

Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE

## Centro de posgrados

# I Programa de Maestría en Administración de Empresas con mención en Innovación

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de  
Magíster en Administración de Empresas con mención en Innovación.

## Resiliencia y sostenibilidad en el sector turístico del Distrito Metropolitano de Quito. Implicaciones del COVID-19

Lcda. Angélica Baldeón / Ing. Diego Rivera S.



# Antecedentes

Información proporcionada por los gremios turísticos de Quito y del País



## CAPTUR - La Cámara de Turismo de Pichincha Quito

- Sector Afectado a 5000 micro, pequeñas y medianas Empresas
- No existen Ingresos y pérdida de Ventas Futuras



## HOTEC - Federación Hotelera del Ecuador

- Cancelación de eventos y paquetes turísticos
- Perdidas de \$ 49 Millones al Mes
- Perdida estimada a nivel Ecuador \$150 M en 30 Días



## ASOHOTEL - Asociación de Hoteles

- Las pérdidas estimadas del gremio rodean los US\$ 450.000 dólares
- Existen retrasos en pagos de haberes y Colaboradores



## ASOMATUR – Asociación de mayoristas de turismo

- Pérdida de facturación estimada hasta junio 2020: US\$ 55 M
- La actividad como el ingreso ya es “0”



## BCIQ - Buro de Convenios e incentivos de Quito

- Tenemos limitados recursos
- Estaremos en serias dificultades, para sobrevivir.



## OPTUR - Asociación nacional de operadores de turismo receptivo del Ecuador

- Las operadoras de turismo receptivo son las que más pierden por esta crisis
- Las agencias de viajes operadoras de turismo receptivo ven su operación cerrada en un 100%



## ARLAE - Asociación de representantes de líneas aéreas en Ecuador

- Los aviones en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre están parados.
- Las tasas por uso del aeropuerto deben seguirse pagando al concesionario.



## ORP - Organización de Restaurantes de Pichincha

- Su situación es de alta probabilidad de cese definitiva de operaciones.



# Problema de la Investigación

Quiebra temprana de las empresas

Bajos niveles de rentabilidad

Escasos protocolos de reactivación en el sector turístico.

Incremento de incertidumbre empresarial

Nuevas necesidades demandadas en el sector Turístico

Causa

Bajos niveles de sostenibilidad empresarial

**Bajos niveles de resiliencia empresarial por efectos del COVID 19**

Inadecuada planificación empresarial

Desvinculación de organizaciones sostenibles- falta de apoyo.

Baja innovación y desarrollo en servicios turísticos.

Efecto

Emprendimientos no planificados

Las Pequeñas y medianas empresas turísticas son las más vulnerables comparadas con otras industrias

Gerentes poco capacitados para gestionar crisis



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

## Objetivo general:

Analizar la resiliencia y sostenibilidad en el sector turístico del Distrito Metropolitano de Quito, implicaciones del Covid-19.

## Objetivos Específicos:

- Establecer la relación teórica sobre la resiliencia planificada y su influencia positiva en la resiliencia adaptativa a partir de la teoría general de sistemas.
- Aplicar un análisis estructural de la resiliencia planificada y adaptativa ante su influencia positiva en el desempeño del sector turístico.
- Explicar el desempeño del sector turístico en relación a la resiliencia y al turismo sostenible.
- Diseñar una propuesta de Estrategia Empresarial para fortalecer la resiliencia en el sector turístico del DMQ.



# Hipótesis

La resiliencia planificada influye positivamente en la resiliencia adaptativa en las pequeñas empresas turísticas.

La resiliencia planificada influye positivamente en el rendimiento de las pequeñas empresas turísticas.

La resiliencia adaptativa influye positivamente en el rendimiento de las pequeñas empresas turísticas.

La resiliencia planificada de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo del turismo sostenible.

La resiliencia adaptativa de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo del turismo sostenible.



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

El desempeño de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo del turismo sostenible.

El desempeño media la relación entre la resiliencia planificada de las pequeñas empresas turísticas y el desarrollo del turismo sostenible

El desempeño media la relación entre la resiliencia adaptativa de las pequeñas empresas turísticas y el desarrollo del turismo sostenible

La resiliencia adaptativa media la relación entre la resiliencia planificada y el desarrollo del turismo sostenible.



Teoría de sistemas

1958

Base teórica

Expresa una visión unitaria del mundo como un todo global

Es así como surgen dos tipos de sistemas el sistema abierto y cerrado

Temas sociológicos y organizacionales

Turismo como sistema adaptativo complejo

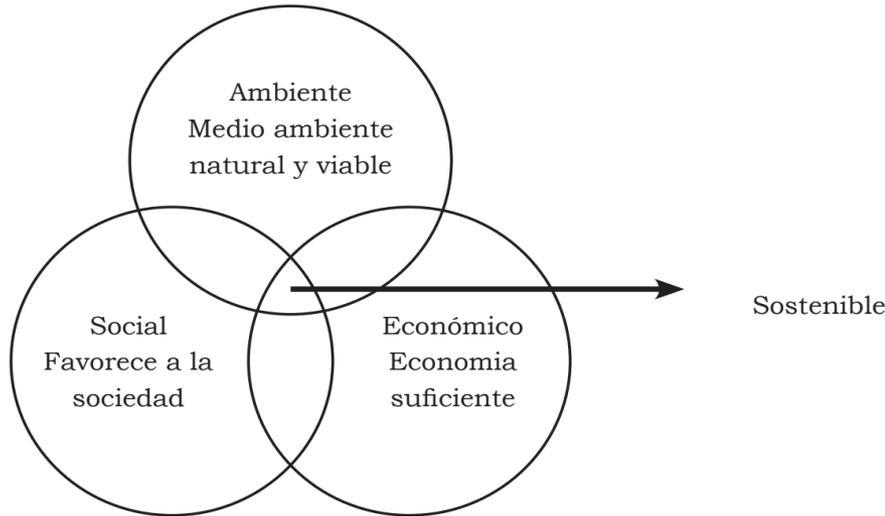
El sistema turístico es de tipo abierto, porque tiene fuerte relación con el ambiente. Los insumos que ingresan al sistema desde el ambiente son energía, materiales e información son procesados por el sistema turístico generando productos o servicios que satisfacen las necesidades

Turismo como sistema



Sergio Molina. 2000





Turismo sostenible, atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, mientras que al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro

## Resiliencia

Planificada

Adaptativa

Empieza antes de la crisis o desastres

Modifica sus circunstancias hacia la Estabilidad

Desempeño empresarial

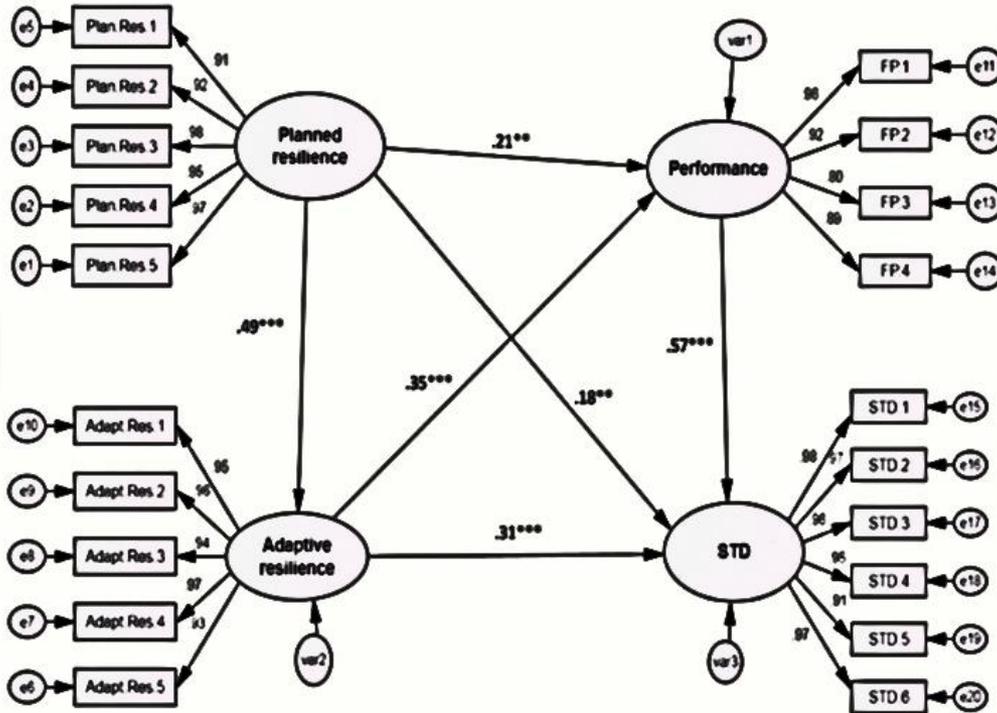
Capacidad Operativa de un negocio

Pandemia Covid 19

OMS - 11 de Marzo 2020



## Modelo de investigación



Mide la resiliencia bidimensional siendo esta la resiliencia planificada y la adaptativa, con respecto a la influencia del desarrollo del turismo sostenible en conjunto con el entorno empresarial demostrando el papel empresarial durante y después de la pandemia COVID-19

En relación a la resiliencia y el desarrollo del turismo sostenible en conjunto a la empresas turísticas y hoteleras



- Enfoque mixto
- Investigación de tipo social
- Uso de escala de Likert.

## Enfoque de investigación

## Diseño de investigación

- Será no experimental, transaccional de tipo correlacional-causal ya que se maneja un modelo de ecuaciones estructurales en donde se relaciona una variable con otra,
- Existe una recolección de datos en un único momento

## OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Establecimientos del sector turístico debidamente registrados en el Catastro Turístico Nacional seleccionando a todos aquellos que pertenezcan al Distrito Metropolitano de Quito



## Población o Muestra

- Catastro turístico DMQ 4947
- **Muestra: 357 encuestados**

## Instrumento de investigación

- Cuestionario
- Tiene siete secciones
- Escala de Likert

## Recolección de información

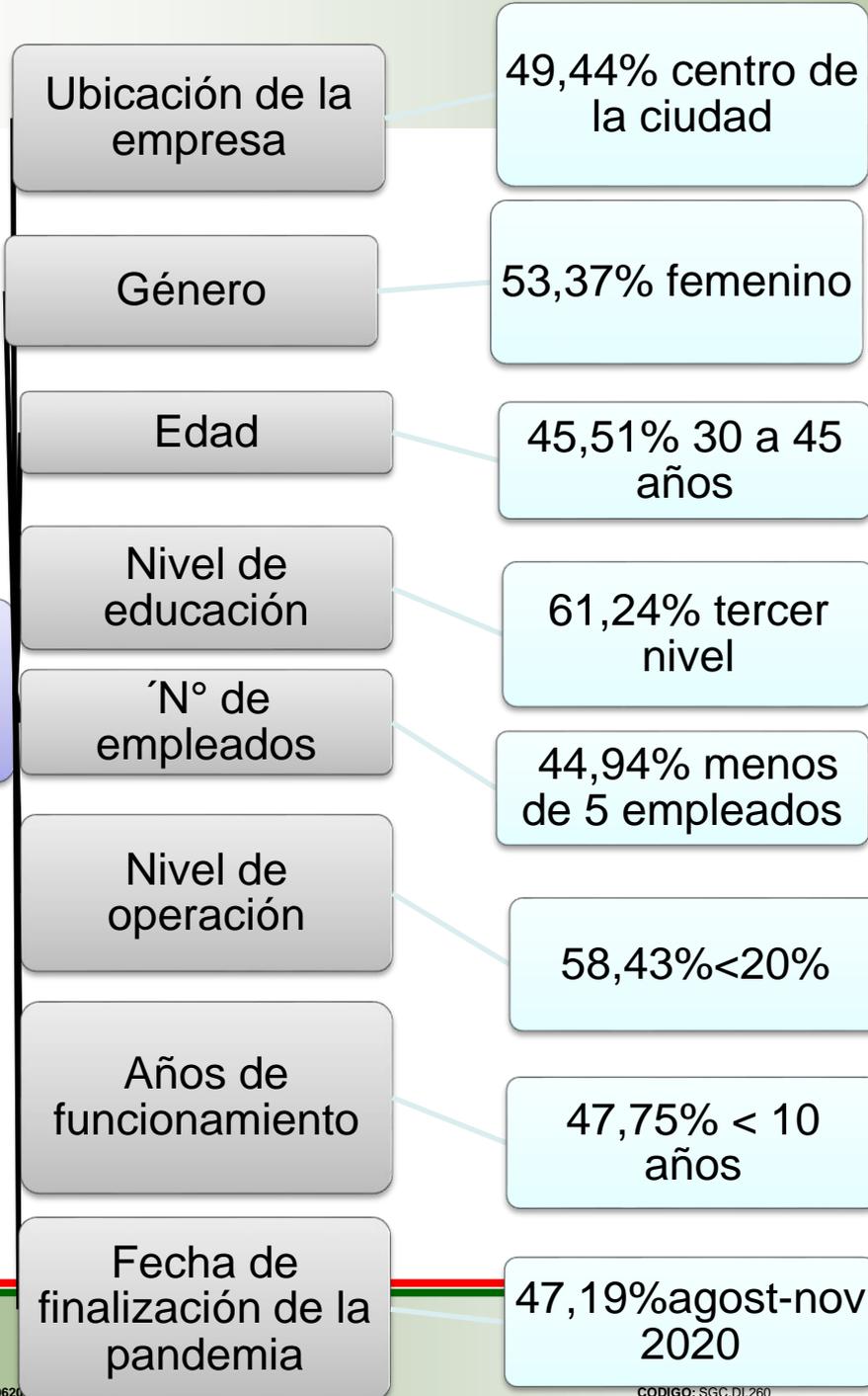
- Uso de formulario de Google Forms
- Traslado al SPSS.
- Análisis de resultados.

Cantón	QUITO
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de RUC</b>
ALIMENTOS Y BEBIDAS	3259
ALOJAMIENTO	720
CENTRO DE TURISMO COMUNITARIO	1
INTERMEDIACIÓN	64
OPERACIÓN E INTERMEDIACIÓN	785
PARQUES DE ATRACCIÓN ESTABLES	5
TRANSPORTE TURÍSTICO	113
<b>Total general</b>	<b>4947</b>



# Análisis de resultados

## Socioeconómica



Estado civil

59,55% soltero

Nivel de satisfacción al apoyo gubernamental

56% insatisfecho



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

# Resiliencia planificada

Planea lo inesperado adecuadamente

57 ni acuerdo ni desacuerdo

Compromiso practicar y prueban planes para ser efectivos

98 totalmente de acuerdo

Capaces de responder a lo inesperado

42 Parcialmente de acuerdo

Prioridades claramente definidas durante y después crisis

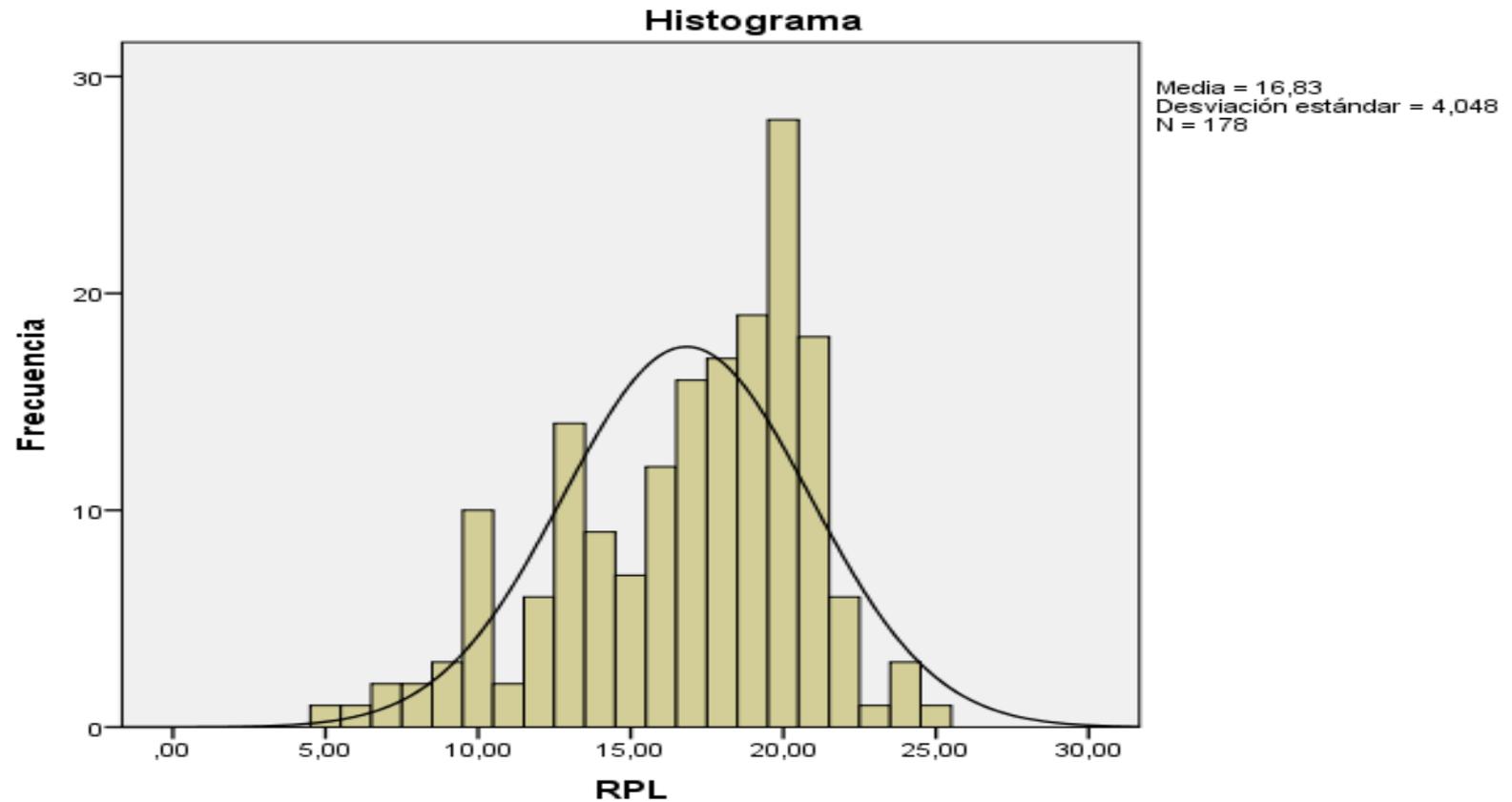
89 totalmente de acuerdo

Supervisan proactivamente ante una alerta temprana de problemas emergentes

84 totalmente de acuerdo



## Están de acuerdo en las preguntas resiliencia planificada



Organización mantiene  
suficientes recursos  
inesperado

Personas claves no estuvieran  
disponibles

Existe un buen liderazgo ante  
una crisis

Conocimiento de forma  
novedosa

Podemos tomar decisiones  
rápidamente

De acuerdo

De acuerdo

De acuerdo

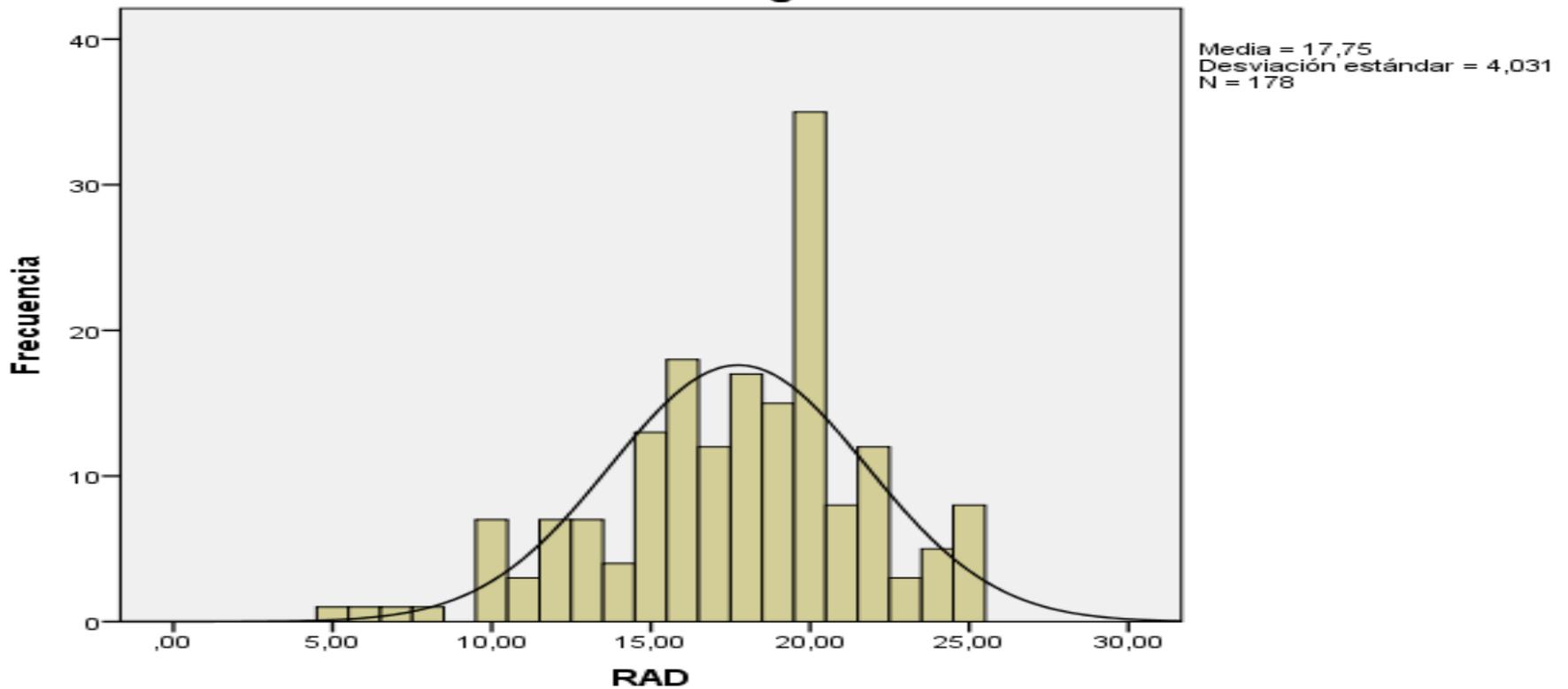
De acuerdo

Totalmente de acuerdo



De acuerdo en base a las preguntas establecidas

Histograma



Apoyo desarrollo de comunidades sostenibles iniciativas

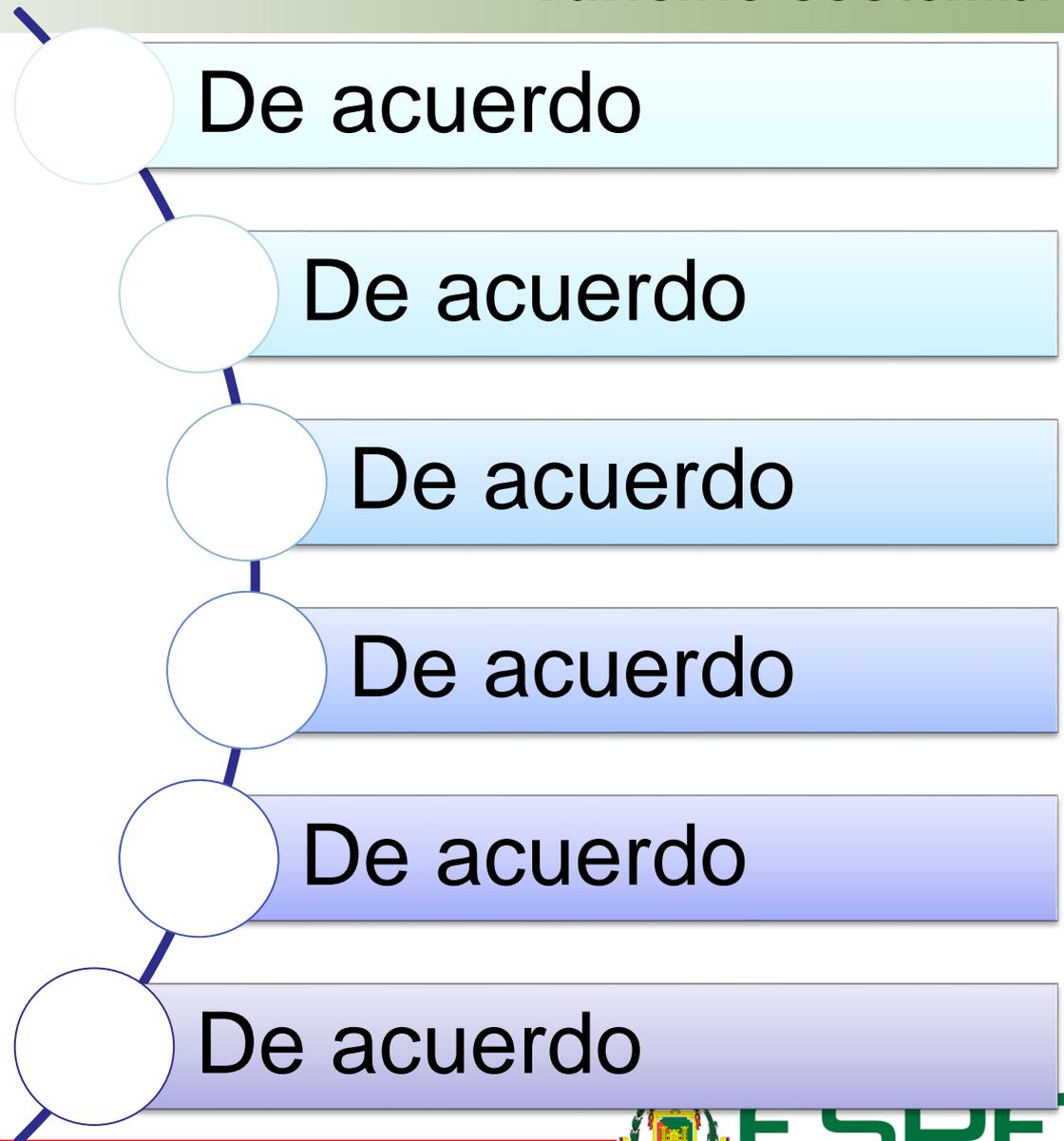
Participación en planes y desarrollo relacionado con el turismo sostenible

Adopta normativa ambiental reducir los impactos negativos del turismo

Participación en intercambios culturas entre visitantes locales y extranjero

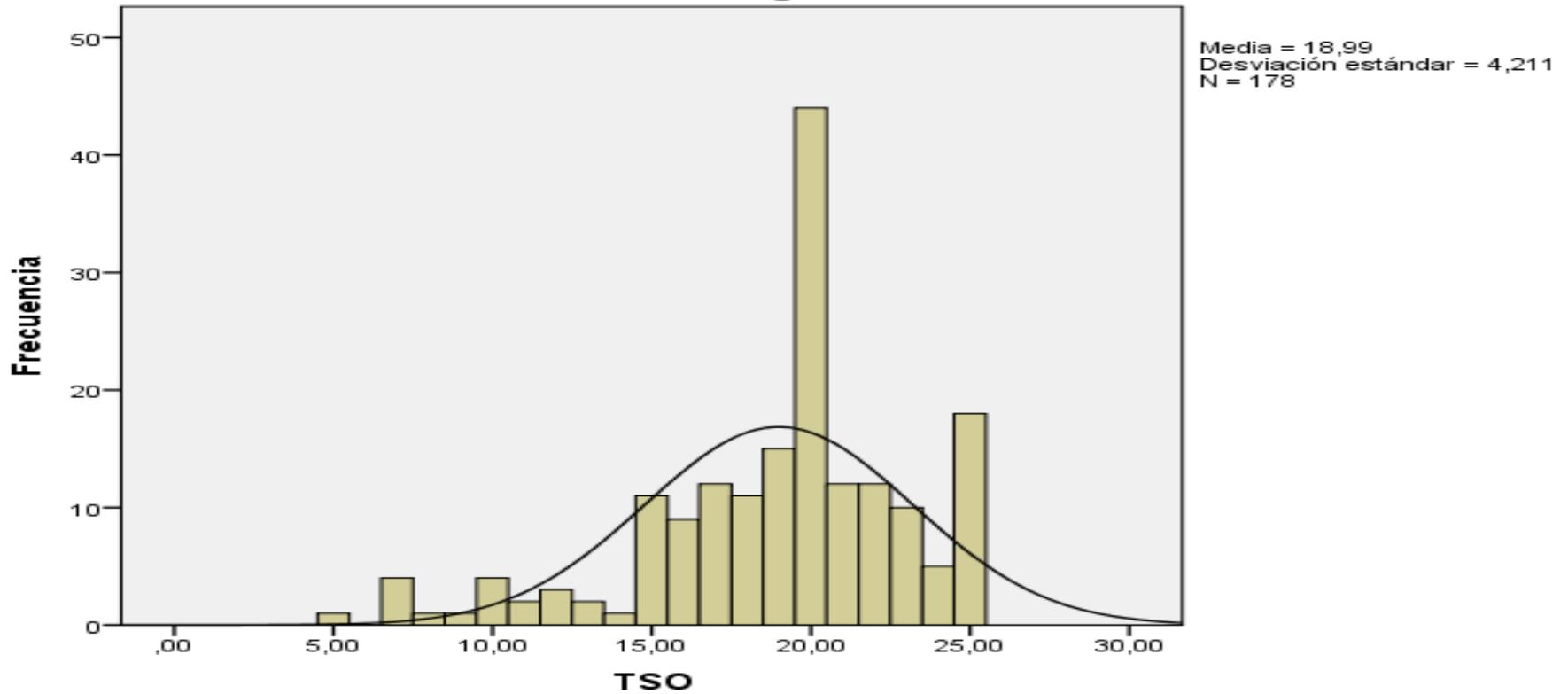
Colaboramos iniciativas planificación y desarrollo turístico

Participamos en la promoción en educación ambiental y conservación



De acuerdo en base a las preguntas establecidas

Histograma



Después del covid-19  
desempeño general ha  
disminuido

El nivel de deuda desde el  
COVID-19 ha incrementado

El nivel de flujo de la  
organización desde el COVID  
19 ha disminuido

Nivel de rentabilidad de la  
organización desde el COVID-  
19 ha disminuido

De acuerdo

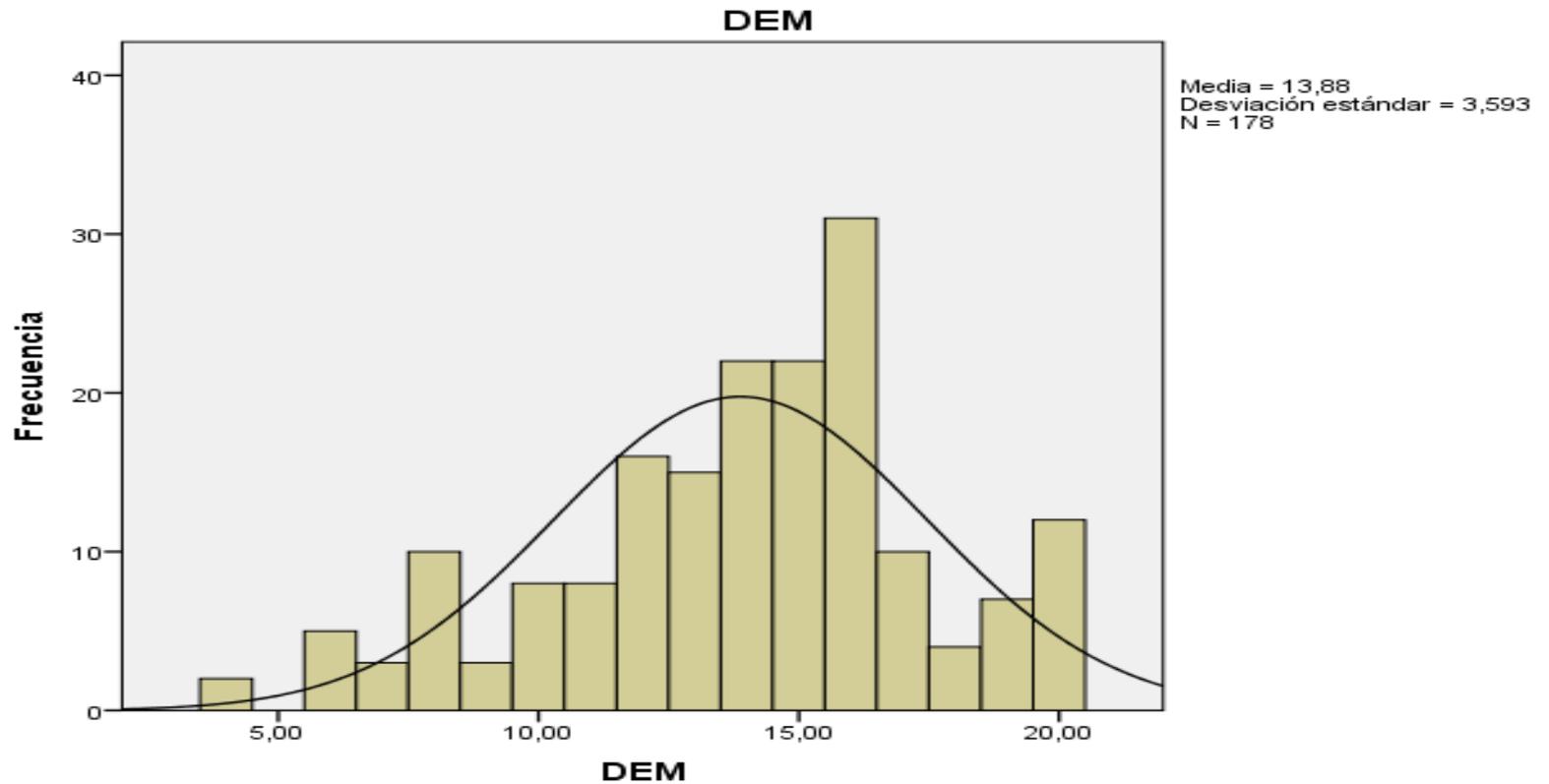
De acuerdo

De acuerdo

De acuerdo



De acuerdo en base a las preguntas establecidas



Instrumento utilizado en el estudio es altamente confiable para medir los constructos de método global, resiliencia planificada, resiliencia adaptativa, turismo sostenible y desempeño empresarial

## Síntesis de resultado

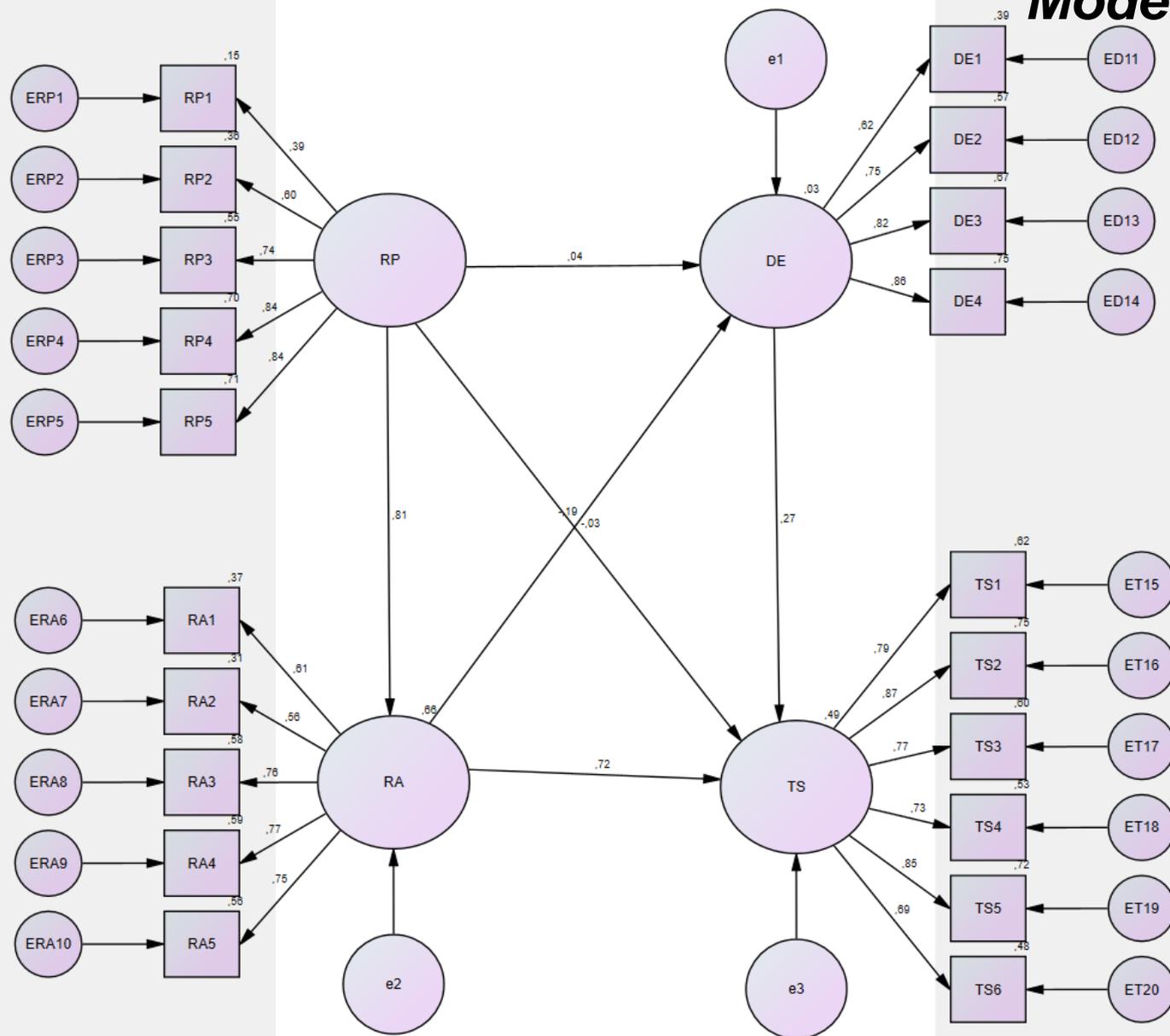
**Tabla 8**

*Método global*

Instrumento global	0,87
Resiliencia planificada	0,807
Resiliencia adaptativa	0,814
Turismo sostenible	0,898
Desempeño empresarial	0,844

Alto grado de fiabilidad





Proporciona información valiosa sobre la relación entre la resiliencia, el desempeño empresarial y el turismo sostenible en el contexto de las pequeñas empresas hoteleras.

Los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la resiliencia planificada y adaptativa y el desempeño empresarial

El valor de CMIN del modelo saturado es de 230, lo que indica un ajuste perfecto al no haber diferencia entre los datos observados y los datos generados por el modelo

Las medidas de ajuste indican que se debe preferir el modelo saturado en lugar del modelo independiente



Un modelo saturado es aquel en el que se han establecido todas las variables, y la cantidad de parámetros libres es exactamente igual a la cantidad de variaciones y covarianzas únicas. Esto significa que el modelo ya no tiene ningún grado de libertad y está completamente determinado. En otras palabras, todas las variables están relacionadas y no hay variables independientes en el modelo.

Diferencia entre un modelo saturado y uno independiente en AMOS es que el primero establece todas las variables y las relaciona, mientras que el segundo no establece correlación entre ellas y son completamente independientes.



Hp1: La resiliencia planificada influye positivamente en la resiliencia adaptativa en las pequeñas empresas turísticas

HP3: La resiliencia adaptativa influye positivamente en el rendimiento de las pequeñas empresas turísticas

HP5: La resiliencia adaptativa de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo turismo sostenible

HP8: El desempeño media la relación entre la resiliencia adaptativa de las pequeñas empresas turísticas y el desarrollo turismo sostenible



Hp2: La resiliencia planificada influye positivamente en el rendimiento de las pequeñas empresas turísticas

HP4: La resiliencia planificada de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo turismo sostenible

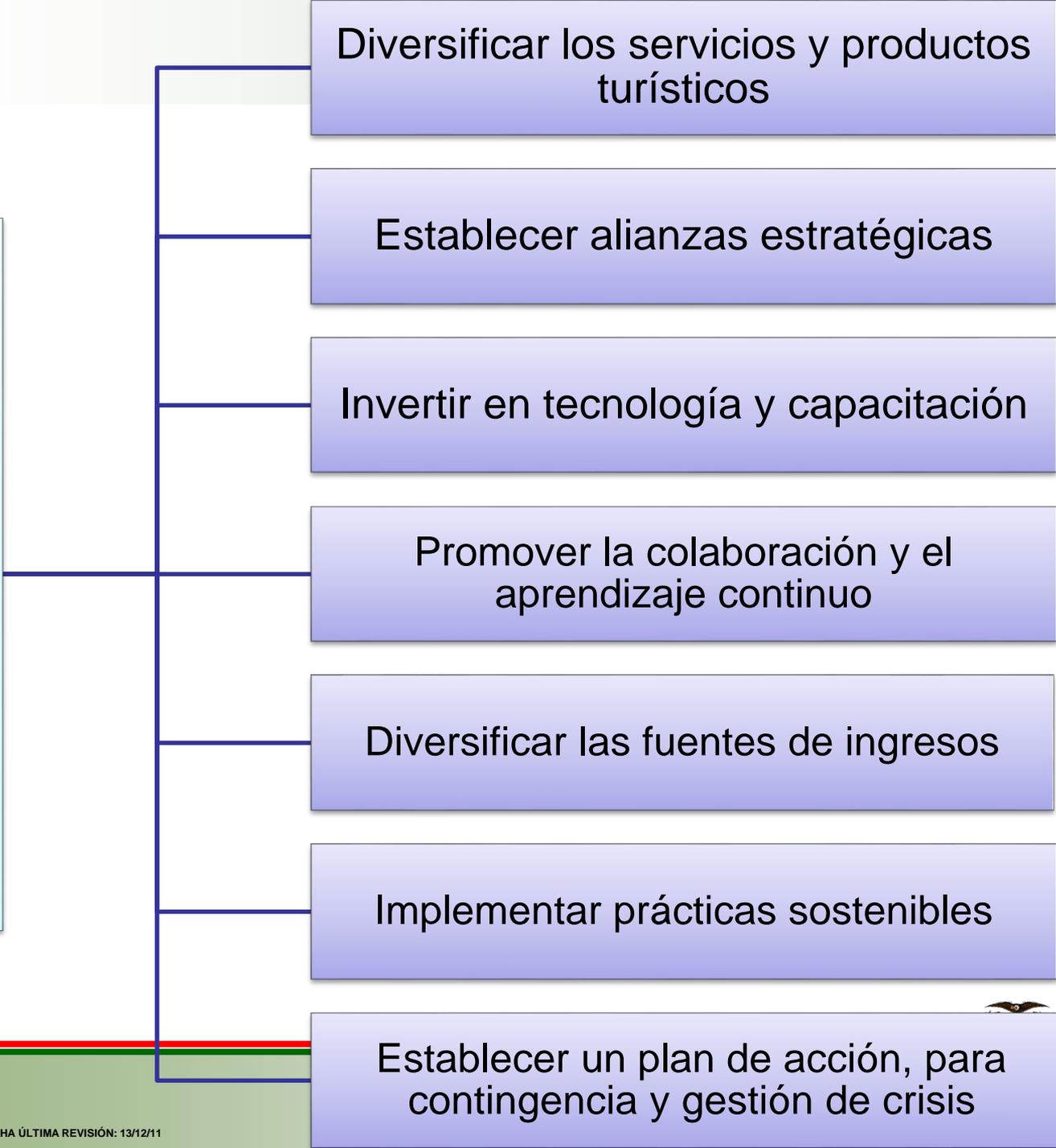
HP6: El desempeño de las pequeñas empresas turísticas influye positivamente en el desarrollo de turismo sostenible

HP7: El desempeño media la relación entre la resiliencia planificada de las pequeñas empresas turísticas y del desarrollo turismo sostenible

HP9: La resiliencia adaptativa media a relación entre la resiliencia planificada y el desarrollo turismo sostenible



# ESTRATEGIAS



Diversificar los servicios y productos turísticos

Establecer alianzas estratégicas

Invertir en tecnología y capacitación

Promover la colaboración y el aprendizaje continuo

Diversificar las fuentes de ingresos

Implementar prácticas sostenibles

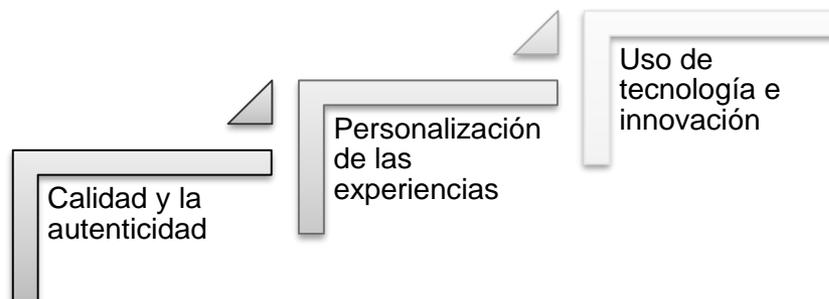
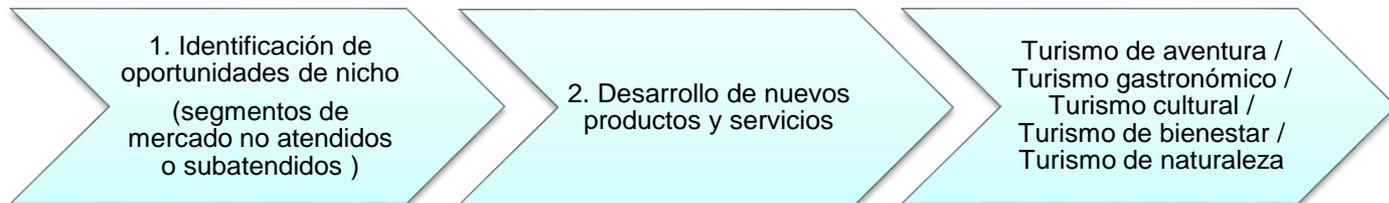
Establecer un plan de acción, para contingencia y gestión de crisis

*Propuesta*

# 1. Diversificar los servicios y productos turísticos

Ampliación y enriquecimiento de la cartera

Innovación y desarrollo de nuevos negocios





1. Definición de objetivos y beneficios mutuos
2. Establecimiento de acuerdos y compromisos
3. Comunicación y coordinación efectiva
4. Evaluación y ajuste continuo



### 3. Invertir en tecnología y capacitación

<b>Estrategias</b>	<b>Plan de Acción</b>
Implementación de herramientas digitales	Adquisición e implementación de sistemas de reservas en línea, plataformas de marketing digital y software de gestión de la relación con el cliente.
Capacitación del personal	Brindar programas de formación en tecnología, tanto en el uso de las herramientas digitales como en habilidades de gestión y atención al cliente.
Actualización y seguimiento tecnológico	Mantenerse al tanto de las últimas tendencias tecnológicas, evaluando y actualizando regularmente las herramientas utilizadas en el negocio turístico.
Integración de canales de comunicación	Establecer una estrategia integral de comunicación que incluya diversos canales digitales, como redes sociales, correo electrónico y mensajería instantánea.



## 4. Promoción de colaboración y aprendizaje continuo

Crear espacios de colaboración



Fomentar la creatividad e innovación



Estimular el trabajo en equipo

Facilitar el acceso a recursos de aprendizaje



Fomentar la retroalimentación y la mejora

Se podrá aprovechar el conocimiento colectivo, fomentar la creatividad y la innovación, y mejorar su capacidad de respuesta



## 5. Diversificación de las fuentes de ingresos

### Elementos

Análisis de mercado y segmentación

Identificación de nuevas oportunidades

Desarrollo de productos y servicios

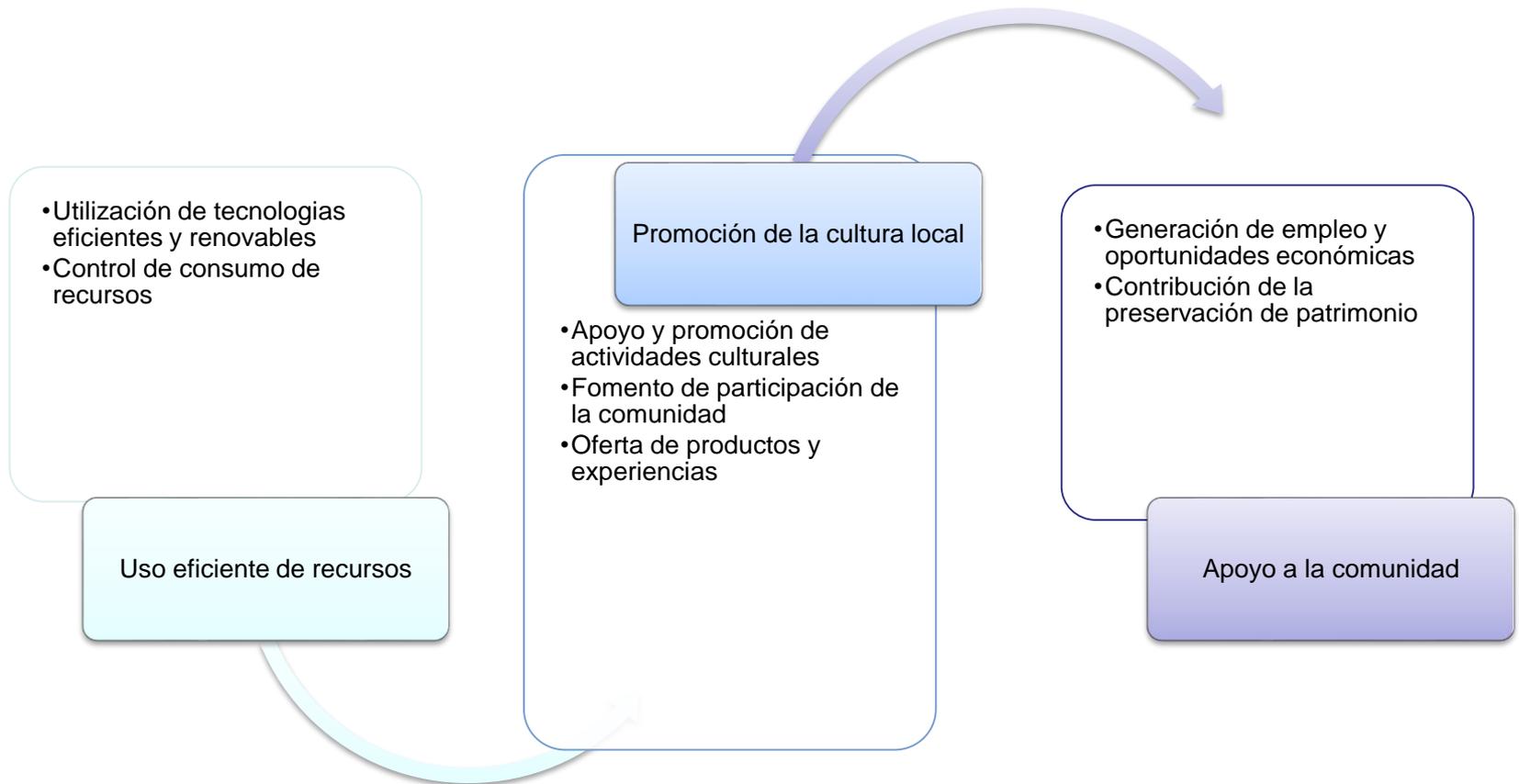
Ampliación de canales de distribución

Promoción y marketing

Monitoreo y adaptación continua



## 6. Implementación de prácticas sostenibles



## 7. Plan de acción para contingencia y gestión de crisis

<b>Acción</b>	<b>Potencial responsable</b>
Identificar riesgos potenciales	Equipo de Gestión
Realizar evaluación de riesgos	Equipo de Gestión
Establecer protocolos de acción	Equipo de Gestión
Capacitar al personal en medidas de crisis	Departamento de RRHH
Realizar simulacros y ejercicios de crisis	Equipo de Gestión
Establecer sistema de comunicación interna	Equipo de Comunicación
Establecer sistema de comunicación externa	Equipo de Comunicación
Monitorear y evaluar el plan de contingencia	Equipo de Gestión
Actualizar el plan de contingencia	Equipo de Gestión



1

- Se estableció la relación teórica entre la resiliencia planificada y la resiliencia adaptativa, basándose en la teoría general de sistemas. Este enfoque teórico ha permitido comprender cómo la planificación y la capacidad de adaptación se complementan y fortalecen la resiliencia en el sector turístico.

2

- Los resultados obtenidos demuestran que ambas dimensiones de resiliencia tienen un impacto positivo en el desempeño de las empresas turísticas, lo que indica la importancia de desarrollar estrategias que promuevan la resiliencia en el sector.

3

- Las empresas turísticas que han logrado desarrollar una resiliencia planificada y adaptativa han demostrado una mayor capacidad de recuperación y una mayor probabilidad de mantener su actividad a largo plazo.



4

- Se destaca la importancia de desarrollar estrategias que fomenten la resiliencia en el sector turístico como respuesta a los desafíos y crisis, especialmente en el contexto del Covid-19.

5

- La implementación de medidas que promuevan la resiliencia planificada y adaptativa, así como el fortalecimiento del desempeño y la sostenibilidad del sector turístico, contribuirán a su rápida recuperación y desarrollo a largo plazo.

6

- Las pequeñas empresas turísticas han sido particularmente afectadas, y se ha evidenciado la necesidad de apoyo gubernamental y de medidas específicas para fortalecer su resiliencia.

7

- Se ha confirmado que la resiliencia planificada y adaptativa son factores clave para superar los desafíos y lograr una rápida recuperación en el sector turístico.



## 8

En cuanto a la propuesta de política pública para fortalecer la resiliencia en el sector turístico del Distrito Metropolitano de Quito, se recomienda la implementación de medidas específicas como el apoyo financiero y educativo, el fomento de alianzas estratégicas, el desarrollo de programas de capacitación y asesoramiento, la promoción de la sostenibilidad y la mejora de la infraestructura turística. Estas acciones deben ser implementadas de manera coordinada entre el gobierno, las empresas turísticas y otros actores relevantes del sector.



# ***GRACIAS***



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA