



**Resiliencia, una herramienta de gestión post pandemia en hosterías, caso Otavalo
provincia de Imbabura**

Defaz García, Diana Elizabeth

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración Turística y Hotelera

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Turista y
Hotelera

Msc. Pavón Patiño, Mariana Cecilia

17 de agosto de 2023



TESIS Defaz G Diana E.docx

Scan details

Scan time: August 21th, 2023 at 14:32 UTC

Total Pages: 114

Total Words: 28473

Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	1.9%	541
Minor Changes	1.2%	354
Paraphrased	0%	0
Omitted Words	0%	0

AI Content Detection



Text coverage

- AI text
- Human text

Alerts: (1)

Mgst. Mariana Pavón
Tutora trabajo titulación



MARIANA CECILIA
PAVON PATINO

Cross Language: Same Document Language

Submitted language and cross-language text are the same language. No credits were used.

2/5 Severity





Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración Turística y Hotelera

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: **"Resiliencia, una herramienta de gestión post pandemia en hosterías, caso Otavalo provincia de Imbabura"** fue realizado por la señorita **Defaz García, Diana Elizabeth**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Sangolquí, 31 de agosto de 2023

Firma:



.....
Msc. Pavón Patiño, Mariana Cecilia

C. C 1710344894



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración Turística y Hotelera

Responsabilidad de Autoría

Yo, **Defaz García, Diana Elizabeth**, con cédula de ciudadanía n°1726503798, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Resiliencia una herramienta de gestión post pandemia en hosterías, caso Otavalo provincia de Imbabura**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 30 de agosto de 2023

Firma

Defaz García Diana Elizabeth

C.C.: 1726503798



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Administración Turística y Hotelera

Autorización de Publicación

Yo, **Defaz García, Diana Elizabeth**, con cédula de ciudadanía n°1726503798, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Resiliencia, una herramienta de gestión post pandemia en hosterías, caso Otavalo provincia de Imbabura**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 30 de agosto de 2023

Firma

Defaz García Diana Elizabeth

C.C.: 1726503798

Dedicatoria

El trabajo, esfuerzo y sacrificio que simboliza el presente trabajo de titulación está dedicado completamente a mis padres, hermanos y a mí misma. Porqué, la resiliencia es una decisión, es el reflejo de lo que para mí representa mi familia y de lo que en mí deseo mantener vivo como esencia personal.

Porque, sin importar cuan gris puede ser el cielo durante las tormentas, el sol de la labor cumplida llenara de color y luz la vida, para recordarnos que en la vida absolutamente todo lo que nos proponamos es posible.

Diana Elizabeth Defaz García

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a DIOS y a la VIRGEN DE GUDALUPE por darme la fortaleza y sabiduría, por la que cada noche y en los momentos difíciles rogué, para poder continuar en la lucha por conseguir mi meta del título profesional.

Mi gratitud a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y a su planta docente, por brindarme la formación ética y académicas de mi preparación profesional. De manera especial a la Msc. Mariana Pavón, docente tutora de mi trabajo de titulación; a ella, mil gracias y bendiciones, principalmente por su paciencia, comprensión, y por sus conocimientos profesionales, que sirvieron de guía para la conclusión satisfactoria de este proyecto investigativo. También, quiero agradecer a mis maestras y maestros; por sus enseñanzas de clase; pero, sobre todo, por ser para mí, el ejemplo de pasión y profesionalismo, en el área docente y la industria turística y hotelera.

Gracias también, a las autoridades de la Dirección de Turismo del cantón Otavalo y a todo el personal que labora en Casa Turismo, a las Señoras y Señores administradores de las hosterías del cantón Otavalo, quienes amablemente me brindaron la apertura e información necesaria, para la consecución de los objetivos de esta investigación.

Un agradecimiento sincero a mis amigas y hermanas de corazón, gracias por su amistad, confianza, comprensión, paciencia, apoyo y momentos de alegrías.

Finalmente, Gracias a todos quienes, en anonimato para muchos, pero en mi memoria para siempre contribuyeron en mí, con hermosas experiencias y lecciones de vida, que sin lugar a dudas ayudaron para que la persona que hoy finaliza esta etapa, sea cada día, una mejor versión de sí misma.

GRACIAS

Diana Elizabeth Defaz García

Índice de Contenido

Caratula	1
Similitud del contenido	2
Certificado del Director.....	3
Responsabilidad de autoría.....	4
Autorización de publicación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Índice de Tablas.....	12
Índice de Figuras	13
Resumen	14
Abstract.....	15
Introducción	16
Planteamiento del problema.....	18
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Capítulo I	22
Marco Teórico.....	22
Teoría de la Resiliencia	22
Resiliencia del Sistema Ecológico Social	25

Resiliencia empresarial	28
Modelo de resiliencia Organizacional ISO 22316	32
Liderazgo y estrategia	32
Cultura y comportamiento.....	33
Comportamientos	34
Gestión de Crisis	38
Primera fase: Reducción	39
Segunda fase: Preparación-Readiness	40
Tercera fase: Respuesta	41
Fase Cuatro: Recuperación	42
Marco conceptual.....	44
Capitulo II.....	46
Diagnóstico situacional de la actividad de alojamiento en el cantón Otavalo.....	46
Impacto del COVID-19 en Ecuador	51
Impacto del COVID-19 en el sector alojamiento de Ecuador	61
Vacunación contra la COVID-19	62
Imbabura contexto pre COVID-19	63
Diagnóstico situacional del cantón Otavalo	68
Macro Ambiente	68
Factor geográfico del cantón Otavalo.....	68
Factor social	74
Factor económico	75
Actividad Turística	79
Atractivos turísticos	79
Oferta turística.....	82
Demanda Turística	83
Contexto Pandemia cantón Otavalo.....	83
Metodología de la investigación.....	88

Enfoque de la investigación.....	88
Tipología de la investigación.....	88
Por su finalidad aplicada.....	88
Por las fuentes de información.....	89
Por las unidades de análisis.....	90
Por el control de las variables.....	90
Por el alcance.....	90
Procedimiento para la recolección y análisis de datos.....	91
Instrumentos de recolección de datos.....	92
Población de estudio.....	93
Hosterías del cantón Otavalo.....	93
Resultados.....	95
Capitulo III.....	111
Gestión de crisis de las hosterías en el Cantón Otavalo.....	111
Capitulo IV.....	121
Estrategias de fortalecimiento de la resiliencia en las hosterías a partir del modelo de gestión de crisis.....	121
Fase de Reducción.....	121
Estrategia 1.....	121
Estrategia 2.....	123
Fase Preparación.....	124
Estrategia 3.....	124
Estrategia 4.....	125
Fase Respuesta.....	127
Estrategia 5.....	127
Estrategia 6.....	127

Fase Recuperación	128
Estrategia 7	128
Estrategia 8	129
Conclusiones y Recomendaciones	130
Conclusiones	130
Recomendaciones	132
Bibliografía	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales cifras internacionales de turismo del año 2020	48
Tabla 2 Principales cifras turísticas del año 2021	49
Tabla 3 Principales cifras turísticas del año 2022	50
Tabla 4 Clasificación de empresas turísticas	52
Tabla 5 Acciones ejecutadas en Ecuador para sobrellevar la pandemia de COVID-19	52
Tabla 6 Amenazas antropogénicas naturales de Imbabura	64
Tabla 7 Límites geográficos del cantón Otavalo	69
Tabla 8 Parroquias que conforman el cantón Otavalo	70
Tabla 9 Actividades económicas en que se encuentran ocupados los pobladores otavaleños ..	77
Tabla 10 Atractivos naturales ofertados por el cantón Otavalo	80
Tabla 11 Manifestaciones culturales existentes en el cantón Otavalo	81
Tabla 12 Planta turística en Otavalo	82
Tabla 13 Ventas anuales del sector alojamiento	86
Tabla 14 Componentes del cálculo de la muestra	94
Tabla 15 Gestión de crisis: Fase de reducción de las hosterías del cantón Otavalo	112
Tabla 16 Gestión de crisis: Fase de preparación de las hosterías del cantón Otavalo	115
Tabla 17 Gestión de crisis: Fase de respuesta de las hosterías del cantón Otavalo	117
Tabla 18 Gestión de crisis: Fase de recuperación de las hosterías del cantón Otavalo	120

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso resiliente.....	23
Figura 2 Jerarquía de la resiliencia: qué hace que una organización sea resiliente	30
Figura 3 Mapa cantón Otavalo	70
Figura 4 Mapa de relieve del cantón Otavalo	72
Figura 5 Casos confirmados de COVID-19, durante el año 2020 en el cantón Otavalo	84
Figura 6 Porcentaje de aportación de la actividad turística alojamiento al nivel de ventas del cantón Otavalo en el periodo 2019-2020	87
Figura 7 Porcentajes de ocupación aproximados de las hosterías en el periodo 2019-2020.....	97
Figura 8 Porcentajes aproximados de las pérdidas en las hosterías del cantón Otavalo	99
Figura 9 Adaptaciones ejecutadas en el servicio de alojamiento dentro de las hosterías del cantón Otavalo.....	102
Figura 10 Adaptaciones ejecutadas por los administradores en el servicio de alimentos y bebidas de las hosterías en el cantón Otavalo.....	103
Figura 11 Estrategias aplicadas por las hosterías dentro de su proceso de resiliencia	104
Figura 12 Principales prioridades de los turistas a la hora de planificar su viaje	110
Figura 13 Número de noches que el turista estaría dispuesto a pernoctar en el cantón Otavalo	110

Resumen

La industria del ocio y descanso por su naturaleza es considerada altamente susceptible a amenazas externas e internas. Sin embargo, históricamente el turismo ha salido bien librado de las diferentes desavenencias que el contexto global le han presentado. Cada crisis es diferente y ofrece nuevos aprendizajes que contribuyen a la gestión de crisis y a la mejora continua de los actores implicados. Precisamente el objeto del presente estudio es definir el proceso de gestión de crisis que atravesaron los gestores de las hosterías ubicadas en la ciudad de Otavalo antes, durante y después de la crisis del COVID-19. Determinando las estrategias utilizadas para resistir, adaptarse y transformarse en medio de los momentos más críticos, mostrando un contexto real de la problemática y compartiendo lecciones de aprendizaje que contribuirán a la gestión de perturbaciones en la posteridad para los mercados de la industria hotelera.

La investigación conjuga la perspectiva de la resiliencia con la Gestión de crisis a través de la aplicación del Modelo de Gestión de Crisis denominado “4R” de la autoría de Wilks y Moore, enfocado a los destinos y prestadores de servicios turísticos. Para complementar la base teórica, el estudio emplea una metodología de investigación descriptiva, de enfoque mixto, aplicación in situ y una combinación de fuentes de información primaria y secundaria. Finalmente, la investigación proporciona como resultados aprendizajes y estrategias que podrán ser utilizados por los administradores para la construcción de empresas e industria, con mejores capacidades de resiliencia y manejo de perturbaciones.

Palabras clave: gestión de crisis, resiliencia, adaptación, hosterías, coronavirus.

Abstract

The leisure and rest industry by its nature is considered highly susceptible to external and internal threats. However, historically, tourism has come well out of the different disagreements that the global context has presented. Each crisis is different and offers new learnings that contribute to crisis management and the continuous improvement of the actors involved. Precisely the purpose of this study is to define the process of crisis management that the managers of the hosterías located in the city of Otavalo went through before, during and after the crisis of the COVID-19. Identifying the strategies used to resist, adapt and transform in the middle of the most critical moments, showing a real context of the problem and sharing learning lessons that will contribute to the management of disruptions in posterity for the markets of the hotel industry.

The research combines the perspective of resilience with Crisis Management through the application of the crisis Management Model called “4R” authored by Wilks and Moore, focused on destinations and providers of tourist services. To complement the theoretical basis, the study uses a methodology of descriptive research, of mixed approach, application in situ and a combination of primary and secondary information sources. Finally, the research provides results in learning and strategies that can be used by managers for the construction of companies and industry, with better resilience and disturbance management capabilities.

Key words: crisis management, resilience, adaptation, hosterías, coronavirus.

Introducción

Antecedentes

Hasta hace un par de años la probabilidad de que ocurriera una pandemia era muy baja y difícil de imaginarse. De hecho, el Informe Global de Riesgos 2020, para las empresas emitido por el World Economic Forum a inicios de 2020, no considera la probabilidad de ocurrencia de un hecho como este en su top 10. Su historial desde el año 2007 hasta el 2019, antepone riesgos de origen natural, social, cibernético o político como amenazas de mayor prioridad. Por el contrario, su top 10 de riesgos con alto impacto, deja ver la conciencia que se tiene sobre la gravedad de los efectos que un riesgo provocado por una enfermedad infecciosa puede tener sobre la economía mundial, incluyéndolo en el último lugar.

Sorprendentemente el tiempo contradujo a la probabilidad, en menos de dos meses el virus de SARS- CoV-2, que sin explicación alguna abría surgido en China; se encargó de demostrar lo contrario, paralizó al mundo entero y afectó gravemente a la economía mundial. La industria turística, fue una las actividades más afectadas, ya que se encontraban en temporada alta y repentinamente enfrentaron una lluvia de cancelaciones en toda su cadena de valor.

Por otro lado, el traslado de personas que visitaban diferentes puntos del alrededor del mundo parecen haber acelerador de la propagación del virus; al menos así fue como el COVID-19 llegó a América Latina. Los primeros casos reportados en la región compartían un aspecto en común, eran personas he habían estado de visita en países de otras regiones y sin saberlo habían contraído virus.

Pese a las medidas propuestas por la OMS para contener el virus, en Ecuador el panorama no fue diferente al del resto del mundo. El contexto social y económico se empañó de pánico, incertidumbre, muertes, pérdidas económicas, desempleo entre otras cosas. La actividad turística al interior del país también se vio afectada pues las empresas que ofertaban estos servicios fueron las primeras en cerrar y la últimas en reabrir sus puertas. Pese a la coordinación y acciones ejecutadas por las autoridades rectoras, el sector presentó pérdidas millonarias, que obligaron a muchas empresas a despedir a sus colaboradores y cerrar sus puertas definitivamente.

Ciudades como Otavalo, un cantón con gran riqueza cultural y natural, de alta demanda nacional e internacional, sería posiblemente un destino vulnerable, sin embargo en medio de la crisis aprovechó oportunidades, y aunque hoy no se ha recuperado por completo, trabaja arduamente en potenciar sus servicios y consolidarse definitivamente como un destino de pernoctación, dejando atrás su reputación de destino de paso.

El objetivo de la presente es, establecer los factores de resiliencia que se emplearon como herramienta de gestión de crisis, en la reapertura de las actividades de las hosterías en el cantón Otavalo provincia de Imbabura, luego de pandemia provocada por el COVID-19. Brindando una perspectiva acerca de la gestión de crisis en establecimientos de alojamiento y un antecedente en la atención de futuras emergencias.

La presente investigación se organizará en cuatro apartados diferentes. El primer apartado tratará el estudio de la teoría de resiliencia, su adaptación al entorno empresarial turístico y su relación con la gestión de crisis. En segundo lugar, se diagnosticará las amenazas preexistentes y efectos de la pandemia que la pandemia dejó en el sector de alojamiento del

canon a ser estudiado. En el apartado tres, se adaptará el modelo 4R propuesto por Wilks y Moore en el año 2003, para destinos y organizaciones turísticas, en colaboración de Pacific Asia Travel Association. Finalmente, en el último apartado, se proponen algunas estrategias para potencializar la resiliencia de las empresas en la gestión de crisis.

Planteamiento del problema

Durante el mes de diciembre de 2019 en China surgieron los primeros reportes de Coronavirus, como una ola de casos de neumonía de origen desconocido. Más tarde, durante el primer trimestre de 2020 la capacidad infecciosa del nuevo virus amenazaba los sistemas sanitarios del resto del mundo, provocando que la Organización Mundial de la Salud [OMS] resolviera declarar al brote de SARS-CoV-2 como una pandemia. Dicha coyuntura generó una crisis de ámbitos sanitario, social y económico, donde varias industrias se vieron gravemente afectadas debido a la paralización temporal de sus actividades como consecuencia de las medidas de aislamiento y distanciamiento social que la OMS recomendaría y los gobiernos adoptarían para contrarrestar la capacidad infecciosa del virus (CEPAL, 2020c, pág. 1).

En cuanto al ámbito económico de la crisis; la industria turística fue una de las más vulnerables a los efectos de la COVID-19; ya que, las empresas pertenecientes al sector serían las primeras en suspender sus actividades y las últimas en reactivarse. En Ecuador el Ministerio de Turismo planteó diferentes escenarios con los cuales se estimarían los posibles montos de pérdida a los que llegaría el sector. En el escenario más pesimista se planteó una duración de la emergencia de 120 días y un monto de 540 millones de dólares en pérdida, debido a las restricciones de viaje y la cancelación de previas reservas programadas para el resto del año (Medina, 2020).

Sin embargo, el Informe de Rendición de Cuentas del año 2020 emitido por el Ministerio de Turismo del Ecuador, refleja un importante decrecimiento de los resultados anuales en comparación al periodo 2019. Entre las principales cifras que se manejan está, el porcentaje de aportación directa al PIB que fue de 1,2 %; un punto menos que en 2019. También se tiene el monto de pérdidas para ese año, que fue de 2.772,7 millones de dólares, es decir un -49,5% de las ventas que se obtuvieron el año anterior, escenario que incluso supera a la proyección más desfavorable. En cuanto a la llegada de turistas internacionales la reducción fue drástica con un 70,20%. Finalmente, otro punto pernicioso es el empleo dentro del área turística ecuatoriana, quien se contrajo un 38,81% (Ministerio de Turismo, 2021b, pág. 16).

Evidentemente la falta de llegada de turistas afectó la actividad normal de toda la cadena productiva del sector, especialmente la de operadores y establecimientos de alojamientos. El representante de la Federación Hotelera de Ecuador (como se citó El Comercio, 2020a) señaló que, de aproximadamente 700 establecimientos agremiados, hasta julio de 2020; 630 de ellos permanecieron cerrados (El Comercio, 2020b) y meses después, en octubre del mismo año se confirmó el cierre definitivo de 52 establecimientos a nivel nacional pues la situación económica era insostenible; los gastos y costos fijos aumentaban mientras la liquidez se reducía mes a mes (El Comercio, 2020a).

La crítica situación económica y financiera del sector se visibilizaba con mayor claridad en localidades de alta demanda. Precisamente, Otavalo es un caso de gran interés, pues pertenece al grupo de los cinco principales destinos turísticos que ofrece Ecuador; quien, gracias a sus atractivos naturales y culturales, cercanía geográfica y servicios básicos, hacen que el cantón sea un destino potencial para el mercado de turismo receptivo (Ministerio de Turismo, 2020c, pág. 9). Con relación a lo anteriormente expuesto, además se puede acotar

que previo al contexto sanitario del COVID-19, Otavalo receptaba aproximadamente el 18% del total de turistas internacionales que arribaban al país, y un aproximado de 250 000 turistas al año pertenecientes a su segmento de mercado interno y receptivo (Dirección de Desarrollo Económico, Fomento Empresarial y Turismo, 2020, págs. 70-71).

Aunque no existen informes oficiales publicados de las afectaciones que dejó el Coronavirus en el sector turístico y hotelero del cantón Otavalo, dentro de la última actualización del Plan de Desarrollo Turístico del Cantón Otavalo 2020-2025, se presentan cifras referentes a la planta turística y las actividades que la componen. Para interés de la presente investigación se puede resaltar que durante el 2015 existieron 78 establecimientos de alojamiento mientras que en 2020 se registraron apenas 46, evidencia un decrecimiento del 45% de establecimientos a causa de factores como la situación económica-social (Dirección de Desarrollo Económico, Fomento Empresarial y Turismo, 2020, págs. 64-65).

Bajo este contexto, es oportuno analizar el escenario real que vivió Otavalo y en especial a los establecimientos de alojamiento como hosterías, durante la crisis provocada por la pandemia de COVID-19 y los últimos acontecimientos adversos que se han suscitado en los siguientes años, logrando de esta forma comprender cuáles han sido los mecanismos y estrategias de resiliencia que han permitido al cantón sobrellevar la crisis, resistir en medio de las adversidades, adaptarse a la nueva normalidad y sobre todo conocer cuál ha sido su evolución y aprendizaje a raíz de las dificultades.

Objetivos

Objetivo General

Establecer los factores de resiliencia como una herramienta de gestión en la postpandemia para los establecimientos de alojamiento, tipo hosterías en el cantón Otavalo provincia de Imbabura.

Objetivos Específicos

- Determinar los principios y variables que intervienen en la resiliencia socio-ecológica, de tal forma que permitan su aplicación en las hosterías del cantón Otavalo.
- Realizar un diagnóstico del entorno de la actividad turística en el cantón Otavalo a partir de la crisis generada por el COVID-19.
- Adaptar los procesos del modelo de gestión de crisis para las hosterías del cantón Otavalo, a fin de impulsar la reactivación de este tipo de empresas.
- Proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la resiliencia de las hosterías a partir del modelo de gestión de crisis.

Capítulo I

Marco Teórico

Teoría de la Resiliencia

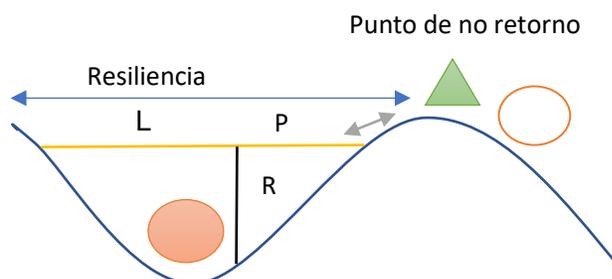
La teoría de la resiliencia la propuso por primera vez Crawford Stanley Holling en 1973, con la idea de analizar a la estabilidad y que es lo que sucede cuando esta se rompe dentro de los ecosistemas; demostrando que los sistemas ecológicos presentan dos tipos de comportamiento ante la presencia de factores estresores. El comportamiento de estabilidad, que hace referencia a la capacidad que le permite a la población retornar a un estado de equilibrio, luego de sufrir una alteración en el ecosistema; y el de resiliencia que analiza la facilidad con que los ecosistemas pueden mantener su identidad aún luego de enfrentar alteraciones severas (Common & Perings, 1992, como se citó en García-Céspedes et al. 2016)

Para Holling (1973) “la resiliencia determina el grado de persistencia de las relaciones dentro de un sistema y es una medida de la capacidad de éste, para absorber variables de cambio, conducción, parámetros y aun así mantener su identidad”. Es decir, la resiliencia analiza el proceso de resistencia y adaptación que atraviesa un sistema, a la hora de disipar las perturbaciones lentas o apresuradas que generan los agentes de cambio internos, externos o ambos, con el propósito de garantizar la supervivencia y proteger la identidad del sistema, pero al mismo tiempo evolucionar en su beneficio.

El proceso de resiliencia mencionado con anterioridad se compone de tres elementos fundamentales latitud, resistencia y precariedad. La figura 1, ilustra dicho proceso y conjuntamente con la definición de cada uno de los elementos, detallándose en los siguientes párrafos para facilitar la comprensión.

Figura 1

Proceso resiliente



Nota. Representación gráfica de la resiliencia. Tomado de Resiliencia y recuperación de destinos turísticos caso “16 A” Manabí-Ecuador, por Holling, 1973.

A esta representación gráfica se la denomina “metáfora de la bola en la cuenca”. La imagen está compuesta por una curva y una bola. En donde la curva representa un paisaje de estabilidad, compuesto por varias cuencas y sus límites de separación correspondientes; en tanto que la bola simboliza el sistema que se está analizando (Walker et al. 2004).

Para iniciar esta explicación, es necesario mencionar que, la bola estará ubicada en la primera cuenca, y permanecerá ahí durante un corto o largo periodo de tiempo, dependiendo de su posición y de las características de la cuenca.

Las características de la cuenca están dadas en función del ancho y la profundidad. En donde, el ancho total de la cuenca se conoce como Latitud, es la distancia que representa la holgura con la que el sistema puede soportar un cambio o el nivel de exposición a un factor estresor sin cruzar el punto de no retorno. Por otro lado, la profundidad de la cuenca representa la resistencia, haciendo referencia a la capacidad que posee el sistema de permanecer en su estado de identidad sin cambiar en presencia de un conductor; a mayor profundidad, mayor

resistencia. Por último, la Precariedad es la distancia o tramo final que el sistema debe atravesar para alcanzar a etapa de no retroceso, en donde cambios inminentes se ejecutan para lograr un nuevo estado de equilibrio (Walker et al. 2004).

Para en este caso de estudio, la bola o sistemas a ser analizado serán las hosterías de la ciudad de Otavalo; mientras que las cuencas o paisaje de estabilidad, sería el escenario de actividades en que se desarrollaban cotidianamente las hosterías de Otavalo, previo a la declaratoria de pandemia del COVID-19 y su transición a la postpandemia.

En tanto que la latitud está marcada por el tiempo que duro el confinamiento hasta la reapertura de Ecuador como destino turístico. El siguiente componente de la curva es la resistencia, que en esta ocasión se vio influenciada por la progresiva reducción de llegadas de turistas, la suspensión de actividades de ocio y recreación y la pérdida de liquides económica de los establecimientos.

Finalmente, el punto de inflexión o no retorno de la crisis generada por el Coronavirus dentro de las hosterías y en general de los establecimientos de alojamiento, fue la adopción de medidas implantas por las carteras de estado taeles como el Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo, entre otros. Algunas de ellas fueron protocolos de bioseguridad, distanciamiento social, pruebas PCR con resultado negativo y programas de vacunación. El objetivo, contener la pandemia del COVID-19 durante la etapa de brote del virus, la propagación en las diferentes provincias del país y sobre todo en la etapa de recuperación o retorno a la nueva normalidad, donde se notaría un cambio muy marcado en la forma de prestar los servicios de alojamiento y alimentación a los primeros huéspedes luego del confinamiento.

Resiliencia del Sistema Ecológico Social

La resiliencia como tema de estudio, empezó en las ramas de la física, la ecología, luego paso a la medicina, la psicología y finalmente llego a las áreas económicas administrativas. El factor determinante dentro de esta evolución y adaptación es precisamente el ser humano, quien de apoco fue involucrándose dentro de las investigaciones como una variable de estudio. Es así, como surgió el enfoque del sistema Ecológico Social y posteriormente la Resiliencia Organizacional. Una característica en común que comparten estos dos enfoques, la importancia que el hombre tiene como factor determinante de decisión, cambio y acción.

La relación establecida para el estudio de las hosterías del cantón Otavalo, entre la resiliencia del Sistema Ecológico Social y resiliencia Organizacional; se da a partir de la relación que tiene la industria turística con los recursos naturales y el talento humano. Las hosterías son establecimientos de alojamiento que se encuentran en contacto con el entorno natural, componente característico del servicio que ofrecen a los huéspedes que visitan el cantón Otavalo.

El enfoque de la resiliencia del Sistema Ecológico Social (SES), se caracteriza por analizar las relaciones complejas, así como dinámicas entre un sistema social y un recurso natural. En donde el ser humano, representa un rol importante a la hora de dar forma a los componentes sociales y ecológicos de los ecosistemas; debido a que, se lo considera como un agente de cambio al relacionarse y depender del medio ambiente; considerando que son ellos quienes determinan el nivel de influencia sobre la sostenibilidad que pueda alcanzar el sistema, dejando por entendido que es el ser humano quien fortalece el papel de la institución e impulsa la resiliencia (Escalante & Basurto, 2014).

Bajo este enfoque el Sistema ecológico social plantea cuatro factores de resiliencia para su marco de análisis:

Perturbaciones. Entendidas como las variables o fuerzas de cambio, internas o externas, de alcance local, regional o internacional, que varían dependiendo de la velocidad con la que impacta en el sistema a través del tiempo. Se clasifican en choques rápidos, perturbaciones de cambio rápido-lento y estrés de influencia gradual lenta. Por ello, se considera a este factor como una capacidad que tiene el sistema para absorber los agentes de desequilibrio, en donde se desarrollan actitudes adaptativas y resistentes, que le permiten al sistema coexistir con el cambio y la incertidumbre, que generan las situaciones inesperadas del mundo actual y al mismo tiempo vislumbrar en el cambio una oportunidad de innovación y superación.

Diversidad. Consiste en ampliar la memoria social y ecológica del sistema, al permitirle comprender el presente y adoptar elementos que contribuyan en primera instancia a la planificación del porvenir y luego a tolerar y sobrellevar eventos adversos similares, remontando el contexto y favoreciendo el desarrollo de opciones de respuestas flexibles y oportunas en donde se evidencia la gestión e inversión de los capitales territoriales (Delgado, 2017). Entre los distintos capitales que un sistema puede gestionar se menciona, el capital natural, cultural, social, humano, financiero, económico, político de infraestructura. La correcta gestión de los recursos permitirá vislumbrar una esperanza de transformación.

Conocimiento. Representa la comprensión de la historia del sistema socio-ecológico, por lo que, es considerado un factor determinante en la resolución de problemas, así como, un aliado en el proceso de gobernanza. Su función radica en comprender al sistema y su forma de

actuar frente a las amenazas, riesgos o desastres que afectan a la naturaleza, al igual que a los seres humanos, para luego alcanzar una independencia del sistema con sus recursos materiales, permitiendo mejorar la gestión del capital de conocimiento a través del fomento del aprendizaje, la validación del conocimiento tradicional y la difusión del nuevo conocimiento científico, para finalmente tener un procesos de retroalimentación que promueven niveles altos de resiliencia (Chotntasi, Noguera, Ortega, & Naula, 2021).

Auto organización. La auto organización es el eslabón clave en el proceso de adaptación, ayuda a comprender la complejidad con la que están conformadas las instituciones pertenecientes al sistema socio-ecológico, además de ser la encargada de detectar o generar oportunidades que faciliten la autonomía y fortalezcan la identidad original. Así también, se trabaja en la construcción de modelos endógenos de organización, como el policentrismo donde se da gran importancia a la autonomía de toma de decisiones, la colaboración interna y la gestión de recursos que tiene por objetivo innovar, con el fin de alcanzar resultados diferentes y más provechosos (Chotntasi et al.,2021),

Por lo tanto la resiliencia SES enfoca su trabajo en el desarrollo de capacidades que le permite a los sistemas u organizaciones resistir, autoorganizarse, adaptarse y evolucionar, en medio de las desavenencias y aun así mantener su identidad; la implementación de la resiliencia SES en el estudio de la gestión de crisis provocada por el coronavirus en el área hotelera y específicamente en las hosterías del cantón Otavalo, permitirá identificar cuáles fueron los factores que incidieron en la resistencia de las estructuras organizacionales de las hosterías, los mecanismos de adaptación que se plantearon para sobrellevar la crisis y desarrollar ventajas competitivas y las decisiones de autoorganización que les permitieron navegar en medio de la nueva normalidad.

Resiliencia empresarial

La incertidumbre, que dejaron los últimos acontecimientos del contexto mundial, hace que con mayor frecuencia las altas gerencias tomen en consideración la posibilidad de la aparición de interrupciones. La pandemia por COVID-19, vivida durante el 2020 y sus secuelas en años posteriores han mostrado que, cualquier amenaza puede surgir, ya sea ésta de origen natural, social, político o sanitario, es inevitable pensar que las posibilidades de que ocurran, aunque sean mínimas existen. Por lo tanto, es necesario estar preparado para afrontar los desequilibrios, que por naturaleza pueden afectar a las organizaciones sin importar su conformación, tamaño o sector de producción, todas pueden percibir los riesgos de diferente manera y es indispensable desarrollar ventajas competitivas que les permitan sobrellevar la situación negativa.

Para autores como Redondo & Arraigada (2015), la resiliencia empresarial es considerada como una actitud dinámica, flexible y positiva con la que se puede hacer frente a lo inesperado. Así también, en otra de sus publicaciones las autoras plantean que la resiliencia empresarial es el resultado de una serie de procesos que permiten a la empresa gestionar sus recursos en épocas austeras. Por otro lado, Supardi & Hadi (2020) consideran a la resiliencia empresarial, una capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos y nuevas realidades; así también para la revista Deloitte una organización resiliente es aquella que con anticipación se prepara e invierte en mecanismos para afrontar las interrupciones, permitiéndole ser capaz de adaptarse, resistir, recuperarse ágilmente y mostrar el camino a la mejor normalidad.

Bajo el contexto anteriormente descrito y en base a la literatura revisada, se plantea una definición para la Resiliencia Empresarial (RE). Esta se define como la capacidad que una

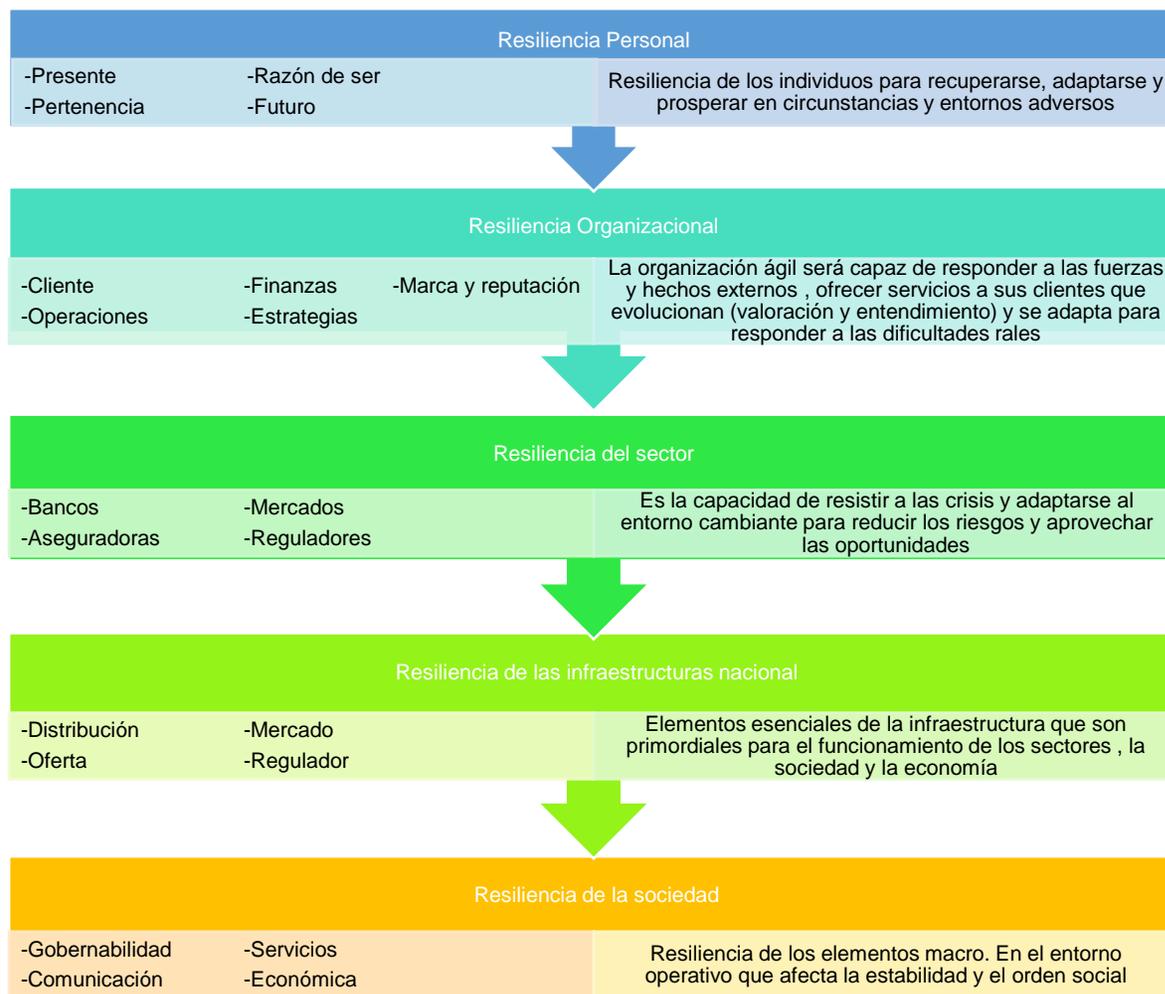
organización posee para enfrentar los factores estresantes, adaptarse a entornos hostiles, mitigar los efectos de los incidentes y aun así mantener tanto su identidad de estructura como su funcionalidad en operaciones. La RE busca, disminuir la vulnerabilidad a través del replanteamiento y planificación de acciones; la anticipación a las incertidumbres y la asimilación de un enfoque proactivo, logrando convertir a la RE en un instrumento de gestión de crisis que permite la continuidad de la empresa.

Por otro lado, la resiliencia empresarial, también es considerada como un factor promotor de las ventajas competitivas, que impulsan el desarrollo de las organizaciones en épocas de crisis. Desde este enfoque, la resiliencia empresarial es un diferenciador, que le permite tener a la empresa una perspectiva que va más allá de la supervivencia (Tovar, 2015). Se trata más bien de, adoptar una actitud proactiva que les permita estar mejor preparada para resistir los estragos de una amenaza. Es decir, la RE es una oportunidad de aprendizaje, que brinda la experiencia necesaria para actuar frente a situaciones de riesgo futuras, al permitirle a la empresa desarrollar fortalezas como la autonomía, la resolución de problemas y el sentido de propósito futuro (Deloitte, 2021)

En fin, la pandemia de SARS-CoV-2 demostró que la gestión de la resiliencia empresarial demanda una orientación holística por parte de los líderes, en donde se evidencie la integración real de todas las funciones empresariales o departamentos, en el caso de los establecimientos de alojamiento. Esta óptica de análisis involucra una jerarquización de niveles, tal y como lo ilustra la figura 2, que va desde el individual, pasa por el organizacional y se amplifica en el colectivo al dividirlo en sector, infraestructura nacional o sociedad. (Deloitte, 2021).

Figura 2

Jerarquía de la resiliencia: qué hace que una organización sea resiliente



Nota. Tomado de La organización resiliente. Prosperar ante la incertidumbre por Deloitte, 2021.

Cabe resaltar que, todas las organizaciones necesitan de elementos diferentes para gestionar la resiliencia. Deloitte (2021), menciona la existencia de tres áreas que requieren de indispensable atención a la hora de trabajar en el fortalecimiento de la resiliencia, estos son:

Resiliencia financiera; su objetivo es mejorar y soportar los eventos que pudieran amenazar la liquidez, los ingresos y los activos.

Resiliencia operativa; busca lograr que la organización resista tanto como pueda los efectos desequilibrantes que pudiesen afectar al talento humano, los datos, la información, la oferta y la demanda.

Resiliencia de reputación; trabajar por la construcción de relaciones con stakeholders basadas en la confianza, así como también por ser mayormente receptiva a las percepciones externas.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta que el factor humano es un elemento de suma importancia en el desarrollo de la resiliencia empresarial, pues son los líderes quienes toman las riendas de decisión y dirigen las acciones resilientes. Dentro de la jerarquía de la resiliencia es el nivel inicial, la base para la construcción de una cultura organizacional resistente. La misma que se define como una capacidad de adaptación que tiene por finalidad conservar la esencia e impulsar valores organizacionales como la flexibilidad, la responsabilidad, el empoderamiento y la innovación a través del tiempo.

La resiliencia individual toma en consideración que una fuerza laboral guiada por una razón de ser, garantiza el triunfo de las organizaciones (Deloitte, 2021). Puesto que la capacitación continua del talento humano genera la búsqueda de oportunidades, impulsa la interacción con otros para aprender más rápido y alimenta su confianza en la capacidad de aprender y adaptarse, así como también, la curiosidad, la empatía, la creatividad y el pensamiento innovador; jugando un papel muy importante en el desempeño general de la organización (Cáseres & Melisa, 2021).

Modelo de resiliencia Organizacional ISO 22316

ISO 22316 Seguridad y Resiliencia Principios y Atributos, es un estándar publicado en el año de 2017, por la Organización Internacional de Normalización. Bajo el objetivo de contribuir a mejorar la capacidad de recuperación de las empresas y el desarrollo de una amplia gama de disciplinas de gestión. Se trata de una norma de apoyo a las ISO 27001 Gestión de Seguridad de la información y la ISO 22301 Continuidad de los negocios. A diferencia de las dos últimas, la ISO 22316 no permite la obtención de una certificación para las organizaciones, sino más bien constituye una guía para el fortalecimiento de las capacidades de recuperación de las empresas (Muñoz V. , 2019).

El modelo propuesto por la normativa ISO 22316 se encuentra conformado por 3 dimensiones enfocadas en las áreas de liderazgo, gestión de riesgos y comportamiento organizacional, 9 estrategias, subdivididas en tres subgrupos y 16 comportamientos. El modelo permite a las organizaciones implementar la resiliencia de forma única, siguiendo un enfoque estructurado, en concordancia con las necesidades y objetivos de cada empresa, logrando así distinguir el mérito que representa ser una organización resiliente (ISO, 2017 como se citó en (The International Consortium for Organizational Resilience, 2016).

Liderazgo y estrategia

El liderazgo es una cualidad que favorece el direccionamiento de las organizaciones, en cuanto a la consecución de metas, construcción de relaciones y fortalecimiento de la cultura organizacional (Ávila, 2021).

Sus estrategias son:

Visión compartida: comprende la difusión dentro de todos los niveles de la organización los objetivos globales y filosofía empresarial; de tal forma que los colaboradores compartan el compromiso de alcanzar las metas empresariales (Senge, 2010).

Comprende el contexto: consiste en identificar en forma íntegra el entorno interno y externo que rodea la organización, junto con sus riesgos y oportunidades, dentro de la situación actual al igual que las experiencias del pasado (Muñoz V. , 2019).

Lideres eficaces: los lideres que dirijan las organizaciones poseen ciertas características que demuestran su capacidad y entereza con la que debe enfrentar una situación de riesgo (Mittal & Sindhu, 2012).

Cultura y comportamiento

Analiza la dinámica en la que la organización basa su proceder, conjuntamente con los valores y creencias (Chiavenato, 2009).

Cultura saludable: invita a trabajar por construir un entorno saludable en donde se priorice la salud, el bienestar y las relaciones armoniosas y productivas entre todos los niveles de colaboradores de la organización.

Comparte información: socializar la información y el conocimiento permite tomar decisiones acertadas, al mismo tiempo que se incentiva la curiosidad, el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades de los empleados.

Mejora continua: llevar un seguimiento de los procesos y productos de la organización, controlando su correcto desempeño e innovando para obtener ventajas competitivas sobre los competidores del mercado.

Preparación y gestión del riesgo

Anticiparse a lo inesperado con el objetivo de gestionar de mejor manera el riesgo preexistente (The International Consortium for Organizational Resilience, 2016).

Recursos disponibles: gestionar y garantizar la disponibilidad de recursos en el momento preciso, fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones en medio de los entornos cambiantes.

Gestiona el riesgo: a través del empleo de un sistema de gestión, los posibles riesgos se analizan dentro de cada una de las áreas que constituyen la organización de tal forma que, los resultados permitan incrementar aprovechar las oportunidades disponibles, mejorar la productividad y anticiparse a las sorpresas negativas.

Gestión del cambio: la capacidad para planificar y responder acertadamente eventualidades e incidentes abruptos, intentando que los efectos causen el menor impacto posible.

Comportamientos

La norma ISO 22316 detalla los siguientes comportamientos como estándar de aquellas organizaciones que muestran un comportamiento favorable frente las perturbaciones (The International Consortium for Organizational Resilience, 2016).

Adaptable y flexible: son dos comportamientos que actúan de manera conjunta durante una crisis. Implican cambiar comportamientos, evolucionar e incorporar nuevas prácticas y conocimientos y tomar acción inmediata para continuar dentro de un nuevo entorno.

Consciente: se trata de un análisis al interior de la organización, para detectar los factores positivos y negativos que rodean a la empresa; es decir, el análisis permitirá a los líderes conocer a profundidad el estado de la organización factores con los cuales la organización cuenta para enfrentar las circunstancias críticas.

Colaborativo: la colaboración es un comportamiento que fomenta el trabajo en equipo, el respeto y la resiliencia entre dos o más partes interesadas dentro o fuera de la organización. Su principal beneficio es alcanzar objetivos de interés mutuo de gran magnitud en periodos cortos de tiempo.

Comprometido: este comportamiento demanda al talento humano de las organizaciones una implicación completa de tiempo y energía, en beneficio de los intereses empresariales.

Creativo: la resiliencia implica reinventarse en concordancia con el contexto. La creatividad es aquella capacidad de desarrollar ideas nuevas y originales, capaces de romper esquemas tradicionalistas con el propósito de sobresalir de entre los demás.

Diverso: el enfoque de este comportamiento demuestra la necesidad de poseer una amplia gama de elementos técnicos, variedad de capacidades, capital humano, así como de fuentes de información; con el objetivo de contar con los recursos suficientes que permitan a la empresa construir una resiliencia contundente.

Inclusivo: difunde un sentimiento de propiedad compartida al aplicar continuamente la consulta y participación de las personas u organizaciones sobre los temas que causan conmoción con la finalidad de encontrar soluciones en conjunto.

Integrado: se trata de la capacidad que tienen los individuos u organizaciones de integrar información, herramientas y elementos dispares, alinear sistemas y promover la coherencia en el proceso de toma de decisiones.

Preparado: se trata de una planificación en donde se analiza las soluciones a posibles escenarios, se gestiona esfuerzos y recursos con la finalidad de conocer el camino a seguir en caso de afrontar un momento de estrés intenso.

Redundante: se trata de un abastecimiento del sistema con el propósito de adaptarse a las interrupciones, presiones extremas o aumentos repentinos de demanda. La redundancia debe ser intencional, rentable y priorizada

Reflexivo: se trata de un proceso analítico en el que los responsables de la organización examinan y aprenden sistemáticamente de las experiencias vividas, lo que les permite consecuentemente enriquecer su capacidad de reacción. Corresponde a un proceso de toma de decisiones, que inicia con la aceptación de la incertidumbre, seguido de la evolución continua y el aprendizaje de experiencias pasadas.

Ingenioso: es la capacidad que permite determinar rápidamente las posibles soluciones, mecanismos acertados que permiten movilizar recursos y consecuentemente conquistar los objetivos.

Respetado: se refiere al reconocimiento y admiración que se percibe por la organización, además de un sentido de respeto a las diferentes partes de una organización al igual que los derechos y opiniones de todo su personal.

Receptivo: implica dos acciones conjuntas, la primera es estar siempre alerta a cualquier imprevisto y la segunda es la reacción apropiada con la que se manejan las adversidades.

Robusto: se refiere a la fortaleza o nivel de resistencia que una organización puede alcanzar gracias a los activos físicos. Su función principal es anticiparse al peligro, aplicando medidas preventivas minimizando así el riesgo de dependencia y las fallas en cascada.

Autorregulado: implica un autocontrol que permite tanto a los líderes como al resto de la empresa sobrellevar los eventos estresantes, sin que estos causen colapsos significativos al dentro de los procesos institucionales.

Analizar la resiliencia como la variable influenciadora del desarrollo de normas técnicas, como las mencionadas anteriormente, permite evidenciar la relevancia que el término ha adoptado dentro del campo empresarial de cualquier industria, como por ejemplo la turística. El respaldo, apoyo y guía que representan instituciones como ISO, hace que los procesos de superación de crisis sean más llevaderos y confiables, pues ha permitido brindar un marco de referencia basado en el significado de la resiliencia. La resiliencia trabajada desde los ámbitos propuestos por la norma ISO22316 configuran el camino de gestión que se debería emprender para afrontar los momentos inciertos y garantizar la continuidad de la empresa en medio de una etapa que eventualmente todas atravesaran en el interior de sus contextos.

Gestión de Crisis

Antes de empezar es necesario acotar que la literatura sugiere que en la actualidad el mundo de los negocios se encuentra rodeado de un contexto complejo e inestable, propenso a crisis de cualquier índole, en donde es necesario brindar una respuesta en periodos de tiempo cada vez menores, con la finalidad de evitar una propagación en forma de cadena de la crisis. Para evitar aquello la gestión de riesgos propone plantear una serie de actividades coherentes e interrelacionadas de tal forma que las organizaciones coordinen mecanismos que contribuyan a facilitar la identificación, análisis, evaluación y clasificación de riesgos; con el objetivo de actuar frente a ellos y lograr la reducción de consecuencias (ISO31000,2010 como se citó en Soler, Varela, Oñate, & Naranjo, 2018, pág. 56).

La presencia de un contexto difícil es quien promueven el desarrollo y la ejecución de medidas eficaces para la gestión de crisis, con el objeto de alcanzar una rápida y eficiente recuperación que además permita generar puntos de inflexión para aprovechar las oportunidades de mejoramiento que se puedan presentar en el trayecto (Rodríguez & Fraiz, 2011). Dentro del área turística el modelo de gestión de riesgos a destacar, es el Modelo “4 R” propuesto por primera vez en 2003 por la Pacific Asia Travel Association (PATA). Un modelo explícito que está conformado por cuatro fases Reduction (reducción), Readiness (preparación), Response (respuesta) y Recovery (recuperación) (Apolitano, 2021).

La implementación de un modelo de gestión de crisis como el 4R's dentro de la presente investigación tiene por finalidad, identificar dentro de un marco sistemático la actuación y contribución que los gestores de las hosterías y otros stakeholders del cantón Otavalo, tuvieron antes, durante y después de la crisis generada como consecuencia de las

medidas de restricción para contener la propagación del COVID-19. A continuación, se describirá brevemente que comprende cada una de las fases del modelo 4R's.

Primera fase: Reducción

El propósito de esta fase es establecer un contexto e identificar los posibles riesgos. Para el desarrollo de esta etapa, se recomienda la realización de un análisis FODA, enfocado específicamente a la forma en que se gestiona las crisis dentro de las organizaciones, en este caso las Hosterías del cantón Otavalo. Para que, a través de la información que se obtenga de este proceso, se pueda constituir una base de información con la que se pueda identificar los factores potenciales de riesgo y los recursos con los que se dispone para atenderla (Wilks & Moore, 2004).

La herramienta FODA dentro del enfoque de gestión de riesgos y crisis, analiza los aportes positivos y negativos, de aspectos internos tales como, planes estratégicos y de gestión, políticas, procesos e infraestructura; al igual que los posibles riesgos asociados a los contextos económico, político, sociocultural, medioambiental, tecnológico y comerciales en los que se desenvuelve la organización. Los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta FODA, permitirán encender las alarmas de alerta temprana para los líderes de la organización quienes tomarán acciones preventivas o correctivas dependiendo de las circunstancias (Wilks & Moore, 2004).

La fase Reducción posee tres puntos claves para su análisis:

Conciencia de crisis

- Identificación de riesgos, peligros e impactos

- Recopilación de datos e información

Conciencia política. Políticas de observación y vigilancia

- Asegurar la cooperación política
- Incrementar la participación política

Estándar de procedimientos operativos

- Anticiparse a los problemas
- Revisar los procedimientos
- Mejorar la concienciación del personal (Wilks & Moore, 2004)

Segunda fase: Preparación-Readiness

Es quizá la más oportuna, eficaz y asequible (Johnson, Tolomiczenko y Gellatly, 2008 como se citó en Rodríguez & Fraiz, 2011). Los programas de preparación se caracterizan por demandar el involucramiento de toda la cadena de mando, analizar y evaluar la exposición que tienen las empresas a los riesgos, establecer planes estratégicos, tácticos y de comunicación, además de consolidar las capacidades técnicas y habilidades emocionales en el personal que conforma el equipo de gestión de crisis. Al igual que en la fase anterior, el modelo plantea tres ítems de estudio principales: Plan de gestión de crisis, planificación del Turismo y Medidas de salud y seguridad (Wilks & Moore, 2004).

La planificación de gestión de crisis, así como la de turismo, tiene el propósito de marcar el camino a recorrer, ya sea para anticiparse a los posibles problemas que puedan rondar a una organización en época de crisis o para alcanzar el desarrollo en el caso de la

planificación turística. Los planes deberán ser flexibles, adaptable a los posibles cambios, y de fácil comprensión y difusión para todos los niveles de la empresa. Además, se requiere mantener los planes activos; es decir, los responsables de su manejo evaluarán los mismos con regularidad, activarán simulacros, registrarán sus aportes y capacitarán íntegramente al personal (Wilks & Moore, 2004).

Sobre las acciones en las que se enfoca la planificación de crisis se puede mencionar, trabajos en conjunto con los stakeholders del sector, gestión de la percepción del riesgo a través de la aplicación de políticas de información para la disminución de la incertidumbre, diseño de procesos de culturización y entrenamiento para toda la organización y la construcción de equipos de gestión de crisis (Wilks & Moore, 2004).

Por último, la construcción de equipos de crisis al interior de la organización es una pieza fundamental en la planificación y ejecución de acciones. El modelo de las 4R's propiamente plantea la metodología de los nueve roles de Belbin (1979), como guía para la conformación de los grupos. El mismo se fundamenta en los comportamientos de liderazgo, pensamiento, trabajo en red, productivos de apoyo y expertos. Cabe recalcar que, un equipo puede estar conformado por menos de nueve personas; es decir, no se requiere una persona por cada rol para conformar el equipo, el modelo manifiesta que únicamente se pide un equipo equilibrado, pues una persona puede desempeñar hasta tres roles dentro del equipo si fuese necesario y si este se sintiera cómodo (Wilks & Moore, 2004).

Tercera fase: Respuesta

Corresponde a el tratamiento de las consecuencias inmediatas durante la época más caótica de la crisis, por medio de la activación de los planes de gestión, contingencia y

estrategias de comunicación desarrolladas en la fase uno y dos. A la fase de respuesta también, se le podría catalogar como un momento de verdad o punto crítico en el manejo de la crisis, pues es hora de probar la efectividad de las acciones planteadas en la fase de reducción y preparación, en la mitigación y contención de la crisis (Wilks & Moore, 2004).

El liderazgo y la comunicación primaran siempre en los entes responsables de la empresa. El liderazgo brinda la capacidad de tomar acción, gestionar, promover y evaluar el desempeño del grupo de crisis. En tanto que, en la comunicación la empresa tomará contacto con su público interesado a través de portavoces autorizados, quienes se encargaran de brindar la información necesaria que permita reducir la incertidumbre y mostrar su postura frente a la situación crítica (Wilks & Moore, 2004).

Dentro de esta fase el modelo propone tomar acciones inmediatas a problemas esenciales

- Investigación: delitos, crímenes, legal y político, seguro
- Asistencia a las familias: manejo de información, transporte, alojamiento y soporte en el sitio.
- Comunicación: medios, hospitales, morgue, gobierno.

Fase Cuatro: Recuperación

Un periodo que requiere un alto nivel de decisión, rigurosidad y disciplina a la hora de implementar las acciones de restauración. Sin embargo, es bueno resaltar que evitar la fase de recuperación mediante la eficaz implementación de las etapas de reducción y preparación son más favorables pasar por todo el proceso. Por otro lado, si se desea determinar la eficiencia en

la gestión de crisis se puede determinar midiendo elementos como, la velocidad con la que se reanudan totalmente las operaciones comerciales, el nivel en el que la empresa retoma los niveles previos a la crisis y la cantidad de resistencia que adquiere la organización a partir de la disrupción (Wilks & Moore, 2004).

Para el correcto ejercicio de la recuperación el modelo manifiesta la necesidad de contar con un plan de Continuidad del negocio que tiene por objetivo proteger a la empresa, devolverla a un estado de equilibrio y garantizar su continuidad en el mercado en el largo plazo. Algunas de las medidas necesarias que deben figurar en el plan de continuidad son: el soporte financiero, estrategias e incentivos comerciales, programas de capacitación continuos y programas de ayuda social. Dependiendo de la gravedad de la situación incluso requerirá del apoyo de los diferentes niveles de gobierno (Wilks & Moore, 2004).

Para concluir con el proceso de gestión de crisis, la etapa de recuperación contempla una post crisis que involucra la elaboración de un informe que destaca los esfuerzos ejecutados durante el periodo crítico y los aprendizajes adquiridos, así mismo se contempla el seguimiento a víctimas que requieran apoyo y la ejecución de una reunión informativa para la actualización de los planes de gestión (Wilks & Moore, 2004).

Con base a lo anteriormente expuesto, dentro del presente estudio se tomó en cuenta el proceso de gestión de crisis como base teórica en la que se planteara el estudio propuesto para la actividad de alojamiento del sector turístico del cantón Otavalo con la finalidad de determinar cuál fue el proceso y las acciones que permitieron a los gestores de alojamiento continuar con la actividad, además de las acciones que se deben evitar y cuales no tuvieron el suficiente apoyo por parte de las autoridades. De esta manera se pretende tener el

conocimiento necesario que permita plantear estrategias para cada una de las etapas de gestión de crisis que puedan ser replicadas en próximas eventualidades.

Marco conceptual

Crisis

Se refiere a una situación o momento decisivo marcado de cambios son momentos que generan rupturas en el orden anterior dando paso a la transición y transformación de nuevos órdenes, sin garantía de que estos sean mejores o peores a los anteriores (Facultad de Humanidades Universidad de Chile, 2021, p.2).

Destino turístico resiliente

Corresponde a una denominación para un destino desde un punto de vista de la sostenibilidad, que destaca su capacidad de prever las crisis y la forma de asimilar los cambios, mediante la implementación de procesos de respuesta eficiente y planificada basados en sus puntos fuertes y débiles en pro del manejo adecuado de los recursos existentes (Vélez, 2010, como lo citó Hiriart Pardo, 2018, p.7).

Impactos

En primera instancia se refiere a una impresión o efecto intenso dejado en alguien o en algo por cualquier acción u suceso. En tanto que otras definiciones lo señalan como un conjunto de efectos negativos que modifican un entorno como consecuencia de obras u otras actividades (Libera, 2007) .

Pandemia

Constituye el nivel de afectación que el brote de una enfermedad infecciosa puede causar, al expandirse por una gran extensión geográfica. El agente causante de una pandemia suelen ser virus de fácil transmisión entre un individuo y otro (James, 2020).

Prevención

“Medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida” (OMS, 1998).

Recuperación

En esta fase se requiere esfuerzos para retomar las actividades normales, el funcionamiento del proceso que permitan la mejora tras hacer frente a situaciones negativas, iniciando un nuevo ciclo (Gutiérrez, 2020).

Redes organizacionales

Son relaciones empresariales internas y externas como relaciones laborales, comunicación interdepartamental, cultura institucional, y asociacionismo, las cuales tienen consecuencias en el rendimiento de las empresas. (Lam, 2017)

Resiliencia

La resiliencia es aquella capacidad de afrontar e ir superando los eventos adversos siendo capaz de tener un desarrollo exitoso a pesar de circunstancias muy adversas (Becoña, 2006).

Riesgo

Se define como aquella probabilidad en donde la amenaza puede llegar a un desastre, estos riesgos podrían manejarse adecuadamente o incluso a reducirse mediante estrategias enfocadas en la recuperación (Chávez, 2018).

Vulnerabilidad

Dichas situaciones por las que se afecta el bienestar y el buen vivir de una persona, comunidad o sociedad en la que se ven alteradas las condiciones de vida del ser humano. Por tal razón, se desarrollan estrategias que sobrelleven las limitaciones y dichas desventajas que se presentan durante el tiempo (Ruiz, 2012).

Hostería

Establecimientos que tiene como característica principal ofrecer servicios de alojamiento en cabañas o habitaciones independientes. Se enmarcan en una categorización de 3 a 5 estrellas. Acompaña su experiencia de hospedaje con paisajes naturales jardines, áreas deportivas y recreacionales. (Ministerio de Turismo, 2016).

Capítulo II

Diagnóstico situacional de la actividad de alojamiento en el cantón Otavalo

Desde el surgimiento del COVID-19 en Wuhan, China durante el mes de diciembre de 2019 (temporada alta para el turismo), la afectación para la industria del ocio y la recreación fue creciendo como una bola de nieve, que con el pasar de los días se fue sintiendo cada vez más, hasta llegar a la paralización total de la industria mundial.

Tras la declaración de la OMS, de enfermedad de emergencia de salud pública al COVID-19, el 30 de enero de 2020 la OMT asumía una postura de corresponsabilidad y el 31 de enero de 2020, solicitaba a los viajeros informarse y acatar las medidas de prevención de las autoridades de salud de cada uno de los países emisores y de destino, para evitar la propagación del virus. Además, extendía su solidaridad con China, un importante emisor y destino turístico. Sin saber con exactitud hasta donde podrían llegar las afectaciones de lo que en ese entonces era una rara enfermedad respiratoria que sin dimensionarlo comenzaba a salirse de control (OMT, 2020c).

El 26 de febrero la OMT y la OMS hacían un nuevo llamado a la responsabilidad y coordinación, reafirmando su compromiso de cuidar el bienestar de los turistas. El trabajo conjunto lo desarrollaron entre expertos, gobiernos, asociados y comunidad global; con el objetivo de asesorar y compartir la información disponible acerca de mecanismos de prevención, capacidad infecciosa y el seguimiento a la propagación del nuevo virus. Por otro lado, desde un enfoque económico, la gestión de las instituciones internacionales buscaba evitar hasta donde fuese posible minimizar la afectación del tráfico aéreo y marítimo, así como también el comercio internacional (OMT, 2020b).

Más tarde, el 11 de marzo de 2020, el virus fue catalogado por la OMS como un brote pandémico. El coronavirus entonces había logrado posicionarse como una de las amenazas más significativas que ha tenido que soportar el sector turístico luego de la segunda guerra mundial (OMT, 2021b).

La crisis del 2020 se vio marcada principalmente por la implementación de limitaciones de movilidad con el cierre total o parcial fronteras a los turistas, restricciones para viajes, vuelos

y suspensión de visados, así como también la presentación de certificados médicos, y periodos de cuarentena; todo con la finalidad de contener la propagación del virus. Las estrategias que, por un lado, favorecían a los sistemas de salud previniendo la saturación de los establecimientos sanitarios, por otro lado, reducían drásticamente las cifras de los indicadores turísticos en los destinos alrededor del mundo. El 20 de abril de 2020 la nula llegada de visitantes era evidente en el 100% de destinos (OMT, 2020e).

Al cierre del año 2020, la OMT (OMT, 2021a) catalogó a ese periodo, como uno de los años más críticos en la historia del turismo, con una de las primeras publicaciones en su portal web oficial. La tabla 1 resume las cifras relevantes, publicadas en el reporte de repercusión en cifras generadas debido a la pandemia por COVI-19 dentro de todas las regiones del mundo. Los indicadores del año 2020 reflejan un decrecimiento significativo en comparación con los valores logrados en 2019:

Tabla 1

Principales cifras internacionales de turismo del año 2020

Indicador	2020	Variación con 2019
Llegadas internacionales	381 millones	-74%
Aportación al PIB	5,30%	-50,40%
Ingresos por exportaciones de servicios	---	-1,3 billones
Generación de empleo	271 millones	-18,6%
Tasa de ocupación	40,16%	-28%
Reserva de hoteles	-6%	-47%
Búsqueda de hoteles	53%	-47%

Nota. Variación en porcentajes de cifras turísticas de 2020 con respecto al año 2019. Fuente: Organización Mundial del Turismo, (OMT, 2021) (OMT, 2020a).WTTC. (World travel & tourism council, 2022)

Para los siguientes años, el contexto era incierto respecto a la recuperación del sector. Tanto el año 2021, como el 2022, presentaron factores que aceleraron y limitaron el repunte de los principales indicadores.

En el caso de 2021, el panorama aún estaba empañado por la ola de contagios de COVID-19, generada por la aparición de nuevas variantes de características más peligrosas. Sin embargo, el factor positivo fue la campaña de vacunación para la COVID-19 que empezaba a aplicarse en distintos puntos de las regiones, favoreciendo los niveles de confianza de los viajeros y consecuentemente el mejoramiento de los indicadores, tal y como lo muestra la tabla 2 (OMT, 2022a).

Tabla 2

Principales cifras turísticas del año 2021

Indicador	Valores obtenidos en 2021
Llegadas internacionales	415 millones
Aportación al PIB	1,9 billones
Ingresos por exportaciones de servicios	700.000 millones de dólares
Generación de empleo	289 millones de empleos
Tasa de ocupación	49,83%
Búsqueda de hoteles	221%

Reservaciones para hoteles	40%
-----------------------------------	-----

Nota. Datos correspondientes al año 2021. Fuente: OMT (2022).

Dos mil veinte y dos, aunque con menor incidencia de casos de COVID-19, presento resultados aun insuficientes para alcanzar la ansiada recuperación. Si bien es cierto, la vacunación fue la herramienta más efectiva para controlar la propagación del virus, y reducir el peligro que representaba, el contexto estuvo marcado por otros riesgos como el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que inicio en el mes de febrero, restringiendo nuevamente la continuidad de la actividad turística y toda su cadena de valor (OMT, 2022b). La tabla 3, por sobre lo anteriormente mencionado permite apreciar la lucha que sigue en marcha por retornar al equilibrio.

Tabla 3

Principales cifras turísticas del año 2022

Indicador	Valores obtenidos en 2022
Llegadas internacionales	900 millones
Aportación al PIB	7,7 billones de dólares (7,60%)
Generación de empleo	295 millones
Gasto turístico	1,1 billones de dólares
Tasa de ocupación	60%
Búsqueda hoteles	257%
Reserva de hoteles	49%

Nota. Resultados anuales del turismo en 2022. Fuente: (OMT, 2023b) (World Travel & Tourism Council, 2023)

Los últimos fenómenos naturales, sociales, económicos y geopolíticos que han marcado la década de 2020, invitan a pensar en los múltiples factores de riesgo que ponen en peligro la tranquilidad de las personas, la continuidad de los negocios y el progreso de los países. Por ello, estar preparados para gestionar una crisis es una tarea y capacidad que las empresas deben adquirir o fortalecer para enfrentar el presente y el futuro, minimizando el impacto y las consecuencias que pudiesen generar.

Impacto del COVID-19 en Ecuador

En Ecuador, el turismo históricamente se ha catalogado como el principal ingreso por servicios, y uno de los grandes contribuyentes al PIB por concepto de ingresos no petroleros. En 2019, dentro de un contexto relativamente normal, el turismo alcanzó el tercer lugar en la escala de aportaciones al PIB nacional con 2,2% (Ministerio de Turismo, 2023). La industria turística estaba conformada hasta entonces por un total de 24.257 establecimientos registrados (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2021), subdivididos en las categorías de microempresa, pequeña, mediana y grande empresa (tabla 4), quienes generaron 440.9 (000s) de empleos, es decir el 5,6% del total de empleo turístico en Ecuador (World Travel & Tourism Council, 2022). Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], señala que la actividad de alojamiento y servicios de comida, En el año 2019 aportó el 6,1% del total de empleos nacionales o 477.382 empleados (Ministerio de Turismo, 2023) preguntar cual dejar explicando que el dato inicial corresponde a todo el sector y el otro solo a alojamiento y restaurantes.

Tabla 4*Clasificación de empresas turísticas*

Categoría	Número de empresas
Microempresas	21 525
Empresas Pequeñas	2 628
Empresas Medianas	95
Empresas Grandes	9
Total	24257

Nota. Número de empresas pertenecientes al sector turístico de acuerdo al tamaño de la empresa.

El año 2020, se proyectaba muy prometedor para el sector turístico según las proyecciones generadas a finales de 2019. De hecho, el primer bimestre del año reflejaba datos alentadores para los destinos turísticos; sin embargo, en cuestión de unos cuantos días el panorama se tornó gris para toda la cadena de valor de la industria turística. La tabla 5 resume los hechos más significativos que marcaron el año 2020 e inicios de 2021 para el sector turístico ecuatoriano.

Tabla 5*Acciones ejecutadas en Ecuador para sobrellevar la pandemia de COVID-19*

Fecha	Acontecimientos	Dato	Entidad encargada
Año 2020			
28 de febrero de 2020	^a Capacitación al personal del sector turístico continental e Insular. Tema: Directrices para enfrentar posibles casos de COVID-19.		MINTUR, MSP, CRE Galápagos

Fecha	Acontecimientos	Dato	Entidad encargada
29 de febrero de 2020	^a Capacitación, miembros de compañías de transporte, DGAC y Policía Migratoria Tema: Directrices para enfrentar posibles casos de COVID-19.		Ministerio de Salud
12 de marzo de 2020	^b Primer caso confirmado de COVID-19 en Ecuador	Acuerdo Nro. 00126-2020	Gobierno Central
12 de marzo de 2020	^c Expresidente Lenin Moreno, dispuso el estado de emergencia para todos los establecimientos de salud y derivados	Decreto ejecutivo 1017. Registro Oficial Nro.160 de 12 /03/2020 Disposición de medidas restricción de movilidad, derecho de libertad, entre otros.	Gobierno Central
Marzo	^c Firma de acuerdos ministeriales Acuerdo 001,002,003	APO	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana Ministerio de Gobierno Ministerio de trabajo
12 de marzo de 2020	^c Firma de acuerdo Acuerdo MDT-2020-076	Modalidad teletrabajo	Ministerio de Turismo
Febrero de 2020	^d Se activa comité de crisis y plan de contingencia institucional		Ministerio de Turismo
31 de marzo de 2020	^e Todas las provincias presentaban un caso confirmado de pacientes con el virus de COVID-19		COE Nacional

Fecha	Acontecimientos	Dato	Entidad encargada
Marzo en adelante	f Ministerio de Turismo, se acoge a la medida de teletrabajo mediante la ventanilla única de atención para la prestación de servicios a emprendedores y atención al turista		MINTUR
Marzo en adelante	g Se realizan reuniones entre el sector público, privado, academia y gremios para determinar el impacto de la pandemia, las nuevas necesidades del sector y mesas de trabajo	36 reuniones	MINTUR Gremios GADS municipales Academia Sector privado
	Mesa 1: análisis del contexto mundial y nacional, respecto a la influencia positiva o negativa que ha tenido la pandemia sobre la actividad turística y su cadena de valor.	4 reuniones	
	Mesa 2: Indagación de nuevas necesidades de empresarios del sector, dentro del ámbito laboral, tributario y crediticio y las elevaría como acciones de carácter urgente.	2 reuniones	
	Mesa 3: Recuperación del sector ejecución correcta de acciones de reactivación y mejorar la competitividad en el futuro	9 reuniones	
	Mesa 4: promoción y cooperación	16 reuniones	
	Mesa 5: busco proponer estrategias para mejorar el desarrollo de los destinos turísticos.	5 reuniones	
Marzo en adelante	g Traslado y repatriación de turistas	Asistencia a 58540 millones	Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana Embajadas Consulados Ministerio de gobierno. MINTUR GADS Municipales

Fecha	Acontecimientos	Dato	Entidad encargada
	^g Capacitaciones de 20-80 horas con certificaciones	31 temas 9353 por MINTUR 1539 por instituciones aliadas	MINTUR Fundación Telefónica Ecuador
	^g Disertaciones virtuales. "MINTUR Talks"	16 temas. Participantes: 5000 aprox.	MINTUR Academia
	Líneas de crédito	483,6 millones de dólares	Corporación Financiera Nacional CFN, BanEcuador, y Corporación Nacional de fianzas Populares y solidarias CONAFIPS
	^g Firma del acuerdo interministerial Nro. MDT-2020-011 y el decreto ejecutivo Nro.1021 1030, para la suspensión y el diferimiento de impuestos	Impuesto a la renta IVA Eco delta Potencia turística	SRI MINTUR GADS Cantonales
	^g Publicación de protocolos de Bioseguridad, para las 4 ramas de la industria turística.	22 documentos Certificación Safe Travel	WTTC MINTUR GADS Cantonales Sector Privado
Julio de 2020	^h Ecuador oficializa su ingreso a la iniciativa COVAX.		OPS Ministerio de Salud
29 de diciembre de 2020	ⁱ Las 7 principales instituciones sanitarias involucradas en el control de la pandemia de covid-19 crearon el primer Plan de Vacunación para Ecuador		Ministerio de Salud
	^g Informe de rendición de cuentas		MINTUR
	Aporte al PIB	1,20%	
	Ingresos no petroleros	704,76 millones de dólares.	
	Gasto turístico	153 millones de dólares	
	Empleo	31,38% descendió	

Fecha	Acontecimientos	Dato	Entidad encargada
2021	^j Reportan casos confirmados con variantes nuevas del COVID-19	8 variantes de COVID-19	Observatorio Social del Ecuador
20 de enero de 2021	^k El gobierno ecuatoriano recibe el primer lote de vacunas contra COVID-19, destinadas a trabajadores de primera línea y grupos prioritarios.	8000 dosis realizo	Ministerio de Salud de Ecuador
17 de marzo de 2021	^l Llega a Ecuador el primer cargamento de vacunas contra COVID-19, gestionadas por COVAX	84 000 dosis AstraZeneca/Oxford	OPS
Julio de 2021	^m Campaña de vacunación se extiende al sector turístico. Los guías turísticos son los primeros en recibir la vacuna	35 000 dosis	MINTUR Ministerio de Salud

Nota. Resumen de acontecimientos suscitados en Ecuador durante el periodo 2020-2021.

Fuente: ^aMinisterio de Turismo (2020b). ^bOñate (2022). ^cGobierno Nacional del Ecuador (2020).

^dMinisterio de Turismo (2020a). ^eCOE Nacional (2020). ^fMinisterio de Turismo (2020).

^gMinisterio de Turismo (2021b). ^hHeredia (2020). ⁱMinisterio de Salud (2020b). ^jObservatorio Social del Ecuador (2022). ^kMinisterio de Salud Pública, (2021a). ^lOPS, (2021).

^mBenalcázar(2021)

En retrospectiva a la actuación del gobierno ecuatoriano para atender a la emergencia en su primera fase, se acataron las recomendaciones de vigilancia activa, prevención, detección temprana, manejo de casos, aislamiento, contención y rastreo de contactos, como las principales acciones de contingencia para atender la emergencia que se avecinaba (OMS, 2020).

En un inicio las acciones emprendidas en Ecuador se llevaron a cabo desde el Ministerio de Turismo con apoyo del Consejo de Régimen Especial de Galápagos y el direccionamiento del Ministerio de Salud Pública. El conocimiento era clave, por lo que fue necesario impartir capacitaciones dentro del territorio nacional continental e insular dirigida al

sector turístico, para dar a conocer las directrices con las que se puedan actuar frente a un posible caso de contagio importado por los turistas extranjeros. Siendo esta una de las formas más comunes de propagación del virus, entre distintos puntos geográficos del planeta.

La siguiente fase de la crisis estuvo marcada por la declaratoria de pandemia para el virus COVID-19, por parte de la OMS el 11 de marzo de 2020 y la toma de decisiones del gobierno frente a los acontecimientos internacionales mediante la firma de acuerdos y decretos. La imposición de medidas restrictivas de libre movilidad, asociación y visita a lugares de alta concurrencia, fueron algunas de disposiciones establecidas con el propósito de frenar la propagación del virus. La excepción a la medida de movilidad permitía la circulación únicamente dentro del territorio de residencia por motivos estrictamente necesarios como la compra de alimentos, medicinas, citas médicas o asistencia a los lugares de trabajo pertenecientes a servicios prioritarios de seguridad, atención medicina, alojamiento preventivo y abastimimiento de alimentos y medicinas.

Los periodos más críticos de la pandemia de COVID-19 estuvieron cargados de pánico, desesperación, preocupación y nostalgia. Durante 2020, los meses más afectados fueron marzo, abril, julio, agosto, septiembre, octubre y diciembre, en donde los casos de COVID-19 se elevaron de forma exponencial, provocando un desbordamiento de usuarios contagiados que desequilibraron un frágil sistema de salud y un temeroso sistema funerario (Zibell & Mella, 2020 y Observatorio Social del Ecuador , 2022).

En 2021, nuevas olas de contagios se presenciaron en enero, febrero abril, mayo, octubre y diciembre; esto debido fundamentalmente a la aparición de nuevas variantes del virus del COVID-19 a lo largo de todo año. En total, Ecuador reporto la presencia de ocho variantes

de SARS-CoV-2 descubiertas en las diferentes regiones del planeta (Observatorio Social del Ecuador , 2022).

Durante este periodo de emergencia para el país en general; las entidades gubernamentales continuaron estableciendo acciones socioeconómicas de mitigación para sus entornos. Por su parte, el Ministerio de Turismo (2020) continuaría su trabajo adoptando el mecanismo de teletrabajo. Activaría la ventanilla única de atención para la prestación de servicios a emprendedores y atención al turista. Programaría cinco mesas de trabajo para convocar al sector público, privado, academia, gremios y asociaciones, con el objetivo de determinar el impacto que recibía la industria turística del país, las necesidades y las demandas de los miembros de todas las subáreas.

La primera mesa, analizo el contexto mundial y nacional, respecto a la influencia positiva o negativa que ha tenido la pandemia sobre la actividad turística y su cadena de valor. La segunda, recogería las necesidades de los empresarios del sector dentro del ámbito laboral, tributario y crediticio; elevándolas a acciones de carácter urgente. La tercera, se enfocó en la recuperación del sector, al procurar la ejecución correcta de acciones de reactivación, además de mejorar la competitividad en el futuro. La cuarta reunión de trabajo, se orientó a la promoción y cooperación; por último, la quinta mesa técnica, busco proponer estrategias para mejorar el desarrollo de los destinos turísticos.

Entre otras acciones emprendidas por la cartera de estado responsable del turismo se menciona:

-Trabajó conjunto con otros ministerios como el de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana y el Ministerio de Gobierno, para el traslado de personas nacionales y extranjeras que

quedaron varadas luego de la suspensión de vuelos internacionales. Este trabajo se realizó con el propósito de concluir positivamente la experiencia de viaje de los extranjeros que visitaban los destinos turísticos del país pese a la coyuntura sanitaria del 2020, intentando sembrar en ellos la esperanza de un pronto retorno, para continuar con su recorrido en el territorio nacional.

-El Ministerio de Turismo se enfocó en el fortalecimiento, competitividad y recuperación de la industria turística ecuatoriana; por ello aprovechar el tiempo de confinamiento para adquirir nuevas competencias y habilidades fue una oportunidad que se ofreció a los emprendedores, servidores turísticos y servidores públicos de los GADS. El programa de entrenamiento se subdividió en dos categorías, las capacitaciones en línea y los webinars.

Las capacitaciones online, tenían de 20-80 horas de duración, por las que se otorgaban certificados de participación avalados por el MINTUR y Fundación Telefónica Ecuador. El total de personas beneficiarias fueron 10.892.

-Los temas de continuidad de negocios, financiamiento, pagos tributarios y plazas de trabajo, era necesario trabajar de la mano de los prestadores de servicios, ya que son dos aristas fundamentales para garantizar la protección del tejido empresarial. La subárea de alojamiento en este sentido es la más afectada; la falta de llegada de turistas y la naturaleza propia del servicio de alojamiento, impidió la generación de ingresos a excepción de algunos establecimientos registrados para el servicio APO.

La confianza clientes-empresas favorece el consumo y dinamiza la economía. Par ello, el Ministerio de Turismo enfocó su eje de recuperación de confianza, en la difusión de los protocolos de bioseguridad aprobados, una campaña publicitaria, conformada por cuatro spots publicitarios “Descubre Ecuador desde casa, Te extraño Ecuador, Me Comprometo Ecuador y

Quédate en Ecuador” (El Universo, 2020) y la obtención del certificado sanitario Safe Travel (19 agosto de 2020), otorgado por el WTTC, al igual que la aplicación de herramientas digitales en el servicio.

El turismo en Ecuador palpo las consecuencias de imponer las severas pero necesarias medidas de restricción de movilidad y aislamiento social, puesto que tanto la oferta como la demanda se vieron reducidas y la actividad normal de la industria del ocio y la recreación se paralizó temporalmente. Para conocer el impacto del sector, el Ministerio de Turismo Presento su informe de rendición de cuentas del año 2020. En el documento se aclara que las significativa baja del sector, se debió principalmente a la disminución de llegadas de turistas internacionales.

Las cifras anuales se desplomaron, las llegadas de extranjeros al territorio nacional disminuyendo un 70,25% es decir únicamente se efectuaron 456.634. Por otro lado, las cifras macroeconómicas del turismo al finalizar el año; fueron de apenas el 1,2% de aporte directo al PIB (frente al 2,2 % en 2019). En cuanto a la variable ingresos no petroleros, el turismo decayó tres puestos en la lista de aporte de divisas, ocupando el sexto lugar, con un aproximado 704,76 millones de dólares. Dicha cifra le permitió mantener su posición dentro de la balanza de pagos de servicios como la principal industria del sector terciario (Ministerio de Turismo, 2021b)

En el ítem turismo interno, se debe resaltar que también este segmento de mercado acataba medidas de restricción en la movilidad. Razón por la cual registro la realización de más o menos 1,5 millones de viajes nacionales, en los que se movieron alrededor de \$153 MM (millones) de dólares de los Estados Unidos por concepto de gasto turístico. Las principales

bajas se registraron en los feriados de Semana Santa primero de mayo, y 24 de mayo donde el gasto total fue nulo; en tanto que el feriado con mejor acogida después del confinamiento fue el 2 y 3 de noviembre (Ministerio de turismo, 2021a). El empleo dentro del área turística fue otro indicador que sufrió un significativo decrecimiento del 31,38% respecto del diciembre 2019. Según datos del INEC las plazas de empleo en los subsectores de alojamiento y servicios de AyB se contrajeron un 3,04%, constituyendo 462. 964 plazas, en comparación al 2019 (Ministerio de Turismo, 2021b).

Con relación a la balanza turística los saldos de 2020 son positivos 171,4 millones de dólares. Los ingresos superaron a los egresos en gran medida debido a una priorización del turismo interno con 704,7 millones de dólares frente a un total de 533,2 millones por concepto de egresos. Finalmente, aunque el turismo interno fue superior, las ventas totales del año 2020 fueron de 2824,1 millones de dólares, valores menores a los alcanzados en 2019, mostrando una disminución del 49,5%, que representa 2772,7 millones de dólares en pérdidas (Ministerio de Turismo, 2021b).

Impacto del COVID-19 en el sector alojamiento de Ecuador

La situación de la actividad de alojamiento durante el periodo 2020, representa un decrecimiento neto de 79,21 % con referencia los valores previos a la pandémicos (Ministerio de Turismo, 2021). El plan de reactivación turística (2021), presenta una valoración aproximada de las pérdidas que tendría el sector en los tres meses más complicados, debido a las medidas de confinamiento decretadas por el poder ejecutivos. Los meses de marzo, abril y mayo afrontarían pérdidas netas por un valor de 53,40 millones de dólares únicamente para el sector de alojamiento un valor bajo en comparación a los sectores de transporte turístico y alimentos y bebidas quienes poseen cantidades superiores a los 200 millones de dorales.

Por el contrario, la diferenciación porcentual entre los valores de 2019 y 2020 son superiores para el sector de alojamiento y servicios de agencias de viajes y operadores - 79,21% y -79,51% respectivamente muy por encima de las variaciones de los dos sectores con mayores pérdidas económicas. Los indicadores estadísticos de alojamiento tampoco mostraron cifras alentadoras. El nivel promedio de ocupación para el año 2020 fue de 28,9%, es decir una variación de -9,9% (38,8% en 2019). Siguiendo la misma línea, la tarifa promedio por habitación que se emplearon en los feriados de 2020 fueron de 56,7; este valor comparado con su similar del año 2019 (63,6) decreció 10,3% (Ministerio de turismo, 2021a).

Vacunación contra la COVID-19

En medio del contexto aun preocupante por las constantes olas de casos que se atravesaba en el todo mundo el campo científico trabajaba en el desarrollo de un mecanismo efectivo para aplacar los miles de contagios y muertes por COVID-19; además de reestablecer el bienestar socioeconómico de todos los seres humanos sin excepción (El Comercio, 2020c).

Ecuador consideraba el acceso a las vacunas como una estrategia prioritaria para su gestión de la emergencia. Por ello, en el mes de julio de 2020, el país paso a formar parte de esta iniciativa COVAX. El propósito de las autoridades al integrar este grupo, en primer lugar, fue obtener de forma oportuna las vacunas cuando estuviesen disponibles; en segundo lugar, obtener el número de dosis necesarias para alcanzar la inmunidad de rebaño y tercero, hacerlo a un costo accesible (Heredia, 2020) .

Ecuador desarrollo tres planes de vacunación en concordancia a las sugerencias emitidas por la OMS. Uno a finales de 2020, el segundo una actualización al primero publicado en 2021 y el tercero en el mes de mayo debido al cambio de mando presidencial con el

propósito de reformar la estrategia de aplicación para una tener un mayor alcance de inmunización en el menor tiempo, planteando la meta nueve millones de personas vacunadas en los cien primeros días de gobierno (Ministerio de Salud Pública, 2021b). Las vacunas empezaron a llegar a Ecuador en el primer trimestre de 2021.

De esta manera, con el proceso de vacunación por delante, el pueblo ecuatoriano comenzaba a ganar confianza frente a la superación de la pandemia provocada por COVID-19. Hecho que favorecía la reactivación de los diferentes sectores económicos, productivos y de comercio. El turno de vacunación para el sector turístico llegó en el mes de julio de 2021. La coordinación entre las carteras de estado de turismo y salud, permitieron la anexión del sector turístico al plan 9/100, como uno de los grupos prioritarios. Tomando en cuenta la importante participación que tiene el turismo en el aspecto socioeconómico y lo beneficioso que podía llegar a ser para la reactivación turística, que el sector este inmunizado. El primer grupo del sector en obtener la vacuna, fue el de guías turísticos certificados y solo tres días después se extendió para todos los empleados de establecimientos de alojamiento, restaurantes, así como también las agencias de viajes y operadores turísticos. Inicialmente, dentro de este plan de vacunación se estimó la vacunación de 35 mil personas involucradas laboralmente en la industria del turismo a nivel nacional (Benalcázar, 2021).

Imbabura contexto pre COVID-19

Imbabura, es la segunda provincia dentro del callejón interandino del Ecuador. La provincia de los Lagos como también se la conoce, es un territorio con amplia riqueza natural y cultural. Sus características geológicas específicas en combinación con sus pisos climáticos, han convertido a este lugar en un entorno de gran atractivo natural. En tanto que su diversidad cultural, patrimonio étnico y sus “raíces históricas”, han conformado la esencia social de la

provincia. Particularidades muy bien valoradas, que le han permitido obtener la denominación de Geoparque Mundial por la UNESCO el 17 de abril de 2019 (GAD Provincial de Imbabura, 2019).

Previo a la pandemia de COVID-19 Imbabura un territorio de atractivos únicos, consideraba amenazas de alto riesgo a los eventos de origen natural y antrópico. Las autoridades provinciales, conscientes de la esta realidad, analizan dentro del Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura (2019), realizo un análisis para la identificación de las amenazas que la provincia de Imbabura ha enfrentado del 2006 al 2020.

Tabla 6

Amenazas antrópico natural de Imbabura

Tipo de amenaza	Amenaza	Evento	Casos identificados	Porcentaje de incidencia	Nivel de incidencia
Antrópica	Degradación ambiental	Incendio forestal provocados	1138	69%	Alta
	Natural	Geológicas	Deslizamiento	316	20%
Hundimiento			1	---	Baja
Sismo			63	4%	Media
Hidrometereológicas		Inundación	105	7%	Alta
		Socavamiento	6	----	Media
		Vendaval	2	---	Baja

Nota. Incidencia de eventos riesgosos en la provincia de Imbabura. Fuente. Adaptado de Base de datos de SNGRE 2010-2020 y Desinventar 2006-2020 como se citó en Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura 2019-2023. Elaboración: Subdirección de Planificación Territorial, Prefectura de Imbabura

De acuerdo a la tabla 6, Imbabura tiene un alto porcentaje de emergencias por incendios forestales provocados, en donde se han afectado más o menos 20.000 hectáreas de terreno tipo paramo y matorrales. Sin embargo, si se analiza el número de afectados o el impacto en infraestructuras y pérdidas materiales; los sismos, deslizamientos e inundaciones; son los eventos de mayor perjuicio social.

Por otro lado, aunque la incidencia ha sido nula, la provincia de Imbabura mantiene presente el riesgo por actividad volcánica, debido a la presencia de los ejemplares Imbabura, Cuicocha y Chachimbiro. Las elevaciones de condición “potencialmente activos”, obligan a las autoridades Geofísicas a mantener una constante vigilancia para la detección temprana de un potencial riesgo, así como al GAD Provincial la vigencia de planes de contingencia en caso de emergencias. Registros históricos manifiestan que la última actividad es suscito diez mil años atrás. Las afectaciones en caso de una amenaza de este tipo recaerían en la zona de Otavalo y Cotacachi e Intag a casusa de la expulsión de gases, lava, lapilli y ceniza.

En la misma línea de amenazas, también existen las de tipo biológicas, aquellas que son causadas por agentes patógenos en su mayoría de origen animal, que pueden llegar a afectar la condición saludable de una persona con su capacidad infecciosa. Tal es el caso de COVID-19, una enfermedad de la cual aún se realizan estudios para determinar su verdadero origen. La enfermedad que contagio a todas las provincias de Ecuador, lleugo al territorio Imbabureño el 19 de marzo de 2020, con el primer caso confirmado por una prueba RT-PCR.

Las cifras de casos positivos para el periodo 2020 en la provincia de Imbabura, fueron 5840. Los casos se encontraban distribuidos con mayor presencia en el cantón Ibarra, seguido de Otavalo y Antonio Ante. Sin embargo, los niveles más altos de incidencia se encontraron en

los cantones Ibarra, Cotacachi y Pimampiro. El grupo etario mayormente afectado por el virus corresponde a personas de entre 20 y 49 años, quienes corresponden a la población económicamente activa. Uno de los repuntes más importantes ocurrió en el mes de julio, luego de celebrar las tradicionales fiestas del Inty Raymi. En tanto que la cantidad de personas fallecidas a causa de la pandemia durante el 2020 se cerró en 214.

En relación al aspecto económico previo a la pandemia, la provincia basaba su generación de ingresos en actividades económicas asociadas a la agricultura, la ganadería, las artesanías, el comercio y en gran parte a las actividades del sector terciario. Su población femenina se encuentra ocupada principalmente en el sector terciario en empleos relacionados con la enseñanza, en servicios de salud humana, trabajo en hogares y actividades de alojamiento y servicios de comida.

La actividad de la alojamiento y servicios de comida dentro de Imbabura, se constituye como una actividad económica con amplio potencial, pero de baja especialización. Sin embargo, el aporte al empleo del sector, según el MINTUR genera un total de 2.837 empleos directos dentro del territorio provincial. Por otro lado, el sector turístico en 2019 logró acumular ventas por 79,44 millones de dólares. Mientras que la demanda turística que percibió, según el GEOVIT en el año 2018 fue de un aproximado de 4'055.179 turistas. Finalmente, la actividad turística cuenta con 554 prestadores de servicios de las distintas ramas como alojamiento, alimentos y bebidas, intermediarios y transporte; se encuentran distribuidos dentro de todos los cantones, aunque existe una mayor concentración en Ibarra y Otavalo (GAD Provincial de Imbabura, 2019).

Con la llegada del virus COVID-19 al país y las medidas impuestas por el Gobierno Nacional, la situación económica y productiva de la provincia de Imbabura se vio afectada principalmente en las actividades agrícolas, ganaderas, construcción, comercio y turismo. Entorno al sector turístico, el cierre temporal de esta actividad, provoco la perdida de aproximadamente 45 millones de dólares por ingresos. En comparación con las ventas de 2019 el sector tubo una reducción del 57% de los ingresos anuales. La afectación del sector se visibilizó no solo en la cantidad de dinero que se dejó de percibir por concepto de gasto turístico, sino también en la pérdida de empleo y el cierre de negocios; quienes frente a la falta de liquidez optaban por el cambio del giro del negocio, dejando de lado la actividad turística (GAD Provincial de Imbabura, 2019).

En concordancia a las disposiciones de la autoridad nacional de Turismo, el gobierno autónomo descentralizado de la provincia de Imbabura viabilizo las acciones de recuperación y financiamiento, otorgadas con la finalidad de sostener de pie al sector gravemente afectado por la falta de turistas. Entre las diferentes acciones se encuentra la capacitación en línea, la socialización de créditos y la exoneración y descuento al pago de impuestos nacionales y municipales. Por su parte el GAD provincial considero pertinente apoyar a la industria con la implementación de señalética, el control y reducción de la informalidad de los establecimientos turísticos y la promoción digital del destino Geoparque Imbabura, en respuesta a las nuevas demandas que exigirían los turistas al momento de la reactivación (GAD Provincial de Imbabura, 2019).

Respecto a la actividad de alojamiento dentro de la provincia, es la tercera actividad del sector turístico que mayor cantidad de ingresos y recaudación generan a la provincia por detrás de los servicios de comida. En el periodo 2016-2020 la actividad alojamiento logro la

recaudación de 5,93 millones de dólares y el 41,40% del total de recaudaciones del sector a nivel de Imbabura. De la misma manera su aporte al empleo conjuntamente con el sector de la alimentación suma 5515 personas ocupadas dentro de la actividad (Servicio de Rentas Internas, 2016-2020 como se citó en GAD Provincial de Imbabura, 2019).

La afectación de la pandemia al sector turístico y especialmente a la actividad de alojamiento, reflejan la necesidad de determinar cuáles fueron las acciones y necesidades que los gestores de la actividad de alojamiento tuvieron durante el periodo de crisis sanitaria, con la finalidad de compartirlos en medio del sector de modo que, en una próxima emergencia, se permita actuar de forma eficiente y salvaguardar lo empleo y sobre todo la industria turística.

Diagnóstico situacional del cantón Otavalo

Macro Ambiente

Factor geográfico del cantón Otavalo

Otavalo es un cantón perteneciente a la provincia de Imbabura, ubicada al norte de la sierra continental de Ecuador. Fue fundado el 31 de octubre en el año de 1829 (GADM Otavalo, 2020). El origen de su nombre posee varias versiones en diferentes lenguas, la primera manifiesta su proceder de la lengua Pansaleo de las raíces OTAGUALÓ, GUALÓ, TAGUALÓ que significan “casa”. La segunda en el idioma Chibcha OTE-GUA-LO que quiere decir “en lo alto grande laguna”, en la lengua nativa de los pobladores de la zona se define como “cobija de todos” y por último SARANGE que se traduce a “Pueblo que vive de pie” (GADM Otavalo, 2022).

Según datos oficiales del GADM de Otavalo (2022), el cantón posee una superficie de 579 (531) kilómetros cuadrados. Sus coordenadas geográficas son 78° 15'49" longitud oeste y 0° 13'43" latitud norte. Mientras que sus límites geográficos se detallan en la tabla 7:

Tabla 7

Límites geográficos del cantón Otavalo

Limite	Punto de referencia
Norte	- Quebrada de Agualongo o Tamborhuaico
	- Río Ambi
	- Cantón Cotacachi
	- Cantón Antonio Ante
	- Cantón Ibarra
Sur	- Cerro Negro/ Yanarumi en el nudo de Mojanda
	- Cantón Quito
Este	- Cima del cerro Cubilche
	- Cantón Ibarra
	- Cantón Cayambe
Oeste	- Río Llumiragua
	- Río Guallabamba
	- Cantón Quito
	- Cantón Cotacachi

Nota. Adaptado de Plan de desarrollo turístico Otavalo (2020)

La ubicación privilegiada del cantón, permite la conectividad con otras zonas y facilita la llegada de turistas nacionales e internacionales. Así entonces, Otavalo se encuentra a una distancia 110 kilómetros de la capital ecuatoriana Quito, a 81 km del aeropuerto internacional Mariscal Sucre (UIO), a 20 km de la ciudad de Ibarra y a 157 km del puente internacional de Rumichaca en la provincia del Carchi.

El cantón se constituye de once parroquias figura 3, nueve de ellas son parroquias rurales y dos urbanas, como lo detalla la tabla 8 (GADM Otavalo, 2022).

Figura 3

Mapa cantón Otavalo



Nota. Tomado de Cartografía Cultural Otavalo 2020.

Tabla 8

Parroquias que conforman el cantón Otavalo

Tipo de Parroquia	Nombre de Parroquias
Parroquias Rurales	San Juan de Ilumán
	Dr. Miguel Egas Cabezas
	San José de Quichiche
	Selva Alegre
	San Pablo del Lago
	San Rafael
	Eugenio Espejo
	Gonzáles Suárez

Tipo de Parroquia	Nombre de Parroquias
Parroquias Urbanas	San Pedro de Pataquí
	El Jordán
	San Luis

Nota. Adaptado Alcaldía de Otavalo (2020)

Altitud y clima

El cantón Otavalo se encuentra a una altitud de 2565 m.s.n.m., este factor incide directamente en el componente climático del cantón haciendo que este sea variado con cuatro pisos climáticos, que van desde el piso frío (3800 -4560 m.s,n,m), pasando por el sub-templado (3200-3800 m.s,n,m) , templado (2000-3200 m.s,n,m), hasta el sub-cálido (1100-2000 m.s,n,m). Dicha variedad climática da paso a la existencia de diversos ecosistemas con características idóneas para la práctica de actividades turísticas deportivas. En paralelo, la agricultura y la alimentación también se ven beneficiados de esta variedad de ecosistemas ya que los suelos permiten el cultivo de una gran variedad de productos. Finalmente, su temperatura promedio fluctúa ente 9° -14° C. aunque puede alcanzar temperaturas mínimas de 5°C. y máximas de 21°C. (Municipio de Otavalo, 2002).

Relieve y geología

En cuanto al relieve de Otavalo como se aprecia en la figura 4, se caracteriza por poseer relieves de tipo cordillera, valle glaciar y valle tectónico. La categoría cordillera comprende relieves montañosos con una superficie de 23009,61 ha con mayor predominancia en los sectores de Selva Alegre, Pataquí y Quichinche, edificios volcánicos ocupan un total de 14985,32 ha, visibles en los alrededores del volcán Imbabura y la laguna de Mojanda, colinas altas ocupan alrededor de 2413,12 ha, entre las que se destacan los alrededores del sector de Ilumán, adicionalmente el cantón cuenta con una laguna de 795,38 ha, vertientes 237,38 ha y

un cráter de 2,08 ha. La segunda categoría Valle glaciario comprende llanuras de ablación con 11672,9 ha predominantes en la cabecera cantonal con dirección al noroeste y cono de escorias 0,0014 ha. La tercera y última categoría se refiere a valles tectónicos, aquí destacan las terrazas con 14,32 ha.

Los elementos geológicos del San Luis de Otavalo son diversos, y se encuentran distribuidos en todas las direcciones. Algunos que se pueden mencionar son los aportes volcánicos Cotacachi, tobas dacíticas de Cuicocha, Imbabura y Cubilche los remanentes volcano clásticos andesíticos del complejo volcánico Cusín, complejo Mojanda y Cushnirrumi además de los parques de roca volcánica de las formaciones de Yunguilla, Piñon, Silante y Machuchi (CELAEP; GADM Otavalo, 2015).

Figura 4

Mapa de relieve del cantón Otavalo



Nota. Tomado de Memoria técnica- Diagnóstico. Consultoría para “Actualización y

complementación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo de la Provincia de Imbabura “2015.

Ecosistemas. Características climatológicas, altitudinales y geomorfológicas del cantón, permiten la existencia de zonas de vida de características específicas, entre ellas figuran el bosque húmedo montano bajo, bosque muy húmedo montano, bosque muy húmedo montano bajo, bosque seco montano bajo, bosque muy húmedo sub alpino y páramo pluvial sub alpino. En esa misma línea, Otavalo cuenta con ecosistemas arbustales, boscosos y herbazales que en conjunto representan el 38,88% del territorio del cantón. Un total de 2.965,25 hectáreas, se encuentran en estado de conservación, con el objetivo de precautelar a las 442 familias vegetales, las 68 de aves, 10 de mamalia y 13 de reptiles que aquí habitan (GADM Otavalo, 2022).

Riesgos y amenazas asociados al factor ambiental

Ecuador es uno de los países que permanentemente se encuentra expuesto a desastres naturales, amenazas antropicas y otros factores de riesgo tales como “el crecimiento poblacional, la urbanización acelerada, localización de asentamientos humanos en zonas de riesgo o la presión sobre recursos naturales” (EMPRENDE; GADM Otavalo, 2020a). Por ello, con el respaldo del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), quien dispone en su Art. 140, que la competencia de gestión de riesgos se maneje de manera concurrente y articulada por todos los niveles de gobierno de acuerdo con las políticas y planes emitidos por el organismo nacional responsable.

Siguiendo la misma línea, el artículo 140 además especifica que los gobiernos autónomos descentralizados municipales deberán acatar el cumplimiento de tres acciones.

Primero, la obligatoriedad de adoptar normas técnicas de prevención y gestión de riesgos en sus procesos de ordenamiento territorial. Segundo, que para el caso de riesgos sísmicos se solicita la emisión de ordenanzas que reglamenten las construcciones, con la finalidad de disminuir el riesgos colaterales. Tercero, es competencia de los GAD's municipales la gestión de los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios (Asamblea Nacional Constituyente, 2019).

Según el documento "Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Otavalo, provincia de Imbabura 2019-2023", los principales amenazas asociados al factor ambiental son los riesgos sísmicos, debido a que el cantón se encuentra localizado en una zona de alta intensidad provocada por la presencia de varias fallas geológicas secundarias. Las erupciones volcánicas son un riesgo latente, pues algunos de los volcanes se encuentran activos; el complejo volcánico se conforma por el Cotachi, Cayambe, Pululahua, Cuicocha y Imbabura, los dos últimos con influencia directa al cantón. Otros de los peligros latentes, son la susceptibilidad a incendios de tipo forestal en las zonas rurales, las inundaciones y los movimientos de remoción de masas principalmente en sectores en donde se encuentran asentamientos irregulares (EMPRENDE; GADM Otavalo, 2020a).

Factor social

Según datos analizados en el último Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2021) y en base a los pronósticos poblacionales entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) la población proyectada del cantón para el año 2019 fue de 124.140 habitantes, teniendo en consideración una tasa anual de crecimiento del 1,40%. De tal forma que, la población del cantón Otavalo se conforma de la siguiente manera. Por un lado 60.041 personas son hombres, y por otro 64.099 son mujeres. En otra instancia la

población urbana la constituyen 46.552 habitantes, mientras que la población rural es mayor con 64.099 personas. También se tiene que la población por grupos étnicos se autodenomina de la siguiente manera: población kichwa 71.058, mestizos 50.028, blancos 1.415, afro Ecuatorianos 646 y otros grupos 980 individuos.

Respecto a la conformación de la población en condiciones de actividad, los valores se estiman con base a los datos proyectados por el INEC para 2019. Es así que, la población en edad de trabajo representa el 65,6% (81.389), misma que se subdivide en la población económicamente activa 60,7% (49.443) y población económicamente inactiva 39,3% (31.946). A su vez la población económicamente activa categoriza la población ocupada 95,1% (47.035) y la población desocupada 39,3% (31,946) (EMPRENDE; GADM Otavalo, 2020a) .

Factor económico

La tabla 9, muestra principales actividades económicas del cantón, con las cuales la población Otavaleña genera sus ingresos, son 21. Entre las que se destacan, la rama Industrias manufactureras 10.025, Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un total de 8.004 y comercio al por mayor y menor 6.480. Los datos reflejan una notoria predominancia de la población económicamente activa dentro del sector secundario que se ha mantenido constante durante las dos últimas décadas. Así como también, se puede resaltar que los cuatro siguientes lugares corresponden a actividades del sector terciario lo que hace pensar que es un sector de fuerte contribución a la economía local; de hecho, son los servicios relacionados al turismo tales como el alojamiento y el servicio de comida (1.225) otro de los de mayor relevancia (EMPRENDE; GADM Otavalo, 2020a).

Es necesario destacar la relevancia que la actividad turística para el presente periodo de gestión municipal, ya que representa un eje fundamental en las propuestas de desarrollo económico planteadas por el GAD Municipal de Otavalo. Dentro del resumen ejecutivo del PDyOT se puede apreciar claramente el interés de la municipalidad por fundamentar en las bases del turismo la actividad económica local, puesto que dentro de las propuestas del componente económico y productivo plantea impulsar el turismo cultural, fortalecer la oferta de turismo comunitario, la mejora de la calidad de los servicios turísticos y la inversión de recursos con el claro propósito de generar nuevas fuentes de empleo e incremento de ingresos (EMPRENDE & GADM Otavalo, 2020b).

Tabla 9*Actividades económicas en que se encuentran ocupados los pobladores otavaleños*

Rama de actividad	Empleado público	Empleado privado	Jornalero o peón	Patrono	Socio	Cuneta propia	Trabajador no remunerado	Empleado doméstico	No declarado	Trabajador nuevo	Total
-Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	119	2.167	2.117	109	37	3214	221	15	5	0	8.004
-Industrias manufactureras	236	3.127	641	316	137	5242	231	5	90	0	10.025
-Comercio al por mayor y menor	100	1.614	165	394	177	3.859	146	8	17	0	6.480
-Explotación de minas y canteras	13	20	2	1	0	0	0	0	0	0	36
-Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	22	19	1	0	0	1	0	0	0	0	43
-Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	27	10	2	0	1	11	0	0	1	0	52
-Construcción	117	611	1.704	31	8	476	34	2	4	0	2.987
-Transporte y almacenamiento	100	771	47	47	119	518	26	2	1	0	1.631
-Acts de alojamiento y servicio de comidas	25	486	23	140	37	422	41	45	6	0	1.225
-Información y comunicación	17	208	0	33	11	106	5	0	1	0	381
-Acts. financieras y de seguros	18	252	0	0	6	6	1	0	0	0	283
-Acts. Inmobiliarias	1	25	0	1	1	1	0	0	0	0	29
-Acts. profesionales, científicas y técnicas	25	215	0	25	11	107	2	0	3	0	388
-Acts. servicios administrativos de apoyo	65	381	16	21	7	46	8	2	3	0	549
-Administración pública y defensa	1.048	54	0	0	0	0	0	0	3	0	1.105

Nota. Número de personas ocupadas en cada actividad económica en Otavalo. Adoptado de EMPRENDE & GADM Otavalo,

Rama de actividad	Empleado público	Empleado privado	Jornalero o peón	Patrono	Socio	Cuneta propia	Trabajador no remunerado	Empleado doméstico	No declarado	Trabajador nuevo	Total
-Enseñanza	1.576	420	5	10	7	67	2	1	3	0	2.091
-Acts. de la atención de la salud humana	328	213	0	12	6	64	10	2	10	0	645
-Artes, entretenimiento y recreación	22	52	3	3	5	62	3	0	3	0	153
-Otras actividades de servicios	16	152	7	25	8	223	20	4	4	0	459
-Acts. de los hogares como empleadores	3	26	31	0	0	43	3	1.051	1	0	1.158
-Acts. de organizaciones y órganos extrateritoriales	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6
-No declarado	106	267	139	24	8	602	68	107	1.951	0	3.272
-Trabajador nuevo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1723	1.723
Total	3984	11096	4903	1192	586	15070	821	1244	2106	1723	42.725

Nota. Abreviatura de actividades arts. Número de personas ocupadas en cada actividad económica en Otavalo. Adoptado de EMPRENDE & GADM Otavalo, 2020

Actividad Turística

Otavalo es un cantón con amplio potencial turístico, sus características naturales, culturales y planta turística configuran un sistema que va en auge. A continuación, se describe los atractivos naturales, manifestaciones culturales, así como también la oferta y demanda del cantón.

Atractivos turísticos

La riqueza natural y cultural del cantón Otavalo, es apenas una muestra de todo lo que el Geoparque Imbabura puede ofrecer. La amplia variedad de lugares y atractivos que ofrece la localidad le atribuye la denominación de principal destino turístico en la región sierra norte del país. La belleza paisajística resulta de la combinación de geformas naturales, su rango altitudinal y la diversidad ecológica. En tanto que las manifestaciones culturales expresadas en artesanías, costumbres, festividades y vestimenta muestran al mundo la identidad propia de los pueblos Kiwchas que prevalecen en el tiempo.

Dentro de Otavalo, tanto el Ministerio de Turismo como el GAD Municipal del cantón han realizado un inventario de los atractivos turísticos. La tabla 10 y 11 detallados los atractivos naturales y manifestaciones culturales reconocidas dentro del cantón. La actualización más reciente la realizó la alcaldía, en el año 2019. La cantidad de atractivos presentes en las listas varían debido a que algunos de ellos aún se encuentran en evaluación de requisitos que contempla la autoridad competente para ofrecer una experiencia satisfactoria a los visitantes.

Tabla 10*Atractivos naturales ofertados por el cantón Otavalo*

Categoría	Lugar
Atractivos Naturales	Cascada de Taxopamba
	Cascada de Peguche
	Lago San Pablo
	Corazón del Imbabura
	Bosque Protector Cascada de Peguche
	Wantun Rami
	Hiltum Rumi
	Piscina de Aguas Termales de Tangali
	Cascada del progreso
	Complejo Imbakucha
	Vertiente de Araque
	Parque Acuático de Araque
	Desaguadero de Pucará Bajo
	Complejo Volcánico Mojanda
Árbol lechero de Rey Loma	

Nota. Atractivos naturales ofertados por el cantón Otavalo. Fuente: Dirección de Desarrollo Económico, Fomento Empresarial y Turismo (2020)

Tabla 11*Manifestaciones culturales existentes en el cantón Otavalo*

Categoría	Lugar
	Talleres artesanales de lana de oveja en Peguche
	Artesanías en totora de San Rafael
	Tejido Manual de fajas y ponchos de lana
	Taller de sombreros de Ilumán
	Sombrero en Angla
	Totorales y Wampu Allpa
	Fiesta del Yamor
	Fuente de Punyaro
	Fiesta de Pawkar Raymi Peguche Tío
	Fiesta del Inti Raymi
Manifestaciones	Fiestas del Coraza
Culturales	Iglesia San Luis
	Iglesia El Jordán
	Iglesia San Francisco
	Plaza de Ponchos
	Plaza San Juan
	Mercado de Animales
	Museo Otavalango
	Museo al Aire Libre
	Museo Obraje
	Kinti Wasi
	Iluman Yachaks

Categoría	Lugar
	Gruta del Socavón
	Muelle de Chicapán
	Piedra Ceremonial Tabla Rumi
	Parque Cóndor
	Parque Simón Bolívar
	Parque Corazón de la Manzana

Nota. Manifestaciones culturales ofertados por el cantón Otavalo. Fuente: Dirección de Desarrollo Económico, Fomento Empresarial y Turismo (2020)

Oferta turística

El cantón Otavalo cuenta con los servicios básicos para la dinamización adecuada del sector turístico. El cantón conforma su planta turística con establecimientos ofertantes de los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de servicios turísticos e intermediación y transporte. La tabla 12, muestra una comparativa de los datos obtenidos entre el año 2020 y 2021 evidencian el cierre de algunos establecimientos posiblemente a causa del difícil contexto sanitario y económico vivido en el año 2020.

Tabla 12

Planta turística Otavalo

	2020	2021
Alojamiento	48	47
Alimentos y bebidas	65	60
Agencias de servicios turísticos e intermediación	17	20
Transporte	6	6

Nota. Variación del número de establecimientos del sector turístico dentro del cantón Otavalo.

Fuente. Ministerio de Turismo (2022).

La actividad de alojamiento se encuentra conformada por casa de huéspedes 2, Hostales 24, Hotel 9, Hacienda turística 1 Lodge 1, Refugios, Hostería 8; estas últimas, ubicadas en el área rural del cantón y categorizadas en tres, cuatro y cinco estrellas (Ministerio de Turismo, 2022).

Demanda Turística

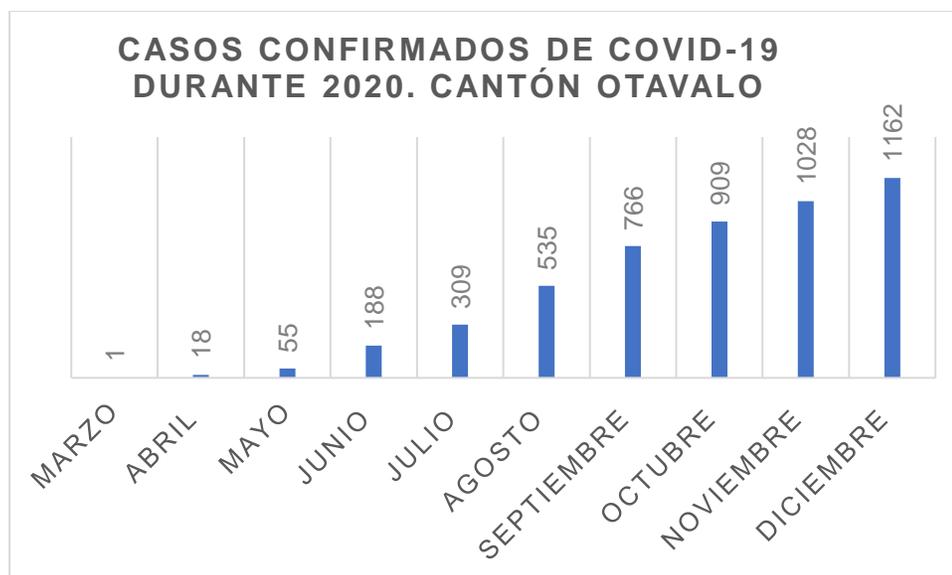
La demanda recibida por el cantón Otavalo se conforma tanto por turistas nacionales como internacionales. Datos proporcionados por el Ministerio de Turismo (2018), mencionan que el 18% de turistas extranjeros que arriban al país, visitan la provincia de Imbabura y un aproximado total de 250 000 viajeros anuales llegan hasta el cantón. Motivados principalmente por los atractivos naturales y culturales, su cercanía la capital ecuatoriana, la accesibilidad de vías y servicios, además de un incremento del deseo por viajar y la capacidad de gasto turístico.

Contexto Pandemia cantón Otavalo

Según la infografía N°22, emitida por la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos y emergencias en colaboración del COE nacional (2020), acerca de la situación del COVID-19 en Ecuador; el cantón Otavalo reporto el primer caso confirmado el 25 de marzo del año 2020, es decir fue el segundo cantón de la provincia de Imbabura en contraer el virus. El ritmo con el que aumentaba el número de personas contagiadas en el cantón era constante conforme pasaba el tiempo, pero no tan acelerado como en otros lugares. A Otavalo afortunadamente le tomo varios meses alcanzar el millón de contagios. El 26 de noviembre de 2020 Otavalo reporto 1004 casos confirmados.

Figura 5

Casos confirmados de COVID-19, durante el año 2020 en el cantón Otavalo.



Nota. Figura elaborada con datos tomados de Ministerio de Salud, 2020a

La administración del GAD de Otavalo en cumplimiento con las disposiciones del COE Nacional, el 10 de abril aprobó por unanimidad la ordenanza en la que se definió los lineamientos de bioseguridad para ciudadanos, comercio y transporte, así como también sanciones; con la finalidad de precautelar la salud de pobladores y transeúntes. Las primeras medidas fueron el uso de indumentaria de bioseguridad como mascarillas y cofias, distanciamiento social de un metro y medio; salvo situaciones necesarias, desinfección de plazas, mercados, así como también de las unidades de transporte público. Otra de las restricciones de movilidad para personas de la tercera edad, mujeres en estado de gestación y personas vulnerables ya sea por discapacidad o enfermedades preexistentes. Estas medidas fueron iniciales, sin embargo, conforme la situación lo ameritaba el COE Nacional fue modificando e implementando las pautas.

Al cierre del año 2021, la cifra se duplicó, cerrando el año con 3684 casos confirmados desde el inicio de la pandemia (Ministerio de Salud Pública, 2021c) . A mediados del último trimestre del 2022, las cifras de contagiados por COVID-19 en el cantón Otavalo desde el inicio de la pandemia, ascendió a 6208 (Ministerio de Salud Pública, 2022). Los datos del año 2023 acerca de los casos positivos, hasta el momento de la redacción de esta investigación, evidentemente fueron menores a los de años anteriores, por ello los reportes por cantón dejaron de realizarse para hacerlos más generalizados a nivel provincial. Al finalizar abril, Imbabura cerró el mes con 638 personas con pruebas positivas (Ministerio de Salud Pública, 2023).

Con respecto al área turística y en especial a la actividad de alojamiento, Otavalo fue uno de los pocos destinos con registros de indicadores de alojamiento, publicados por el Ministerio de Turismo a través de la plataforma GEOVIT durante el año 2020. La página web, muestra al cantón como destino aleatorio de estudio, en donde una gráfica resume históricamente los datos prepandemia de dos de los principales indicadores hoteleros, la tasa de ocupación y la tarifa promedio por habitación, además un indicador extra para el primer bimestre de 2020. El primero, la tasa de ocupación con 45,6% para enero y 20% para febrero, la tarifa promedio por habitación que fue de \$25,89 y \$220,95, respectivamente, por último, el ingreso promedio por habitación disponible de \$11,69 y \$44,19.

Un registro con mayor cantidad de datos se puede apreciar en la tabla 13, que muestra los niveles de venta del cantón, disponibles en el GEOVIT, mismos que permiten dar cuenta de la disminución de ingresos que la actividad de alojamiento dejó de percibir durante el periodo de pandemia con relación al año previo a la crisis sanitaria.

Tabla 13*Ventas anuales del sector de alojamiento*

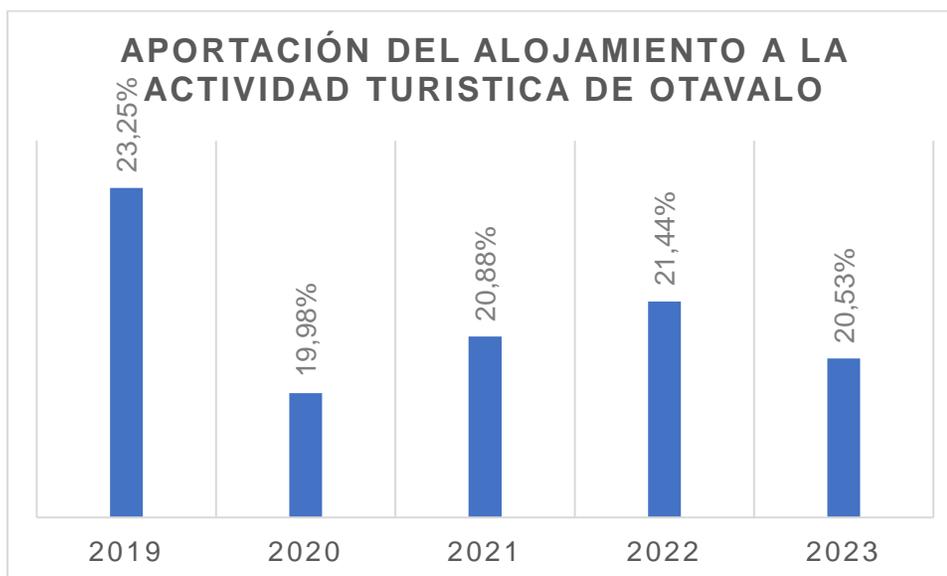
Actividad	Alojamiento						
Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas por alojamiento a la actividad turística de Otavalo	2,8	2,9	3,9	1,7	2,6	3,2	1,4

Nota. Ventas en millones efectuadas por el sector de alojamiento del cantón Otavalo. Fuente: GEOVIT 2019-2023.

Con las ventas de 3,9 millones de dólares en 2019 como antecedente, se podría haber esperado un valor similar o superior para el año 2020. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 repercutió gravemente reduciendo la cifra a 1,7 millones, una reducción de más de la mitad de los ingresos percibidos en comparación con el año anterior. Denotando claramente la difícil situación económica y financieras que los establecimientos de alojamiento atravesaron durante la crisis. Aunque, por otro lado, a partir del 2021 año en que se inició la campaña de vacunación contra el Coronavirus, y en adelante su recuperación ha sido sostenida, si bien aún no se ha llegado a un nivel previo, es importante resaltar que para el año 2022 se alcanzó ventas de 3,2 millones, cifra muy cercana a la del año 2019. Finalmente, para el año 2023, al momento de esta redacción las ventas de alojamiento para este cantón son 1,4 millones hasta el mes de junio.

Figura 6

Porcentaje de aportación de la actividad de alojamiento al nivel de ventas del Cantón Otavalo en el periodo 2019-2023



Nota. Elaborado por el equipo de investigación, Tomado de GEOVIT por Ministerio de Turismo.

De esta manera se puede evidenciar que la participación del sector de alojamiento del cantón Otavalo representa aproximadamente un 20% del gasto turístico que realizan sus visitantes que pernoctan. La figura 6, muestra como a pesar de las perturbaciones, el sector alojamiento obtuvo una participación relativamente estable dentro del mercado turístico.

Es así que, con base en las cifras antes mencionadas, se puede evidenciar la oportunidad de realizar la presente investigación sobre la gestión que se le ha dado al sector de alojamiento tomando como base la característica de ser resiliente y mostrando interés por conocer cuál fue la gestión que permitió a este sector superar la crisis que detuvo a la industria turística nacional y mundial.

Metodología de la investigación

Teniendo en cuenta que la metodología de la investigación implica establecer los procedimientos, técnicas y herramientas que se emplearan para la consecución de los objetivos de investigación; a continuación, se presentan el diseño metodológico planeado para el presente trabajo de investigación

Enfoque de la investigación

El presente proyecto se llevará a cabo mediante un enfoque mixto; el cual consiste en establecer una relación entre el enfoque cualitativo y cuantitativo. Este permite obtener una perspectiva profunda y precisa del estudio, al conjugar objetivamente las bondades de los dos enfoques dentro del planteamiento del problema, la recopilación de datos y en el análisis e interpretación de resultados. De esta manera; por un lado, la investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que busca indagar, comprender, describir la realidad del problema y el comportamiento de los individuos durante la crisis por COVID -19; y otro lado un enfoque cuantitativo al seguir un método científico de investigación que incluye el uso de técnicas de recolección y análisis de datos estandarizadas que permitan obtener resultados sobre la real afectación que la pandemia dejó en el sector hotelero del cantón Otavalo en la Provincia de Imbabura (Muñoz C. , 2011).

Tipología de la investigación

El tipo de la investigación está dado en función de la finalidad de los objetivos de estudio el proceso que se ejecutara para obtención de datos e interpretación de los resultados.

Por su finalidad aplicada

La investigación que por naturaleza tiene un propósito, en el caso de la investigación aplicada o empírica, es la de busca y otorgar en el mediano plazo una respuesta a las problemáticas reales en el ámbito social y productivo, con base en la aplicación práctica y

directa de los conocimientos teóricos obtenidos de las investigaciones básicas, permitiendo que las soluciones contribuyan al bienestar de las personas, así como también a la eficiencia y productividad empresarial (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2023) (Lozada, 2014).

Con el presente antecedente, el estudio sobre resiliencia y gestión de crisis aplicada a las hosterías del cantón Otavalo en la postpandemia, tiene el propósito de vincular el conocimiento de la gestión de crisis con la resiliencia, al detectar las estrategias y capacidades necesarias que permiten fortalecer el sector de alojamiento y sobrellevar situaciones críticas y asegurar la continuidad de los negocios y el empleo de colaboradores.

Por las fuentes de información

Para Acosta y Miranda (2009), dentro de una investigación, se consideran fuentes de información a todos aquellos recursos y mecanismos que permiten al investigador, buscar y obtener la información necesaria con la cual puede darse solución al problema planteado; ya sean estos creados o utilizados por quienes lo diseñaron o por un tercero.

En la investigación aplicada al área comercial, las fuentes de información se clasifican de acuerdo a la procedencia en primarias y secundarias y a la vez en internas y externas dependiendo de la finalidad para la que se obtienen.

Las fuentes de información primaria, son aquellas que a partir de un trabajo de campo en el que por medio de la aplicación de instrumentos de investigación permiten obtener información original, precisa y específica para el tema de investigación.

Las fuentes de información secundarias: se trata de información previamente publicada con fines diferentes a los de la investigación propuesta pero que brindan antecedentes o referencias teóricas que permiten respaldar el nuevo estudio.

Es así que, para propósitos del actual estudio, la recopilación de datos se realizará en primera instancia a través de fuentes de información secundarias de tipo documental como artículos académicos e informes oficiales, mismos que han servido para contextualizar las circunstancias en las cuales se desarrolló la pandemia de COVID-19, el impacto que generó al sector turístico y la forma en que las autoridades y gestores respondieron ante la emergencia. Por otro lado, las fuentes primarias a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, brindaran información puntual de la gestión de crisis y la afectación de la actividad hotelera del cantón Otavalo, así como también las medidas adoptadas para la recuperación y permanencia de las empresas de alojamiento en el mercado.

Por las unidades de análisis

Dadas las características y el objetivo de la indagación, el estudio será de tipo in situ, es decir que se desarrolla en campo y en contacto con la población de estudio; a fin de que los datos recabados permitan detectar situaciones, inconformidades y estrategias generadas a lo largo de la situación crítica generada por la pandemia de COVID-19, antes durante y después. La ventaja de ejecutar la investigación en el lugar de estudio es que brinda un mayor grado de confiabilidad y menor margen de error.

Por el control de las variables

Con un enfoque no experimental, debido a la falta del control o alteración de las variables, la investigación se limitará a la recopilación de hechos y proceder de los gestores hoteleros en medio del contexto crítico y postpandemia y el nivel de influencia que soportaron los actores dedicados a la actividad de alojamiento en el cantón

Por el alcance

Por lo tanto, la investigación tendrá un alcance exploratorio descriptivo al fundamentarse en estudios y datos, que permitan analizar con detalle la repercusión de las

medidas adoptadas en el proceso resiliente que las empresas hoteleras de Otavalo atravesaron para atender las necesidades de sus clientes en la nueva normalidad. Es decir, dicha investigación tiene la finalidad de conocer los hechos relevantes que marcaron el periodo de crisis por COVID-19 y las medidas adoptadas ante otro tipo de eventos que amenazan la estabilidad de las empresas de alojamiento.

Procedimiento para la recolección y análisis de datos

La presente investigación tiene por objetivo dar a conocer una visión holística, de la crisis que afrontó la actividad de alojamiento del cantón Otavalo debido a la pandemia por COVID-19 y la gestión que se le dio a la situación durante el periodo de confinamiento y recuperación del mercado. El presente documento recopila los diferentes puntos de vista de los actores involucrados en la actividad de alojamiento, determinando de esta manera los aspectos positivos y negativos que influyeron en el proceso y la resiliencia del sector.

La presente investigación busco la opinión de autoridades representantes del Ministerio de Turismo, como ente rector de la actividad turística y representante del sector gubernamental. También, se habló con los encargados de la gestión de la actividad turística del Municipio de Otavalo. Por otro lado, se tomó la perspectiva del gremio de hoteleros de la provincia. Adicionalmente, se considera la participación de los gestores del servicio de alojamiento; para conocer de primera mano los retos y dificultades que implica una crisis de esta magnitud. Finalmente, se busca la opinión de los turistas que visitan el cantón con la finalidad de indagar los posibles cambios a su perfil de viaje.

Para ello se implementó la aplicación de entrevistas y encuestas, como instrumentos de recolección de datos, tomando en cuenta sus las características individuales.

Instrumentos de recolección de datos

Encuestas. La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener datos de modo rápido y eficaz. Este procedimiento de investigación posee, entre otras ventajas, la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre una gran variedad de temas. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intergrupales (Casas, Repullo, & Donado, 2003)

La encuesta se aplicó al grupo de gestores de las hosterías del cantón, ya que este instrumento permitió obtener información de primera mano con la que se da a conocer el canino recorrido por los establecimientos y sus colaboradores durante el periodo de pandemia. Además de indagar cuál fue el grado de satisfacción que tuvieron respecto del apoyo que brindaron las autoridades para la recuperación del sector turístico.

Adicionalmente, se desarrolló una encuesta para los turistas que visitan el cantón, mismo que permitió obtener información relevante para analizar y actualizar el perfil del turista que visita Otavalo.

Entrevista. Es una herramienta de investigación cualitativa que facilita la recolección de datos primarios en forma de respuestas verbales, se trata de un diálogo en el que el investigador propone una serie de preguntas al entrevistado sobre una temática claramente definida. Las principales ventajas de este instrumento son: obtener información clara, profunda y completa, resolución de dudas al instante, fanatizando la eficacia del instrumento (Díaz et al., 2013).

Las entrevistas fueron aplicadas a los representantes del Ministerio de Turismo, del GAD cantonal de Otavalo, así como también, al del gremio de hoteleros de la provincia para

obtener su punto de vista sobre la gestión que se desempeñó durante los momentos más críticos de la pandemia y las estrategias de recuperación y cambios de la actividad luego de una etapa de reestructuraciones.

Población de estudio

Tomando en consideración los objetivos del presente estudio, se define como población de estudio a los prestadores de alojamiento de las hosterías del cantón Otavalo, entes rectores de la actividad turística, representantes gremiales y turistas que visitan la zona por los distintos motivos.

Hosterías del cantón Otavalo

De acuerdo a la base de datos proporcionada por el Ministerio de Turismo (2022), el Cantón Otavalo cuenta con 9 Hosterías registradas dentro de su catastro de prestadores de servicios de alojamiento. De los cuales, siete establecimientos aceptaron su participación previa a un acercamiento efectuado vía correo electrónico o visita personal (Ministerio de Turismo, 2022).

Turistas

Al ser Otavalo un destino receptor de turistas nacionales e internacionales se considera el cálculo del porcentaje de personas de nacionalidad extranjera que visita el cantón, de tal forma que se puede obtener una toma de muestra más representativa. Según el Plan de Desarrollo Turístico de Otavalo (2020), quien muestra datos proporcionados por el Ministerio de Turismo del año 2018 (última actualización), manifestando que al cantón llega un aproximado de 250 000 turistas anuales, además de mencionar que el 18% de turistas extranjeros que visitan Ecuador se dirigen a la provincia de Imbabura y visitan Otavalo como uno de los principales destinos de viaje.

Para el caso específico del instrumento encuesta, se determina la muestra de población de estudio, que se detalla en los siguientes párrafos.

Los datos empleados para el cálculo de la muestra se muestran en la tabla 14:

Tabla 14

Componentes del cálculo de la muestra

Componentes de calculo	Dato
Nivel de confianza (z)	1,96
Éxito (p)	0,9
Fracaso (q)	0,1
Error permitido (e)	0,05
Población (N)	250 000

Nota. Datos empleados para el cálculo de la muestra para la aplicación de encuestas a turistas del cantón Otavalo.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1 * 250\ 000}{0,05^2(250\ 000 - 1) + 1,96^2 * 0,9 * 0,1}$$

$$n = 138$$

Con base en el cálculo anterior, en donde la muestra obtenida es de 138 personas, se debe considerar un nuevo cálculo del 18% por ciento, para obtener el número de personas que representarían la muestra de turistas extranjeros que visitan al cantón, obteniendo un resultado de 25 personas.

Resultados

La presentación de datos obtenidos tras la aplicación de las entrevistas a los representantes de las principales instituciones rectoras y dirigentes, así como también las encuestas a administradores y turistas del cantón Otavalo; se interpretarán de manera conjunta, concatenando los diferentes puntos de vista de los involucrados; obteniendo como resultado, la reconstrucción de los hechos que permitieron a los empresarios de las hosterías alcanzar un nuevo contexto de equilibrio, luego de afrontar un factor de estrés de tal magnitud como lo fue la pandemia de COVID-19.

Las entrevistas a profundidad fueron aplicadas al representante de la Subsecretaría de Regulación y control del Ministerio de Turismo en su sede matriz, mientras que, en el caso del GAD de Otavalo el contacto se tomó con el Analista de Bienestar y Regulación Turística de la Dirección de turismo. El representante gremial para la actividad de alojamiento y de forma general para la actividad turística, es la Cámara de Turismo de Otavalo. Al momento se encuentra inactiva desde hace ya varios años atrás. Por ello se acudió a instancias superiores y se contactó con el representante de la Federación Nacional de Hoteleros de Ecuador en la provincia de Imbabura.

La pandemia de COVID-19 es catalogada por los entrevistados como uno de los eventos más devastadores, causado grandes pérdidas y retroceso a la actividad hotelera y en general al sector turístico. En el año 2020 la propagación del virus obligó a los establecimientos de alojamiento a suspender sus actividades, “cerrar sus puertas y enviar a los trabajadores a casa, dejando únicamente al personal de seguridad en muchos de los casos” (Representante gremio hoteleros Imbabura); en cumplimiento de las disposiciones emitidas por el COE Nacional.

De hecho, para los administradores de las hosterías en Otavalo las principales afectaciones provocadas por la COVID-19 a la actividad de alojamiento fue el cierre de los establecimientos. Respuesta seleccionada por el 84,7% de los encuestados, debido a que consideran que se paralizó todas las actividades de la cadena de valor y que junto con ella surgieron problemas colaterales que implicaban a las áreas administrativas, comerciales, operacionales y financieras.

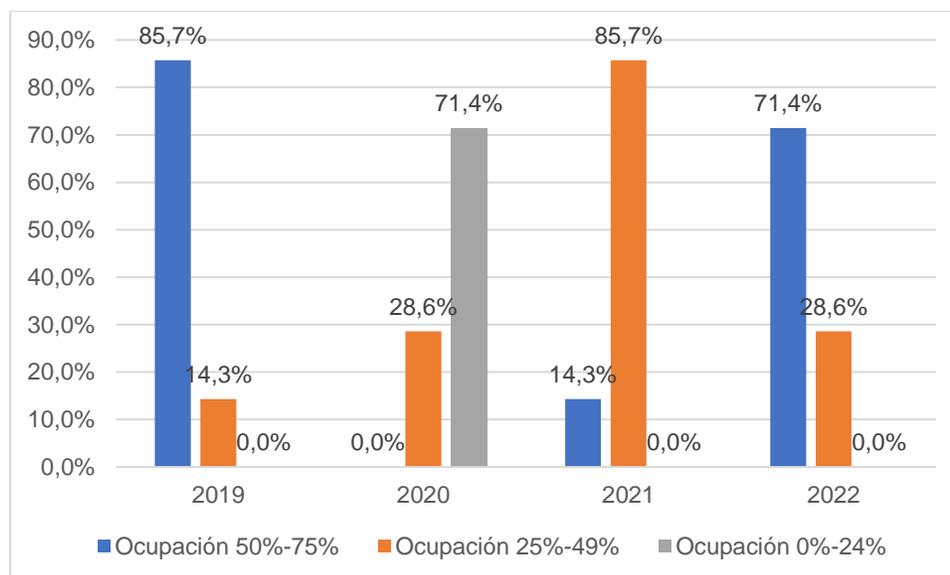
Las autoridades de Otavalo manifiestan además que el cantón fue uno de los más afectados, debido a que justamente en ese momento se atravesaba una temporada alta de llegada de turistas, y por ello lo más difícil de afrontar de primera mano, fue el tema logístico. El cierre inesperado de fronteras y la suspensión de vuelos, perturbó el viaje de los turistas que se encontraban en el país, de los aquellos que acababan de llegar y de quienes se encontraban en tránsito. Durante los primeros 15 días se estimó una pérdida de 200 mil dólares únicamente por concepto de cancelación de reservas check-in o arrive.

Para analizar las secuelas que marcó la pandemia en la rentabilidad de los establecimientos el gremio de hoteleros señala que, en retrospectiva, el periodo 2019- 2023 al menos para Ecuador ha sido una época complicada. Como lo muestra la figura 6, en el año 2019 se vivió la paralización indígena, que dejó varios días de inactividad y pérdidas económicas no recuperables debido a los cierres viales provocados por las protestas nacionales, en las principales arterias de conexión vial de la región interandina.

Para el caso puntual de las hosterías del cantón Otavalo la evolución histórica del nivel de ocupación, muestra que durante el período 2019 al 2022, los establecimientos han tenido cambios significativos. En 2019, los porcentajes de ocupación eran de entre el 50% al 75% para el 85,7% de establecimientos encuestados, dejando ver un sector en potencial auge.

Figura 7

Porcentajes de ocupación aproximados de las hosterías en el periodo 2019-2022



El 2020, fue la mayor prueba que se enfrentó en el período. Por todo lo que englobó el contexto en los aspectos sanitario, económico, empresarial, político y social. Más, sin embargo, para el representante del gremio hotelero de la provincia de Imbabura, lo más difícil de afrontar durante la crisis fue tomar la decisión de finalizar los contratos de los colaboradores. Ya que, detrás del contexto laboral se palpó la dolorosa realidad personal y familiar de cada uno de trabajadores, en donde el miedo por la enfermedad, la incertidumbre, la tristeza y la preocupación fueron los sentimientos que mayormente se sintieron durante aquella época.

La ocupación del año 2020, sufrió una abrupta caída en los porcentajes de ocupación llegando a un rango de 0%-24% en el 71,4% de establecimientos encuestados, mientras que el 28,6% logro mantener una ocupación anual de entre 25%-49% gracias a que se mantuvo activo ofertando sus servicios aún en la etapa de confinamiento.

Los años 2021 y 2022 dieron un respiro de aliento para toda la industria y aunque la recuperación fue lenta y en momentos desesperante a diferencia de 2020, en los periodos 21 y 22 la ocupación en general recuperó aproximadamente el 40 % de su ocupación.

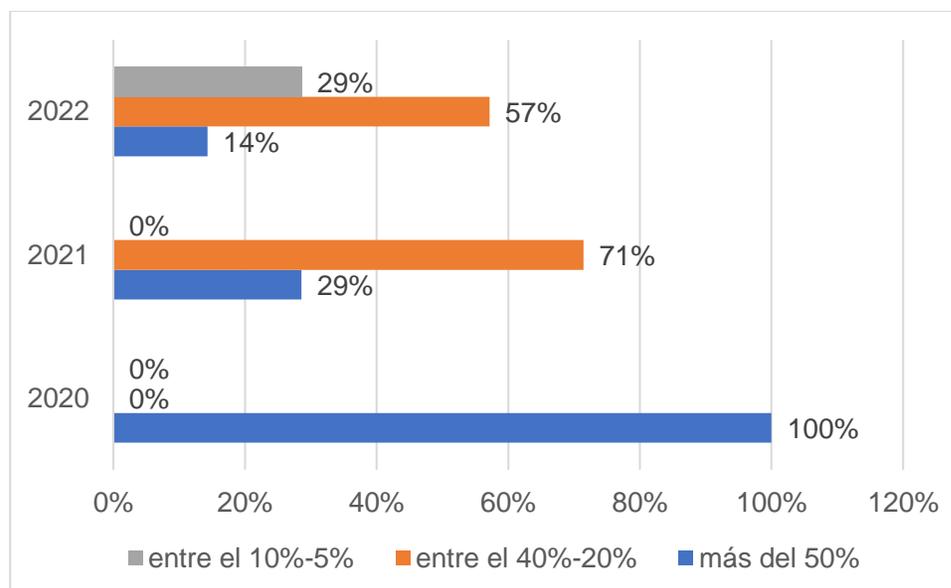
En 2021 la recuperación del sector tomaba forma, ya que en comparación al año anterior el 85,7% de los establecimientos mostraron una ocupación de entre 25%-49% y el 14,3 % llegó a los niveles prepandemia.

El período 2022 ha mostrado resultados superiores al 2021, pero aún menores a 2019 en la mayoría de los casos. El 71,4% de los encuestados alcanzaron ocupaciones oscilantes entre 50%-75%, mientras que el 28,6% mantiene los niveles 25%-49% de ocupación.

En 2023 se espera una recuperación total de los niveles prepandemia. Las autoridades municipales tienen dicha perspectiva, basados en las cifras que se obtuvieron el año anterior. En el período 2022, casi se han recuperado los niveles de llegadas de turistas del mercado europeo, e incluso hay mayor afluencia de mercados que anteriormente tenían una baja presencia. Los valores que restan por recuperar corresponderían, al porcentaje de llegadas del segmento norteamericano.

Figura 8

Porcentajes aproximados de las pérdidas en las hosterías del cantón Otavalo



Las pérdidas económicas son consecuentes con los niveles de ocupación percibidos por las hosterías durante el periodo 2020-2022. Como se aprecia en la figura 8, el 100% de las empresas involucradas en la investigación, mencionaron que durante el año 2020 sus ingresos por concepto de ventas de servicios, se redujeron en más del 50% en comparación con el año 2019; pese a que algunos de ellos no cerraron por completo en la etapa de confinamiento. Para los años siguientes 2021 y 2022, se puede apreciar como la recuperación financiera camino lentamente pues, durante estos dos años la mayoría de establecimientos, alcanzó niveles de ingresos inferiores a los obtenidos previo a la pandemia, pero superiores a los de 2020. En la mayoría de los casos los porcentajes de pérdida variaron entre el 20%-40%.

Ante la emergencia los primeros pasos en ejecutarse para enfrentar al fenómeno, se lideraron desde el Ministerio de Turismo como máxima autoridad rectora de la actividad en territorio nacional. Desde la cartera de estado su representante, indico haber mantenido una muy buena relación de trabajo conjunto en las mesas técnicas desarrolladas con colaboración

de los diferentes ministerios, subsecretarías internas Oficinas estratégicas y direcciones zonales, al igual que con la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y la academia.

Comprometidos con sostener al sistema turístico, el MINTUR coordinó y delegó actividades para atender las necesidades de turistas y empresas conforme iban surgiendo. Siguiendo esta consigna, se implementaron acciones para favorecer a la mayor cantidad de beneficiarios del sector al que estaban dirigidas. Una crisis como la vivida por la pandemia de COVID-19, no tenía precedentes históricos para ser atendida desde una base, razón por la cual, las decisiones se tomaban en forma conjunta, con la guía de autoridades superiores, otras carteras de estado y las sugerencias brindadas por los organismos internacionales.

Desde el Ministerio de Turismo se entregó 18 protocolos para las distintas actividades relacionadas al sector turístico. Dichos documentos se socializaron con la comunidad empresarial, a través de capacitaciones virtuales coordinadas con el apoyo de las direcciones zonales y oficinas técnicas, distribuidas en todo el territorio nacional. En el caso de Otavalo, la dirección zonal 1 ubicada en la provincia de Imbabura con sede en la ciudad de Ibarra. Autoridades zonales y municipales tenía la facultad de supervisar la correcta implantación de guías y protocolos de bioseguridad, previo a la reapertura de establecimientos y su cumplimiento en los siguientes meses.

El municipio de Otavalo, quién atravesaba una época de austeridad con recorte de presupuesto, enfoco sus esfuerzos de recuperación en promocionar a Otavalo como un destino seguro destacando su Sello Safe Travel, aprovechando la demanda y recomendaciones de visitar lugares al aire libre, resaltando sus atractivos naturales y su oferta de servicios en la zona rural. Emplearon las redes sociales como principal canal para reconectar con mercados nacionales e internacionales, que buscaban cambiar el entorno

de confinamiento en el que se mantuvieron por varios meses. Así también se brindaron charlas virtuales con el apoyo de la academia, tocando temas de actualidad, dirigidas a la planta turística y el público en general.

Los establecimientos también tomaron acciones desde sus capacidades y al preguntarles, cuáles han sido sus acciones a la hora de enfrentar la crisis, mencionaron que lo primero fue solucionar todo lo relacionado al talento humano, luego se trató los temas financieros y finalmente se emprendió su preparación hacia la reapertura.

El 71,42% de los administradores encuestados, finalizaron contratos de trabajo debido a la falta de ingresos que percibieron durante el confinamiento. La mayoría de los encuestados además manifestaron haberse acogido a la ley humanitaria de reactivación económica, previo a la reapertura de los establecimientos. Bajo esta premisa se modificaron las jornadas laborales y se estructuraron los nuevos salarios.

Para el representante del gremio hotelero, en general la adopción de protocolos no represento costos elevados. Los insumos, equipos y señalética se ofrecían en el mercado por diferentes proveedores con una amplia variedad de precios. Por otro lado, el asesor de la municipalidad de Otavalo menciona casos excepcionales de establecimientos como Hostería Pinsaquí y Puerto Lago, quienes tomaron la iniciativa de adquirir asesoramiento externo, por lo que en esos casos la inversión fue mayor. El apoyo del personal fue indispensable, su predisposición influyo directamente en la preparación de los establecimientos y aliviano las dificultades del proceso que en momentos resultaba tedioso de cumplir por la cantidad de sub procesos y acciones que se añadieron para retomar las actividades.

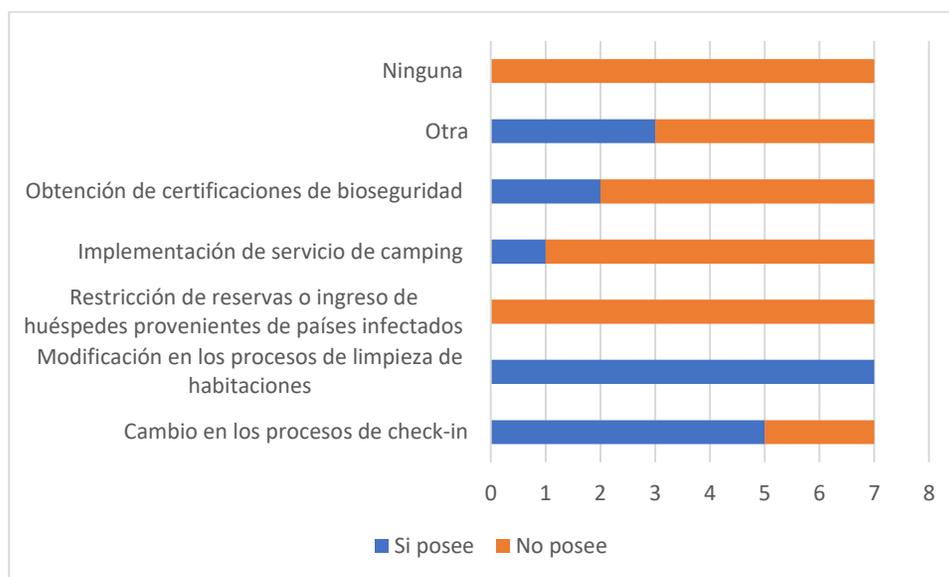
El servicio de alojamiento de la forma en que se ofrece en las hosterías resulto ser la principal ventaja competitiva frente a otro tipo de establecimientos en el contexto de

COVID-19. Su oferta de cabañas y actividades al aire libre, facilito el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

Figura 9

Adaptaciones ejecutadas en el servicio de alojamiento dentro de las hosterías del cantón

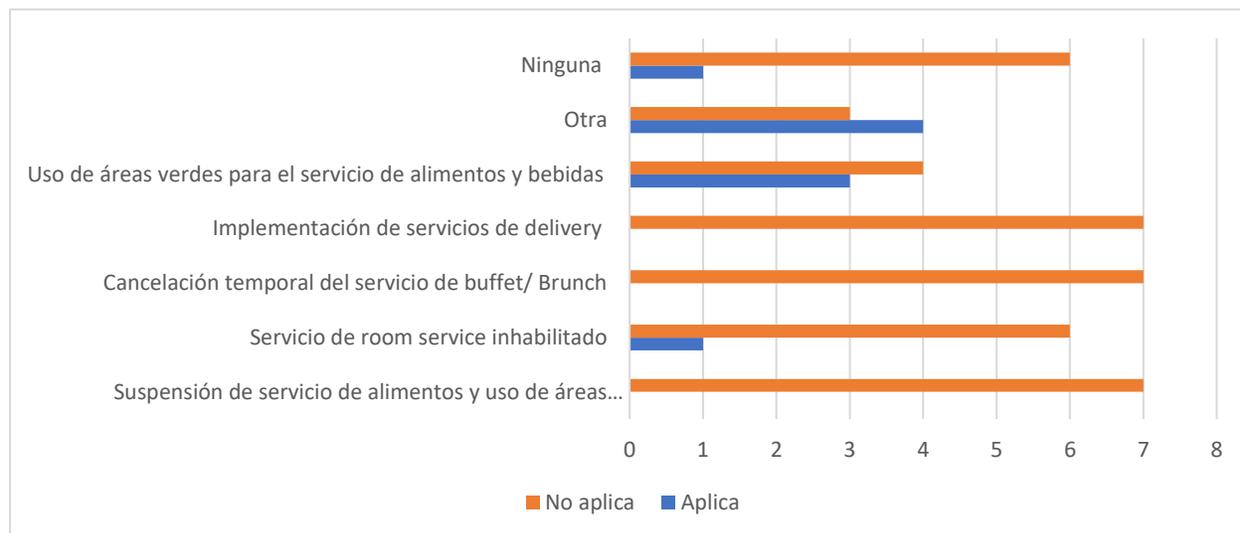
Otavalo



Los principales procesos que se modificaron o adaptaron, según los administradores consultados, fueron el check- in y la limpieza de las habitaciones, así lo muestra la figura 9. Acciones como, reducir los pasos de registro, anticipar los datos informativos, previo al arribo del huésped por parte de los intermediarios (AAVV) o entregando códigos Qr al cliente para que él personalmente lo llene, volvieron el proceso más eficiente. La limpieza de las habitaciones se tornó más rigurosa, la desinfección de objetos de contacto común fue indispensable, se retiró la decoración excesiva y se reemplazó el material en lencería de camas y baños, al igual que se complementaron las amenidades con artículos de primera necesidad.

Figura 10

Adaptaciones ejecutadas por los administradores en el servicio de alimentos y bebidas dentro de las Hosterías en el cantón Otavalo



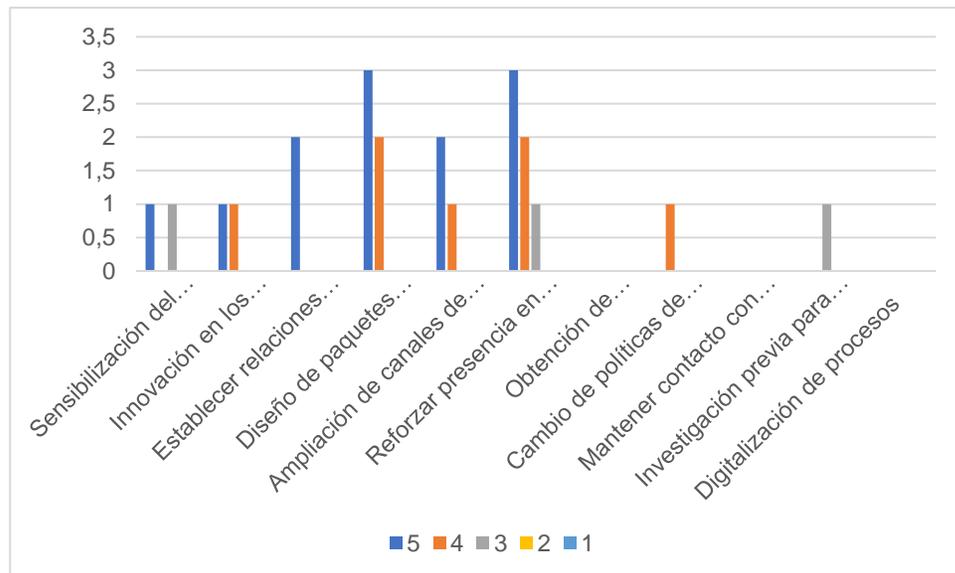
En el servicio de alimentos y bebidas las opciones fueron mucho más variadas. La figura 10 muestra como los encuestados expresaron haber optado por el uso de áreas verdes y otros mecanismos para garantizar la seguridad en la preparación de los alimentos, así como en el servicio de los mismos. Los espacios verdes se volvieron muy versátiles, ya que el 50% de los participantes manifestó haber implementado nuevas ideas para aprovechar estas áreas en el servicio de alimentos. Cabinas con paredes de vidrio a las orillas del lago, áreas de pic-nic o comedores al aire libre. En el caso de los salones, se implementaron horarios para el servicio a pequeños grupos de comensales, respetando el distanciamiento dentro del comedor y manteniendo una constante ventilación.

Así también se permitió adaptar el servicio a nuevos productos como por ejemplo el servicio de Brunch, como un complemento a servicios de recreación. Otras de las estrategias que se adaptaron son el consumo de productos cultivados en huertos

trabajados en el interior de las propiedades, esto con el objetivo de reducir la posibilidad de contagio.

Figura 11

Estrategias aplicadas por las hosterías dentro de su proceso de resiliencia



Complementado a lo anteriormente mencionado y como se aprecia en la figura 11; en el aspecto comercial, las empresas tomaron a la red de internet como su mejor aliado. Los administradores definieron a la promoción en redes sociales, el diseño de paquetes promocionales y la ampliación de canales de contacto en plataformas de reserva, como las estrategias más recurrentes y de alta importancia para mantener su presencia en el mercado. Sin desmerecer la importancia de las opciones alternas seleccionadas, ya que sus calificaciones fueron superiores a 3, por lo combinación de estrategias ayudo a devolver a flote a las empresas.

En el camino hacia la recuperación los CEOS de las hosterías mencionan haber tenido varios inconvenientes adicionales, por lo que el proceso no fue sencillo. Las nuevas olas de contagio y sus consecuentes medidas de contención fueron un problema para el

100% de establecimientos encuestados. Según el representante de la dirección de turismo de Otavalo, la medida con la que se restringía el tránsito de vehículos entre cantones con semaforizaciones diferentes, fue una medida contradictoria para la recuperación económica. Considerando que, Quito ha sido históricamente el principal mercado emisor de turistas nacionales y sus niveles de contagio eran elevados, la medida afectó directamente al turismo entre los dos cantones. Fue necesario la cooperación entre el MINTUR y los COE cantonales para la flexibilización a esta medida.

Las jornadas de protestas, fue otro de los limitantes que repercutieron en la recuperación del sector, y en eso concuerdan todos los entrevistados. Las amenazas y enfrentamientos de los protestantes contra la fuerza pública e incluso la sociedad civil amenazaba nuevamente la estabilidad empresarial y laboral, ya que se comprometió fuertemente la imagen turística de Ecuador frente a los ojos del mundo; generando así las alertas de seguridad desde las embajadas residentes en el país hacia los diferentes lugares en el mundo; reduciendo nuevamente la llegada de turistas nacionales e internacionales y dificultando las jornadas de trabajo.

Pese a todo aquello que se vivió en el periodo 2019-2022, al preguntar que aprendizajes dejó a las autoridades y los empresarios la pandemia de COVID-19, las respuestas brindadas son positivas, e invitan a seguir trabajando en conjunto para el desarrollo del sector de alojamiento.

Para Casa Turismo Otavalo, la principal enseñanza es la coordinación logística y la comunicación constante para el cruce de datos con los demás involucrados. Además, menciona que será necesario afianzar la colaboración con el 100% de las empresas turísticas del cantón a través de la reapertura de la Cámara de turismo de Otavalo, con el objetivo de construir y mantener una red de contactos que brinde apoyo en el entorno

empresarial, que busque el bienestar común y facilite la comunicación con las autoridades. Finalmente, recuerda que a partir de ahora hay que mantenerse preparados para múltiples escenarios positivos o negativos, teniendo presente que una contingencia de este tipo puede ocurrir nuevamente.

El Ministerio de Turismo, destaca dos aprendizajes importantes; el primero se refiere a la actitud con que se debe enfrentar los problemas, y por ello enfatiza la resiliencia, el optimismo y lucha constante que mostraron los empresarios ecuatorianos durante los momentos más difíciles de la pandemia. Mientras que, en segundo lugar, refiere la importancia de tener una base legal que le permita actuar en momentos de crisis y entregar la ayuda necesaria para quienes se vean afectados, por ello se trabaja en un proyecto de ley que satisfaga esta necesidad en un futuro.

De la misma manera, los CEOS de las empresas hoteleras también recibieron lecciones a causa de la pandemia de COVID-19. Sus respuestas a las encuestas, dejan ver que la prevención es importante y hoy por hoy el 85,71% de los establecimientos posee un programa o plan de contingencia en el caso de desastres; mientras que el porcentaje restante trabaja en el desarrollo de un protocolo nuevo que contemple las nuevas amenazas y necesidades actuales.

Así también los establecimientos en el último periodo han revalorizado los riesgos que coexisten en su entorno, como una medida preventiva para evitar desgracias. Los riesgos naturales figuran como las principales afectaciones que podrían surgir en su entorno; aunque no descartan los eventos ocurridos con anterioridad en aspectos de salud, política social y estabilidad empresarial.

En tanto que, el representante del gremio de hoteleros de Imbabura coincide con los administradores participantes, que el poseer un músculo o fondo financiero destinado a la

atención de emergencias o crisis que pudieran afectar a los establecimientos, es de vital importancia. Aunque también toma en cuenta que la posibilidad de poseer esa reserva económica se dificulta un poco más en aquellos establecimientos pequeños de menor categoría. Sin embargo, en el caso de las hosterías de Otavalo el 42,86% de establecimientos si lo posee y el 57,14% no se encuentra en posibilidades de mantener uno, indistintamente de la categoría que posee. Atribuyen al déficit de liquidez que generó la pandemia como el principal obstáculo para poseer una reserva de dinero.

La situación actual de los establecimientos de alojamiento tipo hosterías se refleja con bastante normalidad tras tres años del confinamiento que paralizó al mundo entero. Actualmente las autoridades municipales y nacionales en sus registros cuentan con 8 establecimientos categorizados adecuadamente entre 3 y 5 estrellas.

De primera mano los establecimientos participantes en conjunto poseen un aproximado de 175 habitaciones y 453 plazas disponibles al momento. Los establecimientos brindan una amplia variedad de servicios comunes y de lujo, que les ha permitido mantener la categoría asignada en su registro previo a los sucesos de 2020. Los resultados muestran al servicio de alimentos y bebidas con espacios asignados en restaurantes o comedores como el más recurrente en este tipo de establecimientos. Otros de los servicios ofertados que mantienen en común las Hosterías del cantón Otavalo son las actividades deportivas o al aire libre y las áreas recreativas en espacios cerrados cargados de riqueza cultural. Las tarifas actualmente se encuentran nuevamente en un estándar similar al del año 2019, teniendo un promedio de entre \$92 dólares para una habitación doble y \$142 dólares como tarifa rack. La categoría de los establecimientos marca notablemente la diferencia de precios con los que se oferta el servicio de alojamiento en la zona rural; sin embargo, existen precios variados y accesibles para todo tipo de público.

Referente a la percepción de los empresarios sobre el apoyo brindado por las autoridades, las respuestas son de baja conformidad y ofrecen posturas negativas sobre qué tan beneficioso fue para las empresas. El 50% manifiesta dice la ayuda fue parcial y el restante 50% no cree que las medidas ayudaron en lo absoluto. En el caso de las ayudas financieras (líneas de crédito), la aceptación por parte de los empresarios es baja, manifiestan no tener claridad sobre el proceso, además de considerar poco viable adquirir una deuda en un momento de incertidumbre y de baja ocupación.

Finalmente, los empresarios resaltan la importancia sobre el apoyo y la colaboración brindada por un consolidado grupo de trabajo manifestando que, las características más destacadas de los colaboradores, son la cultura organizacional arraigada, la flexibilidad, la capacidad de adaptación, y la versatilidad definitivamente han permitido sobrellevar de mejor manera el proceso de resiliencia generando a partir de la pandemia de COVID-19. Para concluir los empresarios recomiendan seguir mejorando los servicios ofertados en el cantón desde cada uno de los establecimientos y seguir trabajando en una relación más eficiente con las autoridades para lograr reorganizar los gremios y fortalecer la industria no solo del cantón sino de Ecuador en general.

Las encuestas aplicadas a los turistas del cantón Otavalo, en la actualidad presentan las siguientes características sociodemográficas.

Luego de superar la pandemia por COVID-19, los turistas retoman sus viajes y tienen nuevos rasgos que las empresas deberán aprovechar para formar parte de su carta de opciones.

Actualmente, según cifras proporcionadas por la Municipalidad de Otavalo, durante el año 2022 al cantón llegaron aproximadamente 190 033 turistas. Los visitantes que llegan hasta el cantón son en su mayoría turistas nacionales 88%, y solo un el 12% proviene de

países extranjeros. En el mercado nacional, la procedencia de los visitantes en su mayoría son de la región sierra, especialmente de las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi y en menor medida los cantones de Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Esmeraldas, entre otros. El mercado internacional está liderado por el mercado europeo y norteamericano, con 38% y 29% respectivamente.

El turista promedio del Valle del Amanecer bordea un rango etario de entre 26 y 32 años, posee una preparación académica superior universitaria, y un ingreso promedio de entre \$500 y \$1000 dólares mensuales.

Sus viajes se planifican para disfrutarlos en compañía del grupo familiar, amigos o pareja. Prefiere ayudarse de medios digitales tanto para adquirir servicios como para pagarlos. Optan por comprar paquetes con todos los servicios incluidos y en el caso de consumir servicios por fuera del paquete, contratan servicios ofertados por intermediarios.

Sus principales prioridades a la hora de escoger un destino radican en la seguridad y su presupuesto, así lo demuestra la figura 12. Mientras que, en un segundo plano consideran la existencia de protocolos de higiene, certificados de calidad para sus servicios e indispensable las ofertas y promociones.

Figura 12

Principales prioridades de los turistas a la hora de planificar su viaje

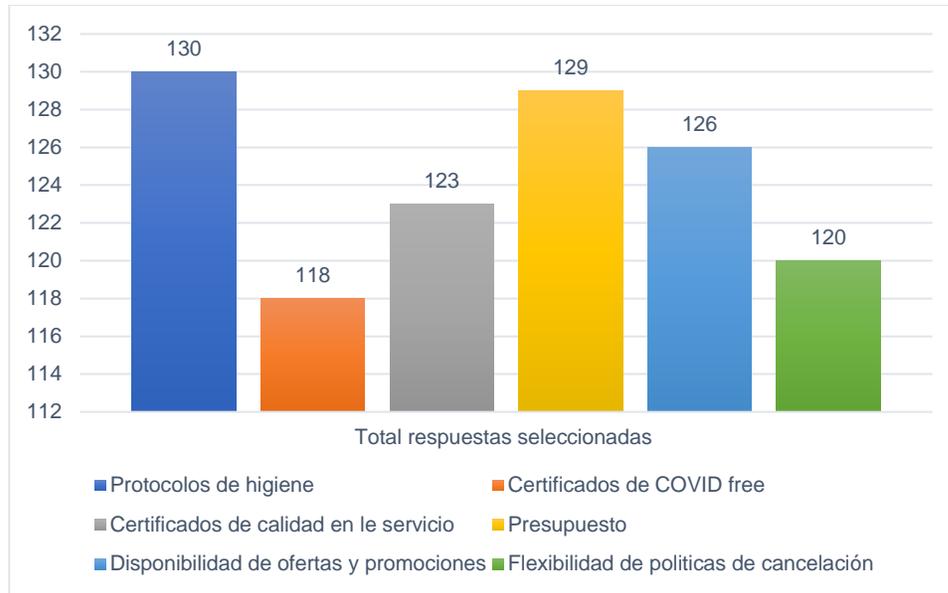
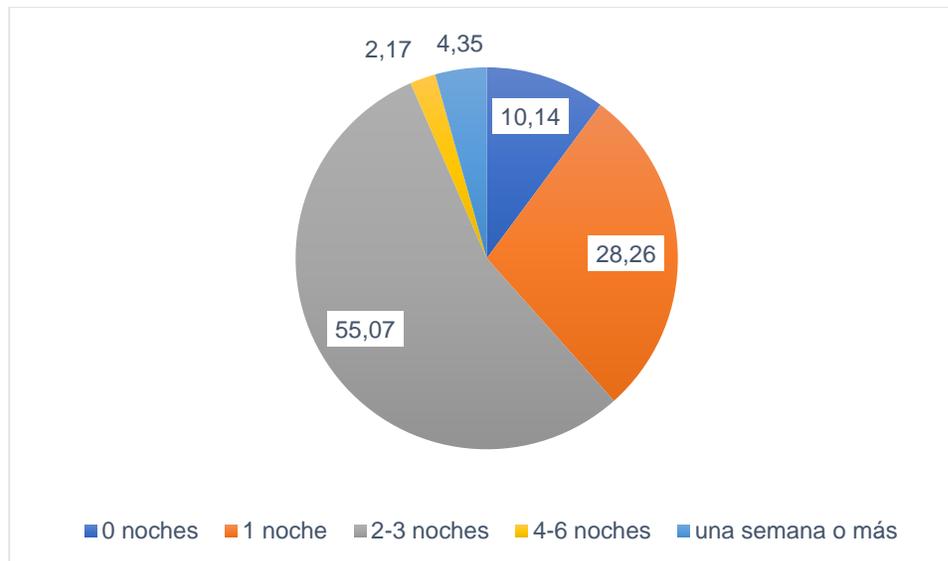


Figura 13

Número de noches que el turista estaría dispuesto a pernoctar en el cantón Otavalo



Por otro lado, la figura 13 da a conocer los datos arrojados por las encuestas reflejan un importante interés por el destino Otavalo. El 89,85% de los encuestados

mencionó que le gustaría pernoctar en el cantón. La mayoría de ellos un 55,07% lo haría entre 2 y 3 noches, un 28,26% pasaría al menos una noche y un 6,52% tendría una estancia superior a los 4 días. El porcentaje restante un 10,14% de personas no desearía hacerlo por razones de cercanía con su lugar de residencia o por poseer un familiar con residencia cercana.

Finalmente, se mencionan las principales motivaciones de viaje de los turistas a hacia Otavalo. Entre las respuestas más seleccionadas, se destaca el deseo por disfrutar los entornos naturales y los paisajes que ofrece la ubicación geográfica del cantón, seguido por el gusto de visitar lugares turísticos y el disfrute de las manifestaciones culturales propias de los pueblos ancestrales. Los turistas también manifestaron tener mayor inclinación por el consumo de actividades realizadas al aire libre.

Capítulo III

Gestión de crisis de las hosterías en el Cantón Otavalo

El proceso de gestión de crisis que atravesó el cantón Otavalo y especialmente las hosterías que prestan el servicio de alojamiento, se analiza desde la perspectiva del Ministerio de Turismo, la Jefatura de Turismo y las empresas que brindan el servicio en el cantón Otavalo. La pandemia de COVID-19 y la forma en que se gestionó, deja ver la falta de consideración de una pandemia como posible factor de riesgo; esta situación puede estar influenciada por la falta de experiencia de convivir con una amenaza de tal magnitud. Sin embargo, a continuación, se podrá observar los mecanismos y estrategias que se aplicaron conforme al desarrollo de la emergencia, con el afán de mitigar los impactos provocados a la industria ecuatoriana del ocio y la recreación, en especial a la actividad de alojamiento de las hosterías del cantón Otavalo, y las oportunidades de mejora y aprendizaje que dejó la resiliencia de este largo proceso, que ha tomado alrededor de 4 años para alcanzar la recuperación del sector económico más afectado.

Para desarrollar la adaptación del Modelo de Gestión de Crisis 4Rs propuesto por Wilks y Moore (2003), se debe recordar que el modelo propuesto consta de cuatro etapas Reducción, Preparación, Respuesta y Recuperación. Dichas etapas se efectúan en un lapso de tiempo específico; es decir la fase 1 Reducción y fase 2 Preparación, corresponden a una etapa previa donde se planifican y ejecutan estrategias, antes del surgimiento de las perturbaciones basadas en una actitud proactiva, con la finalidad de prevenir y minimizar la vulnerabilidad del ente amenazado. La siguiente etapa es el durante, que comprende la etapa de Respuesta; un momento de verdad en el que se presenta de forma inminente los efectos de la amenaza. Finalmente, la etapa posterior a la crisis corresponde a la fase de la respuesta, en la cual se trabaja por la continuidad de las actividades en medio de un nuevo equilibrio. Actuar y establecer medidas durante y después de la crisis tiene una actitud reactiva, usualmente se aplica cuando las acciones no se contemplaron en la fase 1 y 2, representando una debilidad en la planificación y que deberá ser evaluada y corregida para la posteridad.

La tabla 15, 16, 17 y 18 resumen las acciones tanto preventivas como reactivas del sector público y las hosterías, que se ejecutaron frente a la pandemia de COVID-19.

Tabla 15

Gestión de crisis: Fase de reducción de las hosterías del Cantón Otavalo

Fase 1	Reducción / Reduction
Vigilancia de la Crisis	<p>*Entorno biofísico /Fenómenos naturales</p> <p>-Riesgos sísmicos: fallas geológicas secundarias</p> <p>-Erupciones volcánicas: estructuras geológicas Cotachi, Cayambe, Pululahua, Cuicocha y Imbabura → emisión de material</p> <p>-Incendios forestales: sector rural</p> <p>-Inundaciones: Fenómeno del niño, niveles altos de precipitaciones.</p> <p>-Remoción de masas: deslizamiento de tierra, sobre todo en terrenos pendientes.</p> <p><u>Posibles afectaciones</u></p>

Fase 1	Reducción / Reduction
	<p>>Afectaciones de salud del personal y los clientes: golpes, irritación piel, ojos y vías respiratorias, asfixia y muerte.</p> <p>>Daños estructurales a los establecimientos.</p> <p>*Socio-cultural</p> <p>-<i>Disturbios</i>: protestas sociales indígenas. cierre de vías / alertas internacionales de inseguridad.</p> <p>-<i>Delincuencia</i>: Asaltos a mano armada. Generación de sentimientos de miedo e inseguridad</p> <p><u>Posibles afectaciones</u></p> <p>>Imagen negativa del destino</p> <p>>Malas experiencias de viaje</p> <p>>Cancelación de reservas para el servicio de alojamiento.</p> <p>>Postergación de reservas</p> <p>>Cierres de vías</p> <p>>Dificultades para transportarse</p> <p>>Pérdidas económicas</p> <p>*Medio ambiental</p> <p>-<i>Alarmas contra la salud</i>: Propagación virus de alto contagio: SARS COV2</p> <p>* Políticas</p> <p>-<i>Políticas de gobierno</i>: El cierre de fronteras y suspensión de ingreso al país a personas extranjeras.</p> <p>*Económicas</p> <p>-<i>Recesión económica</i>: suspensión inesperada de actividades</p> <p><u>Posibles afectaciones</u></p> <p>>Huéspedes varados, con problemas para trasportase.</p> <p>><i>Caída del nivel de los ingresos</i>. Pérdidas económicas.</p> <p>>Despido de empleados.</p> <p>>Costos y gastos inaccesibles para ser pagados.</p>
<p>Políticas de observación y vigilancia</p>	<p>*Entidades e instituciones de cooperación política</p> <p>-<i>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Otavalo</i>: COE Cantonal</p> <p>-<i>Ministerio de turismo</i></p> <p>-<i>Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana</i></p> <p>-<i>Ministerio de Gobierno</i></p> <p>-<i>Servicio Nacional de Gestión de Riesgos</i></p> <p>-<i>ECU 911</i></p>

Fase 1	Reducción / Reduction
	<p>-Policía Nacional</p> <p>-Sistema integrado de salud pública</p> <p>-Línea de atención 171</p> <p>-Página web http://citas.med.ec para atención de posibles contagiados.</p> <p>*Políticas vigentes para la gestión de crisis</p> <p>-Ordenanza cantonal del municipio de Otavalo del año 2010, para creación de un fondo de prevención y gestión de riesgos y desastres naturales.</p> <p>-Ordenanza cantonal del municipio de Otavalo del año 2012, Reglamento de uso del fondo de prevención y gestión de riesgos y desastres naturales.</p> <p>*Políticas de cooperación</p> <p>-Acuerdo ministerial entre Ministerio de Gobierno y Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana 001, 002 y 003:</p> <p>>Disposición de cumplimiento de Aislamiento Preventivo Obligatorio.</p> <p>Cierre de pasos fronterizos terrestres, marítimos y aéreos.</p> <p>*Políticas internas</p> <p>Reglamento interno de cada establecimiento de alojamiento.</p>
<p>Protocolos y procedimiento de operaciones</p>	<p>*Procedimientos vigentes</p> <p>-Plan integral de asistencia turística. Ministerio de turismo</p> <p>>Proceso para establecimiento de comité de emergencias en donde se vea involucrados visitantes.</p> <p>-Plan cantonal frente a la hipótesis de sismos cantón Otavalo. COE cantonal</p> <p>-Plan de seguridad en el trabajo y gestión integral de riesgos de cada establecimiento de alojamiento.</p> <p>*Mejorar la concienciación del personal</p> <p>- Capacitación primeros auxilios y evacuación de emergencias</p> <p>-Capacitación brindada por el Ministerio de Turismo, dirigida a empresas turísticas, para la prevención ante la propagación del COVID-19 con apoyo del Ministerio de Salud.</p>

Nota. Las actividades previas descritas en esta tabla en su gran mayoría estaban adaptadas únicamente para fenómenos naturales.

Anteriormente a los eventos suscitados por la pandemia de COVID-19, las emergencias de tipo sanitario, eran consideradas como una amenaza de muy baja probabilidad; por lo que, las mediadas de reacción de los planes de emergencia vigentes hasta

ese momento, tanto de las instituciones públicas como de las privadas, se encontraban adaptadas únicamente a amenazas generadas por factores naturales, económicos y sociales. Por ello, las acciones de reducción aplicadas específicamente para la amenaza de COVID-19 iniciaron una vez que el virus comenzó a propagarse en la región latinoamericana. Es importante resaltar que el trabajo efectivo del Ministerio de Turismo, permitió capacitar al personal de los ingresos fronterizos y los servidores de cruceros, operadores turísticos y especialmente a quienes ofertan alojamiento.

Tabla 16

Gestión de crisis: Fase de Preparación de la Hostelerías del cantón Otavalo

Fase 2	Preparación/Readiness
Plan de gestión de crisis	<ul style="list-style-type: none"> >Ministerio de Turismo, institución rectora de las actividades turísticas dentro del territorio nacional: -Regula y controla el cumplimiento de las disposiciones primarias. -Coordinar reuniones periódicas en coordinación con el Ministerio de Salud para conocer la situación mundial - Expedición de protocolo de atención para prevenir el contagio de coronavirus COVID-19 en establecimientos de alojamiento >Los gerentes de las hosterías cumplen con la extensión de la capacitación al personal las primeras instancias. >Aplicación de protocolos para prevención de posibles contagios de COVID-19 en establecimientos de alojamiento. -Brigada de atención posibles casos COVID-19, conformada por: personal operativo recepcionista, camareras y Gerente del establecimiento - Trabajar con stakeholders del sector >Dirección Zonal 1 del Ministerio de Turismo >Dirección de turismo -Casa de turismo Otavalo >Autoridad representante del Ministerio de Salud dentro del cantón Otavalo >Operadores turísticos -Gestionar la percepción de los riesgos mediante una adecuada política de información para reducir la incertidumbre

Fase 2	Preparación/Readiness
	<p>-Disposición de mantenerse informado únicamente por canales oficiales, de instituciones como Ministerio de Turismo, Ministerio de salud, Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud</p>
<p>Planificación del turismo</p>	<p>-<i>Plan de desarrollo de turismo de Otavalo 2020</i></p> <p>>FODA de actividad turística se encuentra desactualizado. No contempla las posibles debilidades y amenazas relacionadas a los últimos acontecimientos políticos: inestabilidad del gobierno nacional, sociales: disturbios y protestas indígenas, medio ambiental: fenómenos naturales y amenazas contra la salud.</p> <p>-<i>Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo provincia de Imbabura</i></p> <p>>Factores climáticos como el cambio de temperaturas y las precipitaciones, representa una amenaza permanente, con impacto en la afluencia de turistas y la disminución de la participación de la comunidad en actividades culturales.</p>
<p>Medidas De salud y seguridad</p>	<p>-Disposiciones dadas en caso de erupciones volcánicas: Protección de vías respiratorias mediante mascarilla y gafas. Protección de la piel expuesta, ante irritación por caída de ceniza.</p> <p>-Medidas de protección durante un sismo: Tírese al piso, cúbrase la cabeza o ubicarse junto a una mesa o escritorio resistente y sujétese de una de sus patas.</p> <p>-Uso de equipos de protección de bioseguridad para atender casos sospechosos de COVID-19:</p> <p>>Uso de mascarilla, guante y alcohol de 70%.</p> <p>>Aislamiento de caso sospecho en habitaciones individuales.</p> <p>>Atención y evaluación médica por parte del personal de salud del MSP, para activación del cerco epidemiológico.</p>

Nota. Las actividades de preparación en su mayoría se dispusieron una vez reportado el primer caso de COVID-19 en Ecuador.

En el contexto en el que fue evolucionando la curva de contagios dentro de Ecuador, la fase de preparación consistía únicamente en mantenerse alerta con un primer filtro en los ingresos al país. La información proporcionada por los visitantes sobre los últimos lugares a los que había concurrido y la confianza sobre los posibles síntomas que podrían llegar a declarar o no los visitantes, fueron en primera instancia la forma en que se podía descartar o accionar el

protocolo para un aislamiento preventivo obligatorio (APO); siendo esta la medida más rigurosa en la primera etapa de propagación del virus. Con la confirmación del primer caso dentro de territorio ecuatoriano y la declaración de pandemia por COVID-19, en un lapso de tiempo menor a 20 días la rápida propagación del virus obligo a las autoridades a establecer medidas drásticas para limitar la movilidad y con ello la propagación del virus. Así también la disposición de suspender las actividades no esenciales, provocaron el cierre de la mayoría de establecimientos pertenecientes a la cadena de valor del sector turístico.

Tabla 17

Gestión de crisis: Fase de Respuesta de las hosterías del cantón Otavalo

Fase 3	Respuesta /Response
Procedimientos de respuesta de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> -Diferimiento financiero y tributario para las empresas turísticas -Selección de establecimientos para aislamiento preventivo obligatorio - Generación de protocolos de reapertura para establecimientos de alojamiento y alimentos y bebidas, así como también para el uso de servicios complementarios de piscina y áreas húmedas. -Guía para el uso de Equipos de Bioseguridad y Medidas Sanitarias en establecimientos Turísticos en Zonas Rurales como: Haciendas turísticas, Hosterías, Lodges y Campamentos Turísticos para su reapertura. -Guía y plan genera para el retorno progresivo a las actividades laborales -Guía general de medidas de bioseguridad para destinos turísticos al momento de su reactivación, en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. -Jornadas de supervisión del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad en los establecimientos de alojamiento (Hosterías) para los servicios de alojamiento, AyB y áreas húmedas. -PMU: Emisión de certificados APO -Capacitaciones virtuales tema de organización estratégica y comercialización post COVID-19. -Obtención sello Safe travel cantón Otavalo 12 de enero de 2021. - Promoción de atractivos naturales y culturales - Promoción de establecimientos de alojamiento y otros servicios turísticos.
	Marco legal durante la emergencia

Fase 3	Respuesta /Response
	<p>-Ordenanza que regula las disposiciones de Bioseguridad para evitar la propagación de COVID-19 dentro del cantón Otavalo.</p> <p>*Hosterías</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contratación de asesoría externa sobre protocolos de bioseguridad - Implementación de equipos de bioseguridad: dispensadores de alcohol, arcos de desinfección, termómetros láser. - Implementación de señalética e informativos de medidas de prevención. -Adaptación de servicios a la disposición de distanciamiento social. -Cambio de material de lencería de cuartos y baños. -Adopción de mecanismos virtuales para agilizar el proceso de registro en las hosterías.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Detección del nuevo perfil del turista nacional -Mesa técnicas para la detección de nuevas necesidades >Mesa técnica 1 Cuantificación de pérdidas económicas >Mesa técnica 2 Laboral, tributaria y financiera >Mesa técnica 3 Competitividad >Mesa técnica 4 Promoción y cooperación >Mesa técnica 5 Territorial - Activación del buzón de sugerencias de reactivación
Asistencia a las familias	<ul style="list-style-type: none"> -Logística para repatriación de turistas en vuelos humanitarios. Generación de red de comunicación entre Oficina Matriz, Dirección zonal y municipalidad de Otavalo para contactar con los turistas que se encontraban alojados en los diferentes las Hosterías del cantón Otavalo.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Paginas oficiales de: -Redes sociales de: >Ministerio de Turismo (Cartera de estado) >Otavalo.travel (Dirección de Turismo) -Desarrollo de campañas publicitarias -Campañas dirigidas al mercado internacional (Campañas internacionales 2020) >"No canceles tu viaje, reprogramalo"

Fase 3	Respuesta /Response
	<ul style="list-style-type: none"> >“We Will be back” >“Be well in Ecuador” *Campañas dirigidas al mercado interno >Quédate en casa >Descubre Ecuador >Te extraño >Te Prometo >Me quedo en Ecuador *Renovación de página web oficial de viajes del MINTUR -Actualización de datos de contacto para tour operadores, alojamientos y establecimientos de alimentos y bebidas. -Consejos para escoger un destino en el futuro próximo -Información aeropuertos: horarios de atención, normas generales -Requisitos para ingreso al territorio continental y las Galápagos

Nota. Actividades ejecutadas previo a la etapa de reactivación de las actividades económicas.

El inminente estallido de la pandemia a nivel mundial y sobre todo en el territorio nacional, activo los comités de atención de crisis y emergencias de las instituciones públicas. El decreto ejecutivo en el que se declaraba un estado de emergencia por calamidad pública fue el punto de partida para empezar a tomar decisiones y brindar apoyo a los turistas que en ese momento se vieron envueltos en un sentimiento de incertidumbre. El liderazgo asumido desde el Ministerio de Turismo y su coordinación para con sus oficinas delegadas y los GADS cantonales en beneficio de la oferta y la demanda del sector turístico nacional fue un factor de vital importancia. El trabajo ejecutado en las mesas técnicas durante el periodo de confinamiento sirvió para compensar la falta de preparación de la fase 1 y 2 de la gestión de crisis. A pesar de las millonarias pérdidas que tuvo el sector; su cooperación, proactividad y empeño por retomar sus actividades lo antes posible contribuyeron favorablemente a la recuperación del sector turístico. En el caso específico de las hosterías el aprovechamiento de las nuevas oportunidades generadas por el contexto de recomendaciones y reapertura

permitieron al sector el desarrollo de ventajas competitivas que dieron paso la recuperación del sector de alojamiento.

Tabla 18

Gestión de crisis: Fase de Recuperación de las hosterías del cantón Otavalo

Fase 4	Recuperación /Recovery
Plan de	*Ministerio de turismo
continuidad de la	-Plan de reactivación turística 2020
empresa	<ul style="list-style-type: none"> >Supervisar los establecimientos con el cumplimiento de protocolos >Gestionar la vacunación del personal de la industria >Promoción en ferias turísticas >Estrategias fiscales para la reducción del IVA > Modificación de jornadas laborales *GAD Cantonal de Otavalo -Generación de agendas turísticas: >Actividades innovadoras como: jornadas deportivas, actividades culturales y adaptación de concursos representativos del cantón. >Capacitaciones >Inversión en mantenimiento de atractivos turísticos y sus correspondientes vías de acceso *Hosterías >Implementación de nuevos servicios >Reformulación de tarifas >Reestructuración de objetivos de comunicación y marketing.
Recursos	-Personal de las hosterías
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> >Adopción de medidas de bioseguridad >Se promueve una cultura organizacional empática y colaborativa al servicio de los huéspedes
Informe	<ul style="list-style-type: none"> >Perspectiva sobre las medidas de apoyo y acompañamiento brindadas por las autoridades competentes del sector turístico y conexos. >Efectividad de la cooperación a diferentes niveles >Aceptación de los protocolos de bioseguridad y las nuevas formas de ofertar el servicio de alojamiento y servicios complementarios

Nota. Acciones de adaptación para enfrentar a nueva normalidad sanitaria.

La nueva normalidad como se catalogó a la fase de reapertura de la actividad económica posterior al confinamiento dejó al descubierto las capacidades de resistencia, adaptación e innovación con que el sector de alojamiento sobrellevó los tiempos difíciles. El liderazgo y la cultura organizacional de las empresas de alojamiento son uno de los factores a los que se les atribuye una buena parte del proceso de gestión de crisis, en donde la resiliencia del sector de alojamiento fue evidente. La perspectiva con la que se toman las lecciones aprendidas, plantea un campo en el que se puede mejorar no solo en el ámbito de la gestión de crisis, sino también en la mejora de la prestación de servicios y la competitividad del destino turístico Otavalo.

Capítulo IV

Estrategias de fortalecimiento de la resiliencia en las hosterías a partir del modelo de gestión de crisis.

Fase de Reducción

Estrategia 1

-Establecer escenarios ante los posibles riesgos detectados.

La fase 1 demanda la necesidad inminente de identificar los riesgos y amenazas vigentes dentro del entorno de las empresas, con la finalidad de anticiparse a los impactos que puedan provocar sobre la población y de esta manera disminuir el nivel de vulnerabilidad.

Tomando en cuenta que previo a los acontecimientos del periodo analizado en el presente estudio, las empresas en general no consideraban la probabilidad de ocurrencia de amenazas extremas (pandemia); con el paso del tiempo se ha observado que, si bien las

probabilidades pueden determinar la ocurrencia de eventos críticos, las amenazas pueden surgir en cualquier momento, sin previo aviso.

El objetivo de esta estrategia es evaluar los riesgos y sus posibles impactos con una amplia perspectiva, que permita anticipar respuestas de acuerdo a los diferentes escenarios de impacto en las empresas de alojamiento.

Para el caso de las hosterías dentro de esta primera fase se sugiere, el planteamiento de escenarios para analizar cada uno de los riesgos identificados, ya sean estos de índole local o global. Dentro del análisis es preciso contemplar el nivel de impacto que tendría el determinado factor de riesgo dentro del plano social, económico y ambiental, en donde se desenvuelve la empresa. Frente a ello, plantear las acciones de respuesta enfocadas en el corto, mediano o largo plazo dependiendo del requerimiento que se haya podido detectar.

Además de considerar que en lo posible se pueda trabajar en la sostenibilidad y el desarrollo de ventajas competitivas que garantice la perdurabilidad de las empresas al final de la crisis

También, es importante considerar las experiencias pasadas por establecimientos de similares características que estén disponibles dentro de fuentes de investigación o conferencias publicadas en sitios web.

-Responsables

Comité de crisis conformado por personas facultadas con autoridad dentro de la organización

-Tiempo

La prevención es fundamental y por ello la ejecución de esta medida debería tratarse en el corto plazo, en el lapso de dos a tres sesiones del comité de crisis.

-Costos

Eventual mente la ejecución de la medida no implicara costos económicos si se la trata internamente dentro de las competencias de la empresa, sin embargo, cabe la posibilidad de contratar asesoramiento externo, así como también, softwares especializados; estas dos últimas opciones incurrirán en gastos adicionales que dependiendo del proveedor pueden llegar a tener un costo de entre \$2500 a \$5000 dólares el asesoramiento.

Estrategia 2

-Establecer vínculos o redes de contactos entre establecimientos de alojamiento, autoridades del sector turístico y servicios de emergencia

La planificación proactiva ante amenazas contempladas en la fase 1 y 2 de la gestión de crisis busca brindar a las empresas planes de prevención ante los impactos posibles de un evento externo, por ello es importante definir los recursos, elementos y grupos de apoyo que pueden ofrecer soporte en momentos críticos.

Así mismo se considera fundamental retomar las actividades de la Cámara de Turismo de Otavalo, ya que su principal función era generar el apoyo entre el sector público y privado en beneficio de las empresas.

Involucrar a los stakeholders permitirá generar redes de contacto que faciliten nuevas políticas de cooperación para la atención de emergencias.

- Responsables

Administrador empresa de alojamiento.

- Tiempo

Conforme se requiera.

- Costo

No tiene costo.

Fase Preparación

Estrategia 3

-Generar un fondo económico destinado a la respuesta de emergencias

La fase de preparación en la gestión de crisis implica la determinación de todos aquellos aspectos y recursos que le permitirá a la organización atender la fase de respuesta de una situación inesperada. Los administradores consultados para el desarrollo de la presente investigación, manifestaron que una de las principales lecciones que les dejó la pandemia de COVID-19, es la necesidad de contar con un fondo económico para la atención de emergencias, mismo que se destinaria para solventar el déficit económico generado por el cierre temporal de los establecimientos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Por tal motivo para el cumplimiento de esta estrategia a continuación, se brinda unas pequeñas pautas que facilitarían la conformación de este fondo en las hosterías:

1. Analizar la situación económica de la empresa, considere el nivel de los ingresos, costos y gastos mensuales. De ser necesario reconsidere gastos innecesarios para su reducción o suspensión definitiva.
2. Determinar el monto de las obligaciones mensuales que debería asumir en caso de emergencias. Recuerde que la atención de una emergencia podría tardar un mínimo de tres meses.

3. Destinar un porcentaje de las utilidades netas para la conformación del colchón financiero. La constancia permitirá alcanzar el monto necesario para cada establecimiento.

4. Tener presente que la finalidad de este fondo es para la atención de emergencias graves, por lo que será de vital importancia que analice las circunstancias antes de emplearlo.

-Responsables:

Responsables del manejo de cuentas financieras del establecimiento de alojamiento.

-Tiempo

Se recomienda la aplicación inmediata de esta acción, sin embargo, el tiempo de conformación del monto total necesario para el fondo, dependerá de las condiciones de la empresa.

-Costo

El monto aproximado representara alrededor del 10-30% de los ingresos anuales del establecimiento de alojamiento.

Estrategia 4

-Capacitar al personal en el manejo y control de emociones en situaciones de alta carga emocional y estrés.

El estallido de una amenaza puede tomar por sorpresa a lideres y colaboradores. Generalmente las situaciones críticas están cargadas de diferentes emociones que pueden provocar episodios de estrés y confusión en las personas, razón por la cual garantizar un correcto estado psicológico es de vital importancia para enfrentar una eventualidad adversa.

La pandemia de COVID-19 es un claro ejemplo de situación con alta carga emocional, que puede afectar el rendimiento de los colaboradores. Durante el confinamiento y los primeros días de la reactivación el miedo y la incertidumbre fueron un componente presente en los diferentes ambientes laborales.

Esta condición puede replicarse en diferentes escenarios de amenazas; por lo que es importante considerar trabajar en la canalización de emociones fuertes con la finalidad de mantener la calma en la etapa de respuesta y procurar un buen desempeño laboral en la fase de recuperación.

Programe sesiones de capacitación con el apoyo de expertos de psicología aplicada al área laboral, en donde se brinde indicaciones generales para actuar en momentos difíciles y ejercicios para mantener la calma y canalizar las emociones en momentos de alta carga de estrés.

-Responsables

Administrador, en el caso de establecimientos pequeños.

Encargado de recursos humanos, en el caso de establecimientos con estructura organizacional ampliamente definida.

-Tiempo

Una secuencia de tres sesiones de preparación. El número de sesiones puede variar dependiendo de la disposición del profesional especializado.

-Costo

Una capacitación en la rama de psicología podría costar alrededor de \$360

Fase Respuesta

Estrategia 5

-Solicitar asesoramiento de expertos

Los organismos públicos tales como el Ministerio de Turismo, los GADS cantonales y otras entidades, dentro del procesos de gestión de crisis representan una entidad de apoyo, que tiene la obligatoriedad de brindar una guía en caso de emergencias. Ante las situaciones críticas no dude en solicitar asesoramiento; recuerde buscar ayuda no es sinónimo de debilidad. Actuar de forma ágil y oportuna minimizara los impactos generados en esta fase de la crisis. El indicador para pedir apoyo, es la superación de los recursos disponibles para la atención de la emergencia.

-Responsables

Administrador del establecimiento.

-Tiempo

No definido.

-Costo

En el caso de optar por asesoramiento externo, el valor dependerá del área en que se necesite apoyo.

Estrategia 6

-Mantener la comunicación con los clientes de forma ininterrumpida incluso en la etapa más crítica y desde luego en la nueva etapa de equilibrio.

Una vez desatada la emergencia se desarrolla un contexto de incertidumbre sobre la que será necesario mantener informados a los públicos interesados con la finalidad de disminuir la probabilidad de falsos rumores.

Designa a una persona con autoridad de quien constantemente se pueda obtener información verificada con la finalidad de construir un escenario real y sincero. La transparencia en el manejo de la emergencia promoverá una estabilidad de la reputación de la empresa brindando un mensaje de control de la situación aun cuando esta sea muy compleja.

En caso de emitir algún tipo de comunicado, procure realizarlo mediante canales directos, como redes sociales o correos institucionales permitirá falsos rumores que comprometan la reputación de la empresa.

-Responsable

Administrador del establecimiento de alojamiento.

Persona delegada para manejar las relaciones públicas del establecimiento del alojamiento.

-Tiempo

El tiempo que tome desde el inicio de la crisis hasta su finalización.

-Costo

La implementación de esta estrategia no tiene un costo.

Fase Recuperación

Estrategia 7

-Enfoque su atención en la creación de valor para el cliente y los trabajadores.

La fase de recuperación tiene por propósito retomar la continuidad de la organización una vez que esta haya controlado la situación y las amenazas están controladas.

Continuar las actividades demandara el trabajo de recuperar la confianza de los clientes y públicos interesados que se hayan visto afectados de acuerdo al factor de riesgo. Establezca mecanismo de generación de valor agregado para los públicos interesados de forma que estos sientan ser compensados por la incertidumbre que se haya experimentado anteriormente. Comunique acciones que promuevan la seguridad, permitiendo así recobrar la confianza y construyendo un entorno de equilibrio.

-Responsable

Comisión conformada por el manejo de crisis.

Administrador.

-Tiempo

Dependerá de las medidas adoptadas.

-Costo

Dependerá de las medidas adoptadas.

Estrategia 8

-Evalué los procedimientos efectuados para la respuesta de la crisis.

Analizar los aspectos positivos y negativos del proceso que de vivió, es la finalización del proceso de gestión de crisis. Esta última acción permite visualizar de forma panorámica los aciertos y errores ejecutados, permite extraer las experiencias positivas y fortalecer las negativas. Por ello es fundamental no saltarse esta acción con la finalidad de construir nuevas

fortalezas que permitan elevar el nivel de resistencia de la organización a nuevos eventos. Si bien las crisis nunca son similares las experiencias vividas son ventajas sobre la incertidumbre.

-Responsable

Administrador de establecimiento de alojamiento.

Comité de crisis.

-Tiempo

Un máximo de una semana posterior a la finalización de la crisis.

-Costos

No incurre gastos, ya que debe ser elaborado por el personal de la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1.- Tras desarrollar la investigación se concluye que, los principios de diversidad, conocimiento y autoorganización de la resiliencia del sistema socio ecológico, puede estar claramente representados en un proceso de gestión de crisis. Mediante el cual, permite a las hosterías del cantón Otavalo anticiparse a los impactos de un factor estresor y tomar acciones preventivas, elevando su nivel de respuesta e incrementando la adaptación a la nueva etapa de equilibrio.

2.- A la vez también se determinó que la autoorganización y el liderazgo son elementos importantes de la gestión de crisis en la fase de respuesta, puesto que impulsa la participación y cooperación de los diferentes públicos interesados, promoviendo la dinamización y recuperación del sector afectado por causa de las perturbaciones.

3.- El diagnóstico aplicado a las hosterías de Otavalo permitió, definir al componente social de las empresas de alojamiento, como el catalizador para la adopción de medidas de bioseguridad, influyendo positivamente en la autoorganización, caracterizada en el aprovechamiento de las oportunidades y la innovación de los servicios prestados.

4.- El análisis al entorno turístico del cantón Otavalo permitió además determinar, que, en el contexto de la post pandemia, el perfil del turista que visita actualmente el cantón, ha impulsado la transición del destino de un lugar de paso a un destino de pernoctación, lo que eventualmente implica la generación de una oportunidad de desarrollo para la actividad de alojamiento del cantón.

5.- La gestión de crisis es tan importante como la planificación estratégica o la planificación administrativa, llevando a cabo un procedimiento similar de establecer pautas y definir recursos, que benefician a la empresa y que tiene por objetivo sostener a la organización en medio de la incertidumbre provocada por la crisis. Situación con la que el entorno pone a prueba a todos los miembros del mercado para impulsar su reinvencción desde adentro y conseguir con naturalidad el refrescamiento de la industria.

6.- Tras la adopción del modelo de gestión de crisis 4R, se puede evidenciar la falta de preparación enfocada en una amenaza de tipo biológico. Tal fue el caso de la pandemia de COVID-19, una amenaza con poca concurrencia histórica que limitó el pensamiento estratégico y a su vez la planificación proactiva de los administradores. Razón por la cual, el nivel de vulnerabilidad de las hosterías incremento, al no poseer un plan de acción con el cual afrontar la fase de respuesta.

7.- La investigación determino además la necesidad de promover la gestión de crisis como un mecanismo de prevención. Por ello, se establecen estrategias que contribuyen al

fortalecimiento de esta práctica, en razón de construir una cultura resiliente dentro de las organizaciones, basada en la prevención y no en la reacción.

8.- La investigación finalmente contribuyó a determinar la importancia de incluir a la gestión de crisis como parte de la planificación turística tomando en cuenta un enfoque de largo plazo, en donde el principal beneficio será la creación de redes de contacto con la finalidad de trabajar en la conformación de una red de apoyo útil en caso de emergencias que contribuya a un recuperación ágil y eficiente.

Recomendaciones

1.- Se recomienda definir planes de gestión de crisis específicos para cada empresa u organización. Implementando acciones preventivas basadas en la diversidad y el conocimiento para el apoyo de la autoorganización.

2.-Respecto a la autoorganización se recomienda promover la participación activa de los diferentes involucrados, en el planteamiento de estrategias que contribuyan al desarrollo de fortalezas y ventajas competitivas del destino Otavalo.

3.- Continuar promoviendo culturas organizacionales resilientes y comprometidas dentro de cada establecimiento de alojamiento. Mediante la ejecución de capacitaciones que promuevan el desarrollo de habilidades técnicas aplicadas a la atención de emergencias y psicológicas enfocadas el manejo de emociones antes, durante y después de situaciones estresantes como las crisis o emergencias.

4.- Analizar continuamente las tendencias y comportamientos de los turistas que visitan el cantón con la finalidad mejorar continuamente la oferta de servicios para promover de esta manera las largas estancias dentro de Otavalo.

5.- Integrar la Gestión de Crisis dentro de las planificaciones anuales de los establecimientos de alojamiento. Procurando la minimización de debilidades a través del fortalecimiento del trabajo en equipo, la inversión en acciones preventivas y la creación de fondos económicos de respaldo.

6.- Evaluar los procedimientos y mecanismos de respuesta implementados en experiencias pasadas, con el objetivo de progresar en el ámbito de atención de crisis y reducción de niveles de vulnerabilidad.

7.- Fomentar la cooperación tripartida del sector público, privado y academia, mediante la implementación de protocolos de seguridad y evacuación ante la presencia de eventos de origen natural o antrópico, capacitaciones continuas de actualización de conocimientos para colaboradores y ejecución de simulacros sorpresa.

8.- Reactivar en el menor tiempo posible la Cámara de Turismo de Otavalo, con el propósito de garantizar la participación, promoción, apoyo y crecimiento de las empresas que constituyen a la industria turística del Valle del Amanecer.

Bibliografía

- Apolitano, S. (2021). Gestión de crisis de las agencias de viajes y turismo de Trujillo frente a la COVID-19. *Título progecional de Licenciatura en Turismo*. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/18592/APOLITANO%20ROBLES%20STEPHAN%20ISABEL%20-%20TUR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2019). Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010. Obtenido de <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Ávila, M. (2021). Modelos de liderazgo en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales. *Ensayo título de especialización en alta gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39500/AvilaVeraMarthaLucia2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Benalcázar, W. (01 de Julio de 2021). Los guías de turismo se podrán vacunar contra el covid-19 en Ecuador desde el 5 de julio del 2021. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/guias-turismo-vacunas-covid19-ecuador-julio.html>
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288#!>
- Cáseres, R., & Melisa, G. (2021). Resiliencia y autoeficacia empresarial en el sector hotelero ante un contexto de crisis con enfoque al Covid19. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/656861/C%a1ceres_LR.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- CELAEP; GADM Otavalo. (2015). *Memoria técnica- diagnóstico. Consultoría para "Actualización y complementación del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo de la provincia de Imbabura*. Obtenido de https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/1060000500001_1060000500001_DIAGNOSTICOOTAVALO_11-04-2016_10-25-07.pdf
- CEPAL. (2020c). *Informe especial América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2873/Comportamiento%20organizacional.pdf?sequence=1>

- Chotntasi, D., Noguera, J., Ortega, D., & Naula, L. &. (2021). Resiliencia socio-ecológica: una perspectiva teórico-metodológica para el turismo comunitario. *Siembra*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/246/2462183005/html/#:~:text=Resumen%3A%20La%20resiliencia%20es%20una,peligro%20los%20recursos%20de%20vida>.
- COE Nacional. (31 de Marzo de 2020). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de Informe Situacional e Infografías COVID-19: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/Informe-de-Situaci%C3%B3n-No024-Casos-Coronavirus-Ecuador-31032020.pdf>
- Delgado, J. C. (2017). Gestión del talento territorial para el desarrollo: Territorios que aprenden. *Visión General*, 87-102.
- Deloitte. (2021). La organización resiliente. Prosperar ante la incertidumbre. *Deloitte*, 2-13. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>
- Dirección de Desarrollo Económico, Fomento Empresarial y Turismo. (2020). *Plan de desarrollo Turístico Otavalo 2020-2025*. Obtenido de https://amevirtual.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/PLAN-DE-DESARROLLO-TURISTICO-OTAVALO-2020_compressed.pdf
- El Comercio. (06 de Octubre de 2020a). 52 hoteles han cerrado sus puertas o suspendido actividades en Ecuador por la pandemia. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cierres-suspension-hoteles-ecuador-pandemia.html>
- El Comercio. (13 de Julio de 2020b). 630 hoteles del Ecuador permanecen cerrados; algunos administradores analizan la suspensión definitiva. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/hoteles-ecuador-cerrados-pandemia-coronavirus.html>
- El Comercio. (06 de Octubre de 2020c). Vacuna contra el covid-19 podría estar lista en diciembre del 2020, dice Director de la OMS. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/vacuna-covid19-lista-2020-oms.html>
- El Universo. (14 de Abril de 2020). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/04/nota/7805301/otto-sonnenholzner-pide-disculpas-senala-que-errores-no-se-pueden/>
- EMPRENDE & GADM Otavalo. (2020b). Resumen ejecutivo de la actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de Otavalo. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1aKRWSZBQUUMEOxb-QlhSfz5vPW9tU-sm/view>

- EMPRENDE; GADM Otavalo. (2020a). *Actualización del Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Otavalo, provincia de Imbabura. 2019-*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1bBiapXftUeHmKGwLfp2pGvHqZnTh7cKv/view>
- Escalante, R., & Basurto, S. (2014). Resiliencia de un sistema Socio-Ecológico. *REDESMA*, 14(3), 25-36. Obtenido de https://cebem.org/revistaredesma/vol14/pdf/REDESMA_14_art03.pdf
- GAD Provincial de Imbabura. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura*. Obtenido de Prefectura de Imbabura: <https://www.imbabura.gob.ec/phocadownloadpap/sil/documentos-oficiales/Proyecto%20Geoparque%20Imbabura.pdf>
- GADM Otavalo. (2020). *Cartografía Cultural Otavalo*. Obtenido de <http://www.otavalo.gob.ec/gestoresculturales/fundacion-de-la-ciudad-de-otavalo-ereccion-de-villa-a-ciudad/#:~:text=El%2031%20de%20Octubre%20de,Congreso%20de%20la%20Gran%20Colombia.>
- GADM Otavalo. (2022). *Historia Cantón Otavalo*. Obtenido de Alcaldía de Otavalo: <http://www.otavalo.gob.ec/web/>
- Gobierno Nacional del Ecuador . (2020). *Decreto Ejecutivo 1017*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- Heredia, V. (Julio de 19 de 2020). Ecuador está en proceso de adhesión al mecanismo global Covax para acceder a vacunas contra el covid-19. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/ecuador-covax-acceso-vacunas-covid.html>
- Holling, C. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology systematics*, 1-23.
- Lam, S. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador*. Lima . Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323349194.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciaAmérica*, 3(1), 47-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Medina, A. (18 de Marzo de 2020). Ministerio de Turismo: Hasta USD 540 millones de pérdidas si la emergencia se prolonga por 90 días. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/mintur-perdidas-emergencia-sanitaria-turismo.html>
- Ministerio de Salud. (2020a). *Informes de Situación e Infografías COVID-19 y Boletines Epidemiológicos*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/informes-de-situacion-sitrep-e-infografias-covid-19-y-boletines-epidemiologicos-desde-29-02-2020/>

- Ministerio de Salud Pública. (2021a). *Las Primeras Vacunas contra COVID-19 están en el país*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.salud.gob.ec/las-primeras-vacunas-contra-covid-19-estan-en-el-pais/>
- Ministerio de Salud Pública. (Mayo de 2021b). Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/Plan-Nacional-de-Vacunacion-plan-9-100.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2021c). *Situación Epidemiológica Nacional COVID-19, Ecuador. 31 de diciembre de 2021*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/MSP_cvd19_infografia_diaria_20211231.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2022). *Situación Epidemiológica Nacional COVID-19, Ecuador. Datos actualizados del 12 de noviembre de 2022*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/MSP_cvd19_infografia_diaria_20221112.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Informe de Situación Epidemiológica al 11 de junio de 2023*. Obtenido de https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/06/MSP_ecu_cvd19_datos_epi_20230611.pdf
- Ministerio de Turismo . (2020). *Gestión Institucional* . Obtenido de Ministerio de Turismo : <https://www.turismo.gob.ec/la-ciudadania-podra-acceder-a-servicios-del-ministerio-de-turismo-en-linea/>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento turístico* . Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/REGLAMENTO-DE-ALOJAMIENTO-TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020a). *Ministerio de Turismo activa su comité de crisis frente a la pandemia de COVID-19*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-activa-su-comite-de-crisis-frente-a-la-pandemia-de-covid-19/>
- Ministerio de Turismo. (2020b). *Mintur coordina acciones de prevención con el sector turístico para hacer frente al COVID-19*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/mintur-coordina-acciones-de-prevencion-con-el-sector-turistico-para-hacer-frente-al-covid-19/>
- Ministerio de Turismo. (2020c). *Proyecto: Desarrollo de destinos y servicios turísticos 2018-2020*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Anexo-0.-13-11-19_PROY_DESTINOS_SERVICIOS.pdf
- Ministerio de Turismo. (2021). *Plan de Reactivación Turística 2020*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_compressed.pdf
- Ministerio de turismo. (2021a). *Indicadores de turismo*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/IndicadoresDeTurismo/IndicadoresDemanda%202019-2020.pdf>

- Ministerio de Turismo. (2021b). *Informe de Rendición de Cuentas 2020*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-2020.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2022). *Catastro de servicios turísticos*. Obtenido de Geo-VIT: <https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/catastro-servicios-turisticos/>
- Ministerio de Turismo. (2023). *Visualizador de información turística del Ecuador. Indicadores económicos de turismo*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/visualizador-economico>
- Ministerio de Salud Pública. (2020b). *Plan para la Vacunación*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/Plan-de-Vacunacion-para-prevenir-la-COVID-19-%E2%80%93-ECUADOR-2020-2021-29-de-diciembre-2020.pdf>
- Mittal, V., & Sindhu, E. (2012). Emotional Intelligence & Leadership. *Global journal of management and business research*, 12(16), 26-29. Obtenido de <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/100263/2098>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una investigación de Tesis*. Pearson Educación de México, S.A de C.V. Obtenido de <http://www.indesgua.org.gt/wp-content/uploads/2016/08/Carlos-Mu%C3%B1oz-Razo-Como-elaborar-y-asesorar-una-investigacion-de-tesis-2Edicion.pdf>
- Muñoz, V. (2019). Resiliencia estrategia de recuperación. *Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6287/00005222.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Observatorio Social del Ecuador . (12 de Septiembre de 2022). *Observatorio Social del Ecuador*. Obtenido de <https://www.covid19ecuador.org/ecuador>
- OMS. (2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. Obtenido de [https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))
- OMT. (2020a). *2020: análisis del año*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- OMT. (2020b). *Declaración conjunta sobre el turismo y el COVID-19 la OMT y la OMS hace un llamamiento a la responsabilidad y la coordinación*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-omt-oms-llamamiento-a-la-responsabilidad-y-la-coordinacion>
- OMT. (31 de Enero de 2020c). *Declaratoria de la OMT sobre e brote del nuevo Coronavirus*. Obtenido de UNWTO: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/356>

- OMT. (2020d). *Resultados de turismo 2019 otro año de crecimiento*. Obtenido de <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/Infografia-ES.pdf>
- OMT. (2020e). *Respuesta a la COVID-19: el 96% de los destinos del mundo impone restricciones a los viajes, informa la OMT*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/respuesta-covid-19-restricciones-viaje>
- OMT. (2021a). *2020: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- OMT. (2021b). *Covid-19 y Turismo. 2020: análisis del año*. Obtenido de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-01/2020_analisis_anual_0.pdf
- OMT. (2022a). *El turismo crece un 4% en 2021 muy por debajo aún de los niveles prepandémicos*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>
- OMT. (2022b). *Turismo inicia 2022 fuerte mientras se enfrenta a nuevas incertidumbres*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/turismo-inicia-2022-fuerte-pero-se-enfrenta-a-nuevas-incertidumbres>
- OMT. (2023a). *Barómetro OMT del turismo mundial*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/barometro-del-turismo-mundial-de-la-omt>
- OMT. (2023b). *NUEVOS DATOS APUNTAN A UNA RECUPERACIÓN TOTAL DEL TURISMO CON UN VIGOROSO ARRANQUE EN 2023*. Obtenido de OMT: <https://www.unwto.org/es/news/nuevos-datos-apuntan-a-una-recuperacion-total-del-turismo-con-un-vigoroso-arranque-en-2023>
- ONU-UNWTON. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo RESUMEN*. Obtenido de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/10/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Oñate, S. (03 de marzo de 2022). Ecuador: primer caso de covid se confirmó hace dos años. *EL Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/ecuador-primer-caso-covid.html>
- OPS. (17 de Marzo de 2021). *Ecuador recibe las primeras vacunas COVID-19 a través del Mecanismo COVAX*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/noticias/17-3-2021-ecuador-recibe-primeras-vacunas-covid-19-traves-mecanismo-covax#:~:text=La%20llegada%20de%20estas%20primeras,recibiendo%20vacunas%20del%20Mecanismo%20COVAX>.
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (2023). *Investigación Aplicada*. Obtenido de Duoc Uc: <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/fases-de-investigacion-aplicada>

- Redondo, A., & Arraigada, M. (2015). Resiliencia y Engagement en el sector hotelero en la ciudad de Mar de Plata. *12 Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2245/1/redondo.arraigada.2015.pdf>
- Rodríguez, D., & Fraiz, J. (2011). Gestión proactiva de crisis en el turismo: una experiencia de Galicia. *Pasos*, 9(2), 279-289. Obtenido de http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_05.pdf
- Senge, P. (2010). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. En P. Senge, *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (pág. 18). Granica. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce0359b5ac5efaccca3a941d41d396.pdf>
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias; COE Nacional. (2020). *Situación Nacional por COVID-19. Infografía N°022*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/INFOGRAFIA-NACIONALCOVI-19-COE-NACIONAL-25032020-10h00-v2.pdf>
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *26(11)*, 51-62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661257005/582661257005.pdf>
- Supardi, S., & Hadi, S. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 4068-4076. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2021). *Estudios sectoriales. Efectos del COVID-19 en el sector turismo*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2021/08/Sector-Turismo-03-08-2021.pdf>
- The International Consortium for Organizational Resilience. (2016). Modelo de Resiliencia Organizacional. *Disaster Recovery Journal*. Obtenido de <https://drjen.espanol.com/marcos-de-resiliencia/modelo-de-resiliencia-organizacional/>
- Tovar, L. (2015). Resiliencia Organizacional y capital Psicológico. Bogotá D.C. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10719/TovarGomez-Laura-2015.pdf?sequence=1>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. *Ecology & Society*, 9(2), 5. Obtenido de <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
- Wilks, J., & Moore, S. (2004). *Tourism risk management for the Asia Pacific Region: an authoritative guide for managing and disasters*. Pacific Asia Travel Association. Obtenido de <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2004/12/Tourism-Risk-Management-for->

the-Asia-Pacific-Region-An-Authoritative-Guide-for-Managing-Crisis-and-D/04_twg_risk__management_report.pdf

World Economic Forum. (2020). *Informe Global de Riesgos 2020*. Obtenido de <https://www.zurich.es/documents/877376/75458023/2020-01+Global+report.pdf/11902ccd-575a-d072-2027-16ece95d089a?t=1580984678260>

World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & Tourism Economic Impact 2021. Global Economic Impact & Trends 2021*. Obtenido de <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>

World Travel & Tourism Council. (2022). *2022 Annual Research: Key Highlights*. Obtenido de <https://wtcc.org/research/economic-impact>

World travel & tourism council. (2022). *Travel & tourism economic impact 2022*. Obtenido de <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2022-global-infographic-2pager-080622.pdf?ver=2022-06-14-183513-303>

World Travel & Tourism Council. (2023). *Global Travel & Tourism Catapults into 2023 Says WTTC*. Obtenido de <https://wtcc.org/news-article/global-travel-and-tourism-catapults-into-2023-says-wtcc>

World Travel & Tourism Council. (2022). *Informes de impacto económico*. Obtenido de <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

Zibell, M., & Mella, C. (03 de Abril de 2020). Coronavirus en Ecuador: el drama de Guayaquil con más muertos por covid-19 que países enteros. *BBC News Mundo*. (A. M. Roura, Entrevistador) Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=8fj-C_xCda8