

**REACTIVACIÓN ECONÓMICA POST COVID-19: ESTRATEGIAS
CORPORATIVAS EN EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Presentada por: Verónica Patricia Silva Ortega

Para optar el grado de:

Doctor of Business Administration in Christian Business Administration

Tutor:

Dr. Ernesché Rodríguez Asien



Catholic University of New Spain

Julio 2023

Agradecimientos

Gracias a Dios, porque su gracia y misericordia me han sostenido.

Gracias a mi familia, por todo su apoyo.

Dedicatoria

A Esteban & Paulette

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Reactivación económica post Covid-19: Estrategias corporativas en el sector Hotelero en la ciudad de Guayaquil</i>	1
Introducción	7
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	15
Planteamiento del Problema	17
Capítulo I.	19
Fundamentación para el Manejo de la Crisis y Recuperación Postpandemia	19
1.1. Fundamentación para el manejo de la crisis y recuperación post-pandemia	20
1.2. Teorías que están a favor de la investigación de los efectos sobre la economía por una pandemia: La teoría del cisne negro y la teoría de la resiliencia económica	25
1.2.1 La teoría del cisne negro	26
1.2.2 La teoría de la resiliencia económica	28
1.3. Teorías del crecimiento económico	33
1.4. Teorías del desarrollo socio económico	38
1.5. Teoría del desarrollo económico	39
1.6. Teoría de la modernización	40
1.7. Teoría de los sistemas mundiales	42
1.8. Teoría de la globalización	43
1.9. Desarrollo sostenible	44

1.11. La gestión de crisis y desastres en el turismo (TCDM).....	47
1.12. Fundamentación legal.....	53
Capitulo II. El Turismo en el Entorno Global y Local Postpandemia del Covid-19	59
2.1. Generalidades del turismo en torno al COVID-19.....	60
2.1.1. La Pandemia del COVID-19.	61
2.1.2. Impacto del COVID-19 en el turismo y la economía mundial.	61
2.1.3. El impacto de la pandemia en la economía de un país.....	64
2.1.4. El impacto que produjo la pandemia en las empresas.....	67
2.1.5. El impacto que produjo la pandemia en las operaciones turísticas.....	69
2.1.6. Los encadenamientos productivos del turismo.....	73
2.1.7. El impacto de la pandemia del COVID-19 en el Ecuador.....	75
2.2. El turismo y su reactivación post pandemia	76
2.3. La preservación del planeta, la mitigación del impacto en la naturaleza y la cultura.	82
2.4. Las nuevas amenazas para la reactivación del turismo a nivel mundial	84
2.5. La recuperación del turismo en América Latina	85
2.6. Comportamiento del turismo en el Ecuador, la nueva normalidad por el COVID-19	89
2.6.1. La afluencia turística antes y después del COVID-19 en el Ecuador.....	91
2.6.2. El turismo local de la ciudad de Guayaquil frente al COVID-19.	92
2.7. El sector Hotelero en el Ecuador	93
2.7.1 Sistema Hotelero Ecuatoriano.	96
2.7.2. Sector Hotelero en presencia del COVID-19.....	97

Capítulo III. Estrategias para la Reactivación Económica del Sector Hotelero Post Covid-19...	99
3.1. Justificación de la aplicación de estrategias para la reactivación económica del sector hotelero post COVID-19.....	100
3.1.3. Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD).....	101
3.2. La necesidad de contar con instituciones públicas y empresas resilientes.....	104
3.3. La necesidad de programas de gestión de crisis y desastres en el sector turístico. .	105
3.4. Áreas prioritarias para la recuperación del turismo.	116
3.5. Estrategias y acciones imprescindibles para el sector hotelero.....	118
3.6. Innovación y transformación digital.	125
3.7. Desarrollo de competencias para la “Nueva Normalidad” en el Turismo.....	126
3.8. Acciones recomendadas para el sector hotelero de Guayaquil.....	127
Conclusiones.....	133
Lecciones.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Figuras

Figura 1 Marco Conceptual de la Resiliencia de un Sistema Económico	30
Figura 2 Ciclo de reducción de riesgos de desastres en Cuba	52
Figura 3 Enfoques identificados en la recopilación de políticas para la recuperación del empleo turístico.....	54
Figura 4 Plan de Reactivación Turística 2020	55
Figura 5 Impacto de la pandemia del Coronavirus frente al PIB.....	88
Figura 6 Producto Interno Bruto Turístico	90
Figura 7 Ingreso y egreso de divisas por turismo	90
Figura 8 Localidades de recepción de turistas en el Ecuador antes y después del COVID-19	92
Figura 9 Elementos de la Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos.....	103
Figura 10 Criterios de clasificación de los tipos de crisis.....	106
Figura 11 Criterios de clasificación de los tipos de crisis (cont.).....	107
Figura 12 Matriz frecuencia – impacto de la crisis.....	108

Introducción

El sector turístico es un factor de crecimiento económico y desarrollo empresarial de gran importancia para las naciones en todo el mundo. En las últimas décadas se ha ido expandiendo y diversificando constantemente convirtiéndose en uno de los sectores que experimentan un crecimiento más rápido a escala planetaria; continuamente surgían nuevos destinos con ofertas para todo tipo de grupos objetivo, lo que producía un gran impacto tanto de manera positiva como también negativa en el nivel económico, sociocultural y ambiental del destino (Gil & Korstanje, 2020).

Según la OIT (2017) “el término turismo se utiliza como sinónimo del sector de la hotelería, la restauración y el turismo, el cual comprende las actividades de alojamiento (en hoteles, pensiones, moteles, campamentos turísticos y centros vacacionales), de alimentación y entretenimiento (en restaurantes, bares, cafeterías, pubs, salas de fiestas y otros establecimientos similares, así como entidades que ofrecen comidas y refrigerios en hospitales, comedores de fábricas y oficinas, escuelas, aeronaves y buques), de gestión de viajes y actividades para viajeros (por las agencias de viajes y servicios de guías turísticos, las oficinas de información turística y los centros de congreso y exposiciones), y de atracciones turísticas (en parques nacionales, museos e instalaciones afines). El sector incluye tanto los servicios prestados a los viajeros como a las personas residentes.” (OIT, 1980, 2001 y 2017).

El sector desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de los países debido a su importante efecto multiplicador en sectores económicos como la agricultura, la industria, la construcción y el transporte, combinado con el abastecimiento local de productos y servicios, que puede contribuir a la diversificación económica de las zonas rurales, al desarrollo económico local sostenible y generación de empleos verdes.

A su vez, es un sector con alta capacidad para generar empleo tanto directo como indirecto, especialmente para mujeres y jóvenes (ONU, 2020). De acuerdo con la “Reunión técnica de la OIT sobre COVID-19 y la recuperación sostenible en el sector del turismo”, realizada en Ginebra en abril de 2022; antes de la pandemia de COVID-19, el turismo generaba, directa o indirectamente el 10% de los puestos de trabajo existentes en el mundo y el 10,4 por ciento del PIB mundial.

Pero llegó la pandemia y con ella sus efectos devastadores en la economía mundial, siendo la industria del turismo uno de los sectores más castigados, al destruirse empresas y medios de subsistencia con graves repercusiones en las comunidades y los países que dependen del turismo y en aquellos que lo tienen como un alto contribuyente para su producto interno bruto. De acuerdo, al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), los países de todo el mundo, afrontan serias dificultades económicas, siendo el turismo uno de los sectores más afectados, con \$ 4.5 trillones de dólares; lo que provocó una desaceleración en el crecimiento del PIB, representando 10.4 % en 2019 y 5.5% en 2021 a nivel global (Hosteltur, 2021).

En el marco de la pandemia de la COVID-19, las medidas sanitarias impuestas por los gobiernos restringieron las actividades económicas y en particular las relacionadas con el turismo, generando importantes repercusiones sobre el empleo y la generación de valor. Adicionalmente, el impacto de la crisis sobre los flujos comerciales y financieros profundiza y prolonga los efectos sobre el empleo en el sector; la pérdida de puestos de trabajo en el sector de hoteles y restaurantes en América Latina y el Caribe en el segundo trimestre del año 2020 fue del 44,7 % (CEPAL 2020).

En 2020, los ingresos por turismo en los países de ALC se contrajeron entre un 30 y un 80 por ciento con respecto al año anterior y en América Latina hubo una reducción del 41,1 por ciento en el aporte del turismo al PIB de la región. La pandemia ha generado una crisis

económica con un impacto escalofriante en los países de América Latina y el Caribe, golpeando una estructura productiva y empresarial con debilidades que han permanecido a lo largo de décadas. Por esta causa, la recuperación paulatina de la post-pandemia debe ser una oportunidad abierta para permitir el desarrollo de América Latina y el Caribe mientras tanto se consolida la democracia, la protección de los derechos humanos y el mantenimiento de la paz de acuerdo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2020).

En ese mismo contexto se puede indicar que en Ecuador el turismo y el hotelería son grandes generadores de ingresos que impulsan el progreso del país en la actualidad, sin embargo, el turismo se vio afectado por la crisis económica y financiera generada por la pandemia del COVID 19. El sector hotelero fue el que sufrió el mayor impacto económico, ya que por esta situación las restricciones de viaje han reducido significativamente los flujos de visitantes tanto nacionales como internacionales, lo que ha provocado frecuentes cancelaciones de reservas y eventos, provocando incluso el cierre temporal, y en ciertos casos definitivo, de varios hoteles e instalaciones ocupadas con una pequeña fracción de la capacidad disponible, lo que resultó en una fuerte caída en los ingresos con un nivel alto de costos fijos (Hosteltur, 2021).

En el sector hotelero de Ecuador, de acuerdo con Smith Travel Research (STR), empresa que presta servicios premium de indicadores de competitividad, análisis e información de los mercados a sectores internacionales de la industria de la hostelería (STR, 2021), los indicadores relevantes comparando los años 2019 y 2020 fueron: Occupancy: (Ocupación de habitaciones) 26.3% (-56.0%), ADR: (Ingreso diario promedio) US\$76.29 (-17.8%), RevPAR: (Ingresos por habitaciones disponibles) US\$20.09 (-63.9%).

En este escenario, los países han adoptado medidas tales como: asistencia económica y financiera a las empresas, protección del empleo, salud y seguridad en el trabajo y, promoción

y fomento del turismo con el fin de mitigar los efectos de la crisis y sentar las bases para una mejor recuperación del sector. Sin embargo, para el corto, mediano y largo plazo se necesita una fuerte cooperación entre países y el afianzamiento de procesos de diálogo social entre gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores, así como estrategias empresariales innovadoras para la recuperación hacia una industria sostenible.

La crisis provocada por la pandemia ha generado desempleo, subempleo, cierres y quiebras de empresas; pero el turismo es uno de los sectores más grandes y dinámicos de la economía mundial, tiene la capacidad para superar las crisis y puede desempeñar un papel muy importante en la recuperación mundial, siempre que se establezca un entorno propicio para las empresas sostenibles y se generen condiciones apropiadas para el progreso social y económico. De acuerdo con Shih-Shuo Yeh (2020): “*Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic, Tourism Recreation Research*”, Una situación de crisis internacional, como la pandemia de COVID-19 (Coronavirus), es particularmente un ejemplo típico de como la devastación producida por tal evento vuelve a enfatizar la fragilidad de la industria del turismo (Jiang & Ritchie, 2017). Ante un evento tan significativo como una pandemia, la industria del turismo sufre mucho y en todo el mundo.

Sin embargo, existen pocos estudios para entender la manera de minimizar el impacto, “es importante ayudar al turismo a hibernar con éxito a través de este problemático tiempo y tener suficiente energía para despertar, en sentido figurado, al final de este período de agitación”. En el artículo “*Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*” de la revista *Tourism Management*, (Ritchie, 2004) propone un enfoque estratégico y holístico para la gestión de crisis para la industria del turismo desde la planificación proactiva previa a la crisis hasta la implementación estratégica y finalmente evaluación y retroalimentación. Señala que, aunque las crisis y los desastres no pueden detenerse, su impacto puede ser limitado y mitigado mediante la aplicación de la teoría

y los conceptos de gestión de crisis y desastres de otras disciplinas, junto con el desarrollo de investigaciones y marcos específicos de gestión de crisis turísticas.

Faulkner (2001) argumentaba que falta investigación sobre los fenómenos de crisis o desastres en la industria del turismo, sobre los impactos de tales eventos tanto en la industria como en organizaciones específicas, y las respuestas de la industria del turismo a tales incidentes. Esta falta de interés e investigación es algo sorprendente considerando que la gestión de crisis, la recuperación ante desastres y la continuidad organizacional son competencias importantes para los gerentes tanto en el sector público como en el privado. (Lee y Harrald, 1999, pág. 184). La industria del turismo es extremadamente vulnerable a numerosos factores, como los desastres naturales, las pandemias, el terrorismo, levantamientos populares y otros, por lo tanto, las organizaciones relacionadas con el turismo deben estar bien preparadas para contrarrestar los efectos nocivos de estos fenómenos y mantener estrategias de recuperación.

Algunos estudios definen tales esfuerzos como: Gestión de Crisis y Desastres en el Turismo "Tourism Crisis and Disasters Management (TCDM)". Varios autores han intentado definir una crisis para ayudar a mejorar la comprensión de este fenómeno. Pauchant y Mitroff (1992, p. 15) creen que crisis es una "perturbación que afecta físicamente a un sistema como un todo y amenaza sus supuestos básicos, su sentido subjetivo del yo, su núcleo existencial". (Faulkner 2001, p. 136) define una crisis como "cualquier acción u omisión que interfiere con el funcionamiento continuo de la organización, el logro aceptable de sus objetivos, su viabilidad o supervivencia, o que haya un efecto personal perjudicial percibido por la mayoría de sus empleados, clientes o directivos".

Faulkner (2001) considera que la distinción principal entre lo que se puede llamar una 'crisis' y un 'desastre' es la medida en que la situación es atribuible a la organización en sí

misma, o tiene su origen fuera de la organización. Por lo tanto, una "crisis" describe una situación "donde la causa raíz de un evento es, en alguna medida, auto infligida a través de problemas tales como estructuras inapropiadas o prácticas de gestión erróneas o la falta de adaptación al cambio", mientras que un "desastre" se puede definir como una situación que se presenta "cuando una empresa se enfrenta a una situación repentina de cambios catastróficos impredecibles sobre los que tiene poco control" (Faulkner, 2001, p. 136). Las estrategias para hacer frente a estas diferentes situaciones de crisis variarán dependiendo de la presión del tiempo, el grado de control y la magnitud de estos incidentes.

La complejidad y la teoría del caos pueden proporcionar algunos conocimientos sobre la gestión de crisis y desastres para organizaciones en la industria del turismo. Las crisis y los desastres ilustran situaciones caóticas y las interrelaciones complejas entre lo humano y lo natural (Faulkner, 2001). El virus del SARS y su propagación en todo el mundo también ilustra la compleja relación entre el ser humano y el sistema natural. Heath (1998) creía que las estrategias de gestión de crisis efectivas y bien planificadas eran necesarias para prevenir o limitar el "efecto dominó" o caos externo asociado con incidentes de crisis no solo entre organizaciones, sino también a través de diferentes sectores de la industria (agricultura, turismo).

Las organizaciones de todas las formas y tamaños tienen que lidiar con cambios en algún punto de su ciclo de vida, y todos los destinos tendrán que hacer frente a un desastre en alguna etapa (Faulkner, 2001). Kash y Darling (1998, pág. 179) afirman que ya no es el caso de 'si' una organización enfrentará una crisis; es más bien una cuestión de 'cuándo', 'qué tipo' y "cuán preparada" está la organización para hacer frente a ello. Una competencia central de los gerentes es, por tanto, abordar y gestionar dicho cambio. Smallman (1996) señala que existe la necesidad de que los gerentes pasen de un paradigma reactivo actualmente dominante a un enfoque proactivo y holístico para lidiar con el caos y el cambio. Aunque, como se ha dicho

anteriormente, es difícil predecir o controlar crisis o desastres, los gerentes siguen siendo capaces de reducir el riesgo y prepararse para que puedan hacer frente con tales incidentes de manera más efectiva que sin ningún tipo de preparación.

Desarrollar una estrategia organizacional puede ayudar a las organizaciones a evitar o limitar la severidad del cambio rápido inducido por crisis o desastres. La estrategia ha sido definida por Johnson y Scholes (1993) como "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo: idealmente, que haga coincidir sus recursos con su entorno cambiante y, en particular, con sus mercados, consumidores o clientes para alcanzar las expectativas de las partes interesadas". Es importante acumular experiencias pasadas de la gestión de crisis en el sector turístico para futuras referencias; organizar las crisis y los desastres en categorías facilita la comprensión de ellos. Dado que hay muchos tipos de crisis y desastres diferentes, y es probable que cada evento sea único, es importante documentar tanta información como sea posible para estar mejor preparado para futuras eventualidades.

Además de la crisis mundial provocada por la llegada de la pandemia, el turismo enfrenta ahora nuevos retos y constantes desafíos debido al decrecimiento económico, la guerra entre Rusia y Ucrania, el alto costo del transporte, la escasez de productos alimenticios, etc. Sin embargo, las lecciones extraídas de la pandemia del COVID-19 brindan verdaderamente una oportunidad excepcional para modernizar y transformar el sector turístico, y para construir un futuro con empresas sólidas, competitivas y sostenibles. Es preciso analizar los efectos de las estrategias corporativas implementadas para la recuperación económica post-pandemia en el sector hotelero y su preparación ante eventuales situaciones similares futuras; a fin de proponer alternativas y mecanismos de gestión de riesgos y desastres, para hacer de los hoteles de la ciudad de Guayaquil empresas competitivas y sostenibles.

Es necesario, además, desarrollar y aplicar enfoques globales, innovadores e integrados asegurando la sostenibilidad de las empresas y la generación de trabajo decente, prácticas de recuperación sostenible y resiliente para superar los desafíos de la productividad y la sostenibilidad de las empresas en el sector del turismo. Entre las principales políticas y estrategias que podrían contribuir a la promoción de empresas sostenibles y a la creación de cadenas de valor modernas y dinámicas vinculadas al sector turismo, se podrían destacar la promoción de la asociatividad y articulación productiva entre empresas y el fortalecimiento de la gestión empresarial para la mejora de la productividad y la competitividad.

Es así como, a partir de la situación descrita se define el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la incidencia de las estrategias corporativas adoptadas por la industria hotelera de Guayaquil en su recuperación económica post-pandemia?

Por consecuencia, como respuesta a este problema de estudio, se considera plantear la siguiente hipótesis:

Las estrategias implementadas por los hoteles de Guayaquil para su recuperación económica post-pandemia tuvieron un impacto positivo limitado porque no han permitido su consolidación como empresas competitivas y sostenibles.

Al mismo tiempo se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar los efectos de las estrategias corporativas implementadas para la recuperación económica post-pandemia en el sector hotelero; a fin de proponer alternativas y mecanismos de gestión de riesgos y desastres para los hoteles de Guayaquil.

Objetivos Específicos

Establecer el estado del arte acerca del impacto que tuvo el COVID 19 en la economía hotelera y las estrategias de las organizaciones para el manejo de la crisis y desastres para la recuperación económica post-pandemia en el sector hotelero.

Investigar, a través de un estudio descriptivo, los principales indicadores de los hoteles de la ciudad de Guayaquil en los años 2019, 2020, 2021 y proyecciones 2022.

Analizar los efectos de las estrategias implementadas y la situación de los mecanismos para la gestión de riesgos y desastres en el sector hotelero, y su preparación ante eventuales situaciones similares futuras.

Proponer opciones de estrategias corporativas y mecanismos de gestión de riesgos y desastres, para hacer de los hoteles de la ciudad de Guayaquil empresas competitivas y sostenibles

En el primer capítulo se abordan los temas de la investigación según los objetivos marcados para comprender el impacto del COVID-19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil. Así como introducir el marco teórico en el que se ha desarrollado el trasfondo empírico para sustentar información proveniente de fuentes científicas como las bases de datos de revistas indexadas e investigaciones de personas naturales. En el segundo capítulo se establece el marco metodológico en el cual se describe la manera en que se investigó y encontró la información requerida para fundamentar las ideas a defender. El capítulo final es el resultado de la propuesta metodológica de las estrategias corporativas y gestión de riesgos y desastres, como contribución para que la ciudad de Guayaquil tenga empresas hoteleras competitivas y sostenibles en un ambiente VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

Como resultado de la investigación se espera que el sector hotelero en la ciudad de Guayaquil tenga mejores opciones para superar la situación producida por la pandemia del

COVID-19 y se encuentre mejor preparado para eventuales futuros desastres. Los resultados de este artículo serán publicados en libros, revistas nacionales e internacionales y, presentados como artículos en eventos científicos y congresos y se aspira que darán oportunidad para que nuevos estudios puedan profundizar el conocimiento y consolidar acciones para fortalecer la industria hotelera de Guayaquil y del Ecuador.

Dentro de este marco, el estudio se ha desarrollado con una metodología que permite analizar, de forma descriptiva y correlativa, cómo ha afectado el coronavirus en la vida de los empresarios de los negocios hoteleros de la ciudad de Guayaquil y las estrategias que se emplearon para su recuperación económica. Para ello, se diseñó una metodología mixta, es decir, con datos cuantitativos de empresas hoteleras para identificar el antes, durante y después de la situación del sector hotelero frente a la incidencia de la COVID-19 y las estrategias implementadas dentro del proceso de reactivación empleando información primaria obtenida mediante encuestas dirigidas a los hoteles de Guayaquil, considerando su categorización. Y otra diferente donde se requiere realizar entrevistas con preguntas abiertas a expertos dentro de la industria hotelera; para esto, se ha considerado a los dueños o administradores de los pequeños y grandes hoteles y a personas representativas del sector hotelero de Guayaquil con el fin de conocer de manera más profunda, directa y objetiva su opinión sobre la afectación del sector hotelero de la ciudad de Guayaquil durante la crisis sanitaria y el proceso de reactivación en los años 2021 y 2022.

Es necesario respaldar la trascendencia del estudio, que implica conocer la situación actual que está viviendo la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil a causa de la pandemia y sus esfuerzos por salir de la crisis. Por esta razón, se proponen soluciones que permitirán al sector hotelero salir adelante en la situación actual, mejorar su economía y prepararse de mejor manera para el manejo de eventuales desastres futuros.

Planteamiento del Problema

El turismo es uno de los principales actores en la economía de un país, creando puestos de trabajo y generando ingresos para pequeñas y grandes empresas a nivel nacional e internacional. Esta actividad representa una de las principales fuentes de ingresos de los países de todo el mundo que se tuvieron que enfrentar a dificultades sanitarias, sociales y económicas sin precedentes, siendo de los sectores más afectados con cuarentenas estrictas implementadas a nivel mundial por lo que se han buscado medidas estratégicas para interiorizar cambios en el sector hotelero y así aumentar su sostenibilidad y capacidad competitiva. En Ecuador, el sector turístico se ha visto muy afectado por la pandemia. Según el Ministerio de Turismo, los ingresos del sector hotelero disminuyeron un 58,9% (\$2.822 millones).

La caída de ingresos produjo el cierre temporal y en ciertos casos definitivo de algunos negocios, así como el despido de trabajadores y reducción de fuentes de trabajo (Chejín, 2021). A nivel nacional, uno de los grandes referentes de esta crisis económica es la ciudad de Guayaquil, donde es evidente esta problemática ya que los hoteles grandes y pequeños se han visto afectados por un importante descenso de turistas y otros visitantes debido a las medidas de bioseguridad y confinamiento dispuestas por las autoridades. Todo esto provocó, por tanto, la desestabilización del sector hotelero de la ciudad. (García, 2020).

Al momento de realizar este estudio, la demanda turística se ha recuperado parcialmente debido a la reanudación progresiva de la actividad económica, manteniendo las medidas de bioseguridad. Actualmente, los hoteles que prestan sus servicios de alojamiento y restaurantes se encuentran clasificados, según el (Reglamento de Alojamientos Turísticos, 2018) de la siguiente manera: Los Hostales tienen de 1 a 3 estrellas. Posada, Finca Turística, Lodge 3 a 5 Estrellas. Resorts de 1 a 5 estrellas. La categoría asignada depende de cuántos requisitos cumplan cada instalación. Por lo tanto, los hoteles más pequeños cumplen con estos requisitos y están dentro de la categoría con 2 a 3 estrellas. Según la (Superintendencia de Valores y

Empresas de Seguros, 2020), los hoteles que tienen menos capacidad es decir los pequeños hoteles tienen entre 10 y 9 empleados y mantienen un ingreso de \$ 1.000.000 o menos.

Capítulo I.

Fundamentación para el Manejo de la Crisis y Recuperación Postpandemia

1.1. Fundamentación para el manejo de la crisis y recuperación post-pandemia.

Ante el grave impacto de la pandemia en el sector turístico y en especial hotelero en todo el mundo, se han realizado diversas investigaciones en la búsqueda de estrategias y mecanismos apropiados para recuperarse de la crisis y consolidar las empresas de forma sostenible. Un estudio presentado en el *Journal of Hospitality Marketing & Management* (Chi, C. G., Ekinci, Y., Ramkissoon, H., & Thorpe, A. - 2022), basándose en la teoría de la motivación de protección (PMT), investigó las causas de la duda de los clientes para frecuentar restaurantes y hoteles y los cambios experimentados en la duración de la pandemia. El estudio encontró que las precauciones de seguridad esperadas por el COVID-19, el evitar riesgos de contagio y factores demográficos tenían mucha influencia sobre los clientes al momento de decidir si visitar o no un restaurante/hotel.

Estos hallazgos brindan información crítica a los gerentes de restaurantes y hoteles en el sentido de garantizar que los clientes se sientan seguros y confiados al visitar sus instalaciones, implementando las medidas de seguridad recomendadas y comunicando claramente la implementación de estas medidas a los clientes. Hallazgos preliminares de un estudio longitudinal realizado por la misma revista, hacen notar que una gran parte de las personas (más del 50%) no está dispuesta a alojarse en hoteles.

La mayoría de los clientes (más del 50%) no están dispuestos a viajar a un destino y quedarse en un hotel en el corto plazo; solo alrededor de un tercio están dispuestos a viajar a un destino y hospedarse en un hotel (Gursoy et al., 2010). Estos hallazgos sugieren que los clientes en general aún no se sentían cómodos para viajar a un destino y hospedarse en un hotel. Puesto que el punto de equilibrio en la industria hotelera es relativamente alto debido a los elevados costos operativos, la supervivencia de muchas empresas de hostelería depende en gran medida del aumento de la demanda de sus servicios y productos.

El conocimiento empírico sobre la relación entre la innovación y el desempeño empresarial en la industria hotelera es importante para la toma de decisiones. La contribución de Martin-Rios y Ciobanu (2019) identifica ocho estrategias de innovación diferentes que están significativamente asociadas con el desempeño de la empresa incluyendo la ambiciosa estrategia de innovar simultáneamente productos, procesos, organizaciones y marketing. Sin embargo, al replicar el análisis y probar la solidez de los resultados con el mismo conjunto de datos, se identificaron solo tres estrategias que se asocian sólidamente con el desempeño de la empresa.

Los tres incluyen la innovación de procesos como un componente necesario: (a) una estrategia orientada hacia el interior de la empresa mediante la innovación de sus procesos y la estructura organizacional; (b) innovación de productos y (c) una estrategia orientada al cliente, donde las innovaciones de marketing complementan los nuevos productos y procesos. Esto corrobora la relevancia de la visión basada en procesos innovadores y requiere esfuerzos para comprender de qué manera las diferentes configuraciones de las estrategias de innovación pueden representar caminos hacia el desempeño de la empresa.

Una investigación sobre las implicaciones de la innovación en la competitividad de industrias manufactureras y de servicios. Herstad y Sandven (2019) señalan que podría convertirse en una base sólida para comprender cómo las empresas construyen y mantienen la competitividad basada en la innovación en una industria que es de gran importancia para el empleo en muchos países y que se vio muy afectada por la pandemia de COVID-19. En el documento denominado “Prioridades de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para la recuperación del turismo de fecha 28 de mayo de 2020, se citan las siguientes prioridades: (a) proporcionar liquidez y proteger el empleo; (b) restablecer la confianza ofreciendo seguridad; (c) aprovechar la colaboración público-privada para una reapertura eficiente; (d) abrir fronteras con responsabilidad; (e) armonizar y coordinar protocolos y procedimientos; (f) crear puestos

de trabajo con valor agregado gracias a las nuevas tecnologías; (g) convertir la innovación y la sostenibilidad en la nueva normalidad.

En este contexto, las empresas hoteleras tienen una decisiva participación. El sector turístico y hotelero y cada empresa en particular debe mantener las medidas necesarias para garantizar al cliente y usuario la seguridad frente a riesgos de contagio (punto 2) además, es importante resaltar la creación de protocolos viables en coordinación entre el sector hotelero y las autoridades sanitarias para garantizar que puedan aplicarse (punto 5). Respecto al punto tres, se requiere una estrecha colaboración y alianzas público-privadas en actividades como marketing, publicidad, programas de seguridad, sistemas de información, buenas prácticas de gestión, formación del personal; es decir, lo que se ha dado en llamar “Coopetencia”, definida como la colaboración “oportunista” entre diferentes actores económicos que son además competidores.

La coopetencia es una estrategia de gestión en la que se trata de colaborar con algunos de los competidores, para así intentar captar un beneficio común que de otra manera sería difícil de conseguir. En circunstancias como las que atraviesa el sector hotelero, algún tipo de reagrupamiento pasa a ser una alternativa razonable. La cooperación se establece obviamente hasta un cierto punto, a partir del cual los actores vuelven a una posición de competencia.

Respecto del punto siete, se deben fomentar oportunidades para que las empresas cuenten con procesos más sencillos, más rápidos de implementar y más eficientes, promoviendo a quienes propongan soluciones innovadoras en modelos de negocio, comunicación y experiencias. Resulta evidente la necesidad de incorporar los conceptos de digitalización e internacionalización de los servicios, para lo cual se requiere establecer nuevas funciones que demandan así mismo nuevas habilidades en el personal, lo cual es parte del punto 6 del

documento antes citado. Es necesario acelerar la transición a una economía circular en la cadena de valor del turismo.

Es imprescindible construir un sector turístico más sostenible y responsable a través de valor añadido y sistemas de medición y seguimiento del turismo con base empírica y mejores datos (observatorios INSTO de la OMT e iniciativa de las Naciones Unidas de Medición de la Sostenibilidad del Turismo). El Consejo Ejecutivo de la Organización Mundial del Turismo (OMT), reunido en Tiflis (Georgia) en septiembre de 2020, emitió lo que se conoce como “La Declaración de Tiflis”, en la cual se señala que “la crisis de la COVID-19 ha demostrado la necesidad de reforzar la resiliencia y la inclusividad del sector turístico a través de la unidad y la cooperación entre agentes turísticos a escala nacional (regional y local) e internacional y que esta crisis “es una oportunidad para repensar cómo interactúa el turismo con nuestras sociedades, con otros sectores económicos y con nuestros recursos naturales y culturales y nuestros ecosistemas, con el fin de medirlo y gestionarlo mejor, garantizando una distribución justa de sus beneficios, e impulsar la transición hacia una economía turística neutra en carbono, más resiliente e inclusiva”.

Para alcanzar los objetivos deseados, se precisan los esfuerzos conjuntos y la coordinación del sector empresarial, el sector privado, la sociedad civil y todas las instancias competentes del sector público. La Declaración de Tiflis propone algunas acciones para una recuperación sostenible del turismo, clasificadas en tres grupos: por las personas, por el planeta y por la prosperidad; estas acciones son entre otras:

En cuanto a las personas: mejorar los procedimientos de viaje para promover viajes seguros y fluidos, reforzar la coordinación y la cooperación entre el turismo y otros sectores, entre ellos salud, transporte, seguridad, relaciones exteriores, comercio, cultura y otros servicios; proteger la salud de los trabajadores del sector turístico, crear confianza entre

viajeros, trabajadores y comunidades mediante el suministro de información transparente y objetiva, aplicación de protocolos adecuados de salud, higiene y seguridad, promover la educación y el desarrollo de capacidades para incrementar el valor del capital humano;

Por el planeta: Transformar el sector turístico para que haga un uso más eficiente de los recursos en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprovechar las tecnologías digitales para contribuir a la gestión de los aspectos medioambientales del turismo, promover el turismo nacional y regional, así como el turismo rural, gastronómico, de montaña, de naturaleza, de patrimonio, de aventura, de playa y cultural como experiencias que crean valor añadido para las comunidades locales, protegen el medio ambiente y generan beneficios locales, y

Por la prosperidad: Situar el turismo entre las prioridades de los planes de recuperación socioeconómica por su capacidad de crear empleo y transformar la sociedad, con un fuerte efecto multiplicador en otros sectores, a fin de mantener los puestos de trabajo existentes y apoyar la creación de nuevas oportunidades de empleo; facilitar la inversión para las empresas turísticas y la infraestructura pública, diversificar mercados y productos y reducir la dependencia de factores externos, fomentar el desarrollo de un turismo rural sostenible y responsable haciendo hincapié en el turismo interno, orientarse hacia una economía circular en la cadena de valor del turismo, generar información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones con miras a la sostenibilidad del turismo. Los impactos sin precedentes de la pandemia exigen soluciones innovadoras en cuanto a estructura financiera, así como solidaridad y colaboración a todos los niveles.

1.2. Teorías que están a favor de la investigación de los efectos sobre la economía por una pandemia: La teoría del cisne negro y la teoría de la resiliencia económica.

El mundo de hoy se caracteriza por eventos repentinos y poderosos que tienen un gran impacto; la ocurrencia de estos fenómenos inesperados que descontrolan el sistema y la economía de una empresa, una nación, una región o el planeta entero. Este es la esencia de la Teoría del Cisne Negro de Nassim Nicholas Taleb (2008). Aunque el núcleo de la Teoría del Cisne Negro está comprendido en lo impredecible, en lo inusual y poco común, es trascendental que los encargados de tomar decisiones, al suponer que ocurrirá un evento de cisne negro se preparen para llevar a cabo de manera efectiva diferentes acciones relacionadas con el manejo de crisis y desastres, con el fin de mitigar los efectos negativos en las empresas y el sector afectado en general; se requiere desarrollar empresas resilientes que sepan salir de las crisis con creatividad, decisión y optimismo.

La resiliencia de nuestras sociedades, es decir, la capacidad de los sistemas sociales para soportar profundas turbulencias, sobrevivir a los choques y garantizar la continuidad de sus funciones más básicas, se ha manifestado como fundamental frente a los efectos devastadores de la pandemia. Se entiende que dicha resiliencia es la capacidad de nuestras comunidades, instituciones y sistemas económicos, sociales y ambientales para resistir los choques, absorberlos y transformarse positivamente en virtud de ellos. Las observaciones de Leach, Stirling y Scoones (2010) sobre las contradicciones entre las respuestas contemporáneas a los desafíos ambientales y del desarrollo y el reconocimiento de la complejidad y el dinamismo del entorno cobran mayor vigencia frente a la crisis global y regional de la pandemia de COVID-19 y la interacción entre los sistemas naturales y sociales que esta ha puesto de relieve. Tomando en consideración las partes constituyentes de la Teoría del Cisne Negro en el contexto de la economía, las pandemias se consideran un ejemplo de cisne negro de las organizaciones

y naciones en general. La resiliencia por su parte, es el gran desafío y una necesidad imperiosa para prepararse ante un futuro incierto.

1.2.1 La teoría del cisne negro.

La teoría del cisne negro, también conocida como "cisne negro de Taleb", es una teoría desarrollada por el escritor y filósofo Nassim Nicholas Taleb, publicada en el 2007. Esta teoría se centra en la idea de que los eventos inesperados e improbables, que tienen un gran impacto, tienen una mayor importancia en la historia, economía y sociedad que aquellos eventos que son predecibles o esperados. Taleb utiliza el término "cisne negro" para describir estos eventos imprevisibles e impactantes, en referencia a la creencia previa de que todos los cisnes eran blancos hasta que se descubrió la existencia de un cisne negro en Australia.

La teoría del cisne negro sugiere que los eventos improbables son inevitables y, por lo tanto, es fundamental estar preparados para ellos para minimizar su impacto negativo y maximizar sus ventajas. Esta teoría tiene tres elementos, mencionadas por Banco Santander (2020), Llorente (2021) y Sabater (2021), que componen la teoría de Taleb (2008). Estos elementos son: (a) El acontecimiento es inesperado, algo atípico, que se encuentra fuera del ámbito de las expectativas habituales, que ocurre de manera improbable, por sorpresa, porque nada en el pasado puede apuntar de manera convincente a la posibilidad de que suceda; (b) el evento tiene un impacto extremo en la economía y, en consecuencia, en la parte social, política y cultural, desequilibrando el sistema socio-económico y generando resultados desastrosos; (c) El evento, a pesar de su estatus atípico, se caracteriza por la previsibilidad retrospectiva: después de que ha ocurrido el evento es posible obtener explicaciones para su ocurrencia, haciéndolo explicable y predecible.

La tesis de Taleb está generalmente asociada a la economía, pero se aplica a cualquier área. Y como las consecuencias suelen ser catastróficas, es importante asumir que la aparición

de un evento "cisne negro" es posible, por lo que hay que tener un plan para hacerle frente. En resumen, el "cisne negro" representa una metáfora de algo impredecible y muy extraño, pero no imposible. Según el artículo "Qué es la teoría del cisne negro y cómo nos puede ayudar a prevenir grandes crisis en el futuro" publicado por la BBC News Mundo, en septiembre 2021, ya se están realizando investigaciones para predecir lo impredecible. Es decir, para anticiparse a los "**cisnes negros**". A esos extraños acontecimientos que suceden en la historia.

"Al analizar datos a largo plazo de tres ecosistemas, pudimos demostrar que las fluctuaciones que ocurren en diferentes especies biológicas son estadísticamente iguales en distintos ecosistemas", aseguró Samuel Bray, asistente de investigación en el laboratorio de Bo Wang, profesor de bioingeniería en la Universidad de Stanford. "Esto sugiere que existen ciertos procesos universales que podemos aprovechar para pronosticar este tipo de comportamiento extremo", agregó Bray. Para desarrollar el método de pronóstico, los investigadores buscaron sistemas biológicos que experimentaron eventos de "cisne negro" y los contextos en donde ocurrieron.

Se basaron entonces en ecosistemas monitoreados durante muchos años. Los investigadores aplicaron a estas bases de datos la teoría detrás de avalanchas y terremotos que, como los "cisnes negros", muestran un comportamiento extremo, repentino y a corto plazo. A partir de este análisis, los expertos desarrollaron un método para predecir eventos de "cisne negro" que fuera flexible entre especies y períodos de tiempo, y que también fuera capaz de trabajar con datos que son mucho menos detallados y más complejos. Posteriormente pudieron pronosticar con precisión eventos extremos que ocurrieron en esos sistemas.

Hasta ahora, "los métodos se basaban en lo que hemos visto para predecir lo que podría suceder en el futuro y es por eso que no suelen identificar los eventos del 'cisne negro'", aseguró Wang. Pero este nuevo mecanismo es diferente, afirmó el profesor de Stanford, "porque asume

que solo estamos viendo una parte del mundo. Extrapola un poco de lo que nos falta y ayuda enormemente en términos de predicción", añadió. Entonces, ¿podrían detectarse "cisnes negros" en otras áreas como las finanzas o la economía? "Hemos aplicado nuestro método a las fluctuaciones del mercado de valores y funcionó bastante bien", le dijo Wang a BBC.

"Si bien la tendencia principal en el mercado es el crecimiento exponencial a largo plazo, las fluctuaciones en torno a esa tendencia siguen las mismas trayectorias y escalas promedio que hemos visto en los sistemas ecológicos", afirmó. Hay que estar atentos a ver si el próximo "cisne negro" nos toma por sorpresa... o tal vez no.

1.2.2 La teoría de la resiliencia económica.

La resiliencia es un concepto que tiene muchas definiciones; citando a Gil (2010), Bernard y Skinner (1996) y Luthar et al. (2000) afirman que es un proceso de adaptación exitoso para atender adversidades significativas dándole un giro positivo y transformador. Por otra parte, Ortunio & Guevara (2018) coinciden en que la resiliencia es un proceso que ayuda a agregar la idea de recuperación a este proceso de adaptación. Es decir, adaptación ante la crisis que desató el cisne negro. Adversidad y adaptación son dos palabras que están presentes en la definición de resiliencia y Ortunio & Guevara afirman que “ambas son necesarias para que se demuestre resiliencia; es decir que la adversidad y la adaptación deben ser obvias”.

Sin embargo, la Organización Mundial del Comercio (2021), al hablar más específicamente de la resiliencia económica. La describe como: la capacidad de un sistema (...) para prevenir las conmociones, prepararse para ellas, hacerles frente y recuperarse posteriormente. (...) puede considerarse un proceso por el que pueden aplicarse diferentes medidas y estrategias para prevenir, reducir y gestionar en lo posible el riesgo de conmoción, minimizar el costo económico de las conmociones y acelerar la recuperación y la adaptación para prevenir riesgos y conmociones futuros (pp. 61-62)

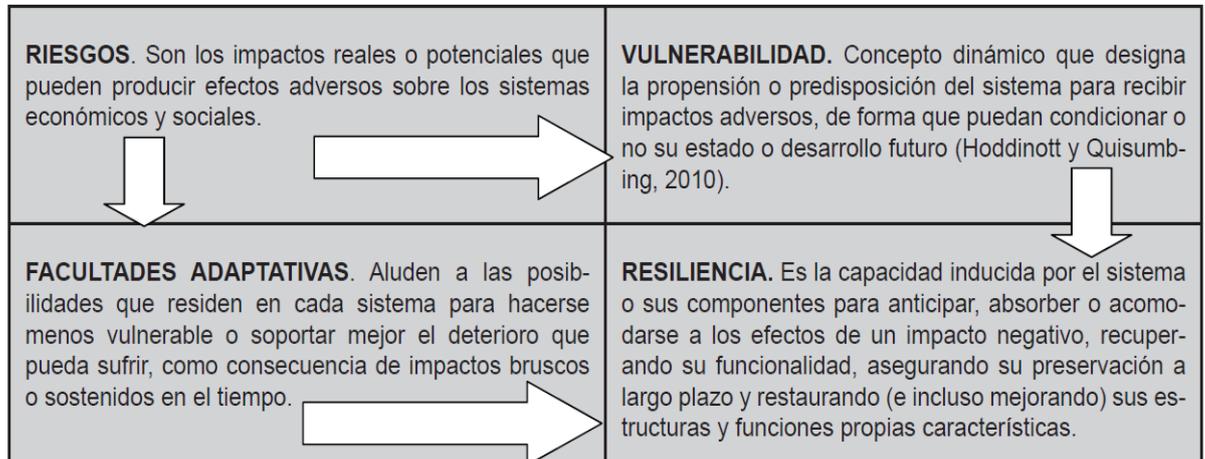
La Teoría de la Resiliencia es descrita por Plaza (2021). En relación a la idea de resiliencia económica, aborda "las crisis provocadas por choques externos al sistema económico". Estos efectos perturban el sistema y lo desequilibran, pero crean ideas y estrategias para restablecer el equilibrio y la estabilidad que prevalecía antes de los impactos. Para Plaza (2021) esta teoría se manifiesta como respuesta a impactos exógenos (Cisnes Negros de Taleb) o a fenómenos endógenos del sistema. Enfatiza en la capacidad del sistema para recuperarse de un impacto externo negativo o de una fase recesiva del ciclo económico, hacia una nueva fase de homeostasis.

De acuerdo con la Terminología sobre Reducción del Riesgo de Desastres, la resiliencia es "la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas" (UNDRR, 2009). La resiliencia económica es una de las acepciones que más relevancia ha adquirido en los últimos años. Briguglio y otros (2009) formularon un marco conceptual y metodológico para analizar y medir este tipo de resiliencia, marco en el que la definen como la capacidad cultivada de una economía para recuperarse o ajustarse a los efectos de las perturbaciones adversas a las que puede estar intrínsecamente expuesta.

Otra definición de resiliencia económica es la que propuso Hallegatte (2016), quien la definió como la capacidad de la economía para afrontar, recuperar y reconstruir y, por tanto, para minimizar las pérdidas de consumo agregado. La Resiliencia económica según Duval, Elmeskov y Vogel, (2007), se define como: "la capacidad para mantener los resultados de un sistema económico, cercanos a su potencial, no obstante, las consecuencias de los impactos externos sufridos por el sistema". Por tanto, la Resiliencia económica comprende dos dimensiones fundamentales. La primera se refiere al alcance de los impactos y, la segunda, a la velocidad con que la economía revierte los efectos ocasionados por ellos. En consecuencia,

la solidez de las políticas estructurales y la capacidad del sistema para soportar los impactos externos y sus efectos están directamente relacionadas.

Figura 1 Marco Conceptual de la Resiliencia de un Sistema Económico



Tomado del artículo “Análisis de la respuesta resiliente de los sectores industriales españoles entre 2008 y 2014”. Revista Dirección y Organización 56 (2015).

La resiliencia urbana ante los desastres naturales es otra acepción que surgió recientemente. Según Jha, Miner y Stanton-Geddes (2013), este concepto consta de cuatro componentes: resiliencia de la infraestructura, resiliencia institucional, resiliencia económica y resiliencia social. La primera se refiere a reducir la vulnerabilidad de las estructuras como edificios y sistemas de transporte y la disponibilidad de refugios, instalaciones sanitarias, infraestructuras críticas y carreteras; es decir, la capacidad de respuesta y recuperación de una comunidad.

La resiliencia institucional, por su parte, se refiere a los sistemas gubernamentales y no gubernamentales que administran una comunidad. La resiliencia económica atañe a la diversidad de una comunidad en ámbitos como el empleo, número de empresas, así como a la capacidad de su economía para funcionar después de una catástrofe. La resiliencia social se refiere al perfil demográfico diverso de una comunidad y su capital social, entendido como el

sentido de comunidad, la capacidad de los grupos de ciudadanos para adaptarse y el sentimiento de apego a un lugar.

Anderson y De Tollaenere (2020) señalan que la resiliencia no es una característica o rasgo aislado de las instituciones, sino que es producto o función de un ciclo virtuoso de desempeño institucional. Según dichos autores, la resiliencia se deriva de la eficacia institucional (o de la capacidad para obtener y mejorar los resultados a lo largo del tiempo). Esto genera confianza, legitimidad y credibilidad. La resiliencia institucional está entrelazada con la historia local, las normas culturales, el rendimiento, la legitimidad y la adaptabilidad.

Como la crisis actual ha puesto de relieve, las instituciones que funcionan bien en tiempos de estabilidad pueden volverse deficientes o colapsar en tiempos de crisis, o tener dificultades para recuperarse de una catástrofe. La resiliencia organizacional se refiere a la capacidad de la organización para responder de forma productiva a cambios perturbadores significativos, especialmente a eventos emergentes inesperados (Witmer & Mellinger, 2016).

Existe un vínculo entre la capacidad de la organización para ser resiliente en un entorno volátil y competitivo y la capacidad de respuesta individual; la relación entre la organización y los individuos se manifiesta en una colaboración compartida en que las personas ponen en práctica su autonomía y eligen conectar su sistema de valores individuales con el propósito y la misión de la organización. Mediante la colaboración también se ponen en práctica las competencias colectivas de forma adaptativa al dar respuesta a los problemas y desafíos compartidos (Pilmer & Malinen, 2020)

En su revisión del aspecto multidimensional de la resiliencia, Witmer (2019) describe el concepto de bricolaje como la capacidad de utilizar los recursos disponibles para resolver los problemas de forma creativa que es clave para la resiliencia organizacional y el rol central que la reflexión y el aprendizaje desempeñan a la hora de fomentar la resiliencia. También

señala los atributos de flexibilidad y agilidad como características centrales de los ciclos de aprendizaje, innovación y transformación. Duchek (2014) define la resiliencia organizacional como la capacidad de anticiparse a las amenazas potenciales, de hacer frente con eficacia a los acontecimientos inesperados y de aprender de ellos para producir una capacidad dinámica dirigida a facilitar el cambio de la organización.

Desde esta perspectiva centrada en los procesos, la resiliencia significa responder eficazmente a los eventos adversos no solo después de que estos ocurren, sino también antes de que se presenten y mientras transcurren (Duchek, 2020). De esta manera, formula un marco de análisis en que el concepto de resiliencia organizacional se descompone en tres fases y se observan las capacidades que hacen que una organización sea resiliente en cada una de ellas. Este marco permite determinar cómo en la práctica algunas organizaciones son más resilientes que otras. Estas fases son: la previsión, la respuesta y la adaptación.

A partir de la conciencia del ambiente de volatilidad e incertidumbre, las organizaciones tienen la oportunidad de desarrollar capacidades que fortalezcan su resiliencia para hacer frente con eficacia a los acontecimientos inesperados, recuperarse de las crisis e incluso fomentar el éxito futuro (Duchek, 2020). La resiliencia del sistema se promueve partiendo de la aceptación de la naturaleza incierta, impredecible y aleatoria de las amenazas sistémicas. Esta manera de enfocar los desastres reconoce la imposibilidad de predecir de forma adecuada la enorme variedad de amenazas futuras, y que tampoco es posible comprender plenamente sus efectos (OCDE, 2020a).

Las perturbaciones masivas pueden producirse y se producirán, y es esencial que los sistemas básicos tengan la capacidad de recuperarse y adaptarse para garantizar su propia supervivencia e incluso fortalecerse tras las crisis para mejorar el sistema mediante cambios sistémicos más amplios (ibid., pág. 11). Un enfoque sistémico de la resiliencia como estrategia

para hacer frente al COVID-19 y posibles amenazas a futuro, evidencia que la resiliencia entendida como la capacidad de recuperación y la adaptación tras las perturbaciones, es un requisito para los sistemas económicos, industriales, sociales y sanitarios interconectados del siglo XXI, y es una parte crucial de las estrategias nacionales evitar colapsos sistémicos.

Las siguientes son algunas recomendaciones específicas para crear resiliencia que permita contener las epidemias y otras amenazas sistémicas (OCDE, 2020a, pág. 18): (a) diseñar los sistemas, entre ellos la infraestructura, las cadenas de suministro y los sistemas económicos, financieros y de salud pública, de forma que sean recuperables y adaptables; (b) diseñar métodos que permitan cuantificar la resiliencia, de modo que las compensaciones entre la eficiencia y la resiliencia de un sistema puedan hacerse explícitas y orientar las inversiones; (c) controlar la complejidad del sistema para minimizar los fallos en cascada que ocurren debido a las interrupciones inesperadas, desacoplando las conexiones innecesarias que haya en la infraestructura y haciendo que las necesarias sean controlables y visibles; (d) añadir recursos y redundancias en los componentes cruciales del sistema para garantizar que las funciones no dejen de prestarse; (e) diseñar herramientas que apoyen la toma de decisiones en tiempo real, integrando datos y automatizando la selección de alternativas de gestión; (f) asegurar el tratamiento de los problemas que afectan sobremanera a los grupos sociales menos favorecidos y comunidades vulnerables garantizando que se tomen en cuenta las necesidades de esos grupos.

1.3. Teorías del crecimiento económico

El crecimiento económico se lo plantea como el aumento o expansión cuantitativa de la renta y del valor de los bienes y servicios finales producidos en el sistema económico –sea regional, nacional o internacional– durante un determinado periodo de tiempo, se mide a través de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), y lo adecuado es calcularla en términos reales para eliminar los efectos de la inflación. Se trata de un fenómeno económico

dinámico que constantemente induce cambios en la estructura de los distintos sectores productivos.

El crecimiento económico es un fenómeno multicausal y multifactorial que no responde a una sola dimensión de la realidad o del proceso económico; más bien, el crecimiento supone la expansión de variables macroeconómicas como el ahorro público o privado, el consumo de los individuos y familias, la inversión privada, el gasto público y la balanza de pagos, especialmente de las exportaciones, así como la posesión o no de factores como la dotación de recursos naturales; mano de obra productiva; capital invertido en fábricas y maquinaria; capital humano conformado por los conocimientos y habilidades adquiridos por la fuerza de trabajo a través de la educación escolar, la capacitación laboral y la experiencia en sus empleos; e innovaciones tecnológicas u organizacionales.

Además, el crecimiento de la economía se relaciona ampliamente con el fenómeno de la inflación; al agravarse ésta, la propensión a invertir se expone a la incertidumbre y compromete la acumulación de capital. Milton Friedman (1912-2006), en su libro *Ensayos sobre economía positiva*, planteó que no es necesario que los supuestos de las ciencias económicas sean realistas, ni existe obligación alguna para que lo sean, pues el fin último de la teoría consiste en su capacidad para generar predicciones correctas, coherentes y válidas sobre los hechos económicos que aún no son observados o conocidos por el sujeto investigador. La teoría del crecimiento –utilizando conceptos propios de la macroeconomía e, incluso, de la microeconomía– estudia el comportamiento de una economía y las posibilidades de expansión en su tamaño, y un componente importante de su estructura son los modelos de crecimiento formados por hipótesis y ecuaciones que tienden a la formalización matemática.

Sir William Petty (1623-1687) consideró que la formación y los conocimientos sistemáticos contribuían a incrementar la productividad de los individuos, de ahí la importancia

de contar con una eficaz administración del proceso económico, integrada por empleados calificados; de esta forma, Petty introduce la relevancia del conocimiento en el incremento de la riqueza. Pero fue Adam Smith quien planteó un sistema económico más acabado que explicase los orígenes del crecimiento económico. Adam Smith (2000) logró sintetizar un sistema teórico/conceptual para profundizar en la formulación de una teoría objetiva del valor en torno al crecimiento económico.

Para Smith, el valor se relaciona estrechamente con la riqueza, en la medida en que se gesta a través del proceso de producción emprendido por el ser humano, de tal forma que el trabajo –según la cantidad y calidad diferenciadas por las dosis de experiencia, conocimientos y tecnología– es la medida real del valor de las mercancías. El concepto fundamental de las nociones teóricas respecto al crecimiento económico en Adam Smith es el de división del trabajo (Schumpeter, 1971), el cual se vincula con el supuesto del egoísmo humano –como motor del proceso económico y del comportamiento de los individuos–, el predominio de la propiedad privada, y la creencia en la libertad natural.

De esta forma, Smith argumenta que la riqueza de una nación está en función de la distribución del factor trabajo en el conjunto de las actividades económicas (sean productivas o improductivas), así como del progreso técnico o de la eficacia con que son desplegadas las actividades productivas; ambos son dinamizados por el grado de especialización y de división del trabajo en una sociedad. Este modelo económico propuesto por Smith en torno al crecimiento, se complementa con otras dimensiones, como la extensión del mercado, la tendencia al intercambio y la acumulación de capital (existencia del fondo de salarios compuesto por ahorros) en tanto principal cimiento para el incremento de la riqueza; e incluso también con los principios microeconómicos esbozados en su teoría del valor.

Thomas Robert Malthus (1766-1834) plantea que el crecimiento económico está condicionado por el comportamiento de la población, que muestra un incremento exponencial, así como por el exceso de ahorro y el consumo escaso; de ahí que sea preciso impulsar una mayor demanda, no como resultado de una mayor inversión, sino del incremento de la oferta. Ese incremento exponencial de la población es el factor que, en última instancia y al generar rendimientos decrecientes tras la disposición finita de tierra y un aumento limitado de la producción de alimentos, precipita el estado estacionario y generaría un colapso o una catástrofe mundial.

David Ricardo (1994) planteó que el crecimiento económico sería estimulado con el incremento del capital y la introducción del progreso técnico en la producción y, especialmente, en las tierras de limitada fertilidad; el factor del avance tecnológico termina por condicionar el excedente de producción y la tasa de beneficio del capital, en la medida en que los salarios se mantengan a niveles de subsistencia. Para John Stuart Mill (1806-1873), el crecimiento económico es impulsado por el excedente neto (compuesto por beneficios, rentas y alzas en los salarios reales).

A partir de la ley de Say, Mill (1985) argumenta que el incremento de la producción está en función de la acumulación de capital y de su inversión derivada del ahorro. Joseph Schumpeter (1883-1950), al esbozar su teoría de los ciclos económicos, asume que el crecimiento económico es impulsado a través de las innovaciones introducidas en la producción. Entonces, el proceso económico atraviesa por una fase cíclica de crisis y recesión, y de ella sólo se saldrá al motivarse una fase de expansión estimulada por la ciencia y la tecnología en la producción.

Al generalizarse las innovaciones, se estimula el crecimiento de la economía. Pero esta generalización de las innovaciones muestra un límite al precipitarse una fase de contracción de

la actividad económica que sólo será trascendida con la incorporación de otras innovaciones que orientarán el proceso económico hacia una fase de recuperación. Para Schumpeter la innovación consiste en un proceso de destrucción creadora que trastoca radicalmente la estructura económica desde dentro, al destruir incesantemente lo antiguo y crear elementos nuevos (Schumpeter, 1963:121).

La principal crítica al modelo del equilibrio económico provino del economista británico John Maynard Keynes (1883-1946). Keynes, además de privilegiar la incidencia de la demanda, identificó dos factores que inciden en el crecimiento económico: por una parte, las inversiones estimulan el crecimiento y, a su vez, las decisiones empresariales en torno a ellas son motivadas por el llamado “animal spirit” y las expectativas del inversionista; y por otra, el ahorro y las posibilidades que abre a nuevas inversiones. Ello sin dejar de lado la incidencia de factores como el crecimiento demográfico, la distribución del ingreso y los avances tecnológicos

La Teoría General de Keynes (1936) tiene como principal postulado que la demanda agregada —la sumatoria del gasto de los hogares, las empresas y el gobierno— es el motor más importante de una economía. Keynes sostenía asimismo que el libre mercado carece de mecanismos de auto-equilibrio que lleven al pleno empleo. Los economistas keynesianos justifican la intervención del Estado mediante políticas públicas orientadas a lograr el pleno empleo y la estabilidad de precios.

Si se han de destacar tres ideas que describan la obra de Keynes, podrían ser las siguientes: (a) pensaba que la política económica era la herramienta clave para sacar a un país de la crisis; (b) los gobiernos deben tratar de estimular la demanda que hay en la economía; (c) la mejor manera de estimular la demanda sería utilizar la política fiscal, el déficit público; (d) a consecuencia de las circunstancias económicas derivadas del fin de la Segunda Gran Guerra a

partir de 1945, se abrieron amplios cauces para la reflexión sistemática en torno al crecimiento económico.

Los modelos de Roy F. Harrod (1900-1978) y Evsey D. Domar (1914-1997) explican que el crecimiento de la producción está en función de la demanda. Bajo estas condiciones, y al ser improbable el crecimiento económico con pleno empleo y estabilidad, se abría un amplio margen para la crisis, el desempleo y el desequilibrio en el sistema económico. Estos autores sugieren una política económica que procure igualar la tasa de crecimiento de la renta nacional o tasa de crecimiento natural o efectiva con la tasa de crecimiento garantizada mediante políticas fiscales, políticas monetarias y reformas para la apertura financiera que tiendan a estimular y aumentar el ahorro; políticas de tasas de interés en el mercado financiero, y la reducción de la ratio capital-producto por la vía de técnicas de producción intensivas en trabajo.

Robert Solow (n. 1924) y Trevor W. Swan (1918-1989) esbozan modelos del crecimiento económico alternativos a la teoría económica keynesiana y a los mismos modelos de Harrod y Domar. Solow (1956 y 1957) y Swan (1956) incorporan en sus modelos la incidencia que ejerce el incremento de la población, así como el papel del residuo tecnológico en el crecimiento, de tal modo que sus supuestos se orientan a explicar el proceso de acumulación de conocimiento. Solow y Swan ubican como una de las dimensiones principales de su modelo la acumulación del capital físico, teniendo como variable exógena más relevante al capital humano como motor para la creación de nuevo conocimiento que impulse una eficiencia del capital y, por ende, un crecimiento económico.

1.4. Teorías del desarrollo socio económico

El desarrollo socio económico es un conjunto de teorías que pretende explicar que el crecimiento del PIB no es suficiente para realizar una medición correcta del estado de desarrollo del país y que es necesario tomar en cuenta la equidad social. Las bases de la teoría

de desarrollo socio económico surgieron en 1950 como resultado, entre otros, de las investigaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Uno de los autores más representativos fue Raúl Prebisch el punto principal de su modelo es que para crear condiciones de desarrollo dentro de un país es necesario:

(a) Controlar la tasa de cambio monetario, poniendo mayor énfasis en políticas fiscales que en políticas monetarias; (b) promover un papel gubernamental más eficiente en términos de desarrollo nacional; (c) crear una plataforma de inversiones, dando prioridad al capital nacional; (d) permitir la entrada de capitales externos siguiendo prioridades ya establecidas en planes de desarrollo nacionales; (e) promover una demanda interna más efectiva en término de mercados internos como base para consolidar el esfuerzo de industrialización en Latinoamérica en particular y en naciones en desarrollo en general; (f) generar una mayor demanda interna incrementando los sueldos y salarios de los trabajadores; (g) desarrollar un sistema seguro social más eficiente por parte del gobierno, especialmente para sectores pobres a fin de generar condiciones para que estos sectores puedan llegar a ser más competitivos; y (h) desarrollar estrategias nacionales que sean coherentes con el modelo sustitución de importaciones, protegiendo la producción nacional al imponer cuotas y tarifas a los mercados externos.

1.5. Teoría del desarrollo económico

La estrategia de desarrollo es la forma de ordenamiento de las relaciones económicas, políticas y sociales en que una sociedad visualiza la obtención de sus propios objetivos y metas.

Lebret and Moreux (1942) define el desarrollo como “las series de transiciones, para una población dada y para todos los grupos de población comprendidos, desde un patrón menos humano a otro más humano de la existencia, al ritmo más rápido posible, al más bajo costo posible, mientras se toman en cuenta todos los lazos de solidaridad que existen (deben de existir) entre estas poblaciones y los grupos poblacionales.” “El desarrollo es la satisfacción de

necesidades de unidades como el individuo, el pueblo, la ciudad o el grupo social identificado por factores tales como el origen étnico, clase, género, sexualidad o edad” (Sutcliffe 1995:45).

Para Tarapuez Chamorro (2001) el desarrollo se refiere a “cambios inducidos en forma consciente e intencional, a través de políticas que en forma deliberada son impulsadas por diferentes agentes del desarrollo, de lo cual se infiere que el desarrollo es un proceso colectivo y dinámico que no se realiza en forma aislada...”. El desarrollo es un proceso multidimensional que implica cambios en las conductas y actitudes individuales que impactan las estructuras institucionales de los sistemas económicos, sociales y políticos cuya finalidad es la persecución del crecimiento económico y el desarrollo social mediante la reducción de la desigualdad y la reducción de la pobreza.

Goulet (2000) enumera como dimensiones del desarrollo las siguientes: el componente económico, el ingrediente social, la dimensión política, elemento cultural, y el paradigma de vida completa. La teoría del desarrollo sugiere la necesidad de que las políticas consideren las diferencias de los sectores, a fin de asegurar que los beneficios del cambio de la política alcancen a las comunidades pobres y que los costos no descansen solamente en quienes menos pueden aportar. Las principales teorías sobre el desarrollo socioeconómico son la teoría de la modernización, la dependencia, la neo institucional, la globalización, los sistemas mundiales y el desarrollo sustentable.

1.6. Teoría de la modernización

La Teoría de la Modernización tiene una cierta analogía con la evolución biológica (simple a complejo); la evolución social es un paso de lo tradicional a lo moderno, es decir, se procura imitar a las sociedades más desarrolladas en una visión lineal del proceso modernizante. Esta teoría plantea dos tipos de sociedades: tradicional y moderna. La sociedad tradicional presenta una dinámica social de relaciones interpersonales con enlaces emocionales,

un elevado componente religioso, la población se concentra en áreas rurales y la economía se basa en fuentes agrarias y productos primarios lo que impide el desarrollo de un mercado capitalista.

La sociedad moderna establece relaciones de tipo impersonal y carácter neutro; para alcanzar la industrialización se requiere un cambio en valores y estructuras sociales desde la familia hasta el Estado, que debe ser fuerte y estable. La modernización conduce a las sociedades tradicionales a cambios en la urbanización, industrialización, racionalidad, diferenciación social, educación, medios de comunicación, desarrollo político, entre otros aspectos. Los principales supuestos de la Teoría de la Modernización se basan fundamentalmente en concebir a la modernización como un proceso que se realiza a través de fases.

De conformidad con la teoría del desarrollo económico de Rostow, para una sociedad en particular existen cinco etapas. Resumiéndolas, serían: (i) la sociedad tradicional; (ii) precondición para el despegue; (iii) el proceso de despegue; (iv) el camino hacia la madurez; y (iv) una sociedad de alto consumo masivo. Entre las críticas a la Teoría de la Modernización, se encuentra, por ejemplo, que la diferencia entre lo tradicional y lo moderno es una simplificación burda porque no son características mutuamente excluyentes; igualmente, se requieren cambios políticos; además, se deben tener en cuenta las particularidades de las sociedades como la cultura y sus valores propios. Todos estos argumentos son una crítica a la linealidad y el occidentalismo del paradigma.

En el siglo XX, la Teoría de la Modernización se puede referenciar con Immanuel Wallerstein y su sistema-mundo que determina la tendencia a la globalización sin haber resuelto las desigualdades y riesgos sociales. En el siglo XXI, en la denominada postmodernidad, sociólogos como Ulrich Beck plantean problemas a la modernidad

contemporánea como crisis del trabajo, crisis ecológica, feminismo, y piden el fin del neoliberalismo y hasta del capitalismo. En cuanto a las leyes de la evolución económica, pueden distinguirse tres enfoques de las varias interpretaciones del progreso humano en los escritos de los filósofos del siglo XVII y XVIII:

(a) El principio de la evolución económica como análogo a la vida orgánica, planteado por Wilhelm Roscher, las economías crecen, maduran y decaen; (b) el desarrollo económico es un aspecto de la tendencia general del progreso de la cultura humana, sugerido por Karl Knies; (c) El crecimiento económico realizado es la sucesión de etapas cada vez más elevadas de organización económica, esbozado por Bruno Hildebrand.

1.7. Teoría de los sistemas mundiales

En la teoría del sistema mundo se analiza “la formación y la evolución del modo capitalista de producción como un sistema de relaciones económico sociales, políticas y culturales, que nace a fines de la edad media europea y que evoluciona hasta convertirse en un sistema planetario” de acuerdo a Dos Santos (1998:130), y en cuyo enfoque “se distingue la existencia de un centro, una periferia y una semiperiferia, además de distinguir entre economías centrales, una economía hegemónica que articula al conjunto del sistema”. La teoría de sistemas mundiales se centra en el estudio del sistema social y sus interrelaciones con el avance del capitalismo mundial como fuerzas determinantes entre los diferentes países, incluyendo a los pequeños.

La economía-mundo capitalista es un sistema que “incluye una desigualdad jerárquica de distribución basada en la concentración de ciertos tipos de producción (producción relativamente monopolizada, y por lo tanto de alta rentabilidad), en ciertas zonas limitadas” de acuerdo a Wallerstein (1998), y que además “pasan a ser sedes de la mayor acumulación de capital...que permite en reforzamiento de las estructuras estatales, que a su vez buscan

garantizar la supervivencia de los monopolios”. Las decisiones político-económicas permean la economía del mundo. El enfoque de la atención permanece dirigida a variables como: los flujos comerciales entre las naciones, sus ventajas geopolíticas relativas y sus fortalezas militares e ideológicas.

El intercambio de mercancías y los flujos de capital en los mercados internacionales integrados vincula a las naciones con diferentes cadenas de suministros que forman un sistema mundial (global supply chains). Los procesos de producción globalizados se estandarizan para integrarse a un solo sistema global, supeditando la “lógica de la geografía a la lógica de la producción” en una “compresión espacio-temporal”. La estandarización y homogeneización de las normas es un paso ineludible para profundizar los procesos de globalización. La desigualdad existente entre los Estados nacionales que integran el sistema mundo es la causa de que los más avanzados se apropien de los excedentes de los menos avanzados, considerados como los periféricos y semi periféricos.

1.8. Teoría de la globalización

La teoría de la globalización enfatiza las transacciones económicas y sus vínculos políticos y financieros, facilitadas con el desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación. De hecho los organismos transnacionales como la UNCTAD consideran que las inversiones privadas son la clave para el progreso de las naciones menos desarrolladas, al considerar que el desarrollo es un tema multifuncional y complejo, en el que el sector privado es el actor principal. La complejidad de las relaciones entre lo local y lo global es enfatizada por diversas contribuciones a la teoría de la globalización, como, por ejemplo, Robertson (1995) ha acuñado el término “glocalización” que se asocia a la globalización de los fenómenos, pero al mismo tiempo a la localización de relaciones económicas y políticas derivadas de los gobiernos nacionales a los gobiernos locales.

El abandono del modelo de desarrollo centrado en el Estado nación y basado en la industrialización por sustitución de importaciones, dio lugar a una transformación cualitativa de los procesos de desarrollo económico impulsados por una competencia abierta entre localizaciones ubicadas en distintas partes del mundo, creando las condiciones para la globalización de los procesos económicos. Así, las economías nacionales que tienen como marco de referencia los procesos económicos mundiales, se integran cada vez más a los mercados globales y no estos a las instituciones de la sociedad local.

De acuerdo con Cohen (1995), la “globalización es un término que da cuenta de una doble realidad: de un lado la internacionalización de bienes, servicios y factores de producción; de otro, el surgimiento de empresas industriales capaces de concebir su desarrollo en escala mundial y formular para ello estrategias globales de producción, comercialización y gestión.” Stiglitz explora las dimensiones éticas del desarrollo económico internacional desde una perspectiva pragmática y sobre la base de cinco preceptos éticos para la conducta de las relaciones económicas internacionales: honestidad, justicia, justicia social, externalidades y responsabilidad; preceptos básicos que se encuentran generalmente ausentes en los planes de desarrollo.

1.9.Desarrollo sostenible

En la década de los noventa surge una propuesta de análisis para enfrentar los retos del desarrollo desde una perspectiva holística y multidisciplinaria, que conocemos como desarrollo sustentable, durable o sostenible (Aguilar, 2002). El concepto de desarrollo sustentable tiene sus raíces en la crítica al desarrollo económico en general ante los altos niveles de degradación del medio ambiente. Así, aparecen movimientos de la sociedad civil y la academia, que cuestionaban el modelo de industrialización y de desarrollo y, sobre todo, los efectos contaminantes en la atmósfera, el agua y los suelos, y sus impactos en la integridad de los ecosistemas y en la biodiversidad.

Se resalta que el modelo de desarrollo que ha caracterizado a la civilización contemporánea identifica el progreso con el crecimiento material, el consumo y el confort, suponiendo que este crecimiento puede ser ilimitado. De esta manera, la cultura contemporánea y el modelo de desarrollo que impulsa han provocado una crisis ecológica que se manifiesta en el deterioro global de las condiciones naturales que hacen posible la vida en el planeta y ponen en riesgo el futuro de la especie humana. En 1972, en la Conferencia de Estocolmo auspiciada por la Naciones Unidas, se reconoce que el desarrollo económico requiere de una dimensión ambiental.

En 1987, la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo de las Naciones Unidas presenta el llamado Informe Brundtland, el cual concretamente propone impulsar el desarrollo sustentable como un camino para corregir la crisis ecológica global y los problemas de equidad, y fue definido como el “desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas” (CMMAD, 1987). El desarrollo sustentable es pues, un campo de conocimiento de frontera que integra el desarrollo económico y la equidad, el ambiente y la biodiversidad, la cultura y la sociedad.

El concepto de desarrollo sustentable (González, 1997; Godard, 2002; Vivien, 2005; Saldívar, 1998; Smouts, 2005) surge como una propuesta que integra tres dimensiones: la económica, la ecológica y la social, y constituye una visión integral de los problemas más acuciosos del desarrollo y una forma de construcción holística y multidisciplinaria. El desarrollo sustentable propone tres ejes analíticos: (a) un desarrollo que tome en cuenta la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes, (b) un desarrollo respetuoso del medio ambiente, (c) un desarrollo que no sacrifique los derechos de las generaciones futuras.

El desarrollo sustentable nos remite a uno de los viejos problemas planteados por las teorías del desarrollo concerniente a la necesidad de la intervención tanto del Estado como de la sociedad, comprometidos ambos con la sustentabilidad. En este sentido falta por profundizar sus ejes fundamentales, dentro de los cuales podemos destacar: (a) impulsar el crecimiento y la distribución del ingreso teniendo como centro la movilización de la sociedad con iniciativas, proyectos, acciones y actitudes orientadas al cuidado de la vida en la Tierra; (b) crear nuevas instituciones y regulaciones que garanticen los derechos colectivos y que coloquen al medio ambiente de manera transversal en la regulación de la sociedad; (c) impulsar un sistema productivo basado en tecnologías que no degraden el ambiente biofísico, ni generen el agotamiento de los recursos naturales; (d) impulsar un comercio internacional que no sea antagónico con el desarrollo sustentable (IRD, 2002; Naciones Unidas, 2000).

1.10. Transformación productiva y creación de empleos verdes.

Es de suma importancia transformar el turismo en uno de los sectores clave para la transición hacia economías y sociedades sostenibles y verdes. Experiencias de crisis pasadas, aunque ninguna tan fuerte y global como la pandemia por COVID-19, han demostrado que el turismo es un sector productivo que se adapta rápidamente a los cambios y que puede ser una vía de recuperación que abarque a los grupos más afectados y vulnerables (ONU 2020). La profunda crisis actual, puede marcar un nuevo comienzo para un turismo más consciente, sostenible, resiliente y verde, que se centre en las personas. Las pautas de la OIT sobre trabajo decente y turismo socialmente responsable señalan que el turismo sostenible debería cumplir con los siguientes objetivos (OIT 2017):

(a) aumentar la eficiencia del consumo de energía y materias primas; (b) generar prosperidad y trabajo decente; (c) promover la comprensión de los problemas medioambientales; (d) contribuir a conservar y proteger el entorno natural; (e) respetar la vida silvestre, la flora, la

biodiversidad, los ecosistemas y la diversidad cultural; (f) mejorar el bienestar y los medios de subsistencia de las comunidades locales mediante el apoyo a las economías locales y al medio ambiente humano y natural en su conjunto; (g) lograr la viabilidad y la competitividad de los destinos turísticos y las empresas, a fin de que puedan prosperar y generar beneficios a largo plazo. La aparición cada vez más frecuente de crisis ambientales, sociales y económicas, y muy especialmente la pandemia del COVID-19, ha puesto a prueba la capacidad de los sistemas sociales para soportar profundas turbulencias y transformarse positivamente, y hace evidente la necesidad de fortalecer la resiliencia de las instituciones para enfrentar los desafíos del futuro.

1.11. La gestión de crisis y desastres en el turismo (TCDM).

En el contexto del COVID-19 y la progresiva situación del mundo propenso a los desastres, la industria hotelera debe desarrollar un marco de referencia para comprender e implementar la gestión de desastres (Chang et al., 2012). Desde principios del siglo XXI, hay una mayor sensibilidad y conciencia de crisis y desastres en la hostelería y el sector turístico (Laws et al., 2007). Generalmente, los términos crisis y desastre se han utilizado de forma alternativa o simultánea sin considerar su distinción (Evans & Elphick, 2005).

Sin embargo, con base en la distinción de Faulkner (2001), una organización enfrenta una crisis por fallas internas, mientras enfrenta un desastre debido a factores externos incontrolables. En este sentido, el COVID-19 debe definirse como un desastre; esto indica una situación en la que suceden repentinamente eventos devastadores, absolutamente impredecibles e inevitables que afectan las empresas, desafiando su rutina operativa, estructura y supervivencia (Faulkner, 2001). Desde la perspectiva del turismo y la hostelería, la mayoría de los estudios relacionados con los desastres se guían por criterios orientados a la Gestión.

Por ejemplo, Nguyen et al. (2017) usó la teoría de la planificación colaborativa para investigar la actitud, consecuencias y obstáculos para la colaboración. Brown et al. (2017) desarrollaron un marco integrado de gestión de desastres de la economía, capital social, humano, físico, natural y cultural utilizando la teoría de los sistemas adaptativos complejos. De igual manera, Faulkner (2001) y Ritchie (2008) usaron la teoría del caos para obtener una mayor y más compleja comprensión de la gestión de desastres en encuentros turísticos.

Existen diversos marcos de referencia que presentan una comprensión holística de una situación de desastre y proporcionan sugerencias para hacer frente al desastre en cada fase (Wang & Ritchie, 2010). Con base en estudios sobre la gestión de desastres y las peculiaridades de la industria del turismo y la hostelería, Faulkner (2001) propuso un marco genérico que ha sido ampliamente adoptado para examinar y desarrollar estrategias para la gestión de desastres en el turismo. Este marco establece los siguientes tres componentes: (a) fases en el proceso de desastres, (b) elementos de las respuestas de gestión de desastres, e (c) ingredientes principales de las estrategias de gestión de desastres.

Las Naciones Unidas (2004) desarrollaron un marco de referencia para la reducción general del riesgo de desastres; este comprende los componentes centrales de la gestión de desastres, tales como el contexto, factores de riesgo, conciencia, evaluación de riesgos, desarrollo de conocimientos, compromiso público, preparación, alerta temprana, respuesta, recuperación, y medidas. Ritchie (2008) y Sawalha et al. (2013) desarrollaron estrategias y acciones de gestión de desastres para el contexto de la hostelería y el turismo. Lettieri et al. (2009) identificaron la mitigación, preparación, fases de respuesta, señalización, recuperación y aprendizaje.

Enfocado en los factores y recursos a nivel individual, organizacional y ambiental, Wang y Ritchie (2012) desarrollaron un “modelo de cebolla” - un diagrama y un modelo

conceptual para describir las relaciones entre los niveles de una jerarquía - para la planificación estratégica del manejo de crisis; el modelo comprende el sistema de la cebolla, los factores de influencia clave y la gestión estratégica de la crisis.

En el artículo “COVID-19 and China’s Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda”, publicado en el *International Journal of Hospitality Management* (2020) proponen un marco de gestión de la COVID-19 que cubre los siguientes aspectos: (a) En primer lugar, considera todo el proceso de gestión de desastres; (b) en segundo lugar, se enfoca en los hoteles (a nivel de propiedad y firma/marca) como actores principales; (c) en tercer lugar, en el modelo propuesto, el primer apartado - fases en la lucha anti pandémica - representa los principales eventos que han afectado o pueden afectar la industria hotelera de China durante las fases de la pandemia; (d) cuarto, la segunda sección—principios—presenta cuatro principios fundamentales que pueden ayudar a las empresas hoteleras a enfocar y guiar sus acciones durante las diferentes fases del desastre; (e) quinto, de acuerdo con los principios propuestos, la tercera sección - estrategias anti pandémicas - presenta las principales estrategias que han sido o deberían ser implementadas por la industria hotelera para aliviar los efectos catastróficos del COVID-19.

Las seis fases de la gestión de desastres propuestas por Faulkner (2001), encajan muy bien en el contexto de COVID-19 y los avances en la gestión de desastres relacionados con la salud (Agüera, 2018). (a) En la fase previa al evento, las acciones previas se toman de antemano para evadir o aliviar impactos desastrosos; (b) en la fase prodrómica, se puede observar las señales de advertencia de un desastre inminente; (c) luego, la fase de emergencia en la que se toman acciones urgentes para salvaguardar personas y propiedades.

Posteriormente, esto conduce a un punto de inflexión; (d) le sigue la fase intermedia centrada en restaurar la normalidad de las actividades y servicios comunitarios clave; (e) la fase

de recuperación es la continuación de la fase anterior, que se centra en facilitar una serie de medidas de autorreflexión y auto curación; (f) finalmente, en la fase de resolución, se restablece la rutina normal y se optimiza el sistema para fortalecer su capacidad de resistencia a los desastres.

En realidad, los límites entre las seis fases se difuminan en la práctica. Las estrategias anti pandémicas emprendidas por la industria hotelera de China pueden ayudar a la industria hotelera en otras partes del mundo, y el Ecuador en particular, a prepararse mejor para diferentes escenarios de desastre y establecer acciones preventivas apropiadas. Las principales estrategias anti pandémicas adoptadas por la industria hotelera de China fueron: (a) estrategias de liderazgo y comunicación; (b) estrategias de recursos humanos; (c) estrategias de provisión de servicios; (d) estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (Colaboración de las empresas para combatir la pandemia); (e) estrategias financieras; (f) procedimientos Operativos Estandarizados para la Gestión de Desastres.

El profesor Bob McKercher, miembro de la Junta Asesora Internacional de TRINET, presenta una "Lista de verificación de recuperación de la crisis turística". Este documento muestra el conocimiento reciente sobre cómo hacer frente a las crisis del turismo. Esta lista brinda una serie de ideas, acciones y estrategias que los destinos y las empresas pueden considerar para responder y recuperarse de una variedad de crisis. Si bien la génesis de esta iniciativa es el brote de COVID-19, la misma tiene una aplicabilidad más amplia y aunque el documento se enfoca únicamente en temas de turismo, se reconoce que sus propuestas son válidas en todos los casos de crisis que afectan los diversos aspectos relacionados con una comunidad y sociedad.

Cada situación de crisis tiene un contexto específico, es decir: una escala (de global a nacional, de un sector, de un negocio individual), un origen (natural, guerra, emergencia

médica, sanitaria etc.), una extensión (gravedad vs. capacidad de mantener el evento bastante localizado), un tiempo (del corto al largo plazo en términos de duración e impactos), sectores afectados (mercados, destino o ambos); etapas y eventos (incipiente, crecimiento rápido, pico, mejoramiento, recuperación, post-evento, etc.). Todas las crisis tienen fases predecibles: Antes, Durante y Después.

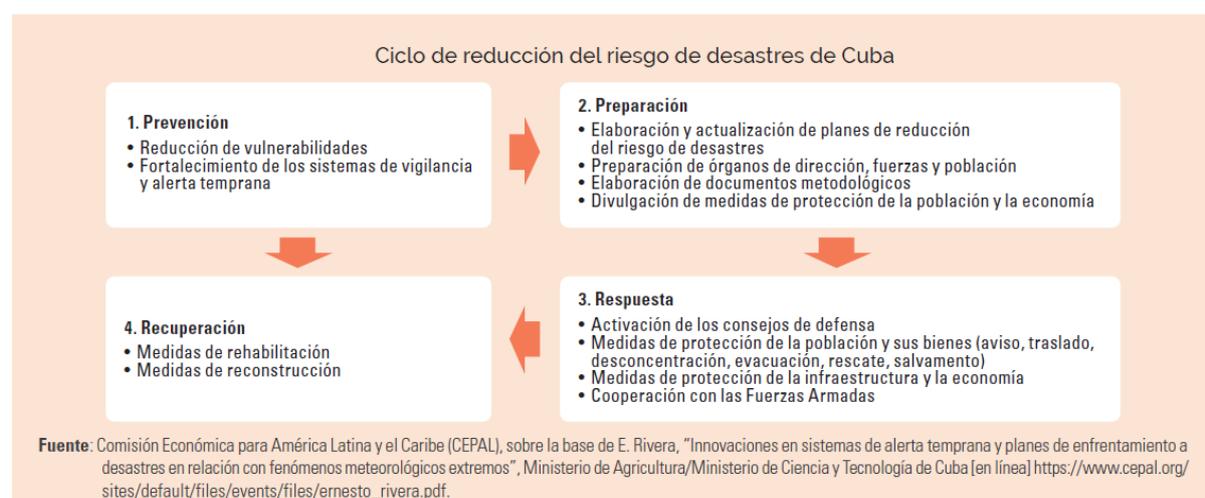
Previo al evento y predictivo: aún no hay indicios de la crisis inminente, pero hay tiempo para estar preparado y tener un plan de gestión de crisis en caso de que ocurra un incidente. Prodrómicos (síntomas tempranos): en la mayoría de los casos, los primeros signos de advertencia son evidentes, pero se ignoran o se malinterpretan. La evaluación de los medios de comunicación puede identificar señales de alerta temprana. Ahora es el momento de preparar/actualizar planes y activarlos, actualizar capacitaciones, prepararse para responder. Emergencia: la regla general clave es no empeorar las cosas. La seguridad de los huéspedes y el personal es fundamental. Las comunicaciones precisas y efectivas son importantes. Es necesario implementar estrategias y acciones para proteger el negocio. Se deben considerar sus empleados y la comunidad en la que opera.

Continuidad de la crisis: la crisis continúa. ¿Cuáles son las soluciones a corto plazo que se pueden implementar? El cuidado del personal y de los clientes es fundamental. Analizar la situación para ver cuáles serán las implicaciones a más largo plazo y/o la duración prevista. Preparar planes de resiliencia. Recuperación: establecer objetivos y plazos de recuperación. Estratificar y priorizar los mercados objetivo. Ser positivo y honesto en la comunicación. Implementar planes. Tratar a los medios, incluidas las redes sociales, como un aliado. Demostrar aprecio a los demás. Resolución: ¿Qué acciones tomar para recuperarse lo más rápido posible? ¿Qué lecciones han sido aprendidas? ¿Hay la preparación suficiente para una próxima crisis?

Las empresas, además de esforzarse para superar los estragos y dificultades ocasionados por la pandemia, prepararse para enfrentar los nuevos desastres que puedan presentarse en el futuro; de forma que puedan controlar y reducir sus efectos para que no sean tan devastadores como los que se han vivido actualmente. Un ejemplo de respuesta sistémica brindadas desde el Estado para la gestión del riesgo de desastres se puede apreciar en Cuba país que, por su ubicación geográfica, está expuesta a peligros naturales, tecnológicos y sanitarios. Es por ello que reducir el riesgo de desastres constituye una prioridad que se ha traducido en un vasto cuerpo normativo legal y en acciones de carácter estructural que han contribuido a resguardar las condiciones sociales, económicas y de seguridad de la población.

El ciclo que se presenta a continuación, refleja una manera de abordar la reducción del riesgo que puede considerarse integral por los siguientes motivos: (a) se gestionan los riesgos relacionados con todos los peligros que constituyen una amenaza para el territorio; (b) todas las instituciones locales y regionales con competencia en las materias aportan los datos que les corresponden (trabajo multidisciplinario); (c) el historial que se va creando constituye una fuente valiosa de información.

Figura 2 *Ciclo de reducción de riesgos de desastres en Cuba*



1.12. Fundamentación legal

En el documento wcms_809290 de la OIT “Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe”, se señala que ante la emergencia de la crisis los países de la región reaccionaron implementando diferentes iniciativas con el objetivo de mitigar los impactos negativos de la pandemia y con miras a promover la recuperación del empleo, las cuales pueden categorizarse en cuatro enfoques: (a) Asistencia Económica y Financiera, (b) Protección del Empleo, (c) Seguridad y Salud en el Trabajo, y (d) Promoción y Fomento del Turismo.

Los dos primeros enfoques se refieren a políticas de carácter más general, que buscan estimular la economía a través de instrumentos financieros y apoyos fiscales, así como proteger el empleo y los ingresos. Los otros dos enfoques se concentran en el sector turismo, orientándose a las medidas necesarias para el retorno paulatino a la actividad aun cuando la pandemia se extienda en el tiempo, preservando la salud de los trabajadores y la recuperación de la actividad y el empleo en la post pandemia en la que puedan relajarse las medidas de aislamiento e interrupción de la movilidad.

Figura 3 Enfoques identificados en la recopilación de políticas para la recuperación del empleo turístico



Nota. Tomado del documento wcms_809290 de la OIT.

El Ministerio de Turismo del Ecuador ha desarrollado un conjunto de estrategias y acciones encaminadas a dinamizar este importante sector de la economía nacional en colaboración con representantes del sector privado. Ejemplos de estas políticas los encontramos en la siguiente tabla, tomada del documento wcms_807823 de la OIT.

Figura 4 *Plan de Reactivación Turística 2020*

Política	Detalle
Plan de impulso turístico 'Ecuador al mundo' – http://bit.ly/medidistributariasec	(may. 2021) Exoneración del pago de IVA para todos los servicios turísticos por tres años. - Descuento del valor de pérdidas de los años 2020 y 2021 en el pago del impuesto a la renta. El propósito es brindar asistencia económica a las empresas del sector turístico.
Créditos 'Visita Ecuador' – http://bit.ly/medidistributariasec	(mar. 2020) Línea de crédito de 100 millones de dólares de Estados Unidos, con un plan de pago de hasta 15 años, más 3 años de gracia, para rescatar al sector turístico impulsando emprendimientos y generando empleos en las pequeñas y medianas empresas del sector. El propósito es brindar soporte a las empresas turísticas que se encuentran en crisis por la pandemia e impulsar el desarrollo de nuevos emprendimientos.
Protocolos de bioseguridad para el sector turístico rural – http://bit.ly/protocoloturismoec	(jun. 2020) Guía General para el Uso de Equipos de Bioseguridad y Medidas Sanitarias en Establecimientos Turísticos en Zonas Rurales, como: haciendas turísticas, hosterías, lodges y campamentos turísticos al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. El propósito es fortalecer el turismo rural y facilitar la reactivación del sector a través de este creciente nicho.
iniciativa 'Te prometo Ecuador' – http://bit.ly/teprometoec	(jun. 2020) Reapertura de áreas protegidas, teniendo en cuenta que son lugares abiertos y más seguros para el turista en los tiempos de pandemia. El propósito es dar paso a la reapertura del sector aprovechando los atractivos turísticos naturales del país, acorde a las tendencias del turismo post-pandemia.

El “Plan de Reactivación Turística 2020” del gobierno del Ecuador de entonces, tenía como objetivo generar una reapertura ordenada y segura de actividades en el sector turístico en todo el territorio nacional, estableciendo medidas, protocolos de prevención que ayuden evitar riesgos de contagio del virus COVID 19 a trabajadores, empleados, clientes y ciudadanía en general; con una gestión de control eficiente que asegure la práctica de tales medidas y protocolos como un estándar nacional.

Las empresas turísticas del país son en un 90% Mipymes (medianas y pequeñas empresas) y el 80% de estas se ven afectadas por la situación actual, siendo los más afectados los servicios de operación turística, restaurantes, alojamiento y eventos; por ello, es imprescindible generar e implementar buenas prácticas de salubridad para el sector tanto en lo urbano como en lo rural, lo cual permitirá que el turismo interno esté preparado, ya que será el que más pronto vea la llegada de turistas, de forma que se dinamice la economía del país.

Ecuador desarrolló un exitoso programa de vacunación contra el COVID19 e implementó regulaciones, medidas y protocolos de bioseguridad para la contención del coronavirus en los lugares de trabajo con el objetivo de apuntalar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

La dimensión de Promoción y Fomento del Turismo se orientó a estimular la reactivación de los viajes y Ecuador fue uno de los primeros países en abrir fronteras para vuelos internacionales y en eliminar la cuarentena obligatoria para las personas que ingresaban al país. Asimismo, se incluyeron los gastos por turismo como una de las categorías en las que los ciudadanos pueden realizar deducciones del impuesto a la renta, con el propósito de incentivar el turismo doméstico. Con el fin de recuperar el sector turístico en Ecuador el Ministerio de Turismo tuvo la iniciativa de presentar el programa “Reactívatelo Turismo” para brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) afectadas por el Covid19.

Varios organismos multilaterales, entre ellos la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Conafips) en convenio con el ministerio del turismo, han entregado importantes cantidades de dinero en créditos, dirigidos especialmente a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. Este programa se enfoca en tres ejes principales: Reactivación de destinos, Protocolos de bioseguridad y Acceso a financiamiento. Se estima que el monto total dirigido a las empresas del sector turístico es de 438,5 millones de dólares (Ministerio de Turismo, 2020).

En cuanto a la promoción turística se han desarrollado programas para la reactivación turística rural y en este contexto han elaborado una “Guía General de Bioseguridad” para el uso de zonas rurales como haciendas, campamentos, lodges, entre otros. Se busca así promover el turismo interno para garantizar el alimento de miles de familias dependientes del turismo rural (Ministerio de Turismo, 2020). Otra iniciativa que fue establecida por el World Travel & Tourism Council (WTTC) es el sello Safe Travels; un sello global en seguridad e higiene para

viajes y turismo, diseñado a causa del COVID19. Este sello lo reciben los destinos o lugares que cumplan con las medidas sanitarias vigentes en el país, en aras de disminuir el riesgo de contagio.

Por lo tanto, este reconocimiento es una garantía para turistas nacionales y extranjeros que visiten distintas partes del mundo (World Travel & Tourism Council, 2020). Esta distinción ya la obtuvieron varios destinos turísticos del Ecuador. En el 2020 las medidas económicas que se aplicaron en Ecuador se orientaron al sostén de la economía, con base en un plan para reestructurar la deuda externa, con el compromiso de los organismos crediticios internacionales de otorgar préstamos que le permitieron al país la reactivación de su economía, proteger la dolarización y generar empleos, todo como puntales para fortalecer el aparato productivo nacional.

En el mismo orden de ideas se emitió un decreto de emergencia que permitió la flexibilización de las relaciones laborales y nuevas modalidades de contratación consensuadas entre las partes. Las reformas a la Ley del Trabajo se dieron en tres ámbitos, a saber: creación de un nuevo contrato especial, reducción excepcional de la jornada laboral y la administración de las vacaciones que contempla el proyecto de Ley de Apoyo Humanitario formulado en el contexto de la emergencia causada por el COVID-19.

A pesar de su importancia, la promoción de la productividad ha sido la menos abordada de las estrategias. En tal sentido, la OIT considera que las políticas de desarrollo productivo (**PDP**) tienen el potencial para ser una de las principales estrategias que los países puedan emplear para combatir la crisis. Las PDP se presentan como una herramienta clave para la transformación productiva de las micro y pequeñas empresas y para la promoción de empresas sostenibles. Entre las principales PDP que podrían contribuir a la inserción de unidades

económicas en cadenas de valor modernas y dinámicas vinculadas al sector turismo, se podrían destacar:

(a) Promoción de la asociatividad y articulación productiva entre micro y pequeñas empresas con medianas y grandes empresas. En este camino, se pueden utilizar instrumentos como: cadenas de valor, programas de desarrollo de proveedores, modelos de negocios inclusivos y clústeres, entre otros; (b) Fortalecimiento de la investigación y desarrollo relevante para las empresas, donde resulta imprescindible el uso de las tecnologías de la información y comunicación; (c) Promoción del acceso a financiamiento: es vital revitalizar las políticas públicas para promover financiamiento a través de mecanismos que reduzcan los riesgos del crédito; (d) Fortalecimiento de la gestión empresarial para la mejora de la productividad y condiciones laborales.

Capitulo II. El Turismo en el Entorno Global y Local Post-pandemia del Covid-19

2.1. Generalidades del turismo en torno al COVID-19

El turismo ha sido una de las industrias más gravemente afectadas por el coronavirus debido a la interrupción sin precedentes de los viajes y el comercio internacional. La crisis ha afectado la forma de vida de millones de personas en todo el mundo y no tiene precedentes en su alcance y tamaño. La necesidad de reconstruirlo de una manera más resistente y respetuosa con el medio ambiente se destaca en un informe de política reciente de António Guterres, Secretario General de la ONU, quien según, (unidas, 2020), afirmó que el turismo es uno de los sectores económicos más importantes del mundo e implica mucho más que visitar sitios históricos o nadar en aguas cálidas.

En el resumen de políticas más reciente para COVID-19 sobre la industria del turismo, se señala que el turismo es una industria que emplea a una de cada diez personas en todo el mundo y proporciona medios de vida a cientos de millones más. Según datos de la Organización Mundial del Turismo, entre 100 y 120 millones de empleos directos en turismo están en riesgo, y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) pronostica que la crisis de la industria provocada por el COVID-19 se traducirá en una pérdida de uno a dos por ciento del PIB mundial. En 2019, el turismo representó el 7% del comercio mundial, lo que lo convierte en el tercer sector de exportación más grande del mundo (detrás de los combustibles y los productos químicos).

Las llegadas de viajeros del extranjero alcanzaron los 10.500 millones en 2019 como resultado de diez años de crecimiento ininterrumpido. Hasta principios de 2020, se había visto un crecimiento sólido en todas las regiones del mundo. Otros 9 mil millones de personas visitaron sus países de origen. El turismo, según la ONU, es una oportunidad de experimentar los tesoros culturales y naturales del mundo, fomentando el entendimiento intercultural y destacando nuestra humanidad compartida.

2.1.1. La Pandemia del COVID-19.

La pandemia generalmente se entiende, como una enfermedad epidémica estacional, que se expande de manera ágil y rápida en los habitantes de una región y se extiende a otros países y solo en ciertos casos se puede detectar a tiempo y se logra aislar e identificar el virus. El virus SARS-CoV-2, que origino la pandemia del Coronavirus o COVID-19, se descubrió inicialmente en la ciudad de Wuhan, la capital de la provincia china de Hubei, el 1 de diciembre de 2019, cuando varias personas presentaron cuadros de neumonía sin causa conocida. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la declaró pandemia el 11 de marzo del 2020, al verse preocupados por la propagación de forma vertiginosa por todos los países del mundo; por ende, todos los gobiernos se vieron en la necesidad de tomar medidas extremas con el fin de precautelar la salud de los habitantes, adoptando estrategias de prevención sanitaria.

La pandemia por COVID-19 ha impactado de lleno en la movilidad mundial; curiosamente, la pandemia tomo esa dimensión mundial facilitada por la globalización, al haber favorecido la circulación del virus a partir de la movilidad de personas y objetos (Araújo, Fraiz, & Toubes, 2020). Lo anterior resalta la fragilidad de la sociedad global, que caracterizaba la cotidianidad pre pandemia, fundamentada en la inmediatez, el individualismo y el consumismo (Baena, 2018).

2.1.2. Impacto del COVID-19 en el turismo y la economía mundial.

Una de las industrias más afectadas por el coronavirus ha sido el turismo como resultado del cierre sin precedentes de los viajes y el comercio internacional. La crisis no tiene precedentes en su tamaño y alcance y ha impactado cada eslabón de su extensa cadena de valor, es desgarrador ver cómo la pandemia de COVID-19 ha destruido el turismo. Muchos trabajadores del sector turismo están en la economía informal o en micro, pequeñas y medianas empresas, que emplean una alta proporción de mujeres y jóvenes.

El turismo ha servido como medio de generación de ingresos, integración y empoderamiento para muchas poblaciones históricamente marginadas, incluidas mujeres, comunidades rurales, pueblos indígenas y muchos otros, es absolutamente válido afirmar que la crisis ha sido un gran impacto para las economías desarrolladas, pero es una emergencia para los países en desarrollo. Uno de cada diez puestos de trabajo y un medio de subsistencia es sustentado por el turismo a nivel mundial. Solo en Europa, el turismo genera un total de 27 millones de puestos de trabajo y miles de empresas. Los viajes y el turismo representan hasta el 80% de las exportaciones en algunos pequeños países en desarrollo. Además, representa una parte importante de las economías de los destinos turísticos más conocidos, como en Alemania (39%), Francia (74%) o España (11,8%) por ejemplo, lo que refleja la importancia de la industria en todas las etapas del desarrollo económico.

Desafortunadamente, la pandemia ha golpeado duramente a la industria del turismo, poniendo en riesgo los lugares de trabajo para las instalaciones de alojamiento, los cruceros y quienes viven de estas actividades. De manera general, los países en vías de desarrollo serían los más afectados por la reducción en la afluencia de turistas que evitan estos destinos debido a la falta de vacunación o peligros de contagio. No se prevé un retorno a los niveles previos a la pandemia de la afluencia de turistas extranjeros hasta 2023 o incluso más tarde, según los expertos. Según un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, (development, 2021), la caída del PIB mundial debido a la pandemia del coronavirus podría sumar más de 4 billones de dólares en los años 2020 y 2021. La pérdida estimada es el resultado del efecto directo de la pandemia en el turismo y el efecto dominó que tuvo en otras industrias estrechamente relacionadas.

Según el informe, que se publicó en conjunto con la Organización Mundial del Turismo, una fuerte disminución en los viajes internacionales causó una pérdida de \$ 2,4 billones en 2020 para la industria del turismo internacional y sus sectores estrechamente relacionados.

El informe expresa su preocupación de que podría ocurrir una pérdida similar en el 2021 aunque señala que la recuperación de la industria del turismo se verá significativamente afectada por el uso generalizado de las vacunas contra el COVID-19. “El mundo necesita un esfuerzo de vacunación global que proteja a los trabajadores, mitigue los efectos sociales negativos y se tomen decisiones estratégicas en relación con el turismo, teniendo en cuenta los posibles cambios estructurales”, dijo Isabelle Durant, Secretaria General de la Conferencia.

El Secretario General de la agencia de la ONU para el Turismo, aseguró que esta industria "es un salvavidas para millones de personas, y avanzar en la vacunación para proteger a las comunidades y apoyar su reanudación es fundamental para la recuperación de empleos y la generación de los recursos que tanto se necesitan, especialmente en los países en desarrollo, muchos de los cuales son altamente dependientes del turismo internacional". Se menciona que las naciones en desarrollo podrían ser responsables de hasta el 60% de las pérdidas en el PIB mundial, la implementación asimétrica de vacunas magnifica el impacto económico en estas naciones.

Además, se anticipa que las naciones con altas tasas de inmunización, como Francia, Alemania, Suiza, el Reino Unido y los Estados Unidos, verán tiempos de recuperación del sector turístico más rápidos. Sin embargo, hasta 2023 o incluso más tarde, los expertos no anticipan que la cantidad de turistas extranjeros regrese a los niveles previos a la pandemia. Las restricciones de viaje, la lenta contención del virus, la falta de confianza de las personas para viajar y un clima económico desfavorable son las principales barreras. Una de las carreras más decisivas y frenéticas de nuestro tiempo ha sido, sin duda, la búsqueda de una vacuna contra el COVID-19. Para, (Taylor, 2021), De alguna manera, la situación refleja el sistema global actual: las naciones más ricas ya compraron la mayoría de las vacunas, mientras que las más pobres no tendrán suficientes dosis para vacunar incluso a sus poblaciones más vulnerables.

En 2019, la industria turística de Ecuador aportó directamente el 2,2% del producto interno bruto y fue la fuente de ingresos de 477.382 trabajadores que se dedican a los servicios de alojamiento y alimentación. El ministerio del ramo anunció que, tras un paréntesis de 90 días por la emergencia sanitaria, se prevén pérdidas para el sector superiores a los \$500 millones. A los expertos les preocupa que el virus pueda seguir mutando y volverse resistente a las vacunas actuales, lo que tendría efectos devastadores en la economía, la política y la supervivencia de la humanidad. La afectación del turismo es significativa en todos los sentidos desde el ámbito social, cultural y sobre todo en el medio económico, las medidas que se deben de adoptar en esta instancia deben de ser definitivas para la recuperación sostenible del turismo en general.

2.1.3. El impacto de la pandemia en la economía de un país.

Según la Organización Mundial del Comercio (2021), la economía global está a menudo ante muchos riesgos entre los que se encuentran los desastres naturales, los mismos que incluyen, entre otras cosas, amenazas o peligros biológicos y entre estos peligros destacan las epidemias, los virus y las pandemias. La OMS (2020) define una pandemia como la propagación mundial de una enfermedad producida por microorganismos eficientemente transmisibles. Fernández (2020) dice: “Las pandemias han existido a lo largo de la historia humana, causando por siglos devastación y caos, cobrando la vida de cientos de miles de personas y causando estragos en sus economías” (pág. 4)

A finales de 2019, la pandemia del COVID 19 comenzó a azotar al mundo, la cual según Becerra et al. (2021) “Tendrá un efecto devastador en la economía y el empleo de la nación.” (p. 203). Al respecto, el Banco Mundial (2020) demuestra que la economía mundial se vio contraída desde la aparición de esta pandemia, sufrió una reducción del 5,2% en el año 2020; por lo que la considera luego de la segunda guerra mundial, la peor recesión desde 1870 donde las economías experimentan una disminución en su producto per cápita. Acota, además,

que recesiones profundas como esta “tienen efectos perjudiciales y de largo plazo sobre la inversión, van en detrimento del capital humano debido al desempleo que ocasionan y provocan un repliegue del comercio internacional y las relaciones de suministro” (párr. 15)

El impacto negativo de la pandemia en la economía de los países se aprecia en que al quedarse en casa los consumidores, las empresas pierden ingresos, despiden trabajadores lo que provoca que los niveles de desempleo aumenten considerablemente (Abu Bakar y Rosbi, 2020). Para Abella (2020) “la situación de emergencia que estamos viviendo debido al COVID-19 ha obligado a las empresas a cerrar sus puertas, excepto las de productos de primera necesidad, siendo unas más afectadas que otras por la situación” (p.3). Según Hernández (2020) han sido muchos hogares y empresas privadas los que sufrieron dramáticamente esta situación que afectó sus ingresos.

Debido a las medidas de distanciamiento social y a las restricciones de movilidad ante la propagación del COVID-19 se produjo una contracción de la demanda real de productos y el paro de cantidad considerable de cadenas de suministro y producción (Almaraz, 2020b). Coincide la CEPAL (2020b) al expresar que la pandemia trajo consigo: (a) Interrupción de muchas actividades productivas, provocando problemas en la provisión de insumos, nacionales e importados; (b) en la demanda: reducción de los ingresos de los consumidores, incertidumbre, caída del consumo y cambio en los patrones de consumo.

Para la CEPAL (2020a), la economía resiliente, inclusiva, permitirá la recuperación luego de la pandemia. Esta ha sacado a la luz los problemas estructurales de los modelos económicos obligando a los países en repensar en el desarrollo. Almaraz (2020a) amplía estas ideas al expresar que “se hace necesario pensar en una resiliencia global en el actual escenario de crisis. Es necesario pensar en actores socialmente responsables y en medidas transversales, con una mirada fija en el desarrollo humano” (párr. 6). La pandemia por el coronavirus

(COVID-19) ha puesto de manifiesto el impacto grave y en cascada que los desastres tienen en toda la sociedad. Lo que comenzó como una crisis sanitaria ha tenido graves efectos en la seguridad alimentaria y en los sistemas económicos y sociales, lo que pone de manifiesto la necesidad de identificar y prevenir los riesgos potenciales, así como de reducir los que ya existen.

La creciente relevancia pública de los temas relacionados con las crisis económicas, políticas y medioambientales, y con sus efectos multidimensionales, ha puesto en realce el problema de la forma en que las sociedades hacen frente a los retos que plantean las catástrofes naturales, los trastornos sociales y políticos, y las crisis económicas. La resiliencia de nuestras sociedades, es decir, la capacidad de los sistemas sociales para soportar profundas turbulencias, sobrevivir a los choques y garantizar la continuidad de sus funciones más básicas, se ha revelado en su real dimensión como fundamental y urgente para la supervivencia y desarrollo.

Los problemas que el COVID-19 expuso en América Latina y el Caribe exigen la consolidación de instituciones resilientes, demandan respuestas integrales, innovadoras, capaces de adaptarse frente a la rapidez de los cambios que tienen lugar en el entorno, la envergadura de los desafíos y la cantidad y complejidad de la información disponible gracias a las nuevas tecnologías de la información. De acuerdo con la CEPAL, las observaciones de Leach, Stirling y Scoones (2010) sobre las contradicciones entre las respuestas contemporáneas a los desafíos ambientales y del desarrollo y el reconocimiento creciente de la complejidad y el dinamismo del entorno cobran hoy mayor vigencia frente a la crisis global y regional de la pandemia de COVID-19 y la interacción entre los sistemas naturales y sociales que esta ha puesto de relieve.

Las políticas empleadas por las instituciones para hacer frente a este contexto dinámico, sin embargo, suelen estar basadas en los supuestos de estabilidad, equilibrio y riesgos

previsibles y controlables y resultado de esta visión estática es el fracaso que estos enfoques de intervención y política han tenido, a pesar de la creciente preocupación de los gobiernos y las instituciones por el riesgo y las inseguridades que plantean las amenazas reales y percibidas. A partir de la conciencia del ambiente de volatilidad e incertidumbre, las organizaciones tienen la oportunidad de desarrollar capacidades que fortalezcan su resiliencia para hacer frente de manera eficaz a los acontecimientos inesperados, recuperarse de las crisis e incluso fomentar el éxito futuro (Duchek, 2020).

2.1.4. El impacto que produjo la pandemia en las empresas.

Las empresas son vulnerables a todos los sucesos que ocurren en su entorno, estos pueden constituir oportunidades que las beneficiarían si saben aprovecharlas, o pudieran significar una amenaza. Según González y Hernández (2021) las empresas deben estar preparadas para estas amenazas que incluyen la naturaleza cambiante y el gran dinamismo del entorno en la que operan. Entre estas amenazas se destacan las enfermedades, epidemias o pandemias. Un ejemplo actual de entorno inestable e incierto para las empresas es el provocado por la pandemia COVID-19 que ha traído consigo efectos devastadores en sus economías (González y Hernández, 2021). Tanto a ellas como a los consumidores los tiene en “una incertidumbre continua” (Cifuentes, 2020, p. 4).

Para las empresas, Padrón (2022) asegura que “la convivencia con la incertidumbre es la única certeza en el entorno actual” (párr.1). Es por lo que Johnson (2020) define al coronavirus como una advertencia. Las enfermedades están siempre evolucionando y las empresas deben estar en la capacidad de comprender y combatir estas amenazas emergentes. La CEPAL (2020b) auguró “un alto nivel de destrucción de empresas y empleos” (p.18) y así se evidenció desde el inicio de la pandemia.

Las medidas de cuarentena y distanciamiento llevaron a la pérdida de empleo (en 2020 11,6 millones de desocupados más que en 2019) y al descenso de los ingresos laborales de las personas (CEPAL, 2020c). En opinión de Izquierdo & Ardanaz (2020) citados por Almaraz (2020b) esta pandemia ha sido un triple golpe: ha azotado a la misma vez, una conmoción de la demanda, una conmoción de la oferta y una conmoción financiera. Cifuentes (2020) coincide, centrando los impactos de la pandemia en la oferta y en la demanda, refiriéndose a la ocurrencia de “disminución de la capacidad productiva (shock de oferta), con un desplome de los mercados internacionales, y al declive de la demanda interna (shock de demanda)” (p. 2).

Calvo et al. (2020) expresan que como consecuencia de esta inesperada crisis, se ha producido un shock en la oferta en las cadenas de suministro y un shock en la demanda provocado por un menor consumo, que ha hecho disminuir los ingresos en las empresas. Todo esto ha propiciado una reducción de la actividad productiva que se ha dejado notar muy negativamente en el mercado de trabajo, incrementando el desempleo (p.11). La pandemia COVID-19 ha demostrado la debilidad de las empresas en sus sistemas de producción y su funcionamiento interno. Las ha llevado a la necesidad de revisar estas debilidades para que en el futuro puedan enfrentar situaciones similares (KPMG Tendencias, 2020). A su vez, las han obligado a “replantear sus estrategias de corto y mediano plazo” (Almaraz, 2020b, p. 2).

Por tal razón, es importante motivar a los empresarios a adaptarse al nuevo contexto social y recuperarse, analizando las fortalezas que le permitan mantenerse en el mercado competitivo (González y Hernández, 2021). Igualmente, en ese camino de recuperación las empresas han de tener como una de las prioridades a su talento humano, a su cliente interno; han de centrarse tanto en su formación como en su satisfacción. En este sentido, Padrón (2022) expresa que “de cara a los próximos años, será crucial contar con talento cualificado y competente” (párr. 26). Destaca, además, el hecho de que las empresas Están adaptando y flexibilizando sus modelos de trabajo e incorporando medidas para asegurar el bienestar de los

profesionales. Más que nunca el empleado está en el centro y es el motor para el crecimiento de las organizaciones y el progreso de la economía (párr. 27) sus nuevas tendencias que ha dejado la pandemia.

Witmer (2019), citando a Weick y Sutcliffe (2007), Branicki, Steyer y Sullivan-Taylor (2016) y Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011) establecen un vínculo entre la capacidad de la organización para ser resiliente en un entorno volátil y competitivo y la capacidad de respuesta individual mediante el concepto de organizaciones de alta fiabilidad, en las cuales la relación entre la organización y los individuos consiste en una colaboración compartida en que las personas de manera voluntaria eligen conectar su sistema de valores individuales con el propósito y la misión de la organización.

Por su parte la CEPAL (2020b) también se pronunció con medidas a ejecutar para lograr la recuperación de las empresas. Al respecto propone: (a) ampliar los plazos y los alcances de las líneas de intervención en materia de liquidez y financiamiento para las empresas; (b) reforzar las transferencias directas a las empresas para evitar la destrucción de capacidades; (c) apoyar a las grandes empresas de sectores estratégicos que resulten gravemente afectadas por la crisis. (p.18). Las medidas a tomar, las acciones a emprender en el camino de la recuperación deben estar respaldadas por los gobiernos, el papel a jugar por estos es clave. En esta línea, Calvo et al. (2020) se refieren a lo imprescindible que resulta para las empresas, ante la situación excepcional que les ha impuesto la COVID 19, la implementación de incentivos y políticas fiscales y laborales.

2.1.5. El impacto que produjo la pandemia en las operaciones turísticas.

Guardia (2020) explica que el impacto de las enfermedades virales en las operaciones turísticas es severo, ya que disminuye sensiblemente la demanda de los consumidores de los países en donde se propague. A través de la historia el sector turístico se ha visto afectado por

este tipo de enfermedades. Se destacan como las más impactantes: en 2003, el Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS, siglas en inglés); en 2009, la gripe A (H1N1), en 2012, el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) y en la actualidad la COVID 19, considerada como una pandemia, sin comparación con las anteriores ya que aquellas se centraron en lugares o países específicos del planeta, mientras que la COVID 19 ha afectado a todos los países del mundo (Fernández, 2020); convirtiéndose así en el “mayor precipicio de la actividad turística mundial en los últimos tiempos” (Weissenbach, 2020b, párr. 1).

En palabras de Hall et al. (2020) “Las pandemias son diferentes a muchos otros desastres y crisis que ha experimentado el turismo” (p. 585). En el caso de la COVID 19 las medidas de distanciamiento y aislamiento impuestas en todos los países “reducen la capacidad de las operaciones de hospitalidad” (p.585), frenando totalmente el desarrollo de este sector. Para Vega et al. (2020) la COVID 19 ha significado un colapso en la esfera del turismo, para Porras (2020) una catástrofe y para Garrido et al. (2021) “ha sido, sin duda, el mayor de los golpes al turismo, reduciendo a cero los viajes tanto internos como externos en las tres regiones más importantes para la Organización Mundial de Turismo (OMT): Europa, Asia-Pacífico y las Américas” (p.5).

La crisis que se vive en el presente por la pandemia “tiene y tendrá un importante impacto económico, potencialmente devastador. La caída de la actividad económica y de ingresos tendrá consecuencias notables sobre el poder adquisitivo de los viajeros” (Hernández, 2020, p.46). Igualmente ha creado pánico en las personas, lo que contribuyó a la tendencia decreciente en la industria turística (Abu Bakar y Rosbi, 2020). Esto demuestra lo que predijo Cifuentes (2020) acerca de que el sector de los servicios sería el más afectado “debido a la imposición de restricciones al transporte y los viajes y el cierre de muchos establecimientos minoristas y de hostelería” (p.6)

Almaraz (2020b) citando a London Business School (2020) expresa que “el segmento de hospitalidad y turismo se prevé como uno de los más afectados en el mundo y con una curva de recuperación lenta” (p.14). Weissenbach (2020a) ratificó que la industria que más ha sufrido, en todo el orbe, los embates de la COVID -19 es la turística. Este autor citando a la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), a Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, 2020) y al Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2020), expuso a inicio de la pandemia que a nivel mundial se pronosticaba: una baja entre 290 y 440 millones de arribos de turistas internacionales (entre un 20 y 30% menos de turistas viajando por todo el mundo); dejar de ingresar \$ 450 billones; pérdidas estimadas en los \$ 250 millones para el sector aeronáutico, lo que puede ocasionar el cierre definitivo de muchas aerolíneas; un millón de empleo menos por día, con más de 63 millones de desempleados; declive significativo en la capacidad de compra y de gasto de los viajeros.

De manera general, Gössling et al. (2021) alegan que el virus afectó a toda la cadena de valor del turismo. Se evidenció en: la cancelación de eventos; el cierre de alojamientos, de atracciones, de servicios de catering y lavandería, de restaurantes (aunque algunos de ellos continuaran operando a través de las ventas para llevar / por entrega) y quiebras de aerolíneas, despidos en ellas y ayuda solicitada por ellas. Díaz (2021) se refiere específicamente a los impactos en el área hotelera. Expresa que la respuesta de todos los establecimientos fue la de cerrar, lo que trajo como consecuencia un desempleo a gran proporción. Cifuentes (2020) también coincide al centrar los impactos en el cierre de un sinnúmero de establecimientos minoristas y de alojamiento.

AECIT (2020) citada por Segundo et al. (2021) plantea que la reducción de la demanda hotelera y aérea, de las llegadas de turistas, del gasto en turismo ha provocado inestabilidad económica en los gobiernos y las empresas relacionadas con el turismo; desafiándolos a reactivarlo de manera segura y confiable. Gallego (2020) coincide en que “la irrupción del

virus ha impactado en el turismo con la creciente cancelación de viajes y de reservas de hotel” (párr. 6). Dentro del sector las agencias de viajes y los tours operadores también han sufrido sus embates por la pandemia. La Association of British Travel Agents (ABTA, 2020) citada por Garrido et al. (2021) revela que ambos “sufrieron cancelaciones, reembolsos y vouchers de servicios a futuro” (p. 43).

En el comportamiento del consumidor turista también la pandemia deja sus huellas. Weissenbach (2020b) señalaba que las restricciones ocasionadas por el gran período de cuarentena impuesto a las personas provocarán transformaciones en sus hábitos, en sus costumbres de viaje. Por otro lado, existe miedo al contagio (OMT, 2020). La pandemia ha causado estragos en la psicología del viajero, que ha provocado que ese miedo al contagio se transforme en miedo a viajar y genere desconfianza. Según Abella (2020) existe desconfianza en los turistas para visitar los destinos, principalmente destinos fuera del país. Todo ello ha dado lugar a que las empresas y los sectores turísticos (hoteles, restaurantes, aviación, y sectores relacionados) hayan sufrido y sufrirán, grandiosas pérdidas.

Igualmente se aprecia la incertidumbre como uno de los efectos de la pandemia. Garrido et al. (2021) se refieren a “la incertidumbre que muchos países poseen sobre cómo, cuándo, y con quiénes se podría retomar cierta normalidad en la operación turística” (p. 89). Teniendo en cuenta las ideas expuestas anteriormente pueden resumirse los siguientes impactos negativos ocasionados por la COVID 19 en el sector del turismo: (a) restricciones al transporte y a los viajes; (b) reducción de la demanda / disminución de arribo de turistas; (c) disminución de los ingresos (por ventas) / pérdidas considerables; (d) cierre de aerolíneas; (e) menos empleos, aumento del desempleo a gran proporción; (f) cierre de establecimientos; (g) cancelación de viajes y de reservas de hotel; (h) disminución de la capacidad de compra y de gasto de los viajeros / visitantes, transformación de sus hábitos y costumbres de viaje; (i) incertidumbre,

desconfianza, miedo al contagio a viajar; (j) cancelaciones, reembolsos en agencias de viajes y tours operadores

2.1.6. Los encadenamientos productivos del turismo.

Según la CEPAL (CEPAL C. E., 2001), los encadenamientos productivos del turismo se caracterizan por eslabones que contribuyen al turismo desde el punto de vista de una economía, dentro de los eslabones que se presentan tenemos el empleo directo e indirecto, estimando el número de personas empleadas en forma permanente o temporal. El turismo al ser considerado como un servicio, se lo puede canalizar como una exportación ya que el consumidor que es el turista extranjero se mueve a través de las fronteras. Dentro de los encadenamientos productivos tenemos el flujo de bienes y servicios que deben producirse antes, durante y después del viaje, los servicios turísticos que se promocionan a través de las empresas proveedoras de dichos servicios.

Las empresas hoteleras se relacionan por medio de una integración horizontal mediante cadenas de hoteles que se expanden en diferentes países a través de una participación accionaria o asociaciones comerciales. El turismo se integra de forma vertical, siendo el ejemplo más claro los tour-operadores que guían a los turistas al consumo de los paquetes turísticos, ya sea a la medida o masivos; la integración se logra por las ventas en agencias de viajes afiliadas en lugares de residencia del viajero, manejo de transporte, en especial el aéreo mediante la propiedad, la administración o renta de aerolíneas o vuelos chárter, así como control de los diversos tipos de alojamiento, agencias receptoras y empresas de transporte turístico en el lugar de destino. (CEPAL 2001).

Por lo tanto, el turismo es una actividad en sí misma y también complementaria a los sectores económicos tradicionales, convirtiéndose en un motor del desarrollo por su capacidad de encadenamiento con otros sectores, además podemos decir que la actividad turística tiene

un carácter multisectorial dinámico con encadenamientos antes, durante y después de la prestación de servicios de turismo con el resto de la economía. (Carner, 2001: 57). La inyección de dinero a las economías turismo-receptoras se obtiene por medio del gasto turístico, generando impactos, directos, indirectos e inducidos, estos dos últimos llamados también secundarios; los efectos directos vienen dados por los ingresos que reciben las empresas de servicios turísticos y por los encadenamientos generados cuando estas empresas compran a sus proveedores bienes y servicios.

Los encadenamientos incluyen las compras que los proveedores de las empresas turísticas realizan a otras empresas, y estas a su vez compran a otras, y así sucesivamente, generando efectos indirectos. Finalmente, los efectos inducidos se presentan cuando los propietarios y los empleados de las empresas que recibieron el gasto directo e indirecto utilizan sus ingresos para suplir sus propias necesidades creando una cadena de compras por empresas intermediarias, incrementando el consumo, el PIB y el empleo.

Para los países en vías de desarrollo son de suma importancia los efectos positivos del turismo (tanto directos como indirectos), ya que impulsan el crecimiento y desarrollo económico de las regiones (Brida, Pereyra, Such y Zapata. 2008). Las apreciaciones de Gokovali (2010) son válidas cuando manifiesta que el turismo contribuye al crecimiento económico de manera directa e indirecta, generando nuevos emprendimientos y encadenamientos productivos, siendo adicionalmente una fuente de recursos que podrían ser invertidos en investigación y desarrollo.

De la misma manera, Nissan, Galindo y Méndez (2011) proponen que una mejora o aumento en la actividad emprendedora, entendida como la capacidad y el deseo de crear nuevas oportunidades de negocio, crearía más actividades turísticas, lo que impulsaría aún más el sector del turismo. Adicionalmente, sostienen que existe un efecto de retroalimentación del

ingreso porque el turismo en primera instancia incrementará los ingresos, los cuales a su vez pueden ser utilizados para mejorar la oferta turística, lo que generaría una mayor cantidad de turistas en el país.

2.1.7. El impacto de la pandemia del COVID-19 en el Ecuador.

La pandemia de la COVID-19 ha golpeado fuertemente al Ecuador, no solo en lo sanitario, sino en lo social, lo económico y lo político. Las estadísticas oficiales (que distan mucho de la realidad) informaron que más de 85.000 personas se infectaron a nivel nacional matando a más de 9.000 residentes de nuestro país hasta junio de 2020. Los entendidos sobre este tema, los familiares de los fallecidos y los propios afectados saben que este número dista mucho de la realidad. La llegada del virus en el Ecuador puso en riesgo a pequeñas empresas que no contaban con ingresos suficientes.

A raíz del covid-19 el gobierno tomó la decisión de poner al Ecuador en estado de excepción la cuál afecto a las empresas económicamente y a la ciudadanía, las pequeñas empresas tuvieron que cerrar sus puertas en cambio las empresas con más poder tuvieron un desbalance de ingreso y optaron por reducir sueldo y personal. Ecuador tuvo que adoptar medidas extremas, como el confinamiento y cierre de las diferentes áreas comerciales, además de pedir a la ciudadanía en general el cumplimiento de las normas aplicadas a causa de la emergencia sanitaria.

El confinamiento sumergió en la crisis a muchos hogares que no podían respetar las medidas de seguridad porque tenían que buscar su sustento diario. Se registraron escenas de violencia social, en diferentes partes del país. Según el Banco Central del Ecuador, ante la llegada de la pandemia, el Ecuador sufrió un choque de oferta que le impidió producir debido a la paralización repentina de las actividades productivas. Adicionalmente el comercio internacional se vio parcialmente interrumpido, dado que las importaciones y exportaciones

disminuyeron, provocándose un choque de demanda externa; disminución constatada por la CEPAL al reportar un decremento del 15% de las exportaciones entre enero y mayo de 2020 (Bárcena, 2020).

Producto de la crisis, la incertidumbre poblacional aumentó, generando un cambio en el comportamiento de los agentes, que se traduce en una reducción del gasto en consumo de bienes, servicios y capitales. Según el boletín emitido por el BCE, el impacto interno en la economía ecuatoriana ascendía a una pérdida total de \$5.248,5 millones de dólares en el sector privado y \$1.013,6 millones de dólares para el sector público entre marzo y mayo de 2020 (BCE; 2020).

2.2. El turismo y su reactivación post pandemia

Después del fuerte azote de una pandemia se transita por la etapa de reactivación, como parte de un proceso de resiliencia económica. La CEPAL (2020b) manifiesta que se está en una etapa de reactivación post pandemia cuando se den algunas condiciones como las siguientes: (a) se hayan controlado sus focos; (b) haya que convivir con el virus que, sin controles sanitarios y sociales, puede volver a difundirse; (d) se mantengan aún muchas de las restricciones a las actividades económicas y sociales; y (e) la economía funcione a media marcha, con diferencias entre sectores.

A pesar de que “los expertos no esperan volver a los niveles de afluencia turística internacionales previos a la pandemia hasta 2023 o incluso después” (Organización de Naciones Unidas, [ONU], 2021, párr. 11), los países se han proyectado hacia la reactivación del turismo porque en muchos casos es una actividad fundamental para la subsistencia de algunas localidades y para la economía del país en general. Hall et al. (2020) opinan que la actividad turística se ve afectada debido a que se restringe la movilidad y sin movilidad no hay turismo.

Worthington (2020) enfatiza en que la eliminación de estas restricciones formará parte esencial de la recuperación del sector turístico. La CEPAL (2020b) manifiesta que “la recuperación será más lenta y gradual de lo inicialmente esperado, pese a los programas puestos en marcha por los gobiernos” (p. 18). Esta recuperación será diferente entre los sectores económicos, diferenciación que se está viendo y se verá bien marcada en el sector turístico. De acuerdo con Vega et al. (2020) “el principal desafío al que se enfrentan muchos investigadores es encontrar el justo balance entre conservar la salud de la población universal y reactivar la economía, en cuyo epicentro se encuentra el sector turístico” (p.208).

Según palabras de Gallego (2020), este será dentro de los demás sectores económicos, el que requerirá mayor protección, cuidado y proyección hacia una recuperación, ante la COVID-19. Al respecto, Herrera (2021) afirma que el escenario post COVID-19 para el turismo es inseguro, pero engendra un gran reto. Becerra et al. (2021) aseveran que todos los países han llevado a cabo innumerables esfuerzos para atenuar el impacto negativo provocado por la pandemia COVID-19 y a su vez estimular la recuperación del sector turístico.

En este sentido, Herrera (2021), manifiesta que se hace necesario, por parte de los gestores de los destinos, la oferta de novedosas alternativas para los turistas que con sentimientos de libertad buscarán seguridad en los destinos luego de un largo período de aislamiento. Por su parte, Fernández (2020) afirma que “el mayor aliado del sector turístico para luchar contra las pandemias será el desarrollo del sistema sanitario y los continuos avances tecnológicos” (p.36).

Pero, a pesar de que la reactivación está en marcha, la confianza de los turistas es baja por el miedo al contagio (OMT, 2020). Ante este hecho la reactivación de los destinos turísticos debe estar enfocada principalmente hacia el logro de la seguridad en la esfera de la salud. Al respecto Garrido et al. (2021) plantean que “la inseguridad de un destino es definitivamente el

peor enemigo del turismo, mientras este elemento esté presente, la actividad turística tendrá pocas oportunidades” (p. 87). De manera específica, con relación a los servicios de alojamiento, en su reactivación se deben tomar medidas puntuales. Vega et al. (2020) exponen que la actividad hotelera debe enfrentar el COVID-19 con diversas medidas de seguridad que les brinden confianza a los clientes.

De manera general Babii y Nadeem (2021) se refieren a que tras la pandemia y desde ya “los países deben crear una «nueva normalidad» para el sector turístico. La diversificación, la adopción progresiva de modelos de turismo más sostenibles y la inversión en nuevas tecnologías podrían ayudar a conformar la recuperación” (párr. 10). Igualmente, Gallego (2020), se refiere a una serie acciones a seguir en la recuperación del turismo post COVID 19. Esta autora plantea: (a) continuar con la comunicación de información actualizada y transparente acerca de las medidas para contener el virus, que provenga de fuentes confiables y ayude a los visitantes y clientes; (b) seguir trabajando en proyectos y productos para ofertar al viajero potencial; (c) brindar al viajero tranquilidad y confianza aplicando nuevas medidas sanitarias, de limpieza y cuidado; (d) trabajar en unión con el sector salud para aplicar dichas medidas y; (e) emplear las redes sociales para dar promoción a los destinos e incentivar a viajar al restablecerse la normalidad.

Garrido et al. (2021) proponen acciones puntuales de recuperación, específicamente para el caso ecuatoriano; pero que igualmente pueden ser aplicadas en otros países. Algunas de estas acciones se resumen en: (a) aplicación de líneas de crédito a bajo coste financiero y con plazos extendidos; (b) fortalecimiento de sistemas estadísticos en la generación de datos territoriales: difusión, información de datos reales, fiables del avance de la crisis sanitaria; (c) desarrollo de una campaña de comunicación asertiva sobre el impacto del COVID-19, y de las acciones de recuperación llevadas a cabo; (d) creación de comités de manejo de crisis turística a todos los niveles del país; (e) capacitación del talento humano: temas relativos a la aplicación

de protocolos ante la COVID-19; (f) inversión en la adecuación de los destinos turísticos: para el cumplimiento transitorio de los protocolos ante COVID-19 y para el logro de la sostenibilidad como eje obligatorio en el sector; (g) desarrollo de un plan de certificación de calidad permanente y obligatorio para todas las empresas del sector; (h) fortalecimiento de la innovación e; (i) redefinición de la cadena de valor del turismo, en su real dimensión, y enfocarla como un aliado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el proceso de reactivación turística se necesita de la confianza tanto del visitante / consumidor como de los oferentes de la misma industria. “La confianza del consumidor y de la industria aumentará o disminuirá en relación con los informes de los medios de comunicación sobre los impactos del COVID-19 y las intervenciones gubernamentales para impulsar la economía” (Gössling et al., 2020; citados por Hall et al., 2020, p. 585). Para la reactivación del turismo, la OMT (2020) ha recomendado vigilancia, responsabilidad y cooperación internacional. Por ello, será importante estar atento a las pautas pronunciadas por los gobiernos para salir de la crisis y acelerar, así, la recuperación segura, fluida y responsable.

En tanto, Gössling et al., (2020) ven posible la reactivación del turismo ante el COVID 19 desde otro ángulo. Sugieren reconsiderar de manera crítica esta crisis como una oportunidad de crecimiento del turismo. Según TRINET (Tourism Research Information Network), foro mundial de debate electrónico de profesionales en turismo, los cambios sociales sin precedentes provocados por la pandemia de COVID-19 están afectando drásticamente al turismo en todo el planeta, y cada destino deberá recrear su turismo desde cero. Existe la inmensa oportunidad de redefinir el turismo y los viajes posteriores al COVID-19 para basarse más en principios regenerativos; este renacimiento del turismo requerirá nuevos conjuntos de valores, nuevos paradigmas y un cambio dramático de los excesos en el consumo y la rentabilidad que definieron gran parte del turismo anterior a la pandemia.

Las Naciones Unidas en un informe de agosto 2020 sobre “el Covid-19 y la transformación del turismo”, manifiesta que siendo el turismo uno de los sectores más afectados por la pandemia causada por el coronavirus (COVID-19) a nivel mundial, debe ser prioritario mantener los medios de subsistencia que dependen del turismo y que, la reconstrucción del sector debe tomarse también como una oportunidad de transformarlo atendiendo especialmente el aprovechamiento de los efectos que ejerce en las comunidades y empresas más resilientes mediante la innovación, la digitalización, la sostenibilidad y las alianzas.

A medida que se reanudan los viajes, la conectividad limitada, la poca confianza de los consumidores, la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia y las repercusiones de la recesión económica plantean desafíos sin precedentes al sector turístico. Para acelerar la recuperación es fundamental crear una experiencia de viaje sostenible y responsable que sea segura tanto para las comunidades receptoras como para los trabajadores y los viajeros. Esta crisis es también una oportunidad sin precedentes de transformar la relación del turismo con la naturaleza, el clima y la economía.

Es hora de volver a plantear la manera en que el sector afecta a nuestros recursos naturales y ecosistemas, partiendo de los estudios realizados en materia de turismo sostenible. El aprovechamiento de la innovación y la digitalización, la adopción de los valores locales y la creación de trabajo decente para todas las personas, podrían ocupar un lugar destacado en la recuperación del turismo. La Reunión técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el COVID-19 y la recuperación sostenible en el sector del turismo, realizada en Ginebra en abril de 2022, adoptó entre otras las siguientes conclusiones:

- (a) La pandemia de COVID-19 ha producido efectos devastadores en la industria del turismo;
- (b) este ha sido uno de los sectores más castigados, al destruirse empresas y medios de vida, lo

que ha tenido graves repercusiones en las comunidades y los países que dependen del turismo; (c) las perturbaciones provocadas por la pandemia han generado desempleo, subempleo, cierres de empresas y quiebras, han expuesto a los trabajadores a riesgos importantes en materia de SST y han dado lugar a más déficits de trabajo decente y ; (d) las lecciones extraídas de la pandemia de COVID-19 brindan verdaderamente una oportunidad excepcional para modernizar y transformar el sector turístico.

El turismo, uno de los sectores más grandes, dinámicos y resilientes de la economía mundial, tiene la capacidad de superar crisis y recesiones. Es un sector que puede desempeñar un papel muy importante en la recuperación mundial, siempre que se establezca un entorno propicio para las empresas sostenibles y que se generen empleos y oportunidades para el progreso social y económico. La seguridad y salud en el trabajo y la cultura de prevención en la materia son particularmente importantes en el sector del turismo. Se deben establecer programas de SST que contribuyan a la protección de los trabajadores, mediante la eliminación de los peligros y riesgos del trabajo o su reducción al mínimo.

Se requieren políticas específicas para promover sistemas de educación y formación técnica y profesional, el desarrollo de competencias y sistemas de aprendizaje permanente que mejoren la productividad, faciliten la creación y el mantenimiento del empleo, y respondan a las necesidades del mercado de trabajo en el sector del turismo en todos los niveles. Promover que los trabajadores del sector turístico adquieran competencias, habilidades y calificaciones a lo largo de su vida laboral es un elemento fundamental de un enfoque de la recuperación de la crisis y del futuro del trabajo centrado en las personas.

El turismo sostenible, como el ecoturismo, que promueve la preservación del entorno social y natural, incluidos el patrimonio cultural, el ecosistema y los recursos naturales, y la creación de empleos decentes y verdes serán un elemento crucial para la sostenibilidad social

y económica del sector a largo plazo. Las características del sector del turismo, conformado por múltiples subsectores que coexisten en lugares con diversos niveles de gestión y desarrollo, hacen necesario apoyar actividades diversas para garantizar su competitividad a través del diálogo social y la coordinación entre el sector público y privado. El llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por el COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente (OIT Junio 2021) ofrecen lineamientos para la recuperación del sector centrada en el empleo decente y la sostenibilidad ambiental. Entre las consideraciones citadas se encuentran:

(a) Promover el empleo productivo, la creación de trabajo decente y empresas sostenibles en el sector turismo; (b) garantizar seguridad y salud en el trabajo para una recuperación segura; (c) digitalización y ampliación de capacidades; (d) transformación productiva y creación de empleos verdes y; (e) diseño de políticas y mejora de la base de conocimientos del empleo y el trabajo decente en el sector turismo.

2.3. La preservación del planeta, la mitigación del impacto en la naturaleza y la cultura.

El turismo es un pilar crucial para la preservación del patrimonio natural y cultural del mundo. Las repercusiones de la COVID-19 en el turismo amenazan con dar al traste con los esfuerzos de conservación natural y cultural. De acuerdo con Naciones Unidas, la pandemia también podría ralentizar los progresos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para las comunidades rurales, los pueblos indígenas y muchas otras poblaciones históricamente marginadas, el turismo ha sido un vehículo de integración y generación de ingresos. Ha permitido la prestación de servicios en lugares remotos, ha apoyado el crecimiento económico de las zonas rurales, ha facilitado el acceso a la capacitación y el empleo, y ha transformado el valor que las comunidades y sociedades atribuyen a su patrimonio cultural y natural.

El turismo relacionado con la naturaleza y los océanos es una importante motivación para viajar y una fuente de ingresos. Un estudio realizado en 2015 por la Organización Mundial del Turismo (OMT) determinó que 14 países de África generan unos 142 millones de dólares por el acceso a zonas protegidas. La paralización de las actividades turísticas ha hecho que muchas zonas protegidas y las comunidades que viven en sus alrededores dejen de percibir los ingresos provenientes del turismo, del cual dependen en gran medida para sobrevivir. La pérdida de los ingresos del turismo pone en mayor peligro las zonas protegidas y otras zonas de conservación de la biodiversidad, donde tiene lugar la mayor parte del turismo relacionado con la fauna y la flora silvestres.

A falta de oportunidades alternativas, las comunidades podrían recurrir a la sobreexplotación de los recursos naturales, ya sea para su propio consumo o para generar ingresos. Al mismo tiempo, el sector turístico tiene una elevada huella climática y ecológica, dado que requiere un elevado consumo de energía y combustible y ejerce presión sobre los sistemas terrestres. Se estima que las emisiones de gases de efecto invernadero del transporte relacionado con el turismo constituyen el 5 % de las emisiones antropogénicas y podrían repuntar de forma considerable si la recuperación del sector no se ajusta a los objetivos climáticos.

La riqueza mundial de tradiciones, cultura y diversidad es una de las principales motivaciones para viajar. Las repercusiones de la COVID-19 en el turismo someten a una presión aún mayor la conservación del patrimonio en el sector cultural, en particular en el caso de los pueblos indígenas y los grupos étnicos. Por ejemplo, el cierre de los mercados de artesanías, productos y otros bienes ha afectado especialmente a los ingresos de las mujeres indígenas. También han caído en picado los ingresos de las organizaciones culturales. Durante la crisis, el 90 % de los países cerraron total o parcialmente los sitios del Patrimonio Mundial y alrededor de 85.000 museos cerraron temporalmente. El turismo, que se basa en la interacción

entre personas, es uno de los principales vehículos para promover la cultura y fomentar el diálogo y el entendimiento interculturales.

Esta crisis es también una oportunidad sin precedentes de transformar la relación del turismo con la naturaleza, el clima y la economía. Es hora de replantear la manera en que el turismo afecta a nuestros recursos naturales y ecosistemas, partiendo de la labor que ya se ha hecho en materia de turismo sostenible; de medir sus efectos, gestionarlo mejor y avanzar en la transición hacia una economía turística neutra en carbono y resiliente. Una respuesta colectiva y coordinada de todas las partes interesadas puede estimular la transformación del turismo, junto con paquetes de recuperación económica e inversiones en la economía ecológica.

2.4. Las nuevas amenazas para la reactivación del turismo a nivel mundial

Según ONU (2021) mediante informe del departamento de asuntos económicos en el mes de marzo del 2021, las variantes del Covid 19 serían un nuevo desafío como amenaza de la tan anhelada reactivación del turismo a nivel mundial. Muchos gobiernos, han revertido los esfuerzos para flexibilizar las restricciones de viaje como resultado de la aparición de nuevas variantes del coronavirus. La Organización Mundial del Turismo (OMT) afirma que la aparición de nuevas variantes de coronavirus ha obligado a muchos gobiernos a abandonar sus esfuerzos para relajar las restricciones de viaje, con Asia-Pacífico y Europa experimentando la mayor frecuencia de cierres completos a los turistas.

La propagación del virus se ha ralentizado significativamente debido a las restricciones de viaje, y para permitir el reinicio seguro y responsable de un sector del que dependen muchos millones de empresas y empleos, el nivel de sus actividades y operaciones debe basarse en los datos y análisis más recientes y debe ser constantemente revisado. La investigación realizada por la OMT muestra una tendencia hacia la implementación de restricciones de viaje de una

manera más matizada, basada en hechos y riesgos, contando ahora con medidas sanitarias probadas, la comprensión más avanzada sobre el comportamiento y acción del virus y la utilización de vacunas.

En algunos casos, todavía se espera que los viajeros internacionales lleguen a un destino con el certificado oficial de vacunación, una prueba de antígeno o PCR negativa y proporcionen información de contacto para su rastreo. De hecho, el 32 % de los destinos globales exigen la presentación de dichas pruebas como requisito principal para llegadas internacionales, eventualmente con periodos cortos de cuarentena, mientras que otro 22 % ha reducido las pruebas a una medida secundaria.

Las variaciones antes expuestas dejan en duda la ruta libre para una reactivación turística efectiva, ya que existe en cierto modo la incertidumbre del turista, de forma que se limiten los viajes por placer y estos se den más que nada en casos de emergencia o por negocios. Los viajeros internacionales de hoy enfrentan una serie de desafíos como resultado del cambio rápido y constante en las recomendaciones y restricciones de viaje tanto en el país de origen como en el destino.

2.5. La recuperación del turismo en América Latina

La Organización Internacional del Trabajo enfatizó la necesidad de desarrollar políticas encaminadas a la recuperación del turismo en las naciones de América Latina y el Caribe, que impulsarán uno de los sectores económicos más dinámicos, fundamental para la generación de divisas, ingresos y empleos. La crisis de la pandemia local afectó significativamente al turismo. En el segundo trimestre de 2020, el número total de personas empleadas disminuyó en promedio un 24,8 por ciento, pero la industria hotelera y de restaurantes en América Latina y el Caribe registró pérdidas de empleo del 44,7 por ciento.

"La expansión de la vacunación y la adopción de medidas adecuadas de seguridad y salud en el trabajo están directamente relacionadas con la recuperación de la industria del turismo. Según Vincius Pinheiro, director de la agencia de la ONU para América Latina y el Caribe, "la reactivación de este sector puede tener un efecto multiplicador significativo en la economía y el empleo, lo que puede ser crucial para resolver la crisis provocada por la pandemia". Y continuó: "Es crucial que las políticas de recuperación del sector ayuden a elevar el nivel de empleo y fomenten la formalización del mercado laboral. Para lograr que el desarrollo local se beneficie del turismo, es fundamental el apoyo a las micro y pequeñas empresas".

La Oficina Regional de la OIT señala en una nota técnica titulada "Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector turístico en América Latina y el Caribe", que previo a la pandemia, en 2019 la economía turística que incluye tanto el turismo como todos los sectores que dependen de él, representó el 26% del PIB total en el Caribe y el 10% en América Latina. También alega que la caída del empleo no afectó a todos los trabajadores por igual; más bien, la pérdida fue mayor para las mujeres, los trabajadores jóvenes, los trabajadores migrantes y aquellos que aceptaron empleos informales.

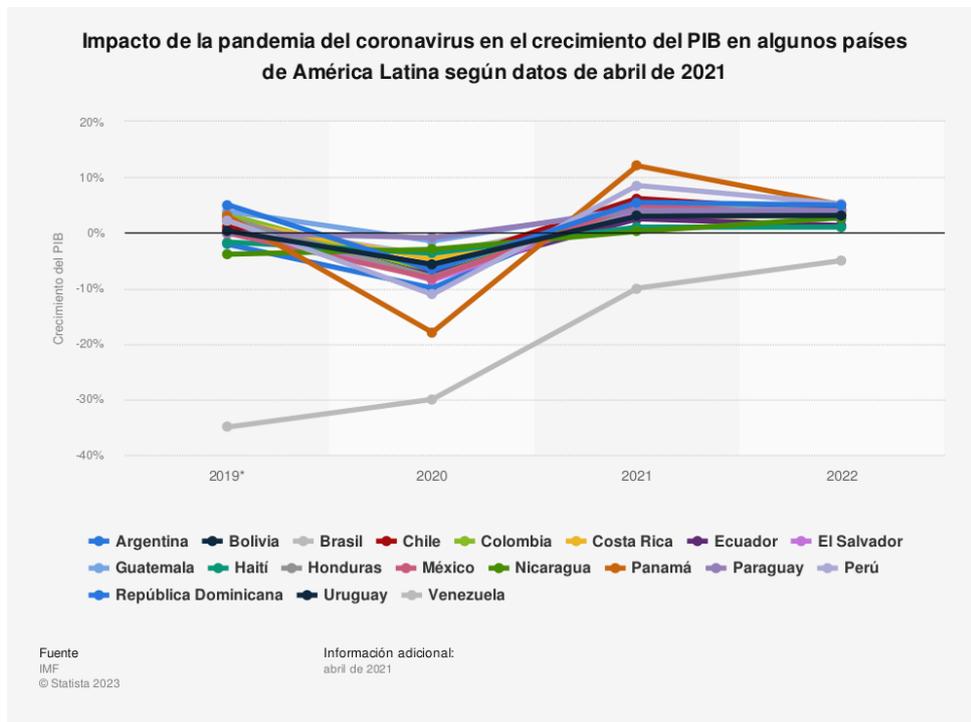
En comparación con todas las ocupaciones combinadas, las mujeres tienen una ventaja laboral del 58 % en la industria hotelera y de restaurantes en 2019. Los trabajadores jóvenes, que representan el 20,9 % del empleo del sector y el 13,5 % de todo el empleo, son otro grupo sobrerrepresentado en la industria. Antes de la pandemia, el empleo informal representaba el 63% de todos los puestos de trabajo en los hoteles y restaurantes de la región, en comparación con el 51 por ciento de todos los puestos de trabajo. Esto indica que la importancia del empleo informal en la industria del turismo fue mayor que en todas las industrias.

Con un mayor porcentaje de empleados trabajando menos horas que en 2019, la industria del turismo se caracterizó por el subempleo, que afectó al 25,9% de todos los empleados y al 31,22% de los que trabajan en hoteles y restaurantes. Además, el informe afirma que es un sector con salarios relativamente bajos. El análisis de la OIT enfatiza la necesidad de políticas que apoyen una recuperación con empleo productivo, la creación de trabajo decente y negocios sostenibles en el sector turístico, especialmente para enfrentar los desafíos asociados con la alta prevalencia de la informalidad, el subempleo y los bajos ingresos.

El análisis también señala que la protección del medio ambiente, la maximización de los beneficios recibidos por las comunidades y la minimización de los efectos adversos que la actividad pueda tener son consideraciones importantes para las políticas de apoyo al sector. Se destacan aspectos como la necesidad de digitalización y ampliación de capacidades, la transformación productiva y la creación de empleos verdes, el diálogo social y una mejor coordinación y articulación en la industria turística.

La resolución sobre un llamado mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis de la COVID-19, adoptada por representantes de todo el mundo en la Conferencia Internacional del Trabajo, prestó especial atención al turismo. El llamamiento de la Organización Internacional del Trabajo plantea la necesidad de "facilitar una recuperación rápida que promueva la sostenibilidad del sector de los viajes y el turismo, teniendo en cuenta su naturaleza intensiva en mano de obra y su papel clave en países altamente dependientes del turismo, incluidos los pequeños estados insulares en desarrollo".

Figura 5 Impacto de la pandemia del Coronavirus frente al PIB



Nota. Tomado de (Statista, 2021)

El pronóstico de un aumento en los viajes internacionales en la segunda mitad del 2021, todavía señala una pérdida entre \$1 y \$2 billones en ese año en comparación con los niveles de 2019. Los resultados se basan en simulaciones que solo dan cuenta de los efectos de la caída del turismo, sin tomar en cuenta medidas como los planes de estímulo económico que podrían atenuar los efectos negativos de la pandemia en la industria. La primera proyección de la Organización Mundial del Turismo, que es la más pesimista basada en la caída observada en 2020, muestra una reducción de las visitas de turistas internacionales del 75%.

En este caso, una disminución de los ingresos mundiales por turismo de 948.000 millones de dólares genera una pérdida del PIB real de 2,4 billones de dólares, o un aumento de 2,5 veces. Relación que varía mucho entre naciones porque en algunas se puede multiplicar.

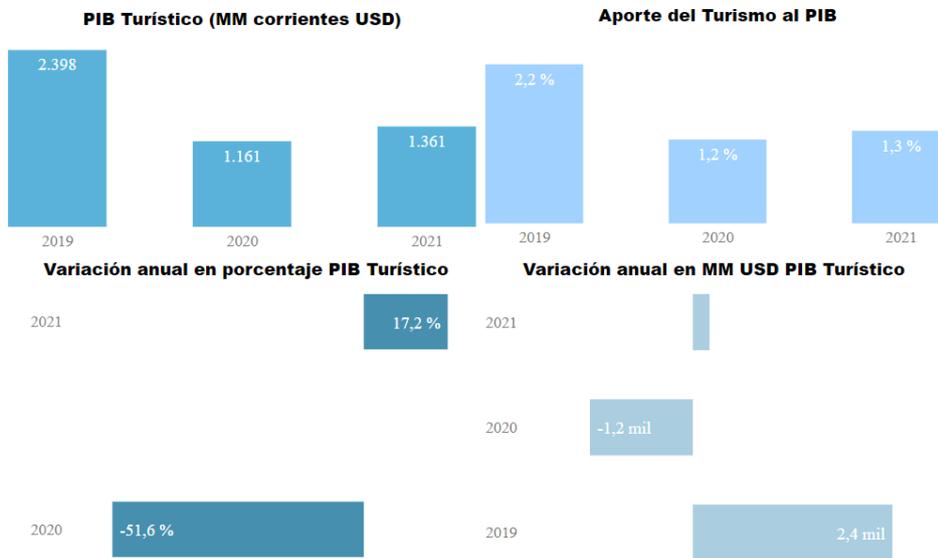
Otro escenario toma en consideración las tasas fluctuantes de turismo regional y nacional de 2021. Por ejemplo, se supone que los viajes disminuirán en un 75 % en países con bajas tasas de vacunación y en un 37 % en países con tasas de vacunación relativamente altas, en su mayoría naciones desarrolladas y algunas economías más pequeñas.

2.6. Comportamiento del turismo en el Ecuador, la nueva normalidad por el COVID-19

La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha advertido que la crisis tendrá un impacto en la sociedad mucho más allá del turismo porque las pequeñas y medianas empresas representan el 80% del sector a nivel mundial. Estos daños se profundizan en las relaciones interpersonales que tienen los viajeros con anfitriones e intermediarios, la caída general de la producción económica y la pérdida de puestos de trabajo que el turismo ha sufrido y su efecto en la percepción de los destinos turísticos populares.

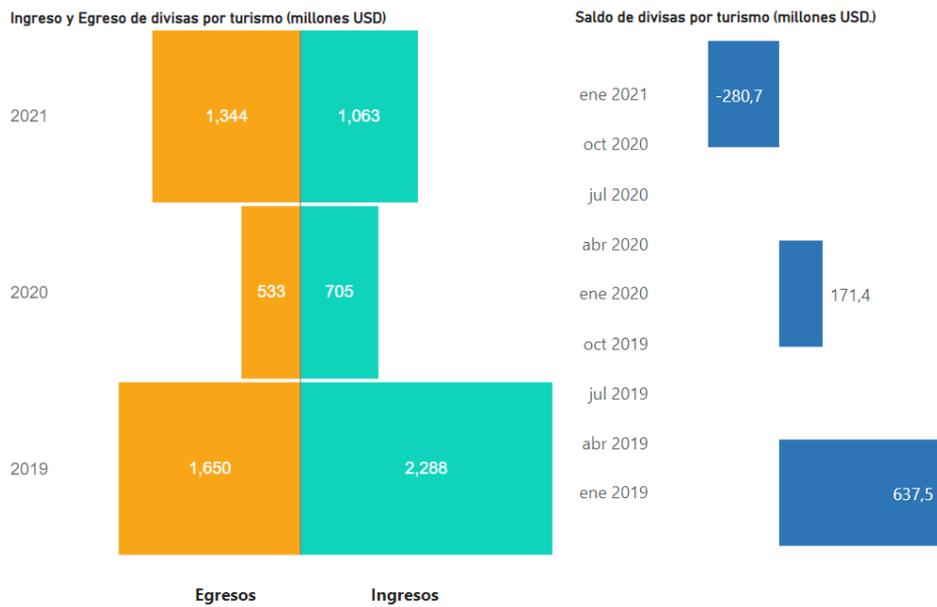
Del 1 de marzo al 5 de abril de 2020, las llegadas de visitantes extranjeros al país descendieron respecto al mismo período de 2019 en 23,34 puntos. Se ha restringido la libertad de movimiento de los viajeros y las decisiones tomadas por el gobierno afectan tanto a los viajes nacionales como al extranjero. La realidad del Ecuador es la altísima incidencia de afectación en todos los sectores de la economía a raíz de la aparición del COVID-19. A continuación cifras que se basan en el PIB analizado desde el 2019 hasta el 2021 y el ingreso de divisas en el sector del turismo respectivamente.

Figura 6 *Producto Interno Bruto Turístico*



Nota. Tomado de (Ministerio de Turismo, 2023)

Figura 7 *Ingreso y egreso de divisas por turismo*



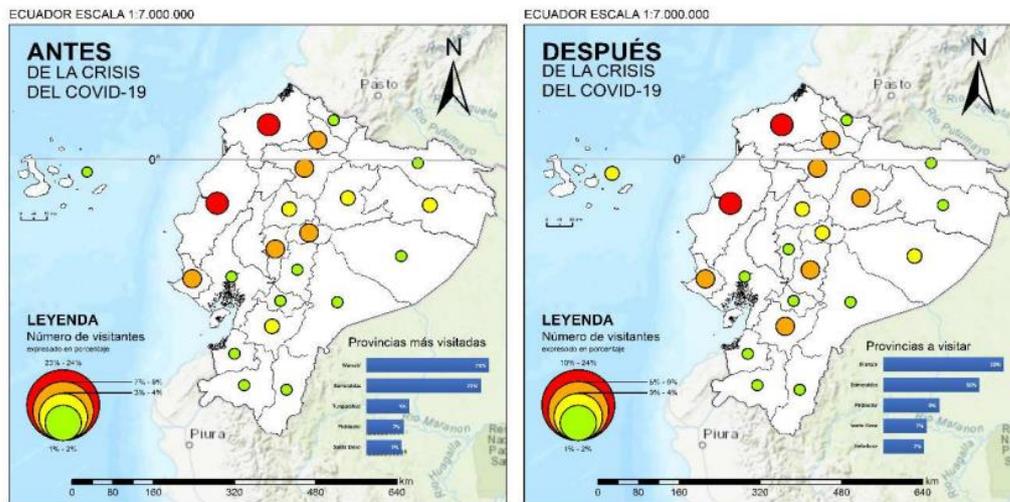
Nota. Tomado de (Ministerio de Turismo, 2023)

2.6.1. La afluencia turística antes y después del COVID-19 en el Ecuador.

Previo a las medidas de confinamiento, las provincias de Manabí y Esmeraldas, tenían la mayor concentración de turistas en los atractivos de sol y playa y siguen considerándose como lugares preferidos por los ecuatorianos después de la pandemia. Las provincias de Tungurahua y Pichincha, zonas de volcanes, Imbabura con sus hermosos lagos, y Azuay son otros puntos turísticos importantes, pero Pichincha e Imbabura siguen siendo las provincias más populares para los viajeros de la Región Sierra.

A diferencia de la Costa y la Sierra, la Región Amazónica presenta una menor concentración geográfica; sin embargo, Napo y Orellana tienen una mayor recepción que las demás localidades de la Amazonía. Cabe mencionar que los ecuatorianos perciben a la región insular como exclusiva en sus atractivos naturales únicos en el mundo, pero desprovista de atractivos de sol y playa y se espera que experimentará un ligero incremento en las visitas turísticas. Es importante señalar que la Región de la Costa tendrá la mejor acogida turística, siendo la más visitada por los turistas antes y después del COVID-19 y se prevé que después, ajustándose a la nueva normalidad, seguirá siendo la región más concurrida; sin dejar de lado las demás, pero con una diferencia porcentual significativa entre ellas.

Figura 8 Localidades de recepción de turistas en el Ecuador antes y después del COVID-19



Nota. Tomado de (Ministerio de Turismo, 2023)

2.6.2. El turismo local de la ciudad de Guayaquil frente al COVID-19.

Guayaquil, el Puerto Principal del Ecuador, ha venido desarrollando una serie de acciones tendientes a posicionarlo como uno de los atractivos del sector turístico del país; siendo una de las ciudades más golpeadas por la pandemia en el 2020, se ha visto obligada a reinventarse para hacer frente a los problemas sanitarios y económicos, secuela de la pandemia. Guayaquil recibió por primera vez el premio a Destino Líder de Sudamérica para Reuniones y Congresos 2020 como parte de la Vigésima Séptima Edición del capítulo Latinoamérica de los World Travel Awards (WTA). Adicionalmente, la Empresa Pública Municipal de Turismo, Promoción Cívica y Relaciones Internacionales recibió por tercer año consecutivo el reconocimiento como Autoridad de Turismo de la Ciudad Líder de Sudamérica 2020 y del Mundo 2020.

Según diario Expreso, (Sotomayor, 2020), mediante una entrevista a Gloria Gallardo Zavala, presidenta de la institución, se siente sumamente orgullosa de haber recibido este

reconocimiento. "Es un honor porque reconoce el trabajo intensivo que hemos realizado a lo largo de este año con el sector turístico privado, la academia y los ciudadanos para promover el turismo en un momento tan crucial. Este premio sirve como fuente de motivación e iluminación para nosotros a medida que avanzamos", dijo. Todos estos logros, resultado de la respuesta que tuvieron eventos tan tradicionales para la ciudad como la Feria Internacional del Libro y la Feria Gastronómica Raíces, ambas reconocidas en el exterior y que en 2020 se realizaron de manera virtual e híbrida (virtual/presencial); tienen gran trascendencia para Guayaquil porque el turismo es un sector prioritario para la reactivación de la ciudad.

El primer sello internacional de higiene y seguridad de la Organización Mundial de la Salud, Safe Travels, fue presentado al Municipio de Guayaquil en un esfuerzo por reactivar la industria del turismo luego de la crisis de la pandemia de COVID-19. Este sello fue creado para uso de la industria de viajes y turismo. La certificación permite a los visitantes y otros grupos de interés identificar ubicaciones y negocios que han implementado estándares de salud e higiene en línea con las pautas de viajes seguros del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, o WTTC, como se le conoce en inglés.

2.7. El sector Hotelero en el Ecuador

Para 2021, las perspectivas para la industria turística del país siguen siendo inciertas ya que las consecuencias de la pandemia aunque han disminuido, todavía persisten. La ocupación hotelera es baja y se intensifican las estrategias de atracción de turistas nacionales a los destinos para superar la crisis que ha provocado la pérdida de 80.000 empleos formales e informales.

El presidente de la Asociación Hotelera del Ecuador AHOTEC, menciona que la industria hotelera está sufriendo un "dolor extremo" debido a los ingresos insuficientes del turismo extranjero, el apoyo mínimo del gobierno central y la falta de leyes posteriores a la pandemia que permitan reanudar el turismo en Ecuador.

El aporte de la industria hotelera a la respuesta global ante el impacto del COVID-19 comenzó con los protocolos de bioseguridad, destacando que fue la primera en implementarlos en sus operaciones. Estos documentos son preparados por el sector privado y distribuidos a través del Ministerio de Turismo. El presidente de AHOTEC enfatizó en la necesidad de cambiar la imagen de los hoteles como focos de infección, ya que cada institución debe cumplir con las normas de bioseguridad, aforo, control constante de los empleados y desinfección continua de los locales para poder promover la comercialización nacional y fortalecer la imagen del país como destino seguro. A pesar de las medidas para facilitar el reinicio de los actores de la industria, la gestión del Ministerio de Turismo (MINTUR) no ha podido satisfacer las demandas de la industria, que busca soluciones integrales para el reinicio post-COVID.

El representante del sector turístico insistió en la necesidad de acceso a tasas de interés bajas, períodos de gracia y préstamos preferenciales a largo plazo. También hizo un llamado a regular la informalidad que afecta a los hoteles y restaurantes como consecuencia de la competencia desleal, y desarrollar estrategias para programas de promoción que involucren tanto al sector público como al privado. La industria turística espera que el gobierno escuche las demandas con verdadera voluntad política que beneficie al país y a toda la cadena productiva, que incluye una de las actividades más fuertes del mercado.

A nivel urbano, en el Ecuador existen lugares turísticos relevantes, entre los que destacan Quito, Guayaquil y Cuenca; sobre estos lugares se menciona lo siguiente: Cuenca, se destaca por que luego de la pandemia busco posicionarse como ciudad biosegura y sostenible; en este aspecto se menciona, que, en 2020, la “Atenas del Ecuador” recibió el sello “Viaje Seguro” del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, que reconoce que el destino cuenta con todos los estándares de bioseguridad para evitar la propagación del COVID-19. Al mismo tiempo, la Fundación Turismo de Cuenca creó un sello local “Seguridad Biológica y Sostenible”, que tiene como objetivo reconocer el cumplimiento en la aplicación de los

protocolos de seguridad biológica. La provincia reforzó las medidas de bioseguridad para incrementar el turismo nacional en el Parque Nacional Cajas y zonas aledañas.

Por otra parte, Quito, la capital ecuatoriana, junto a los destinos certificados con el sello “Viaje Seguro” que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), reconoce la aplicación de los protocolos de bioseguridad para adaptarse a la nueva norma. Mauricio Letort, presidente de la Asociación de Hoteles del Área Metropolitana de Quito (DMQ), comentó sobre el lento reinicio, con las últimas estadísticas del 2021 mostrando una ocupación hotelera del 17%, frente al 60% habitual. Otro nicho importante son las reuniones de negocios, reducidas al 10%, una gran pérdida para la capital y el país. La capital de los ecuatorianos siempre se ha destacado por albergar turistas de distintas partes del mundo y ha tenido un comportamiento positivo en la reinserción del turismo y sobre todo el levantamiento del sector hotelero.

Guayaquil, la Perla del Pacífico, ha desarrollado su propia marca ciudad con el objetivo de presentarse a los turistas nacionales e internacionales como un destino seguro de inversión y turismo; además, el Comité Técnico de Turismo “Juntos Revitalicemos la Industria Turística del Gran Guayaquil”, ha presentado diversas propuestas para consolidar una metrópolis apta para el turismo, los negocios y el medio ambiente. Estas acciones incluyen no imponer impuestos de alojamiento y turismo a hoteles, restaurantes, agencias y otras organizaciones turísticas durante 2021.

La Corporación Pública Municipal de Turismo (EPMT) tiene la difícil tarea de posicionar a Guayaquil como un destino inclusivo, eco-amigable, con destacadas cualidades gastronómicas, culturales y con infraestructura turística de calidad; además de esto, buscará incorporar la firma de la marca ciudad a toda la gama de servicios que ofrece este destino costero ecuatoriano.

El Ecuador por tanto lo antes expuesto ha realizado un trabajo bastante destacado en temas de bioseguridad y acreditaciones a fin de que los turistas se sientan seguros de volver a visitar sus diversos atractivos, para que la parte amarga pasada por el tema de la pandemia que afecto al turismo en general, pueda dejarse atrás y Guayaquil se levante de manera segura y sostenible, firme en los objetivos y la pronta recuperación de la pérdida económica.

2.7.1 Sistema Hotelero Ecuatoriano.

Los establecimientos de alojamiento están estructurados con el fin de contribuir y optimizar el servicio de hospedaje a los clientes por un espacio de tiempo determinado; así mismo dentro del establecimiento se pueden ofertar servicios adicionales, que satisfagan las necesidades del usuario, lo que proporciona o genera su categoría, así como su clasificación (El Ministerio de Turismo, 2020). En Ecuador los establecimientos que brindan servicios de alojamiento y alimentación mantienen una clasificación estándar según su categoría: Hotel de dos estrellas a cinco estrellas, Hostal de una estrella a tres estrellas, Hostería - Hacienda Turística de tres estrellas a cinco estrellas, Lodge Resort de cuatro estrellas a cinco estrellas, Refugio Categoría única, Campamento turístico Categoría única, Casa de huéspedes Categoría única.

Por esta razón la calidad medida dentro del sistema hotelero va a depender de la visión que muestren las opiniones personales de los clientes, lo que representa un gran reto para obtener resultados más efectivos (Veloz & Vasco, 2018). La actividad hotelera en el país ha tenido un porcentaje alto de crecimiento en la última década, se estableció como una fuente importante de ingresos que ha permitido crear nuevos puntos estratégicos de explotación turística, generando fuentes de empleo, como un mecanismo multiplicador de la economía. En la actualidad dentro del sistema hotelero, es importante relacionar las diferentes normativas que propone el Reglamento de Alojamiento Turístico establecido por el Ministerio de Turismo

como ente regulador y encargado de la verificación del cumplimiento de todos los reglamentos y normas que debe de tener y mantener la industria hotelera.

2.7.2. Sector Hotelero en presencia del COVID-19

Los establecimientos hoteleros constituyen el factor básico de la oferta total del alojamiento. El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario (Mestres Soler, 1999). En las operaciones generadas por las empresas del sector hotelero, se generan varios procesos de cierta complejidad que obedecen a elementos como la categoría del hotel, dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural.

La crisis del coronavirus ha provocado la desestabilización del sector hotelero, debido a las cancelaciones masivas de las reservas de hoteles efectuadas por los clientes. Los hoteles en Ecuador se encuentran entre los más afectados de la región, pues la ocupación hotelera se contrajo 36% entre la semana del 9 al 15 de marzo del 2020 (Expreso, 2020). Con las medidas adoptadas por los diferentes gobiernos, el sector económico tuvo una gran caída a nivel mundial, el Ecuador también presentó problemas económicos debido a las paralizaciones que se presentaron durante el tiempo con estado de excepción y en este contexto varios establecimientos cerraron sus puertas con el fin de precautelar la seguridad.

El crecimiento de nivel turístico en el Ecuador se relaciona directamente con la oferta hotelera por lo que el sector hotelero contribuye de manera importante a la economía del país. A nivel nacional existen 5,498 establecimientos de alojamiento, de los cuales 42 son de lujo, 708 son de primera categoría, 1,682 son de segunda categoría, 2,985 son de tercera categoría, 56 son de cuarta categoría y 25 son de categoría única” (Ministerio de Turismo, 2020). Manta cuenta con la planta turística más grande de la provincia de Manabí que comprende un total de

531 establecimientos turísticos, de los cuales 140 corresponde a establecimientos que desarrollan la actividad de alojamiento.

Con el paso del tiempo y sin ingresos, muchos negocios vieron la necesidad de cerrar por completo sus actividades; de forma que a la emergencia sanitaria del COVID-19 se sumaron los conflictos sociales y la crisis económica. El sector hotelero en general fue uno de los que más pérdidas ha tenido en el transcurso de este tiempo lo que ha permitido llegar a una crisis financiera que ha generado un tremendo descenso económico hasta la actualidad. Mediante datos publicados por el Ministerio del ramo (Turismo, 2020) las pérdidas diarias del sector hotelero durante la pandemia alcanzan hasta \$1,6 millones, y porcentajes de ocupación que fluctúan entre 0% y 3%. (Pinargote & Loor, 2020).

Hoy en día el sector de la industria hotelera se va recuperando; poco a poco se está dando un incremento paulatino para cubrir los planes de sostenimiento integrales que les permitan manejar las pérdidas a través de diversas estrategias que permitan plantearse mecanismos sostenibles y manejar pautas para un desarrollo óptimo. Ecuador, ante los impactos socio-económicos propiciados por la pandemia, debe manejar y estructurar alternativas viables que permitan enfrentar adecuadamente este tipo de crisis con el fin de obtener mejoras a corto y mediano plazo y así mejorar la economía del país.

**Capitulo III. Estrategias para la Reactivación Económica del Sector Hotelero Post
Covid-19**

3.1. Justificación de la aplicación de estrategias para la reactivación económica del sector hotelero post COVID-19.

Bien se afirma que cuando es más difícil hacer estrategia es cuando más se la necesita. Trazar el rumbo cuando las circunstancias del entorno son inciertas constituye todo un reto, pero es completamente necesario para adaptarse a escenarios como los que vivimos en la actualidad. La consecuencia de vivir en un “mundo VUCA” (volatilidad, incertidumbre – uncertainty, en inglés–, complejidad y ambigüedad) es la creciente dificultad para trazar un rumbo para las organizaciones. Fijar un rumbo requiere tener una idea razonablemente clara de hacia dónde queremos ir y cómo vamos a hacerlo.

En el caso concreto de la crisis provocada por la COVID-19, pueden darse diferentes posturas en las empresas del sector hotelero: replegarse, resistir o transformarse. Si la crisis, como es el caso de la producida por la pandemia del COVID 19, altera definitivamente el escenario competitivo o el entorno macroeconómico, el camino de la empresa para transitar en la coyuntura será transformarse abrazando la nueva realidad y sus imperativos. La pandemia de COVID-19 ha afectado significativamente al sector hotelero, con una disminución notable en el número de turistas y una reducción en los ingresos de los hoteles.

Para que los hoteles puedan recuperarse y enfrentar la nueva realidad post-pandemia, es importante implementar diversas estrategias que les permitan adaptarse a los nuevos desafíos y atraer a los turistas en un ambiente seguro y confiable. Es tiempo de cuestionamientos importantes a la experiencia vivida y frente a ello, generar resoluciones: ¿Qué acciones tomar para recuperarse lo más rápido posible? ¿Qué lecciones se han aprendido? ¿Está el negocio preparado para otra crisis?

3.1.3. Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos (SRTD)

Las organizaciones de control de turismo internacional (como la Organización Mundial de Turismo y la Secretaria de Riesgo de las Naciones Unidas) han recomendado que el sector turístico se preocupe por mejorar su adaptabilidad y capacidad en respuesta a las crisis y desastres. Según la “Resilience Alliance”, el primer paso para mejorar la resiliencia en un destino turístico encierra una investigación exhaustiva de las características del contexto la cual debería incluir un diagnóstico pormenorizado de las posibles amenazas o riesgos inherentes del sistema, así como la capacidad de preparación y respuesta frente a distintos escenarios de crisis.

Es por tanto de suma importancia la adopción de una herramienta estandarizada que permita una evaluación general de la resiliencia del destino turístico y establecer un punto de referencia para desarrollar estrategias de adaptación (Ludin y Arbon, 2017). Basurto y Pennington Gray, (2016) desarrollaron el Scorecard de Resiliencia Turística para Destino (SRTD) con el objeto de contar con un instrumento que permita determinar los niveles de resiliencia de los destinos y los posibles escenarios de crisis, así como la generación de una lista exhaustiva de elementos y procesos para una rápida recuperación (Basurto y Pennington Gray, 2016). Además, constituyen un punto de partida para hacer un diagnóstico de los destinos y así poder empezar procesos que ayuden a aumentar la capacidad de respuesta en caso de emergencia (Cutter, 2016).

El SRTD es una herramienta basada en los diez elementos esenciales de resiliencia propuestos por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres (Basurto Cedeno y Pennington Gray, 2016) e implementado en la ciudad de Manta en el año 2015 con nueve esenciales: (1) organización y coordinación, (2) presupuesto, (3) planta de gestión de riesgos, (4) infraestructura, (5) instalaciones turísticas, (6) programas de educación y formación, (7) ecosistemas naturales, (8) gestión de alertas y emergencias, y (9) comercialización después de la crisis. Todos los esenciales del SRTD están subdivididos en

elementos (Tabla n); la herramienta está constituida por 46 elementos que se evalúan en base a criterios específicos y cuya ponderación varía entre 0 y 5 puntos dependiendo del nivel de planificación y los esfuerzos que el destino haya realizado para abordar dicho elemento. Además, cada criterio cuenta con una descripción precisa y una lista de características que orientan la calificación (Basurto y Pennington Gray, 2015), de esta manera los elementos del SRTD sirven como indicadores de evaluación y priorización de las necesidades y los objetivos de una comunidad (Cutter, 2016).

Debido a las características del SRTD, la evaluación de cada elemento esencial se debe ejecutar a nivel gerencial (Top -Down), y garantizar la validez de los resultados recabados mediante la compilación de evidencias (documentos, planos, imágenes, etc.) como requisito para asignar la puntuación para cada elemento. Por tanto, los resultados del SRTD permiten a los gestores de destinos identificar las debilidades y fortalezas del turismo urbano ante un desastre; constituyéndose como una herramienta de diagnóstico de la eficacia de los planes de gestión de crisis turísticas a nivel de ciudad.

Figura 9 Elementos de la Scorecard de Resiliencia Turística para Destinos

Essential Subjects	Description of item
(1) Organización y coordinación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acciones previas al evento 2. Respuesta del evento 3. Participación 4. Contribuciones 5. Eficacia de las asociaciones 6. Eficacia de los barrios 7. Inserción 8. Habilidades 9. Propuesta del gobierno
(2) Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación de la planificación financiera 2. Capital 3. Financiación operativa 4. Disponibilidad de fondos de contingencia 5. Incentivos para la organización turística 6. Incentivos para la organización sin fines de lucro 7. Cobertura de seguros para sitios turísticos y activos patrimoniales
(3) Plan de gestión de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los peligros 2. Conocimiento de la exposición y vulnerabilidad 3. Actualizaciones
(4) Infraestructura crítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del número de activos para garantizar la comunicación 2. Existencia de generadores eléctricos de respaldo 3. Conocimiento del número de días de pérdida de electricidad después del desastre 4. Conocimiento del costo y número de días para la restauración de la electricidad después del desastre 5. Continuidad de la operación del Departamento de Turismo 6. Continuidad de los sistemas informáticos y los datos
(5) Instalaciones turísticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad estructural 2. Número de días de pérdida de operación
(6) Programas de educación y formación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de turistas capacitados 2. Exposición por persona 3. Eficacia de la educación 4. Disponibilidad de formación 5. Porcentaje de la población capacitada 6. Frecuencia de entrenamiento repetido 7. Formación en otros idiomas
(7) Ecosistemas naturales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia del papel del ecosistema
(8) Gestión de alertas y emergencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia del sistema de alerta 2. Eficacia en términos de porcentajes de la población alcanzada 3. Existencia de un plan 4. Requerimiento de equipo 5. Disponibilidad de equipos 6. Número de días 7. Disponibilidad de cooperación 8. Centro de operaciones de emergencia 9. Conjunto anual de simulacros 10. Eficacia de los simulacros
(9) Marketing post crisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación

3.2. La necesidad de contar con instituciones públicas y empresas resilientes.

La aproximación a la resiliencia desde las distintas disciplinas, las agendas internacionales y las temáticas específicas, muy especialmente el cambio climático y la gestión de riesgos y desastres nos dejan valiosas lecciones que debemos aprender. La gestión de la incertidumbre, el aprendizaje y la innovación son elementos esenciales para construir instituciones resilientes, capaces de operar en contextos de crisis de manera flexible, dinámica y eficiente.

Para desarrollar la resiliencia en las organizaciones el marco propuesto por Ducheck plantea centrarse en el fortalecimiento de las capacidades de anticipación, respuesta y adaptación. La capacidad de anticipación se da mediante la identificación de posibles amenazas y la preparación ante las amenazas identificadas; la capacidad de respuesta inicia con un proceso de aceptación de la crisis para dar lugar al desarrollo e implementación de soluciones; y por último la capacidad de adaptación, parte del proceso de reflexión y aprendizaje para culminar con un proceso de cambio, del cual las organizaciones salgan fortalecidas para hacer frente a futuras crisis de mejor manera.

En conclusión, la resiliencia no solo busca que las instituciones puedan prever o hacer frente a una crisis, sino que puedan además aprender de los choques e incorporar ese nuevo conocimiento para fortalecerse ante eventos adversos que puedan aparecer en un futuro. Las siguientes son algunas recomendaciones específicas para crear resiliencia que permita contener las epidemias y otras amenazas sistémicas (OCDE, 2020a, pág. 18): (a) diseñar los sistemas, entre ellos la infraestructura, las cadenas de suministro y los sistemas financieros y de salud pública, de forma que sean recuperables y adaptables; (b) diseñar métodos que permitan cuantificar la resiliencia, de modo que puedan hacerse explícitos los beneficios del cambio y reorientar las inversiones; (c) incorporar los controles necesarios para minimizar los fallos en cascada que ocurren debido a las interrupciones inesperadas en un sistema; (d)

añadir redundancias en los componentes cruciales del sistema para garantizar que las funciones no dejen de prestarse; (e) diseñar herramientas que apoyen la toma de decisiones en tiempo real, integrando datos y automatizando la selección de alternativas de gestión y; (f) asegurar el tratamiento de los problemas que afectan sobremanera a los grupos sociales menos favorecidos y comunidades vulnerables.

3.3. La necesidad de programas de gestión de crisis y desastres en el sector turístico.

Generalmente, los términos crisis y desastre se han utilizado de forma alternativa o simultánea, sin embargo, una organización enfrenta una crisis por fallas internas, mientras enfrenta un desastre debido a factores externos incontrolables. El COVID-19 es entonces un desastre; esto es, un evento devastador, impredecible y que se tornó inevitable por la rapidez del contagio del virus, el desconocimiento de la enfermedad producida, su alta morbilidad y mortalidad y la falta de recursos para enfrentarlo; que afectó al mundo, a la humanidad y a las empresas, desafiando la forma de vida y aun la supervivencia.

Desde una perspectiva integradora, se pueden agrupar los tipos de crisis atendiendo a diferentes criterios; como lo refleja el cuadro que se presenta a continuación. Se han identificado once dimensiones de los tipos de crisis o situaciones de riesgo, posibles de analizar utilizando el cuadro mencionado.

Figura 10 Criterios de clasificación de los tipos de crisis

Cuadro 1. Criterios de clasificación de los tipos de crisis				
CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Tipo de impacto	Determina qué tipo de resultados se origina con la crisis	- Económico - Comercial - Cultural - Etc.	Evaluación de la magnitud de la crisis en diferentes unidades de medida, diagnosticando relaciones	Carmeli y Schaubroeck (2008); Kovoorn-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Grado de impacto	Identifica la fuerza del impacto	- Impacto débil - Impacto medio - Impacto fuerte	Evaluación de la magnitud de la crisis y, con ello, la magnitud de las acciones preventivas y correctivas	Ritchie (2004); Santana (2004); Kovoorn-Misra (2009); Oroian y Gheres (2012)
Frecuencia	Mide el grado de repetición de la crisis en el tiempo	- Baja frecuencia - Frecuencia moderada - Alta frecuencia	A mayor grado de repetición, más oportunidad de aprendizaje tiene la organización	Faulkner (2001); Nankervis (2009); Pfforr y Hosie (2010)
Alcance temporal	Considera el periodo de tiempo que perduran el desarrollo y los resultados de la crisis	- Corto plazo - Medio plazo - Largo plazo	A mayor alcance temporal, más riesgos	Hwang y Lichtenhal (2000); Glaesser (2006); Roux-Dufort (2007); Scott et al. (2008)
Alcance geográfico	Determina el territorio geográfico al que se extiende el desarrollo y los impactos de la crisis	- Local - Regional - Nacional - Internacional	A mayor globalidad del negocio turístico, mayor probabilidad de enfrentarse a crisis	Ritchie (2004); Laws et al. (2007); Scott et al. (2008); Oroian y Gheres (2012)
Alcance sectorial	Analiza si la crisis es de carácter sectorial (es decir, se desarrolla en un sector) o afecta a muchos sectores (no perteneciendo a ninguno especialmente)	- Sectorial - Multisectorial	Identificación del epicentro de la crisis, diferenciando las causas de las consecuencias	Scott et al. (2008); Ritchie (2009); Becken y Lennox (2012)
Ámbito organizativo	Evalúa si la crisis se desarrolla o tiene su origen dentro o fuera de la empresa.	- Interno - Externo	Las crisis internas son más controlables	Okumus et al. (2005); Grewal et al. (2007); Ritchie (2009); Oroian y Gheres (2012)
Fuente/ origen	Examina el grado de intervención del ser humano en el origen de la crisis.	- Humana - Natural	Las crisis humanas son más controlables	Glaesser (2006); Carmeli y Schaubroeck (2008); Ritchie (2009); Hall (2010)

Figura 11 Criterios de clasificación de los tipos de crisis (cont.)

Cuadro 1. Criterios de clasificación de los tipos de crisis (cont.)

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOS	IMPLICACIONES	REFERENCIAS
Efecto/tipo de resultado	Valora el tipo de resultado obtenido como consecuencia de la crisis (positivo o negativo)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultado positivo - Resultado negativo 	Las crisis son una oportunidad de cambio y, asimismo, si bien perjudican a unos, pueden beneficiar a otros.	James y Wooten (2005); Okumus et al.(2005); McCray et al. (2012)
Agentes	Identifica el grupo de interés que está especialmente involucrado en el origen o efectos de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Intermediarios/ distribuidores - Clientes - Competidores - Administraciones - Sociedad en general - Directivos - Empleados 	Descripción de un mapa relacional para ponderar el rol que debe ejercer cada agente en la prevención y la resolución de la crisis.	Santana (2004); Scott et al. (2008); Israeli et al. (2011); McCray et al. (2012)
Manejabilidad	Quantifica en qué medida la crisis es previsible y/o controlable	<ul style="list-style-type: none"> - Previsible y controlable - Previsible pero no controlable - No previsible pero controlable - No previsible y no controlable 	Las crisis previsible o controlables facilitan la gestión de la crisis, pronosticando sus efectos y las acciones necesarias para reducir su impacto.	Evans y Elphick (2005); Grewal et al., (2007); Roux-Dufort (2007)

Fuente: LUCÍA MELIÁN-ALZOLA, MARGARITA FERNÁNDEZ-MONROY Y MARISA HIDALGO-PEÑATE UNIVERSIA BUSINESS REVIEW / PRIMER TRIMESTRE 2015

La revisión de los criterios de clasificación mostrados pone de manifiesto la relevancia estratégica de dos variables concretas en la gestión de crisis: la frecuencia y el grado de impacto. Respecto al nivel de frecuencia, la importancia de su estudio radica en que, cuando una situación crítica es más frecuente, ello pone de manifiesto que es una situación que la organización no ha conseguido manejar, porque no está bajo su control o porque no ha puesto la suficiente voluntad o recursos para efectuar los cambios necesarios para su resolución. En cuanto a la intensidad del impacto, que mide el grado en que el suceso crítico altera el funcionamiento de la organización, a mayor intensidad su resolución

demandará más atención y recursos, a menos que se hayan invertido de forma proactiva para reducir sus efectos.

Como resultado del cruce de estas dos dimensiones, se obtiene una matriz que escenifica cuatro áreas estratégicas significativas, como se aprecia en la figura siguiente. Crisis frecuentes de bajo impacto (“acciones programadas”), crisis frecuentes de alto impacto (“gestión prioritaria”), crisis poco frecuentes de bajo impacto (“problemas no relevantes”) y crisis poco frecuentes de alto impacto (“aprendizaje organizativo crítico”).

Figura 12 *Matriz frecuencia – impacto de la crisis*



Fuente: LUCÍA MELIÁN-ALZOLA, MARGARITA FERNÁNDEZ-MONROY Y MARISA HIDALGO-PEÑATE UNIVERSIA BUSINESS REVIEW / PRIMER TRIMESTRE 2015

A nivel de toma de decisiones directivas, aplicable al contexto hotelero, la zona más preocupante correspondería a los tipos de crisis que se sitúan en el área de “gestión prioritaria”, seguida por las situadas en el área de “aprendizaje organizativo crítico”; sin embargo, los tipos de crisis del área de “acciones programadas” y, más aún, las del área de “problemas no relevantes” se colocarían en un segundo lugar en la agenda directiva. Respecto al área de “gestión prioritaria”, esta identifica tipos de crisis que requieren tanto una reflexión como una acción estratégica de primer orden, ya que el binomio alta frecuencia-alto impacto multiplica sus efectos negativos. Ahora bien, en este cuadrante podrían localizarse situaciones críticas que difícilmente están bajo el control de las

organizaciones, como lo fue la pandemia del Covid-19 y ante las cuales las organizaciones tienen poco margen de actuación para resolverlas.

El área de “aprendizaje organizativo crítico” recoge aquellas situaciones de inestabilidad que se caracterizan por tener poca frecuencia pero que, cuando se desarrollan, tienen un impacto importante (por ejemplo, un caso de intoxicación alimentaria). El principal problema de esta zona de la matriz es que la empresa no tiene muchas oportunidades de aprender a gestionar las situaciones futuras ya que el grado de ocurrencia es bajo. Por ello, cuando ocurren tales circunstancias críticas, las empresas no deben perder la oportunidad de aprender y sistematizar un plan de actuación para casos futuros similares.

Como se puede observar, dada la riqueza de información y visión de conjunto que se puede obtener, el análisis matricial de los tipos de crisis constituye una herramienta básica para la gestión proactiva, que debe guiar la agenda directiva hotelera frente a situaciones adversas. El modelo de negocio hotelero tradicional centrado en el alojamiento y el servicio de comidas ha sido severamente desafiado por el COVID-19, y ha impulsado a empresas proactivas a reestructurarse y diversificar su visión del negocio y sus canales de distribución.

Algunos de los cambios seguramente permanecerán en la era post pandémica; por lo tanto, la industria hotelera debe renovar sus servicios deconstruyendo y reconstruyendo los productos existentes, estrategias de marketing, canales de distribución, métodos de entrega y puntos de consumo (Gallen, 2020). La industria hotelera debe adoptar reformas que faciliten la multiempresa y las plataformas multicanal. Por ejemplo, los hoteles pueden maximizar su espacio y utilizarlo para alojamiento, servicio de comidas, venta al por menor y actividades públicas; así como para el comercio electrónico mediante la exhibición física de las mercaderías que se compra en línea.

Muchos hoteles han lanzado sistemas de catering (entregas en oficina o domicilios), otros ampliaron su negocio estableciendo una plataforma minorista de alimentos, que integra la producción a escala comercial de platos clásicos, un sistema de venta online y la logística de la cadena de frío. La venta por “live streaming” se ha convertido en uno de los métodos de marketing y ventas más populares. Las ventas a través de transmisión en vivo han logrado un éxito fenomenal. Los hoteles deben aprovechar la oportunidad y utilizar la transmisión en vivo para mostrar sus productos, interactuar con los clientes y promover las ventas.

La pandemia causada por el COVID-19 provocó cambios duraderos en las preferencias de los clientes sus y conductas de consumo. Por lo tanto, los hoteles deben identificar las necesidades del cliente y desarrollar productos de última generación. Por ejemplo, la preocupación por la higiene, la salud y la sustentabilidad continuará durante la era post-COVID-19 y los nuevos productos hoteleros deberían permitir a los clientes mantener un estilo de vida saludable, hacer ejercicio a voluntad, trabajar de manera efectiva, garantizar el distanciamiento social y reducir el contacto cercano. Por lo tanto, el espacio privado funcional, como una oficina privada, un gimnasio y el espacio y las instalaciones de recreación, juegan un papel importante dentro del servicio de alojamiento.

La preferencia de los inversionistas en cuanto a la infraestructura hotelera ha cambiado de grande y completo a pequeño y exquisito (Qu, 2020), y la fórmula de optimización de retorno para hoteles se centrará en maximizar ingresos por metro cuadrado por minuto (Gallen, 2020). La pandemia de COVID-19 ha aumentado la necesidad de servicios inteligentes tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda de la industria en general y el turismo en particular. En el escenario actual, los clientes han desarrollado una renovada preferencia por el servicio sin contacto apoyado por la plataforma digital y la tecnología inteligente; se espera que estos servicios continúen después de la pandemia. Varias marcas de cadenas a gran escala

han acelerado la transformación digital para sostener la competitividad en el mundo posterior a la pandemia (Asociación China de Hostelería, 2020).

La inversión de los hoteles en la gestión digital de las relaciones con el cliente ha dotado al servicio de atención al cliente con la capacidad de configuración y trazabilidad; esto se basa en que los hoteles pueden predecir la preferencia individual, brindar servicios personalizados, mejorar la membresía y aumentar la lealtad del cliente a través de varios esquemas de compromiso. A través de “big data”, los hoteles pueden analizar la composición, la demanda, la distancia de viaje del consumidor objetivo, y llevar a cabo un marketing de precisión.

Las herramientas digitales e inteligentes eliminarán el error humano, aumentarán la eficiencia del servicio, darán estabilidad a la calidad del servicio y, por lo tanto, mejorarán la atención al cliente y su satisfacción; mejorando así el desempeño del hotel en el cada vez más competitivo ambiente de negocios. Utilizando el Internet de las cosas (IoT), una cadena de hoteles adoptó la tecnología para el control inteligente (por ejemplo, acceso, luces, parlantes, cortina, aire acondicionado y TV), auto check-in y check-out, robots de servicio de habitaciones y entrega de alimentos, reconocimiento facial, aplicaciones de voz y pago por celular.

El servicio digital, inteligente y sin contacto reducirá el contacto interpersonal y aumentará la confianza del cliente en el entorno de servicio. La implementación de tecnologías digitales e inteligentes también puede mejorar la eficiencia operativa de un hotel y lograr reducciones significativas en los costos. La pandemia también ha acelerado la implementación de la videoconferencia, colaboración en la nube y teletrabajo. En la era post-COVID-19, los hoteles serán más ágiles y efectivos para atraer clientes y empleados de las generaciones Y y Z si continúan implementando soluciones digitales e inteligentes (Valle, 2020).

Dado que la industria hotelera es una industria que depende de entradas y operaciones manuales estandarizadas, la implementación de las tecnologías inteligentes, específicamente la automatización de procesos, puede reducir en una proporción considerable el trabajo administrativo repetitivo y reemplazar el trabajo humano. Las herramientas digitales e inteligentes aseguran un funcionamiento ininterrumpido de las operaciones hoteleras en el lado comercial y prestación de servicios para el cliente.

El marco de gestión del desastre producido por la COVID-19 propuesto por Hao et al. (2020) Es perfectamente aplicable al caso del Ecuador y en particular al sector hotelero de Guayaquil porque se enfoca justamente en los hoteles y presenta las fases en la lucha anti pandémica – para enfrentar los principales eventos que han afectado o pueden afectar la industria hotelera de China. Presenta, además, las principales estrategias que han sido o deberían ser implementadas por la industria hotelera para aliviar los efectos catastróficos del COVID-19.

Las principales estrategias anti pandémicas adoptadas por la industria hotelera de China fueron:

- Estrategias de liderazgo y comunicación
- Estrategias de recursos humanos
- Estrategias de provisión de servicios
- Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (Colaboración de las empresas para combatir la pandemia).
- Estrategias financieras
- Procedimientos Operativos Estandarizados para la Gestión de Desastres.

3.3.1. Estrategias de Liderazgo y Comunicación.

Como en todas las situaciones de desastre, el primer paso implica la formación de un equipo de gestión de desastres eficiente y responsable y el nombramiento de un líder de equipo.

El sector turístico del Ecuador debe prepararse para superar los estragos de la pandemia, pero también para enfrentar nuevos desastres que puedan presentarse en el futuro. Es el momento de aprender, de organizarse, de ser solidarios y de reorientar las acciones del turismo.

En materia de comunicación, el escenario del COVID-19 exige una comunicación innovadora que puede facilitar una comunicación fluida y receptiva, intercambio de información y toma de decisiones. La tecnología de la información y las comunicaciones, las redes sociales, el internet de las cosas (IoT), la inteligencia artificial y demás avances en el conocimiento, tienen que utilizarse para beneficio no solamente del turismo sino de la población y la economía del país.

3.3.2. Estrategias de Recursos Humanos.

Los empleados y trabajadores son valiosos activos de la empresa; ellos pueden contribuir de manera decisiva en la recuperación de las empresas. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por retener a los buenos empleados y asegurar la salud física, el bienestar psicológico y los ingresos del personal. Se deben reducir los costos laborales no esenciales de manera flexible, socializando la producción de servicios, y lamentablemente, despidiendo trabajadores con bajo rendimiento y mala actitud en el trabajo. También es posible emplear mano de obra subcontratada para algunos servicios (por ejemplo, entrega de alimentos y lavandería).

Hay una tendencia emergente para capacitar al personal para realizar múltiples tareas a fin de mejorar la flexibilidad laboral y optimizar la asignación de recursos humanos.

Además, los hoteles también pueden tomar provecho de la temporada baja de negocios para capacitar al personal en línea, personal de apoyo y alentar a los empleados a tomar vacaciones anuales y reducir días y horas de trabajo.

3.3.3. Estrategias de prestación de servicios.

Restaurar la confianza del cliente es fundamental para superar una crisis. En este sentido, es interesante notar que varias marcas hoteleras iniciaron servicios de cancelación gratuita, ampliaron la membresía del programa de fidelización y aumentaron los beneficios de la membresía para tranquilizar a los clientes. Las empresas hoteleras han tomado estrictas medidas higiénicas y sanitarias para asegurar los entornos de alojamiento de sus clientes; estas medidas incluyen la realización de una desinfección completa; controlar la higiene de los alimentos; distribución de mascarillas; ofrecer consultas médicas en línea; detectar el estado de salud de clientes y empleados; y limitar y controlar el acceso a las lavanderías, gimnasios y otras áreas e instalaciones públicas.

Los hoteles deben explicar sobre sus medidas de protección al cliente, y así restaurar la confianza de los clientes. También se pueden utilizar soluciones tecnológicas para proporcionar servicios sin contacto incluyendo auto check-in, check-in remoto, escaneo facial, control de voz de la habitación, el servicio de habitaciones robótico y el check-out en cero segundos. Servicios destinados a evitar los contactos humanos y minimizar los riesgos de sus clientes.

3.3.4. Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.

Durante el período pico de la pandemia, el rápido aumento en el número de casos infectados condujo a la necesidad de encontrar extensiones de hospitales para poner en cuarentena y tratar a los pacientes infectados. En ese momento, la industria hotelera de China mostró su solidaridad y cumplieron a cabalidad sus responsabilidades sociales al proporcionar su infraestructura y servicios existentes voluntariamente para el alojamiento y alimentación del personal médico, trabajadores y pacientes. Los hoteles también trabajaron en estrecha colaboración con las autoridades para acomodar turistas que se quedaron imposibilitados de continuar sus viajes o regresar a casa y sirvieron como estaciones de cuarentena cuando se establecieron estas restricciones para los viajeros.

Este espíritu de solidaridad humana y de responsabilidad social empresarial debe cultivarse y mantenerse porque podría incluso significar un nuevo rumbo para esta sociedad post moderna en la que los valores y las virtudes no son precisamente cultivadas por la mayoría de personas y las empresas buscan únicamente réditos económicos inmediatos sin importar los medios.

3.3.5. Estrategias Financieras.

Los hoteles deben aplicar estrategias de auto ahorro para revitalizar la liquidez, reducir los costos no esenciales, mejorar las capacidades operativas, monitorear las predicciones de flujo de caja y hacer ajustes dinámicos con prontitud en función de la situación. Muchos hoteles generaron valor agregado de sus productos para sus clientes desarrollando nuevas funcionalidades y mejorando sus servicios. Es fundamental emplear métodos y sistemas eficientes para reducir los costos operativos, como, por ejemplo: cerrar estratégicamente, cerrar parcialmente o reducir el número de propiedades e instalaciones, posponiendo mantenimiento de edificios y sistemas no esenciales, minimizando los costos fijos y recortando servicios no esenciales. Los hoteles también deben desarrollar estrategias de venta tales como: pre-venta, venta de paquetes (combinando pasajes aéreos, alojamiento, tours locales y alimentos y bebidas) y estrategias de precios flexibles, basadas en la situación del momento.

3.3.6. Procedimiento operativo estándar (SOP) de gestión de desastres.

Los hoteles deben establecer un estándar operativo (**SOP**) receptivo y eficiente para mejorar la eficacia de la gestión de desastres para hacer frente a los desastres, incluidos los desastres naturales y emergencias (p. ej., epidemias, explosiones, incendios, violencia, robos, enfermedad y muerte). Las empresas vinculadas al turismo y los hoteles en particular, deben organizar y mantener un equipo de consultores expertos, establecer un mecanismo de consulta y compilar y actualizar los lineamientos para responder a las crisis y desastres.

Las compañías de seguros que tienen una cooperación de larga data con la industria hotelera deben optimizar los productos y servicios para ajustarse a la situación de crisis y ayudar a los hoteles a cubrirse ante posibles pérdidas.

En todo esto, tienen un rol decisivo las instituciones públicas en general y en particular las del sector turístico, así como también las organizaciones hoteleras; para en conjunto establecer, documentar, formalizar y poner en vigencia los mecanismos de respuesta ante las crisis y desastres. Una vez más, la colaboración mutua y el interés común deben prevalecer sobre intereses particulares y posiciones egoístas.

3.4. Áreas prioritarias para la recuperación del turismo.

De acuerdo con la CEPAL, el turismo requiere fortalecer de manera prioritaria, tentativamente cinco áreas para su recuperación:

1. Gestión de la crisis y mitigación de los efectos socioeconómicos en los medios de subsistencia, en particular, en el empleo y la seguridad económica de las mujeres. Aplicar soluciones graduales y coordinadas para i) proteger los medios de subsistencia, los empleos, los ingresos y las empresas; ii) fomentar la confianza mediante protocolos de salud y seguridad en todas las operaciones turísticas; iii) fortalecer las alianzas y la solidaridad para la recuperación socioeconómica.

2. Impulso de la competitividad y aumento de la resiliencia. Apoyar el desarrollo de la infraestructura turística y de servicios de calidad en toda la cadena de valor del turismo, facilitar las inversiones y crear un entorno empresarial propicio para las mipymes locales, diversificar los productos y los mercados, y promover el turismo interno y regional, cuando sea posible.

3. Promoción de la innovación y de la digitalización del ecosistema turístico. En la recuperación y el desarrollo futuro del turismo se podría aprovechar al máximo el uso de la

tecnología en el ecosistema turístico, promover la digitalización para crear soluciones innovadoras e invertir en conocimientos digitales.

4. Promoción de la sostenibilidad y el crecimiento ecológico inclusivo. Es importante que el turismo se transforme en un sector resiliente, competitivo, eficiente en el uso de los recursos y neutro en carbono. Las inversiones ecológicas para la recuperación podrían dedicarse a las zonas protegidas, las energías renovables, los edificios inteligentes y la economía circular, entre otras oportunidades. Al proporcionar los Gobiernos apoyo financiero a la hostelería, los cruceros y la aviación, se podría garantizar también la prohibición de las prácticas contaminantes poco sostenibles.

5. Coordinación y alianzas para transformar el turismo. Se necesitarán estrategias y alianzas más ágiles para avanzar hacia un futuro resiliente y cumplir los objetivos mundiales. El Comité Mundial de Crisis de la OMT para el Turismo ha unido al sector turístico para formular una respuesta sectorial al desafío sin precedentes que plantea la pandemia de COVID-19. Al coordinar con eficacia los planes y políticas de reapertura y recuperación se podría considerar la posibilidad de involucrar en un esfuerzo conjunto y armonizado a los gobiernos, los asociados para el desarrollo y las instituciones financieras internacionales a fin de influir de forma considerable en las economías y los medios de subsistencia.

Las alianzas en los sistemas económicos y empresariales actuales son imprescindibles para lograr mejores resultados en objetivos que pueden ser compartidos incluso entre competidores con el propósito de consolidar nuevas formas de hacer turismo sostenible.

La reactivación del turismo debe ser la oportunidad para el acercamiento de pueblos y personas, la generación de empleos decentes y para que el turismo asuma el rol de agente protector del patrimonio cultural y natural de las naciones.

3.5. Estrategias y acciones imprescindibles para el sector hotelero

El profesor Bob McKercher, miembro de la Junta Asesora Internacional de TRINET, ha presentado "Una lista de verificación de recuperación de la crisis turística". Este documento presenta ideas, acciones y estrategias que los destinos y las empresas pueden considerar al responder y recuperarse de una crisis y en particular la producida por el COVID-19. De este material recopilado de varias fuentes, incluidos informes de la industria, publicaciones académicas y el conocimiento colectivo de la comunidad académica global de turismo de TRINET, se recogen algunas acciones aplicables a la realidad de la industria turística del Ecuador y en particular del sector hotelero.

Este es el momento para establecer objetivos de recuperación y elaborar cronogramas. Identificar y priorizar los mercados objetivos, trabajar con intermediarios y con los usuarios. Es importante mantener una comunicación honesta y oportuna, tratar a los medios de comunicación y las redes sociales como aliados. Es tiempo de ser empáticos y demostrar aprecio y consideración a los problemas que enfrentan los demás.

Se deben plantear cuestionamientos importantes a la experiencia vivida y frente a ello, generar resoluciones.

3.5.1 Acciones estratégicas. Se debe dar un paso atrás y planificar la reactivación. Evaluar la situación y diseñar planes involucrando a los lugares de destino turístico, empresas, profesionales en turismo, organizaciones de turismo comunitario, gremios profesionales, cooperativas y asociaciones para en conjunto participar en la gestión de la crisis.

- Realizar investigaciones de mercado para identificar los segmentos de demanda que pueden recuperarse primero o nuevos mercados que se puedan activar. Buscar formas de diversificar el mercado y el producto durante y después de la recuperación, especialmente si existe una dependencia excesiva hacia un solo segmento.

- Fomentar alianzas estratégicas público-privadas, y trabajar en estrecha colaboración con otros actores del sector turístico para desarrollar paquetes que se pueden lanzar a corto plazo. Los paquetes pueden incluir tarifas especiales para pasajes aéreos, alojamiento, comida y bebida; y otro tipo de promociones. La *Coopetencia* adquiere especial relieve considerando que es el momento para la coordinación y el apoyo mutuo; ya habrá tiempo para mantener la competencia cuando las condiciones del mercado y la economía sean propicias para ello.
- Organizar términos y condiciones mutuamente beneficiosos con los proveedores, incorporándolos en el análisis del problema y de la solución. La integración de las cadenas de suministro es una realidad exitosa a nivel mundial.
- Implementar reestructuras organizacionales para lograr mayor agilidad en la toma de decisiones y la respuesta ante las circunstancias que se presenten; resulta un elemento fundamental para ello el empoderamiento del personal.
- Establecer sistemas de inteligencia de mercado y estrategias de transformación digital. Las decisiones y estrategias basadas en el análisis de datos y la evidencia son fundamentales, especialmente en momentos de crisis.
- Identificar los cambios en las preferencias de los consumidores. La crisis provoca un cambio de motivaciones y comportamiento en las personas, cambio que debe ser identificado para permitir el relanzamiento o reorientación de los productos.

3.5.2 Acciones para la sostenibilidad. Las crisis pueden tornarse en oportunidades si las empresas toman el desafío de reinventarse.

- Interiorizar las lecciones aprendidas frente a la crisis sanitaria y humanitaria.
- Reconsiderar el rol económico, social, ambiental y cultural de la organización, así como del turismo en general.

- De-construir y reconstruir la forma de hacer negocio hacia una mayor sostenibilidad y resiliencia. Ser humildes y apreciar que el sector del turismo comercial es el facilitador de experiencias y no la experiencia en sí.
- Establecer alianzas estratégicas para asegurar la conservación del patrimonio natural y cultural.
- Implementar estándares, normas y protocolos internacionales de bioseguridad.
- Minimizar los impactos ecológicos y sociales asociados con la producción y el manejo de los desechos. Establecer protocolos de disposición, recolección y procesamiento de los desechos producidos por efectos de limpieza, sanitización y desinfección en coordinación con gestores ambientales locales y acatando el marco legal vigente.
- La participación en procesos de certificación ambiental, sanitaria y social puede contribuir a reconstruir la confianza de trabajadores, colaboradores, turistas y de las comunidades locales en general.

3.5.3 Acciones en el área financiera. Probablemente es el área donde se debe tener el mayor cuidado de forma inmediata, porque es necesario ajustar la economía de la empresa a la del país.

- Renegociar términos de pago y buscar mecanismos de diferimiento de pago para los costos fijos. Evitar adquirir deudas para cubrir estos costos.
- Buscar la eficiencia operativa y minimizar costos. Con el propósito de apoyar a las Pymes, en particular las del sector turístico, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado y puesto a disposición, especialmente de las empresas de países en desarrollo, un programa denominado SCORE - Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles - para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas. Para las organizaciones

del sector del turismo, la OIT propone la modalidad SCORE HoCo - Hospitality and Coaching, por sus siglas en inglés - programa de formación y asistencia técnica especialmente dirigido a hoteles, hostales y restaurantes.

- Mantener fuentes de financiamiento frescas utilizando las líneas de crédito preferente ofrecidas por el gobierno y organismos internacionales: así como sostener buenas relaciones comerciales con proveedores y clientes.
- Evaluar el uso de efectivo de la empresa. Identificar oportunidades de optimización del capital de trabajo y generar la liquidez que permita reorientar esos recursos a cubrir los costos variables de operación.
- Mantener una lista de proveedores y refrescarla con proveedores alternativos para no cortar las operaciones en caso de emergencia. Identificar procesos alternativos de provisión o sustitución de insumos a los que pueda recurrirse en caso de desabastecimiento.

3.5.4 Acciones Operativas. Definitivamente, si se buscan resultados distintos no se puede seguir haciendo lo mismo. Las operaciones cotidianas también deben ser reorientadas.

- Cerrar las operaciones no esenciales o reducir la escala de las operaciones.
- Cerrar pisos. Reducir los servicios.
- Considerar beneficios adicionales al cliente, siempre que no afecte la liquidez del negocio.
- Reprogramar el mantenimiento no esencial de edificios y de los sistemas no esenciales.
- Utilizar las habilidades del personal en tareas fuera de su función normal.
- Revisar las funciones y proceder a su reestructuración de ser el caso.
- Tener los planes de acción listos en caso de que se presenten emergencias con los huéspedes/clientes.

- Mantener protocolos y prácticas estrictas de limpieza y saneamiento.
- Implementar soluciones tecnológicas para hacer frente a los temores de las personas (acceso sin contacto y robotizado, información y señalética) y reducir los contactos cercanos innecesarios entre personas.

3.5.5 Acciones de Marketing. A pesar de que las condiciones económicas no sean las más adecuadas para emprender en costos de marketing, esta actividad no debe ser descuidada sino más bien utilizada de forma eficiente, con los recursos de la tecnología de comunicación y las redes sociales y lo relacionado con el eMarketing.

- Reorientar los esfuerzos hacia el marketing de contenidos. La publicidad y los descuentos no funcionan si los consumidores no están dispuestos a viajar, pero contenidos en redes que enseñe la bondad de las instalaciones o la belleza del entorno natural mantendrán al cliente comprometido con el negocio.
- Mantener canales de mercadeo minimizando los costos y capacitar al personal en herramientas modernas de mercadeo.
- Trabajar en una expansión progresiva del mercado apuntando primero hacia mercados recuperados y luego extendiendo hacia mercados en recuperación.
- Si se hace promoción a nivel de turismo internacional, esta debe enfocarse hacia la seguridad del visitante.
- Trabajar en el sector MICE (siglas en inglés de reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones) local.
- Trabajar en Redes sociales como Instagram, Facebook, etc. con historias y noticias positivas.

3.5.6 Acciones con el talento humano. En todo momento y más en tiempos de crisis, las personas son el capital más valioso que tiene una organización; se lo debe cuidar, mejorar sus

conocimientos y destrezas y desarrollar sus aptitudes, así como procurar su compromiso con los objetivos empresariales sin perjuicio de sus propios objetivos personales y familiares.

- Involucrar al personal como un actor clave en la gestión de la crisis.
- Mantener en lo posible al personal de turismo en sus puestos de trabajo y desarrollar soluciones consensuadas.
- Procurar dar licencias en lugar de dejarlos ir; una vez que el personal renuncie o sea despedido será difícil reemplazarlo cuando las cosas mejoren. Se corre el riesgo de perder gente buena ya capacitada. Es más costoso el reemplazo que mejorar las condiciones de un buen trabajador.
- Implementar modalidades de trabajo flexibles, trabajar de forma remota, días de trabajo reducidos, etc.
- Empoderar al personal para tomar decisiones delegando autoridad y responsabilidad bajo condiciones claras y con la motivación necesaria.
- Apoyar la formación continua del personal, especialmente para las personas que pueden trabajar desde casa.
- Capacitar el personal en la realización de nuevas tareas y tareas múltiples.
- Apoyar el uso de teleconferencias y tecnologías de videoconferencia.
- Garantizar un entorno de trabajo seguro, monitorear la salud mental del personal e intervenir si es necesario.
- Apoyar a profesionales free-lance o independientes.
- Aumentar la externalización de servicios si es rentable.

3.5.7 Acciones con el usuario / consumidor. La gestión con los clientes, usuarios o consumidores siempre será clave para el crecimiento de la empresa, más aun cuando es muy

probable que la demanda de servicios se mantenga baja; por lo tanto, es fundamental crear y fidelizar clientes.

- Esperar y observar el comportamiento de los consumidores para ver cuándo cambia.
- Garantizar a los consumidores que está haciendo todo lo posible para ofrecer un destino, negocio o servicio seguro.
- Mantener contacto frecuente con consumidores y proveedores, demostrando preocupación genuina por su bienestar.
- Generar información veraz y oportuna para que los clientes se sientan confiados en que no tendrán sorpresas desagradables.
- Establecer o fortalecer mecanismos de retroalimentación sobre las expectativas y satisfacción de los clientes respecto de los servicios ofertados o prestados.

3.5.8 Acciones en y con la comunidad. En tiempos de crisis debe manifestarse la solidaridad humana y la responsabilidad social de las empresas; por ello, también hace falta identificar las acciones a desarrollar en y con la comunidad donde existe la empresa.

- Desarrollar estrategias de relaciones públicas e implementarlas a nivel comunitario para comunicar los beneficios del turismo y recordar a la gente que se debe mostrar hospitalidad hacia los turistas en el momento requerido para atraerlos en lugar de ahuyentarlos.
- Trabajar en estrecha colaboración con las autoridades sanitarias para minimizar la propagación de virus y enfermedades.
- Ofrecer condiciones especiales a las personas mayores o con capacidades limitadas.
- Ayudar en lo posible a los actores más afectados por la pandemia.
- Ofrecer capacitación para que las personas desarrollen habilidades y obtengan conocimientos, de forma que eventualmente puedan trabajar para la empresa.

- Iniciar actividades de bienestar público, mediante la entrega de entradas gratuitas o importantes descuentos para acceder a atractivos turísticos, lugares pintorescos y facilidades del hotel.
- Promover, dar forma e implementar la cooperación y confianza más estrechas entre los socios de la industria y el resto de los actores en general, incluidas las ONG.

3.6. Innovación y transformación digital.

La estrategia de innovación y digitalización son importantes para el sector hotelero, ya que permiten a los hoteles mantenerse al día con las tendencias y las demandas del mercado en constante evolución y optimizar la gestión de las operaciones y servicio al cliente. A continuación, se detallan algunas formas en que los hoteles pueden implementar estas estrategias de manera efectiva:

3.6.1. Digitalización: La estrategia de digitalización se refiere a la adopción de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en el sector hotelero. Entre las tecnologías de mayor aplicación se encuentran: **Sitio web** que sea fácil de navegar, con un diseño moderno y optimizado para los motores de búsqueda; **Aplicación de reservas en línea** que permita a los clientes reservar habitaciones, servicios y paquetes de forma fácil y rápida. **Aplicaciones móviles** que permitan a los clientes realizar reservas, solicitar servicios y acceder a información relevante sobre el hotel desde sus teléfonos celulares; **Sistemas de gestión hotelera:** (*PMS*, por sus siglas en inglés) que permitan la gestión integrada de reservas, inventario, gestión de clientes y facturación; **Inteligencia Artificial:** que permita analizar datos de los clientes, tendencias del mercado y comportamiento de los huéspedes para personalizar la experiencia del cliente y mejorar la gestión de los servicios; **el Internet de las cosas (IoT)**, posibilita el control inteligente de dispositivos y facilidades (por ejemplo, acceso, luces, parlantes, cortina, aire acondicionado y TV), auto check-in y check-out, robots

de servicio de habitaciones y entrega de alimentos, reconocimiento facial, aplicaciones de voz y pago por celular.

3.6.2 Diseño innovador: El diseño innovador puede mejorar la experiencia del cliente y ayudar a los hoteles a destacar entre la competencia. Por ejemplo, un hotel puede implementar diseños creativos en su lobby, áreas comunes o habitaciones para crear un ambiente único y atractivo. También aplica para spots publicitarios, logos, murales, afiches y publicidad a través de los medios en general.

3.7. Desarrollo de competencias para la “Nueva Normalidad” en el Turismo

Las experiencias obtenidas de la pandemia, los nuevos desafíos que enfrentan las empresas del sector turístico para su sostenibilidad y competitividad, los avances tecnológicos que sin ninguna duda tendrán enorme influencia en el turismo y las nuevas formas de comunicación y de hacer negocios a nivel mundial; obligan al desarrollo de nuevas competencias de las personas para satisfacer la demanda de las empresas y del mercado.

3.7.1 Desarrollo de competencias digitales

La innovación tecnológica que se ha vivido durante los últimos años ha desembocado en el “eTurismo”, donde la oferta ya no está restringida a los prestadores de servicios turísticos, sino que la demanda tiene un papel fundamental en cómo se gestionan y adquieren los productos turísticos. Esto ha provocado modificaciones en la cadena de valor, al permitir la comercialización directa del producto hacia el consumidor, y las operaciones han tenido que adaptarse digitalizando sus procesos. Esto ha significado cambios en las formas de trabajo y nuevas habilidades requeridas a los trabajadores, especialmente en lo relativo a las tecnologías digitales. Para la formación en habilidades de forma virtual se han desarrollado Programas de ‘E-learning’ para trabajadores del turismo.

3.7.2. Desarrollo de competencias relacionadas a temas de salud, higiene, y seguridad.

En el contexto de la pandemia, se han desarrollado habilidades en los temas especialmente de seguridad, higiene y salud y se han fortalecido las habilidades blandas y transversales para todos los subsectores del turismo como una forma de apoyo a los daños psicológicos y sociales que la pandemia ha traído al turismo.

3.7.3. Desarrollo de habilidades necesarias para el sector o habilidades transversales

En la industria turística es esencial el desarrollo de habilidades necesarias para el sector, así como habilidades transversales. Esto incluye medidas enfocadas al cuidado y preservación del medio ambiente, como la reducción del uso de recursos naturales en los hoteles y restaurantes, el manejo de residuos sólidos, el uso de productos naturales de limpieza, entre otros.

Una habilidad transversal importante en el sector turístico es la capacidad de comunicarse en idioma inglés y algún otro idioma adicional dependiendo de los mercados a los que los destinos se enfoquen. El nivel de comunicación en inglés es indispensable en cargos con contacto directo con los turistas y, en algunos casos de funciones administrativas; además, la habilidad de comunicarse efectivamente de forma oral y escrita en el idioma propio es indispensable.

3.8. Acciones recomendadas para el sector hotelero de Guayaquil.

Revisando la literatura presentada en este trabajo, los informes de instituciones, los resultados de las encuestas y toda la información disponible sobre las acciones que se han llevado a efecto para combatir y superar los efectos de la pandemia, se puede notar que existe una notable coincidencia en muchas de estas acciones a diferentes niveles; de esta manera, se presentan a continuación aquellas cuya ejecución es factible y necesaria para la recuperación y fortalecimiento del sector hotelero de Guayaquil.

3.8.1 Acciones estratégicas.

- Realizar investigaciones de mercado para identificar los segmentos de demanda que pueden recuperarse primero o nuevos mercados que se puedan activar.
- Trabajar en estrecha colaboración con otros actores del sector turístico para desarrollar paquetes que se pueden lanzar a corto plazo. Los paquetes pueden incluir tarifas especiales para pasajes aéreos, alojamiento, comida y bebida; y otro tipo de promociones.
- Renegociar contratos en condiciones mutuamente beneficiosos con los proveedores.
- Evaluar la estructura organizacional y si es necesario, reorganizarla para lograr mayor agilidad en la toma de decisiones y mejor respuesta ante las circunstancias que se presenten.
- Identificar estrategias de transformación digital que puedan implementarse para mejorar el servicio al cliente.
- Identificar los cambios en las preferencias de los consumidores para el relanzamiento o reorientación de los productos.

3.8.2 Acciones para la sostenibilidad.

- Interiorizar las lecciones aprendidas frente a la crisis sanitaria y humanitaria.
- Establecer los conocimientos y prácticas recomendables para lograr desarrollar una mayor sostenibilidad y resiliencia.
- Establecer alianzas estratégicas para asegurar la conservación del patrimonio natural y cultural.
- Implementar estándares, normas y protocolos internacionales de bioseguridad.
- Establecer protocolos de disposición, recolección y procesamiento de los desechos producidos por efectos de limpieza, sanitización y desinfección.

- Cuando sea factible, participar en procesos de certificación ambiental, sanitaria y de responsabilidad social.

3.8.3. Acciones en el área financiera.

- Renegociar términos de pago y buscar mecanismos de diferimiento de pago para los costos fijos. Evitar adquirir deudas para cubrir estos costos.
- Buscar la eficiencia operativa y minimizar costos. Sería muy útil participar en el Programa SCORE HoCo de la OIT.
- Utilizar, de ser necesario, las líneas de crédito preferente ofrecidas por el gobierno y organismos internacionales.
- Evaluar el uso de efectivo de la empresa
- Mantener una lista de proveedores y refrescarla con proveedores alternativos para no cortar las operaciones en caso de emergencia.

3.8.4 Acciones en el área operativa.

- Cerrar las operaciones no esenciales o reducir la escala de las operaciones.
- Considerar beneficios adicionales al cliente, siempre que no afecte la liquidez del negocio.
- Reprogramar el mantenimiento de edificios y sistemas no esenciales.
- Mantener protocolos y prácticas estrictas de limpieza y saneamiento.
- Mejorar las prácticas de atención al cliente y reducir los contactos cercanos innecesarios entre personas.

3.8.5 Acciones de Marketing.

- Reorientar las actividades de marketing según las nuevas necesidades y medios que utilizan los clientes.

- Trabajar en una expansión progresiva del mercado apuntando primero hacia mercados recuperados y luego extendiendo hacia mercados en recuperación.
- Trabajar en el sector MICE (siglas en inglés de reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones) local.
- Trabajar en Redes sociales como Instagram, Facebook, etc. con historias y noticias positivas.

3.8.6 Acciones con el talento humano.

- Revisar la estructura organizacional
- Establecer o actualizar el manual de funciones
- Retener a los buenos trabajadores. Procurar dar licencias en lugar de dejar ir al personal;
- Implementar modalidades de trabajo flexibles, trabajar de forma remota, días de trabajo reducidos, etc.
- Realizar evaluaciones de personal. Analizar el efecto económico de despedir a trabajadores de bajo rendimiento o actitud negativa.
- Empoderar al personal para tomar decisiones delegando autoridad y responsabilidad bajo condiciones claras y con la motivación necesaria.
- Apoyar la formación continua del personal, especialmente para las personas que pueden trabajar desde casa.
- Capacitar el personal en la realización de nuevas tareas y tareas múltiples.
- Apoyar el uso de teleconferencias y tecnologías de videoconferencia.
- Garantizar un entorno de trabajo seguro, monitorear la salud mental del personal e intervenir si es necesario.
- Apoyar a profesionales free-lance o independientes.
- Aumentar la externalización de servicios si es rentable.

3.8.7 Acciones con el usuario.

- Permanecer atentos al comportamiento de los clientes.
- Garantizar a los consumidores que está haciendo todo lo posible para ofrecer un destino o servicio seguro.
- Mantener contacto frecuente con consumidores y proveedores, demostrando preocupación genuina por su bienestar.
- Generar información veraz y oportuna para que los clientes se sientan confiados en que no tendrán sorpresas desagradables.
- Establecer o fortalecer mecanismos de retroalimentación sobre las expectativas y satisfacción de los clientes respecto de los servicios ofertados o prestados.

3.8.8 Acciones en y con la comunidad.

- Desarrollar estrategias de relaciones públicas e implementarlas para comunicar los beneficios del turismo y recordar a la gente que se debe mostrar hospitalidad hacia los turistas en el momento requerido para atraerlos en lugar de ahuyentarlos.
- Colaborar con otros actores del sector turístico en Guayaquil para impulsar la recuperación del turismo en la ciudad.
- Ofrecer condiciones especiales a las personas mayores o con capacidades limitadas.
- Ofrecer capacitación para que las personas desarrollen habilidades y obtengan conocimientos, de forma que eventualmente puedan trabajar para la empresa.
- Entregar entradas gratuitas o importantes descuentos para acceder a eventos y a las facilidades del hotel.
- Fortalecer los gremios y asociaciones relacionados con el turismo.
- Realizar las gestiones necesarias para que el sector turístico y en particular el hotelero, desarrollen un programa de gestión de riesgos y desastres.

- Comprometerse en el desarrollo de procedimientos operativos estándar para la gestión de riesgos y desastres.

3.8.9. Innovación y digitalización del sistema turístico.

- Incorporar progresivamente la tecnología digital en las diferentes operaciones relacionadas con la actividad turística.
- Diseñar nuevos servicios y productos que sean atractivos para los viajeros y visitantes.
- Promover y participar en encuentros nacionales e internacionales sobre innovaciones en el turismo.

Conclusiones

Mediante la encuesta a una muestra representativa de gerentes hoteleros de la ciudad de Guayaquil y las entrevistas a un grupo seleccionado de ellos, fue posible obtener información valiosa sobre la actividad del sector hotelero en la ciudad y conocer la perspectiva del gerente. El análisis de las respuestas de los directivos permite comprender el estado del sector hotelero y las estrategias desarrolladas de cara a la recuperación económica post-COVID-19. De esta forma, al identificar las fortalezas y debilidades del sector hotelero en la ciudad de Guayaquil será posible proponer posibles soluciones para incrementar la productividad y competitividad del sector. Esta información, además, proporciona valiosos elementos de aprendizaje y lecciones que otros gerentes de hoteles y expertos de la industria pueden usar para mejorar sus estrategias y operaciones.

Las preguntas de las encuestas se encuentran en el anexo 4 y sus resultados en el anexo 5, de los cuales podemos obtener las siguientes conclusiones:

- La observación de las normas de bioseguridad y el cumplimiento de disposiciones y recomendaciones oficiales se ha dado en la totalidad de los casos, privilegiando la seguridad del personal y de los clientes, ante todo.
- El 62% de los hoteles se vieron obligados a reducir personal y haciendo una inferencia de este resultado, el nivel de empleo se redujo en un 62%. Muestra evidente de la catastrófica secuela de la pandemia.
- Para asegurar su sostenibilidad financiera, el 53% optó por reducir los costos operativos, más allá de la reducción obligada de las operaciones por la disminución de la demanda de sus servicios. El 39% se inclinó por la renegociación de sus contratos con proveedores.

- Una vez superada la etapa de aislamiento, el nivel de ocupación se redujo en un 60% en general y en ciertos casos llegó al 80% menos de los niveles considerados normales en los hoteles.
- Las principales preocupaciones de los gerentes frente a su actividad futura son: la incertidumbre del panorama económico (46%) y la falta de demanda por parte de los viajeros (41%). Es importante notar que ambos factores son externos, es decir, representan amenazas para la operación para las cuales no se vislumbran acciones específicas.
- Apenas el 52% de los gerentes de hotel tomaron en consideración la implementación de nuevas estrategias de marketing en busca de mejorar sus niveles de ocupación y su recuperación económica.
- Como estrategias de marketing, el 38% ha considerado un enfoque a través de medios digitales y apenas un 13% se ha pronunciado por alianzas con otros medios y empresas. La mayoría, el 41% se mantienen en estrategias tradicionales como los descuentos y promociones.
- El 77% de los gerentes consultados está consciente de la necesidad de incorporar nuevos servicios y experiencias para atraer nuevos clientes.
- Existe también conciencia en el 84% de los gerentes de la necesidad de reducir los precios de los servicios que ofrecen para ajustarlos a la realidad de la economía y no perder competitividad.
- En cuanto a las medidas que consideran necesarias para la sostenibilidad de los hoteles a mediano y largo plazo, los gerentes se pronunciaron de la siguiente manera:
 - Marketing 38%
 - Innovación en los servicios 23%
 - Alianzas estratégicas 20%

En lo que hace relación a las entrevistas con los gerentes seleccionados, por su naturaleza preguntas abiertas que permiten una exposición más amplia de los criterios, las conclusiones obtenidas se pueden sintetizar de la siguiente manera.

- Hay una conciencia colectiva de la importancia de la bioseguridad en las instalaciones, en las relaciones interpersonales y la protección personal mediante los medios convencionales conocidos de limpieza, desinfección, distanciamiento social, uso de mascarillas, etc., así como la capacitación constante del personal.
- Existe un relativo optimismo frente a la recuperación paulatina del sector en cuanto a los niveles de ocupación. Se confía que la situación va a mejorar en función del aumento de los viajes sobre todo de negocios y el turismo interno.
- Lamentablemente, el personal de los hoteles ha sido afectado grandemente ya que se ha producido reducción de personal, disminución de horas de trabajo, licencias temporales y otras medidas provocadas por la necesaria reducción de costos frente a la baja de las operaciones.
- Cabe resaltar que algunas empresas hoteleras han realizado campañas y programas de apoyo para la salud emocional del personal para ayudar a sobrellevar el estrés y el estado de ansiedad por el impacto de la pandemia y la incertidumbre laboral.
- Frente al catastrófico impacto de la pandemia muchos hoteles tuvieron que cerrar temporalmente, y algunos definitivamente, sus operaciones y otros han tenido que proceder a recortes de personal y reducción de los servicios para sobrevivir.
- La pandemia dejó en evidencia la necesidad de adoptar tecnologías digitales y cuando es posible, el teletrabajo para mantener las operaciones.

- Frente a la sostenibilidad a largo plazo de los hoteles, los gerentes expresaron que es indispensable mantener las medidas de bioseguridad y prevención adoptadas por el Covid 19 para garantizar justamente la seguridad de los huéspedes y del personal.
- Sobre el mismo tema de sostenibilidad, existe el reconocimiento de ser flexibles y adaptables para enfrentar cualquier crisis o desastre en el futuro.
- Es también muy importante, de acuerdo con los gerentes, proporcionar experiencias únicas y de alta calidad a los huéspedes para obtener su satisfacción y garantizar la lealtad a largo plazo.

Lecciones

La pandemia de COVID-19 ha puesto a prueba la capacidad de respuesta y adaptación de las instituciones y sus políticas públicas no solamente en lo que se refiere al turismo sino a la sociedad en su conjunto. Pero, también ha gatillado una oportunidad sin precedentes de aprendizaje de las condiciones habilitantes para avanzar en la construcción de instituciones resilientes, empresas sostenibles y personas solidarias.

Implementar medidas de seguridad sanitaria en los hoteles es fundamental ya que los clientes buscan hospedarse en lugares que les brinden confianza y seguridad. Es necesario fortalecer la presencia online y la promoción en redes sociales y otros medios digitales ya que, en la era digital, tener una presencia en línea sólida y atractiva es crucial para llegar a un público más amplio y diverso.

Definitivamente el país en general y la industria del turismo en particular no tiene la capacidad suficiente para reaccionar de manera articulada y efectiva ante desastres y de esta manera mitigar sus efectos adversos. Es imprescindible crear conciencia, capacitarse y asignar los recursos necesarios para contar un sistema de gestión de crisis y desastres.

Para enfrentar los problemas estructurales del actual estilo de desarrollo y abordar los desafíos que plantean la crisis presente y las que vendrán en el futuro, se requiere de instituciones del Estado con renovadas capacidades para diseñar y poner en marcha políticas y programas que respondan a las necesidades del presente, con una mirada de futuro. Las decisiones de política e inversión que se tomen hoy condicionarán nuestro mañana.

Referencias

- Abella, S. (2020). Situación del sector turístico y de la crisis. En F.J., Bauzá; F.J., Melgosa; L.M., Rondón; L., Troitiño y C. Mulet (Ed). El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación (pp. 3-8). Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT).
<https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Abu Bakar y Rosbi (2020). Effect of Coronavirus disease (COVID-19) to tourism industry. Revista internacional de investigación y ciencia en ingeniería avanzada. 7, 189 – 193.
<https://ijaers.com/detail/effect-of-coronavirus-disease-covid-19-totourism-industry/>
- Agüera franorgaz, O. &. (2018). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. El Periplo Sustentable, 1. Obtenido de
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000200008&lng=es&.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000200008&lng=es&)
- Almaraz, A. (2020a). Resiliencia y empresas socialmente responsables.
<https://www.colef.mx/opinion/resiliencia-y-empresas-socialmente-responsables/>
- Almaraz, A. (2020b) Recuperación productiva y empresarial post Covid-19. Las micro, pequeñas y medianas empresas.
https://www.colef.mx/wpcontent/uploads/2020/05/20Mayo11_pymes_8.pdf
- Anderson, C., & De Tollenaere, M. (2020). *Supporting Institutional Resilience*. OECD.
- Araújo, & Sevilla, D. (2017). <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/BIOLOGIA-S5-Editorial-EDIPROV-MINEDUC-SFE-2017-00014-A.pdf>.

- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador.
<http://institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/6-Constituci%C3%B3n-de-la-Rep%C3%ABlica-del-Ecuador1.pdf>
- Baena. (2018). Metodología de la Investigación (3a. ed. ed.). Mexico: Grupo Editorial PATRIA.
- Babii, A. y Nadeem, S. (2021). El turismo en el mundo tras la pandemia. Fondo Monetario Internacional, Artículos de actualidad.
<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-traveland-tourism-in-a-post-pandemic-world>
- Banco Central del Ecuador (BCE, 2021). La pandemia por el covid-19 generó una caída en el pib de 6,4% de marzo a diciembre de 2020.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-lapandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-adiciembre-de-2020>
- Banco Mundial (2020). La COVID 19 hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la segunda guerra mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-toplunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> 41
- Banco Santander (2020) ¿Qué es la teoría del cisne negro?
<https://www.bancosantander.es/blog/economia-finanzas/teoria-cisne-negro>
- Becerra-Astudillo, F.; Vega-Ruiz, J. y Orellana-Ulloa, M. (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. 593 Digital Publisher CEIT, 6 (3), 201-220. <https://www.593dp.com>
- Bernard, V., & Skinner, D. (1996). What motivates managers' choice of discretionary accruals? *Journal of Accounting and Economics*, 22(1 - 3), 313-325.

- Briguglio, L. (2009). Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements. *Oxford Development Studies*, 229-247.
- Calvo-Flores, A.; García, D.; López, J.M; Madrid, A.; Marín, S.; Martínez, F.J; Martínez-Abarca, C.A; Ortiz, E. y Somohano, F. (2020). Impacto económico de la COVID-19 sobre la empresa. Estudios.
<http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/128/informecompleto.pdf>
- Campos, & Lule. (2021). La Observación, un Método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, VII, 45-60.
- Chang et al. (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 940-950.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.026>
- Chejín. (2021). El impacto de un Ecuador sin turistas. Guayaquil: GK. Obtenido de <https://gk.city/2021/03/07/pandemia-turismo-ecuador>.
- Cifuentes, J. (2020) Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo. *Espaço e Economía*. 8, pp. 1-8.
<https://journals.openedition.org/espacoeconomia/12874>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020a). Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45602/S2000313_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020b). Informe Especial Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020c). El desafío social en tiempos del COVID-19.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/S2000325_es.pdf

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y el Desarrollo (2021) Informe COVID-19 y turismo una actualización.

https://unctad.org/system/files/officialdocument/ditcinf2021d3_en_0.pdf

Congreso Nacional de Ecuador (2014). Ley del Turismo. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>

Colaboradores. (1 de Enero de 2020). *Visión del turismo* . Obtenido de Visión del turismo : <https://www.visionesdelturismo.es/>

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

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/7313/10346>

Development, U. n. (2021). *COVID-19 and tourism an update* . New York : United Nations UNCTAD .

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.

Duval, R., Elmeskov, J., & Vogel, L. (2007). Structural Policies and Economic Resilience to Shocks. *OECD Working Paper No. 567*.

El Comercio. (2020). Lenín Moreno decreta el estado de excepción en Ecuador por el covid-19. Elcomercio.com. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/moreno-medidas-coronavirus-covid19-excepcion.html>.

El Ministerio de Turismo. (2020). Reglamento de Alojamiento Turístico. Ministerio de Turismo, 1- 17. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de <https://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>.

Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150.

Faulkner, B. (2001): “Towards a framework for tourism disaster management”, *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135–147.

Fernández, A.; Gonzáles, B.; Izquierdo, M y Moral, E. (2021) Impacto económico de la COVID-19 en las empresas españolas según la encuesta del banco de España 42 sobre la actividad empresarial (EBAE).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7885758>

Fernández, F. (2020). Estudio de impactos de pandemias del siglo XXI en la economía y el sector turístico. Trabajo de fin de grado. Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de La laguna.

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/20571/Estudio%20de%20impactos%20de%20pandemias%20del%20siglo%20XXI%20en%20la%20economia%20y%20el%20sector%20turistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fondo Monetario Internacional (2021). El turismo en el mundo tras la pandemia.

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2021/02/24/na022521-how-to-save-traveland-tourism-in-a-post-pandemic-world>

Garrido Cornejo , C. R., Cabanilla Vásconez , E. A., Molina Vélasquez , E. R., & Villagrán Olivo , P. A. (2021). *Impacto del COVID-19 en el sector turístico ecuatoriano* . Quito : UIDE.

- Gallego, A. (2020). Turismo y la recuperación post crisis COVID-19.
<https://www.atrevia.com/blog/turismo-y-la-recuperacion-post-crisis-covid-19/>
- García. (2020). Cámara de Turismo del Guayas calcula que 25% de hoteles de la provincia enfrenta cierre definitivo por pandemia. El Comercio. Obtenido de <https://www.elcomercio.com>.
- Garrido Cornejo, C.; Cabanilla Vásquez, E.A.; Molina Velásquez, E.R. y Villagrán Olivo, P.A. (2021). Impacto del COVID-19 en el sector turístico ecuatoriano. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4701>
- Gil, & Korstanje. (2020). El turismo como objeto de investigación. Tourism as an object of study. Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade, 12(1). <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i1p81>.
- Gil, G.E (2010) La resiliencia: conceptos y modelos aplicables al entorno escolar. El Guiniguada, 19. 27-42. <https://ojsspdc.ulpgc.es>
- González, R y Hernández, F (2021) Asia y el gran desafío de la COVID-19: resiliencia y adaptación. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842021000200009&lang=es
- Gössling, S. (2020) Pandemia, transformación y turismo: tener cuidado con lo que deseas. Tourism Geographies. 2 (3). 577-598.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616688.2020.1759131> 43
- Gössling, S.; Scott, D. y Hall, C. (2021) Pandemias, turismo y cambio global: una evaluación rápida de COVID-19, Journal of Sustainable Tourism, 29 (1), 1-20,
<https://www.tandfonline.com/doi/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Guardia, F. (2020) Impacto de las enfermedades en la economía global.
https://www.ey.com/es_ec/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial Hall, C.; Scott, D.

- Gursoy et al. (2010). Local's attitudes toward mass and alternative tourism: The case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, 49(3), 381-394.
- Hallegatte, S. (2016). Economic Resilience: Definition and Measurement. *World Bank Policy Research Working Paper No. 6852*.
- Hao et al. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*.
- Heath, R. (1998) *Crisis Management for Managers and Executives*. Financial Times, Pitman Publishing, London
- Hernández, R. (2020). Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística. Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506839>
- Hernández, R., F. C., & Baptista. (2018). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). MEXICO: McGRAW-HILL.
- Herrera, V. (2021). Y luego del COVID-19 ¿qué pasará con el turismo? Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). <http://www.uide.edu.ec/y-luego-del-covid-19-que-pasara-con-el-turismo/>
- Herstad, S., & Sandven, T. (2019). A closer look at the relationship between innovation and employment growth at the firm level. *Journal of Evolutionary Economics*, 1-28.
- Hosteltur. (2021). www.hosteltur.com. Obtenido de <https://www.hosteltur.com>.
- Horaeca, E. (1 de Abril de 2021). Sector turístico enfrentado desafíos. *Enlace Horaeca*, pág. 5.
- Jafari. (2020). El turismo como disciplina científica. *Política y Sociedad*, 42(1),

- Jha, A., Miner, T., & Stanton-Geddes, Z. (2013). *Building Urban Resilience. Principles, Tools and Practice*. IBRD.
- Jiang, Y., & Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70-82.
- Johnson, S. (2020) Coronavirus y Economía global.
<https://www.projectsyndicate.org/commentary/coronavirus-global-economy-lack-of-americanleadership-by-simon-johnson-2020-02>
- Kash, T. & Darling, J. (1998). Crisis management: Prevention and Diagnosis and intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (4): 179-186
- Kotler, & Caslione. (2018). *The business of managing and marketing in the age of turbulence*. New York, NY: Amacom.
- KPMG Tendencias (2020). Cómo está siendo el impacto de la covid-19 en lo que va del 2020. <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/covid-19-impacto-economico>
- Ladino Llanos, C.A. (2021). Análisis exploratorio del impacto económico de la pandemia de coronavirus (COVID-19) en el sector hotelero del Municipio de Tocaima-Cundinamarca. Tesis de grado. Universidad Piloto de Colombia.
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10567>
- Launchandscalefaster. (8 de Abril de 2021). *Launchandscalefaster*. Obtenido de Launchandscalefaster: <https://launchandscalefaster.org/>
- Leach, M., Stirling, A., & Scoones, I. (2010). *Dynamic Sustainabilities. Technology, Environment, Social Justice*. Routledge.
- Lee, Y., & Harrald, J.R. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 8, 184-189.

Llorente, A. (9 septiembre 2021) Qué es la teoría del cisne negro y cómo nos puede ayudar a prevenir grandes crisis en el futuro. BBC News Mundo.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-58482832>

Lopez, P., & Fachelli, S. (2018). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa (1era. Edición. ed.). Barcelona, España: Creative Commons.

Melgarejo Olortegui, G.J. y Pérez Sánchez, E.D, (2020). Medición de los indicadores financieros en el sector hotelero durante la pandemia por COVID-19, Perú, 2020.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55480>

Mendieta Gonzabay, D.N. y Zambrano Pico, M.J. (2021) Impacto financiero de la Pandemia COVID 19 en la industria hotelera de la ciudad de Guayaquil. Trabajo de grado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16231>

Ministerio de Turismo de Uruguay. (2021). Plan Sectorial de Turismo 2018-2022.

Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/desarrollo-regional/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022/plan-sectorial-de-turismo-2018-2022>.

Ministerio de Turismo del Ecuador (2020) Plan de Reactivación Turística 2020.

https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-ReactivacionTuristica-Red_compressed.pdf

Ministerio de Turismo. (2018). [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/ESTATUTO%20ORGANICO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20MINTUR.pdf)

[10/ESTATUTO%20ORGANICO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20MINTUR.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/ESTATUTO%20ORGANICO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ORGANIZACIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20MINTUR.pdf).

Ministerio de Turismo. (1 de Marzo de 2023). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador-economico>

- Negrín Ruíz, N. y Torres Navarro, I. (2021). Impacto del coronavirus (COVID-19) sobre el empleo en la hotelería canaria. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/24316>
- Núñez Alarcón, J.P. (2021). Consecuencias de la emergencia sanitaria por COVID 19 en el sector hotelero. Tesis de maestría. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/3223944>
- ONU. (2020). peru.un.org. Obtenido de https://peru.un.org/sites/default/files/2020-07/SG%20Policy%20brief%20COVID%20LAC%20%28Spanish%29_10%20July_0.Pdf.
- Organización de Naciones Unidas (ONU, 2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Organización de Naciones Unidas, (ONU, 2021). El impacto del COVID-19 en el turismo costará cuatro billones de dólares a la economía mundial. <https://news.un.org/es/story/2021/06/1493872>
- Organización Internacional del Trabajo (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Manual de referencia Sindical sobre la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_569914.pdf
- Organización Mundial del Comercio (2021) Informe sobre el comercio mundial 2021: Resiliencia económica y comercio. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr21_s/00_wtr21_s.pdf
- Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020). Turismo internacional y COVID-19. <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2020). Impacto financiero del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas.

<https://www.oecd.org/dev/Impacto-financiero-COVID-19-Ecuador.pdf>

Ortunio, M. y Guevara, H. (2016) Aproximación teórica al constructo resiliencia. *Comunidad y Salud*, 14 (2). 96-105 http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-32932016000200012

ONU, A. E. (8 de Marzo de 2021). *news.un.org* . Obtenido de news.un.org :
<https://news.un.org/es/story/2021/03/1489242>

Padrón, M. (2022) Claves para las empresas en 2022: prever para crecer.
<https://www.tendencias.kpmg.es/2022/01/claves-empresas-2022/>

Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass

Pinargote Montenegro, K.G y Loor Chávez, T.D. (2021). El COVID-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECASinergia*. Vol 12. N° 1. 152-168. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2744>

Pinargote, K., & Loor, T. (2020). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECASinergia*, 12(1), 152-168. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2744/3184>.

Plaza, J.M (2015) Análisis de la respuesta resiliente de los sectores industriales españoles entre 2008 y 2014. *Dirección y Organización*, 56. 18-31
<https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/viewFile/471/493>

Plaza, J.M (2021) Una teoría heurística de la resiliencia económica. *Encuentros multidisciplinares*, 68. <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/revista68/jesus-manuel-plaza.pdf> 45

- Porras Olalla, G. (2, abril, 2020). COVID-19: Un único aspecto positivo para el turismo. Artículo de opinión. Diario Hosteltur.
https://www.hosteltur.com/comunidad/003987_covid-19-un-unico-aspectopositivo-para-el-turismo.html
- Primicias (2020). El impacto del Covid-19 en la economía tiene tres escenarios.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/impacto-covid-19-economiaescenarios/>
- Pilmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110.
- Raffino. (2021). concepto de. Obtenido de <https://concepto.de/investigacionno-experimental/>.
- Reglamento de Alojamientos Turísticos. (2018). REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO. AHOTEC. Obtenido de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Reglamento-deAlojamiento-Turistico-con-Reformas-del-14.10.2015.pdf>.
- Ríos. (2020). El impacto económico de la crisis del coronavirus en América Latina: canales de transmisión, mitigantes y respuestas de políticas públicas.
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLO
- Ritchie, B. W. (2004). “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”. *Tourism Management*, Vol. 25, nº 6, pgs. 669–683.
- Rojas. (2018). Elementos para el Diseño de Técnicas de Investigación: Una Propuesta de Definiciones y Procedimientos en la Investigación Científica. *Tiempo de Educar*, 12, 277-297. Recuperado el 27 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>.

- Sabater, V. (29 octubre 2021). La teoría del cisne negro de Nassim Taleb. La mente es maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-del-cisne-negro-denassim-taleb/>
- Segundo Camino-Mogro, S.; Cuenca Aguila, G.; Cunalata Soledispa, C. y Orellana García, Z. (2021). Estudio sectorial: Efectos del COVID-19. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wpcontent/uploads/2021/08/Sector-Turismo-03-08-2021.pdf>.
- Shih-Shuo Yeh (2021) Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic, *Tourism Recreation Research*, 46:2, 188-194, DOI: 10.1080/02508281.2020.1805933
- Smallman, C. (1996) Risk and organisational behaviour: a research model. *Disaster Prevention and Management*, 5 (2), 12-26
- Superintendencia de Valores y Empresas de Seguros. (2020). Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Sotomayor, D. (12 de Diciembre de 2020). El turismo toma fuerza en la ciudad. *El turismo toma fuerza en la ciudad*, pág. 5.
- Statista. (1 de Abril de 2021). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1110215/impacto-coronavirus-pib-america-latina/>
- Taylor, A. (4 de Febrero de 2021). Coronavirus | "La distribución desigual de vacunas entre países ricos y pobres significará que el virus continuará propagándose y mutando". *Coronavirus | "La distribución desigual de vacunas entre países ricos y pobres significará que el virus continuará propagándose y mutando"*, pág. 10.
- Tora, H. (2020). *Protocolo post COVID-19*. s/n: s/n .
- Trilla. (2020). Un mundo, una salud: la epidemia por el nuevo coronavirus COVID-19. *ELSEIVER Vol. 154. Núm. 5., 175-177*. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de

www.elsevier.es: <https://www.elsevier.es/es-revista-medicina-clinica-2-avance-resumenun-mundo-una-salud-epidemia-S0>.

Turismo, M. d. (2020). <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-09/Acuerdo%20Ministerial%202020%20048%E2%80%9CSISTEMA%20DE%20TURISMO%20INTELIGENTE%20-%20SITURIN%E2%80%9D-signed%20%283%29.pdf>.

Turismo. (01 de 01 de 2022). *www.turismo.gob.ec*. Obtenido de *www.turismo.gob.ec*:
<https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>

Turismo (12 de Marzo de 2020). *Aprende turismo*. Obtenido de Aprende turismo:
<https://aprendedeturismo.org>

OEA (25 de Agosto de 2020). *news.un.org*. Obtenido de *news.un.org*:
<https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>

Vecino, A.; Murias, M.P.; Domínguez, J.C.M. y Martínez, F. (2016). Resiliencia regional: un enfoque multidimensional basado en el bienestar económico. XLII Reunión de Estudios Regionales – AEER.
<https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/Santiago2016/htdocs/pdf/p1803.pdf>

Vega Falcón, V., Castro Sánchez, F. y Romero Fernández, A. (2020) Impacto de la COVID-19 en el turismo mundial (Impacto del COVID-19 en el Turismo Mundial). *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (1), 207-216. <https://ssrn.com/abstract=3818685>

Veloz, & Vasco. (2018). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 9, núm. 18, 19-25. Recuperado el 28 de 08 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825004.pdf>.

Wang, J., & Ritchie, B. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067.

Weissenbach, B. (23, abril, 2020a). Turismo contra COVID -19. (Parte I). Artículo de opinión. Diario Hosteltur. https://www.hosteltur.com/comunidad/004061_turismovs-covid-19-parte-i.html

Weissenbach, B. (23, abril, 2020b) Turismo vs Covid-19 (Parte II) Artículo de opinión. Diario Hosteltur. https://www.hosteltur.com/comunidad/004059_turismo-vs-covid-19-parte-ii.htm

Witmer, H., & Mellinger, M. (2016). Organizational Resilience: Nonprofit Organizations. *Response to Change*, 255 – 265.

WTTC.org. (1 de Diciembre de 2020). *wttc.org* . Obtenido de wttc.org : <https://wttc.org>

Yépez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Pol. Con.* (Edición núm. 56) Vol. 6, 2046-2069

ANEXOS

Anexo 1.

Población y muestra de la investigación

La población considerada ha sido tomada según, (Turismo, 2022), que menciona que en la provincia del Guayas existen 186 hoteles registrados de manera formal, y específicamente en Guayaquil, la ciudad con más presencia hotelera, 122.

Para calcular el tamaño de la muestra, se ha establecido un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error, dando como resultado 93 encuestas a aplicar; por otra parte, para las entrevistas se seleccionaron 5 gerentes de hotel de manera aleatoria. Se realizó adicionalmente, una entrevista al Presidente de la Cámara de Turismo del Guayas. Para cada pregunta se mostrará una respuesta con base en el análisis de las mismas.

Anexo 2.

Entrevista a gerentes de hoteles en la ciudad de Guayaquil

ENTREVISTA

El propósito de esta entrevista es conocer más sobre la estrategia y operaciones de Hoteles Guayaquil y su adaptación a la nueva realidad post-pandemia. Los resultados de este estudio pueden ser utilizados por otros directivos y profesionales del sector para mejorar su trabajo y contribuir al desarrollo de la industria hotelera en Guayaquil.

1. ¿Qué estrategias ha implementado su hotel para enfrentar la reactivación económica post COVID-19?
2. ¿Cómo ha sido el nivel de ocupación en su hotel desde el inicio de la pandemia y cómo cree que evolucionará en los próximos meses?
3. ¿Cómo ha afectado la pandemia al personal de su hotel y qué medidas ha tomado para apoyarlos durante este tiempo?
4. ¿Cómo cree que la pandemia ha afectado la industria hotelera en general en la ciudad de Guayaquil y cómo se está adaptando el sector?
5. ¿Qué medidas cree que son necesarias para asegurar la sostenibilidad y éxito a largo plazo de su hotel en la reactivación económica post COVID-19?

Anexo 3.

Resolución de entrevista a gerentes de hoteles de la ciudad de Guayaquil

1. ¿Qué estrategias ha implementado su hotel para enfrentar la reactivación económica post COVID-19?

Respuesta: Hemos implementado diversas estrategias para enfrentar la reactivación económica post COVID-19 en nuestro hotel. Estas incluyen medidas de limpieza y desinfección rigurosas, la implementación de distanciamiento social en las áreas comunes, el uso obligatorio de mascarillas y la capacitación constante del personal en las medidas de prevención del COVID-19.

2. ¿Cómo ha sido el nivel de ocupación en su hotel desde el inicio de la pandemia y cómo cree que evolucionará en los próximos meses?

Respuesta: El nivel de ocupación en nuestro hotel ha sido bajo durante la pandemia, pero hemos visto una mejora gradual en los últimos meses. Creemos que la ocupación continuará mejorando en los próximos meses a medida que la situación de la pandemia mejore y la gente comience a viajar con normalidad.

3. ¿Cómo ha afectado la pandemia al personal de su hotel y qué medidas ha tomado para apoyarlos durante este tiempo?

Respuesta: La pandemia ha afectado significativamente al personal de nuestro hotel, ya que muchos de ellos han sufrido una disminución en sus horas de trabajo o han sido puestos en licencia temporal. Para apoyar a nuestro personal, hemos implementado medidas de seguridad para protegerlos de la exposición al virus y les hemos proporcionado capacitación y equipos de protección personal. Además, hemos implementado un programa de apoyo emocional para ayudar a nuestro personal a lidiar con el estrés y la ansiedad relacionados con la pandemia.

4. ¿Cómo cree que la pandemia ha afectado la industria hotelera en general en la ciudad de Guayaquil y cómo se está adaptando el sector?

Respuesta: La pandemia ha tenido un impacto significativo en la industria hotelera en Guayaquil, al igual que en todo el mundo. Muchos hoteles han cerrado temporalmente y otros han tenido que reducir su personal y servicios para sobrevivir. La industria ha tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones para sobrevivir, y hemos visto una mayor adopción de tecnologías digitales y la implementación de medidas de prevención del COVID-19.

5. ¿Qué medidas cree que son necesarias para asegurar la sostenibilidad y éxito a largo plazo de su hotel en la reactivación económica post COVID-19?

Respuesta: Creo que es esencial que sigamos implementando medidas de seguridad y prevención del COVID-19 para garantizar la seguridad de nuestros huéspedes y personal. También creo que debemos seguir siendo flexibles y adaptables para enfrentar cualquier situación futura relacionada con la pandemia. Además, es importante que nos centremos en

proporcionar experiencias únicas y de alta calidad a nuestros huéspedes para garantizar su satisfacción y lealtad a largo plazo.

Anexo 4.

Encuesta a gerentes de hoteles en la ciudad de Guayaquil

ENCUESTA
<p>Bienvenido(a) a esta encuesta sobre las estrategias corporativas implementadas por los gerentes de hoteles en la ciudad de Guayaquil para enfrentar la reactivación económica post COVID-19. La pandemia ha tenido un gran impacto en la industria hotelera y ha obligado a los gerentes de hoteles a adaptarse rápidamente a una nueva realidad para garantizar la seguridad de los huéspedes y del personal, y al mismo tiempo, mantener el negocio a flote.</p> <p>En esta encuesta, se busca conocer de manera detallada las estrategias y operaciones de los hoteles en Guayaquil y su adaptación a la nueva realidad post pandemia. Para ello, se ha seleccionado a gerentes de hoteles de forma aleatoria para que compartan su perspectiva y experiencia.</p> <p>La información obtenida a través de esta encuesta será de gran importancia para comprender las tendencias actuales del sector hotelero en Guayaquil, identificar las fortalezas y debilidades del mismo y proponer soluciones y recomendaciones que permitan mejorar su desempeño y competitividad.</p> <p>Agradecemos su colaboración en esta encuesta, ya que su opinión es esencial para el éxito de esta investigación.</p>
<p>1. ¿Cuáles son las medidas de seguridad y limpieza que ha implementado en su hotel durante la pandemia?</p> <p>a. Uso de mascarillas por el personal</p>

b. Distanciamiento social en las áreas comunes

c. Limpieza frecuente de superficies comunes

d. Control de temperatura a la entrada del hotel

2. ¿Ha tenido que reducir su personal durante la pandemia?

a. Sí

b. No

3. ¿Qué medidas ha tomado para asegurar la sostenibilidad financiera de su hotel durante la pandemia?

a. Reducción de costos operativos

b. Renegociación de contratos con proveedores

c. Adopción de nuevas tecnologías para reducir costos

4. ¿Cómo ha sido el nivel de ocupación en su hotel desde el inicio de la pandemia?

a. Muy bajo

b. Bajo

c. Moderado

d. Alto

5. ¿Cuál es su principal preocupación al enfrentar la reactivación económica post COVID-19?

a. Falta de demanda por parte de los clientes

b. Incertidumbre en el panorama económico

c. Competencia de otros hoteles

6. ¿Está considerando la implementación de nuevas estrategias de marketing para atraer a los visitantes durante la reactivación económica post COVID-19?

a. Sí

b. No

c. No estoy seguro/a

7. ¿Cuáles estrategias de marketing cree que serían más efectivas para atraer a los visitantes a su hotel durante la reactivación económica post COVID-19?

a. Descuentos y promociones

b. Campañas publicitarias en medios digitales

c. Alianzas con empresas y organizaciones locales

d. Nuevos servicios y experiencias para los huéspedes

8. ¿Ha considerado la implementación de nuevos servicios y experiencias para los huéspedes con el fin de atraerlos durante la reactivación económica post COVID-19?

a. Sí

b. No

c. No estoy seguro/a

9. ¿Está dispuesto a adaptar los precios de su hotel a la situación económica actual?

a. Sí

b. No

c. No estoy seguro/a

10. ¿Qué medidas considera que son necesarias para asegurar la sostenibilidad y éxito a largo plazo de su hotel en la reactivación económica post COVID-19?

a. Mayor inversión en tecnología y automatización

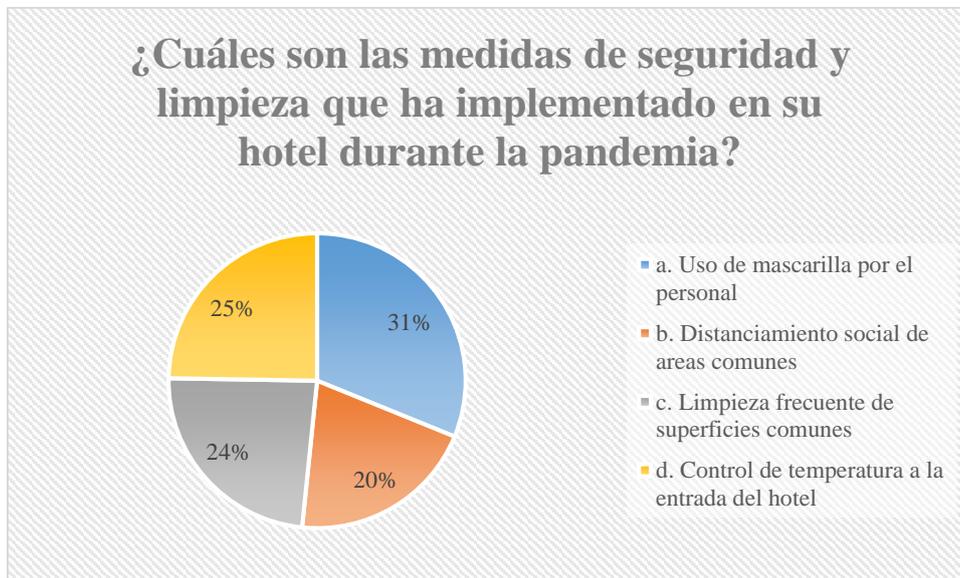
b. Mayor inversión en marketing y publicidad

c. Innovación en servicios y experiencias para los huéspedes

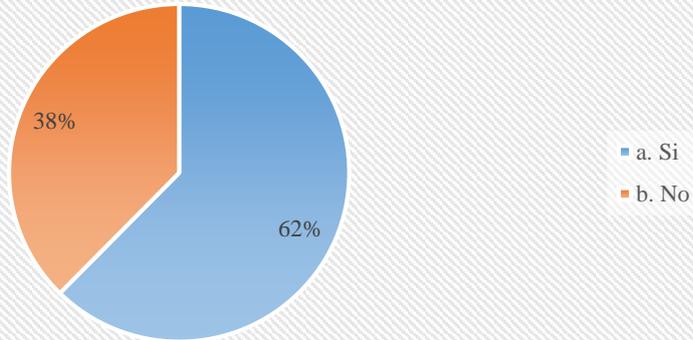
d. Alianzas estratégicas con empresas y organizaciones locales

Anexo 5.

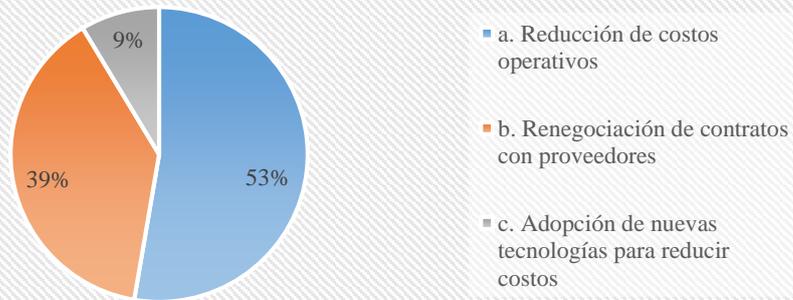
Resultados de las encuestas aplicadas a gerentes de hoteles de la ciudad de Guayaquil



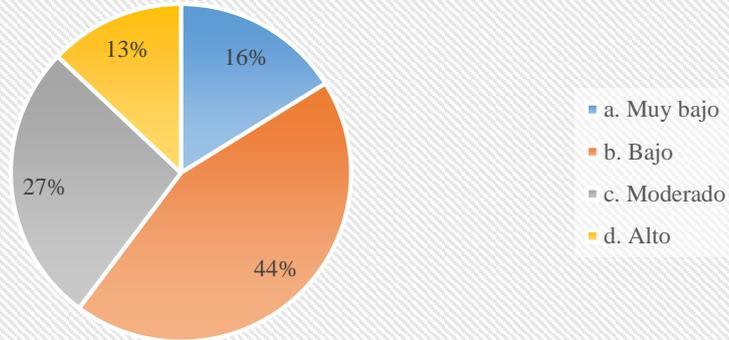
¿Ha tenido que reducir su personal durante la pandemia?



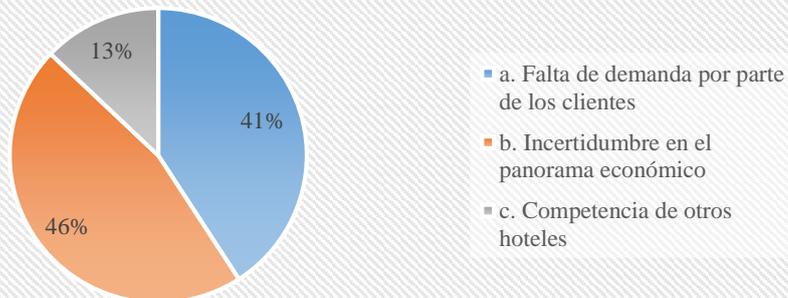
¿Qué medidas ha tomado para asegurar la sostenibilidad financiera de su hotel durante la pandemia?



¿Cómo ha sido el nivel de ocupación en su hotel desde el inicio de la pandemia?



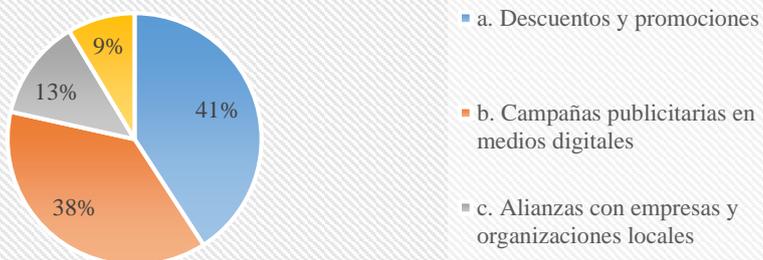
¿Cuál es su principal preocupación al enfrentar la reactivación económica post COVID-19?



¿Está considerando la implementación de nuevas estrategias de marketing para atraer a los visitantes durante la reactivación económica post COVID-19?



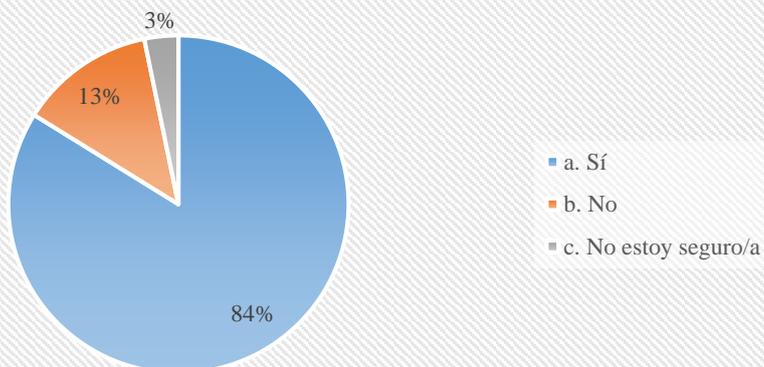
¿Cuáles estrategias de marketing cree que serían más efectivas para atraer a los visitantes a su hotel durante la reactivación económica post COVID-19?



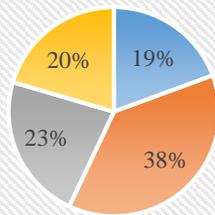
¿Ha considerado la implementación de nuevos servicios y experiencias para los huéspedes con el fin de atraerlos durante la reactivación económica post COVID-19?



¿Está dispuesto a adaptar los precios de su hotel a la situación económica actual?



¿Qué medidas considera que son necesarias para asegurar la sostenibilidad y éxito a largo plazo de su hotel en la reactivación económica post COVID-19?



- a. Mayor inversión en tecnología y automatización
- b. Mayor inversión en marketing y publicidad

Anexo 6.

Resumen Entrevista al Presidente de la Cámara de Turismo del Guayas,

Ing. Holbach Muñeton

1. ¿Qué estrategias ha implementado la industria hotelera para su reactivación post-pandemia?

Respuesta: Es importante anotar que cada hotel dependiendo de su tamaño, ubicación, mercado y sector ha implementado sus propias estrategias a nivel de empresa. No ha existido en sí una estrategia global o general para la industria.

El gobierno ha propuesto estrategias públicas para la reactivación de la industria turística en general, como la Ley de Feriados para promover el desplazamiento de familias y turistas a nivel nacional. Beneficios fiscales en ciertas fechas para incentivar el turismo interno.

2. ¿De qué manera han contribuido las estrategias públicas a la reactivación de los hoteles en Guayaquil?

Respuesta: Han contribuido muy poco, en la reactivación de los hoteles en Guayaquil. En primer lugar, porque las estrategias publicas propuestas están orientadas a vacaciones y feriados, y Guayaquil en no está posicionado como un destino turístico. Quizás los días libres y demás pudieran ayudar a hoteles ubicados en ciudades consideradas destinos turísticos como balnearios por sus playas o en algunas ciudades de la serranía por turismo aventura.

En Guayaquil la ocupación de los hoteles se da principalmente por turismo ejecutivo, personas que visitan la ciudad por negocios o como conexión para Galápagos o Playas cercanas. En ese sentido cada hotel ha tenido que implementar sus propias estrategias para la reactivación.

3. ¿Han existido iniciativas de alianzas para promover la reactivación hotelera en Guayaquil?

Respuesta: Alianzas formales como tal muy pocas. Pero si se han mantenido reuniones para posicionar a Guayaquil como un destino para atraer turismo extranjero a través de eventos internacionales como la Copa América que posiciona a la ciudad y eleva la ocupación de los hoteles. Los eventos nacionales o locales no tienen mayor impacto en la ocupación hotelera.

