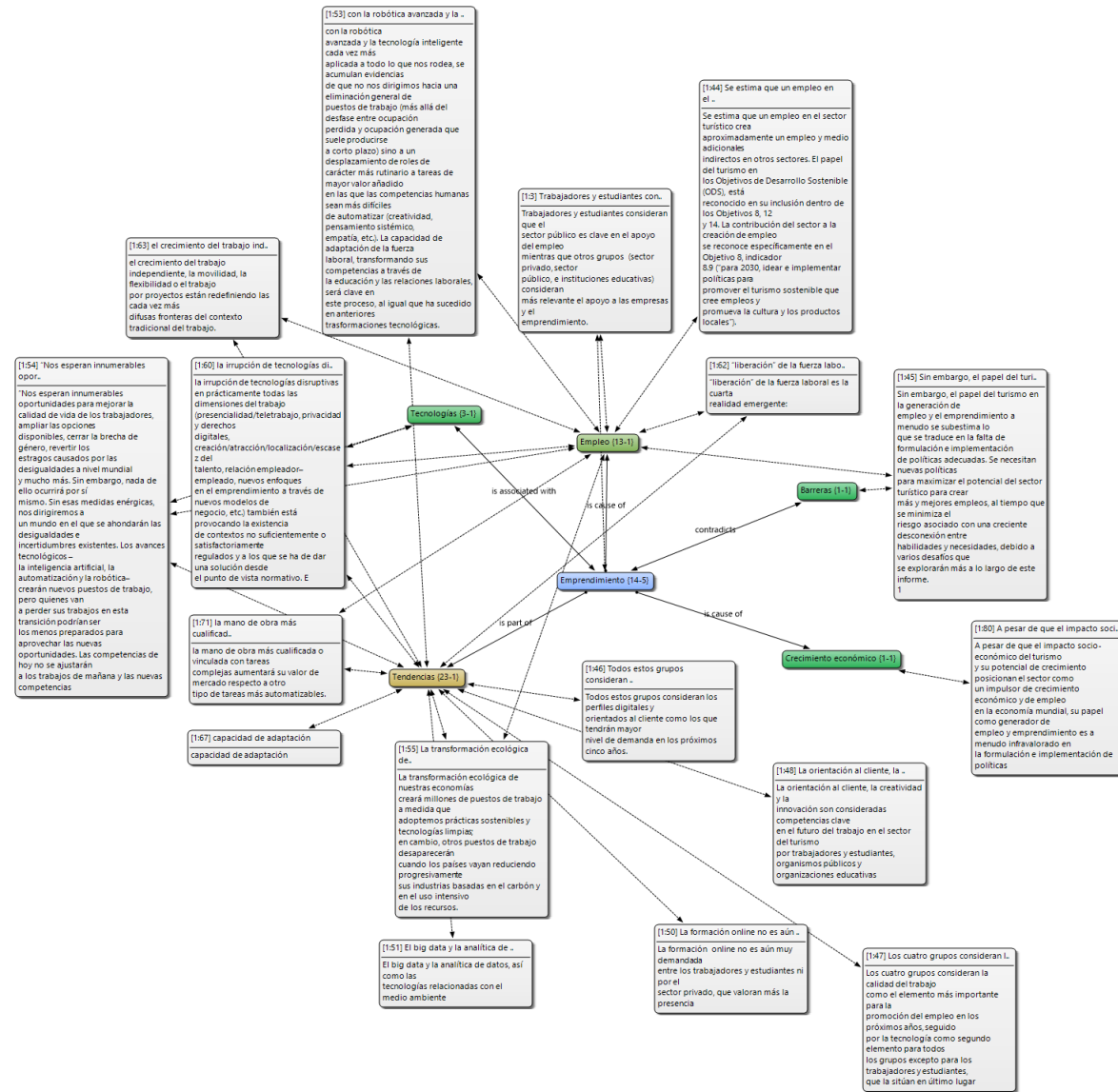
## **Resultados**

La revisión del documento *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias* (OMT, 2020a) permitió encontrar cómo el emprendimiento desde la visión de la OMT es un fuerte estímulo del empleo, es limitado por políticas públicas

inadecuadas, y será afectado por tendencias mundiales como se puede graficar en la ilustración siguiente:

Ilustración 2 Red de códigos co-ocurrentes para Emprendimiento

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del documento El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias (OMT, 2020a)



### Sobre el perfil del emprendedor turístico sostenible

El documento revisado, persigue recalcar la importancia del turismo en la creación de empleos y brindar datos relevantes en cuanto a tendencias del trabajo y el desarrollo de competencias, apoyando así la toma de decisiones y la generación de políticas en materia de formación y competencias alineadas con los Objetivos de



Desarrollo Sostenible (ODS), de los cuales prioriza el N°4 Educación de calidad, N°5 Igualdad de género, N°8 Trabajo decente y crecimiento económico, N°10 Reducción de las desigualdades, y N°17 Alianzas para lograr los objetivos; aquí surge la primera observación, el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2007 – 2020 (Instituto Panameño de Turismo, 2008) se supone, debería estar en concordancia con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que sirvieron de criterios hasta el 2015, de tal manera es necesario actualizar la planificación estratégica del sector turístico para que concuerde con la Agenda 2030 y los ODS, marco que sustituye a los ODM a partir de esa fecha.

Un ejemplo de lo comentado está en el propio concepto de competitividad que propone el Plan, donde está ausente el enfoque sostenible que caracteriza el concepto de la OMT visto en el marco referencial (Instituto Panameño de Turismo, 2008, p. 424), más actualizado está el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) que expone: “...El MNC contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible N° 4 y N° 8.”(González Ávila, 2019, p. 35) aunque se evidencia que para alinearlos con el tipo de competencias y cualificaciones que requiere el emprendedor turístico de acuerdo a la OMT, el rango debe ser expandido para incorporar elementos que tributen a otros ODS.

En cuanto a la formación, se evidencia la necesidad de una mano de obra más calificada y vinculada a tareas más complejas, donde la educación continua privará, se hace énfasis en la adaptación a las tecnologías disruptivas en prácticamente todas las dimensiones del trabajo (OMT, 2020a), esto contradice el enfoque de capacitación hasta ahora de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de Panamá, por cuanto el material utilizado de capacitación para emprendedores no pareciera estar dirigido expresamente en ese sentido (Panamá. AMPYME, 2020a) (Panamá. AMPYME, 2020b), otra vez se evidencia distancia entre el marco operacional y el regulatorio siendo que el MNC sí contempla las tecnologías digitales dentro de las competencias necesarias.

### *Sobre el modelo de negocios del emprendimiento turístico sostenible*

Las tendencias del modelo de negocios turísticos se pueden resumir en las siguientes:

1. Modelos enfocados en perfiles digitales y orientados al cliente, se espera que sean los más demandados.
2. La calidad de trabajo en primer lugar, valorada como la más importante de las competencias del modelo de negocios.
3. Tecnología, en especial el Big data, la analítica de datos y las relacionadas con el ambiente.

Estos cambios son claves, obliga a los tomadores de decisiones a sumergirse en la realidad para poder redirigir correctamente las políticas de capacitación, estímulo y financiamiento del emprendimiento turístico:

Para los responsables de políticas públicas, la necesidad de identificar, desde el propio mercado, cómo se están creando nuevas funciones y puestos de trabajo para los que la oferta de empleo no coincide con la demanda, diseñando programas específicos de actualización y formación para dichas ocupaciones. Así mismo, será clave incentivar el aprendizaje permanente, tanto de habilidades básicas (técnicas o STEM) como las más complejas de ser automatizadas (sociales o empáticas), en una combinación que ya se conoce como “STEMpathy Jobs”. (OMT, 2020a)

Esto es cardinal, pues en el último reporte publicado de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para Panamá, los resultados evidenciaban una pobre apreciación de innovación en los emprendedores de etapa temprana (*Global Entrepreneurship Research Association, London Business School 2020*).

Un último aspecto debe ser señalado, y es el llamado expreso de la OMT a “...Aplicar un programa transformador y mensurable para la igualdad de género.” (OMT, 2020a) en ese sentido, es preocupante como por ejemplo en las noticias sobre el préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) de alrededor de 150 millones de dólares para el respaldo de las micro, pequeñas, medianas

empresas incluyendo turísticas (Autoridad de Turismo de Panamá, 2019), no se haya hecho mención alguna, por lo menos hasta la fecha de redactar estas líneas, a estímulos a la inversión de la mujer emprendedora.

## Conclusiones

De todos los términos o códigos que emergieron de la revisión, sólo los que se muestran en la tabla N°1 presentaron co – ocurrencia.

*Tabla 1 Co - ocurrencia de códigos para Emprendimiento*

| Código                | Emprendimiento |
|-----------------------|----------------|
| Barreras              | 0,07           |
| Crecimiento económico | 0,07           |
| Empleo                | 0,13           |
| Tecnologías           | 0,06           |
| Tendencias            | 0,03           |

Fuente: elaboración propia

Esto se debe interpretar en el escenario post COVID – 19 para Panamá tomando en cuenta lo que la OMT explica sobre la resiliencia de la actividad: “...El turismo, uno de los sectores económicos más resilientes y de más rápido crecimiento en el mundo, es también uno de los principales creadores de empleo”. (OMT, 2020a) Como los aspectos que mayor incidencia tienen para el emprendimiento turístico sostenible, las barreras hablan de las limitaciones que deben superarse, que tiene que ver con una capacitación desactualizada, no adaptada a las tendencias del sector; el crecimiento económico se refiere al impacto que el emprendimiento tiene en los valores macro económicos, que si bien son parte del desarrollo sostenible, no son sinónimos, ni tampoco son la clave para el mismo; las tendencias por su parte, como se explicó, están orientadas fundamentalmente a la tecnología digital.

Como se señala, los elementos sustantivos para el emprendimiento están asociados a un empleo adaptado a las nuevas tecnologías, ahí radica la mayor posibilidad de recuperarse del sector.

Sin embargo, como se pudo estimar, esta resiliencia no es “espontánea” debe ser potenciada, cultivada.

En el caso de Panamá, pasa ante todo por mejorar el entramado interinstitucional, el emprendimiento necesita, para crecer y convertirse en el motor de desarrollo sostenible que propone la OMT, de articulación horizontal de los diferentes actores, públicos y privados, formadores, empleadores y financistas, para poder “tejer” el ecosistema que lo soporte y promueva.

Pero además es necesario que verticalmente, se integren de forma sistémica, los planes estratégicos de la nación, con los planes sectoriales, programas y proyectos, y además que esto sea producto de la investigación, del manejo riguroso de metodologías y datos.

De lo que se trata es de crear un entorno donde los emprendedores turísticos desarrollen sus competencias en tecnologías, calidad de servicio, y buenas prácticas en desarrollo sostenible, ello no puede dejarse a la marea del mercado turístico internacional ni nacional, menos ahora, cuando el embate de la pandemia puede costar más del 30% de los empleos turísticos y de hospitalidad en el planeta; se requieren urgentemente políticas públicas destinadas a configurar ese marco legal, cultural, social y económico.

Para finalizar, es necesario reforzar la idea de un entramado social y económico, que sobrepase la lógica inmediatista del empleo y el crecimiento económico, forzoso es leer entre líneas los documentos de la OMT, que a veces pareciera enfatizar en ello, en detrimento de las otras dimensiones de la sustentabilidad, el emprendimiento turístico que necesita Panamá, es uno que valore tanto el patrimonio cultural o el natural, como el ingreso, que defienda tanto al cliente, como al negocio y que considere a las generaciones futuras panameñas, tanto como a las presentes.

## **Referencias Bibliográficas**

Autoridad de Turismo de Panamá. (2019). *BID aprueba préstamo de B/. 100 millones a Panamá para la gestión de proyectos en destinos turísticos - Noticias | Autoridad de Turismo de Panamá*. Recuperado de <http://www.atp.gob.pa/noticias/bid-aprueba-prestamo-de-b100-millones->

panama-para-la-gestion-de-proyectos-en-destinos

- Canalís, X., Hinojosa, V., & Vilarasau, D. (2020). Revista Hosteltur - Resiliencia. *Coronavirus: LA MAYOR CRISIS DEL TURISMO Que El Sector Ha Afrontado Nunca*. Retrieved from <https://www.hosteltur.com/edicion-impresa/resiliencia>.
- Farnum Castro, F., Ayala, J., Sánchez, G., & Murillo Godoy, V. (2014). ESTUDIO DE LA DIVERSIDAD DE ÁRBOLES Y ARBUSTOS EN LOS PREDIOS DEL CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE COLÓN. *Colón Ciencias, Tecnología Y Negocios*, 1(1), 43-56. Recuperado a partir de [https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/revista\\_colon\\_ctn/article/view/1807](https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/1807)
- Global Entrepreneurship Research Association, London Business School (2020) *Global Entrepreneurship Monitor 2019-2020 Global Report*. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- González Ávila, L. (2019). *Marco Nacional de Cualificaciones de Panamá*. Recuperado de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Marco\\_MNC\\_seg.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Marco_MNC_seg.pdf)
- Instituto Panameño de Turismo. (2008). *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2007-2020 - Instituto Panameño de Turismo*
- López, M. (2019). COREHOTU 2019 evalúa realidad hotelera y retos del turismo en Panamá - Destinypty. Recuperado de <https://destinypty.com/news/corehotu-2019-hotelera-y-retos-del-turismo-en-panama/>
- Organización Mundial del Turismo. (2020a). *El futuro del trabajo en el turismo y el desarrollo de competencias*, OMT, Madrid, Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284421404>
- Organización Mundial del Turismo. (2020b). Llamamiento a los innovadores y emprendedores para acelerar la recuperación del turismo. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/llamamiento-a-los-innovadores-y-emprendedores-para-acelerar-la-recuperacion-del-turismo>

- Panamá. AMPYME. (2020a). *DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO Volumen 1*. Recuperado de <https://ampyme.gob.pa/wp-content/uploads/2020/04/AMPYME-VOLUMEN.pdf>
- Panamá. AMPYME. (2020b). *Guía rápida para emprendedores*. Recuperado de <https://ampyme.gob.pa/wp-content/uploads/2020/01/GUIA-RAPIDA-EMPRENDEDORES.pdf>
- Panamá. Asamblea Nacional. (2009). Ley 72, de 9 de noviembre de 2009. Que reforma la Ley 8 de 2000 y la Ley 33 de 2000, que regulan la micro, pequeña y mediana empresa. *Gaceta Oficial Digital*, (26413), 1–15. Recuperado de [http://www.sice.oas.org/SME\\_CH/SICE\\_SME\\_CH\\_PAN\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/SME_CH/SICE_SME_CH_PAN_s.asp)
- World Tourism Organization. (2019). UNWTO Tourism Definitions. In *World Tourism Organization*. Recuperado de <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *Coronavirus puts up to 50 million Travel and Tourism jobs at risk says WTTC*. Recuperado de <https://wttc.org/News-Article/Coronavirus-puts-up-to-50-million-Travel-and-Tourism-jobs-at-risk-says-WTTC>