



Cita bibliográfica: Félix, A.G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (1), 79-103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>

Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador.

Study of losses and reactivation strategies for the tourism sector due to health crisis COVID-19, in the destination Manta (Ecuador).

Ángel Guillermo Félix Mendoza ^{1*}

Nelson García Reinoso ²

Resumen

El turismo enfrenta hoy día una de sus mayores crisis de todos los tiempos tras la extensión de la pandemia del COVID-19. Esta difícil situación de supervivencia que atraviesan las empresas y los destinos turísticos debe ser afrontada mediante estudios de diagnóstico turístico que contribuyan a una correcta toma de decisiones por parte de los organismos turísticos competentes. La presente investigación pretende contribuir de forma práctica con una metodología de diagnóstico que permita identificar las problemáticas que conmueven al sector empresarial en un destino ecuatoriano en plena crisis sanitaria mundial. Se emplea para ello un cuestionario para recoger los resultados de una encuesta instrumentada vía online a través de *google forms* con el objetivo principal de captar impresiones de los empresarios y gestores turísticos del cantón de Manta (Ecuador) en función de los escenarios y proyecciones de evolución del sector turístico en aspectos tales como pérdidas económicas, estabilidad laboral, búsqueda de incentivos y posibles estrategias de reactivación. Respondieron el cuestionario 272 gerentes de establecimientos turísticos, que representan el 48% de planta turística total registrada en el catastro turístico y la información fue procesada en el programa estadístico SPSS versión 23. Los resultados muestran pérdidas de ingresos importantes por no facturación e incapacidad para solventar los pagos a proveedores de servicios, previéndose como principales estrategias de reactivación la bajada de precios de los servicios turísticos, la promoción en redes sociales y la migración de empresas a la gestión y comercialización mediante modelos *on line* más efectivos e innovadores.

Palabras clave: resiliencia destinos turísticos, reactivación, COVID-19, turismo, Manta, Ecuador.

Abstract

Tourism faces one of its greatest crises of all time (COVID-19), this difficult situation of survival that companies and tourist destinations are going through must be solved through tourism diagnostic studies that contribute to decision-making. This research aims to contribute in a practical way with a diagnostic methodology, which allows identifying the problems that affect the business sector. A questionnaire is used for data collection, shared online via Google forms, which establishes as its main objective the

¹ Docente investigador de la carrera de Turismo de la ESPAM MFL, Ecuador. Email.: guillofelig@gmail.com. Id. orcid:0000-0003-1586-1068 * Autor para la correspondencia.

² Coordinador de la maestría en Turismo de la ESPAM MFL, Ecuador. Email: ngarcia@espam.edu.ec. Id. orcid: 0000-0003-0972-3347.



need to collect the impressions of the tourist entrepreneurs of the Manta-Ecuador canton, taking into account their projections in various areas such as: economic losses, job stability, search for incentives and possible reactivation strategies. The questionnaire was answered by 272 managers of tourist establishments, which represent 48% of the total tourist plant registered in the cadastre; the information was processed in the statistical program SPSS version 23. The results show loss of income due to non-invoicing and totals, and inability to settle expenses, likewise, the main reactivation strategies are foreseen, the lowering of service fees, promotion in social networks and the migration of companies to models. on line.

Keywords: resilience, reactivation, COVID-19, tourism, Manta-Ecuador.

1. Introducción

El 2019 se presentó como un año de crecimiento generalizado para la actividad turística mundial. Las llegadas de los turistas internacionales en todo el mundo crecieron un 4% hasta alcanzar los 1.500 millones, si bien este crecimiento, aun siendo bueno, no superó a los años anteriores, los cuales presentaron tasas excepcionales de crecimiento en 2017 del + 7% y en 2018 + 6%. Esta diferencia se atribuye a factores como la incertidumbre en torno al Brexit, las tensiones geopolíticas y comerciales y la desaceleración económica mundial. En torno a estas cifras positivas y a variables como las tendencias actuales, las perspectivas económicas y el índice de confianza de la Organización Mundial de Turismo (OMT) se preveía un crecimiento del 3% al 4% en las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo en 2020 (OMT, 2020a).

Todo este panorama alentador para este año se ha diluido en unos pocos meses debido a la aparición de un nuevo enemigo para la salud mundial y por ende para el turismo. El 27 de diciembre del 2019 en la provincia China de Wuhan aparece el primer caso de un paciente afectado por el Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) (Rodríguez-Morales et al., 2020) y a partir de aquí esta enfermedad se fue convirtiendo en el transcurso de tres meses en una de las pandemias más devastadoras del nuevo siglo y con una afectación sin precedentes en la economía mundial.

El Ministerio de Salud de Brasil confirma el primer caso de contagio en América Latina el 25 de febrero del presente año, afectando a un paciente brasileño de 61 años que viajó del 9 al 20 de febrero de 2020 a Lombardía, en el norte de Italia, donde se había producido un brote significativo de la enfermedad (Rodríguez-Morales et al., 2020). Lo que se presentó como una primera alerta para todos los países de América Latina, se fue extendiendo inexorablemente en pocos días con numerosos casos de contagio, en su mayoría originarios de países como Italia y España, donde el nivel de contagio había alcanzado cifras ciertamente preocupantes. Todo ello provocó inmediatamente el cierre de fronteras internacionales y hasta interiores en muchas naciones y, en definitiva, el cese de buena parte de la actividad turística internacional (Miller et al., 2013).

De manera consecuente con esta situación, la OMT a finales de enero empieza a realizar una serie de llamamientos a las autoridades mundiales para alertar sobre los daños que puede provocar esta epidemia al sistema turístico mundial y la necesidad de adoptar medidas urgentes de contención y choque. Este organismo previó entonces una caída de entre un 20% y un 30% en las llegadas internacionales, lo que podría traducirse en un declive de los ingresos por turismo internacional (exportaciones) de entre 300.000 y 450.000 millones de dólares americanos, o sea, casi un tercio del billón y medio de dólares alcanzado en 2019 (OMT, 2020b). Estas cifras, sin duda, derrumbaban todas las proyecciones mundiales de crecimiento

del sector turístico para 2020 y 2021, de manera que invitaban a repensar la actividad turística y a adoptar cambios y reorientaciones de las estrategias turísticas nacionales y regionales en la práctica totalidad de los países afectados.

Con este panorama nada alentador, se estima incluso que la actividad turística va a ser, a diferencia de lo ocurrido en anteriores crisis, una de las actividades económicas que más tarde va a volver a la normalidad en el engranaje económico mundial, lo que conlleva la necesaria y urgente aplicación de estrategias encaminadas a la mitigación de daños y la planificación para la recuperación mediante la colaboración público-privada entre las autoridades nacionales y locales y el sector empresarial privado. Uno de los factores que más preocupa es el problema del desempleo en el sector, ya que con varios meses de ocupación cero en los alojamientos turísticos y sin apenas clientes en todas las ofertas de servicios, solo las grandes cadenas multinacionales y turoperadores pueden subsistir o recuperarse a corto plazo.

1.1. Afectaciones de las pandemias en el turismo.

El nuevo milenio vino acompañado de cambios radicales y también de nuevos peligros para el desarrollo del ser humano. Las epidemias han acompañado a éste a lo largo de su historia, provocando consecuencias socio políticas y una gran afectación a la salud mundial (Ledermann, 2003). En lo que va de nuevo siglo han existido varias epidemias que han afectado la economía global, dejando resultados lamentables de pérdidas humanas y económicas. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Guardia, 2020), los principales efectos cuantificados y provocados por las epidemias y pandemias, ordenados de forma cronológica, han sido básicamente los siguientes:

- SARS: Síndrome Agudo Respiratorio Severo, que aparece en el 2003 y se desarrolla en las regiones de Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa, dejando 7740 muertos y pérdidas económicas que ascienden a los cuarenta millones de dólares.
- H1N1: La Influenza o Gripe Porcina, que aparece en el 2009 y se propaga por todo el mundo, dejando 18641 muertos y pérdidas económicas que ascienden a los cincuenta millones de dólares.
- EVD: El Ébola, que aparece en el 2013 y se desarrolla en las regiones de África, Norteamérica, Reino Unido e Italia, dejando 11308 muertos y pérdidas económicas que ascienden a los cincuenta y tres millones de dólares.
- COVID-19: Corona Virus Disease del 2019, que aparece a principios del 2020 y se propaga por todo el mundo, dejando hasta el tres de mayo 244.122 muertos (corte de redacción del artículo) y unas pérdidas económicas iniciales de alrededor de 280.000 millones de dólares.

En el mismo orden cronológico se analizan las afectaciones provocadas por dichas epidemias y pandemias al sector turístico. Empezando por el SARS, epidemia que provoca la declaración de destinos turísticos de alto riesgo a las provincias del sur de China, Guangzhou y Hong Kong por parte de la OMS (Jamal & Budke, 2020), las consecuencias desencadenaron una gran restricción de los flujos turísticos, debido a la imagen de inseguridad que se propagó rápidamente a nivel mundial, lo que restringió tanto la entrada y la salida de visitantes a estas zonas (Zeng, Carter, & De Lacy, 2005; Zeng & Gerritsen, 2014).

Para la realidad latinoamericana, el antecedente más cercano está relacionado con la aparición de la influenza H1N1 en el 2009, la cual provocó una severa afectación a la imagen de uno de los destinos más populares de la región y buque insignia del desarrollo turístico del continente, México. Los niveles de inseguridad para viajar a este destino provocaron la salida

de turistas y la cancelación de decenas de vuelos. La aparición de este virus, entonces desconocido, mostró la relativa fragilidad de la economía del turismo a nivel mundial ante situaciones de crisis sanitaria excepcionales (Dávila et al., 2010; Leggat, Brown, Aitken, & Speare, 2010; Oehmichen & París Pombo, 2010).

Otro antecedente más cercano es el EVD, el mismo que aparece como un rebrote de una enfermedad aparecida en los años setenta entre finales del 2013 y octubre del 2014, dejando una cifra considerable de 10.141 contagios, con una alta tasa de mortalidad en seis países de distintos continentes: América, Europa y África (África Research Bulletin, 2014). Esto trajo como consecuencia el desplome de la imagen de seguridad del continente africano, efectos como la cancelación de importantes frecuencias de tránsito aéreo hacia varias capitales importantes de África y una conmoción total en el andamiaje turístico de este continente. Cabe destacar que en África existe un fenómeno particular de bastante homogeneidad regional en lo que se refiere a los impactos de este tipo de crisis, de manera que debido a las similitudes étnicas y culturales de los países de esta región, lo que sucede en un país afecta prácticamente a todos (Maphanga & Henama, 2019).

Las pandemias tienen una fuerte incidencia en el comportamiento turístico mundial debido a que una de las principales fuentes de contagio está relacionada con el tráfico internacional de pasajeros. Por ende una de las principales acciones promovidas por las organizaciones a nivel mundial y de los Estados es el cierre de las fronteras (terrestres, marítimas o aéreas) como una forma de contener los contagios (Arazola, Serrano, & López-Vélez, 2016; Cortés, 2019; Dávila et al., 2010). Por otra parte, el temor al contagio por parte de los posibles viajeros, junto a las restricciones de movilización, provocan una seria restricción de la movilidad a iniciativa de los gobiernos para contrarrestar las infecciones (Ledermann, 2003; Leggat et al., 2010; Oehmichen & París Pombo, 2010; Ledermann, 2003; Leggat, Brown, Aitken, & Speare, 2010; Oehmichen & Pombo, 2010). Esto ha provocado como nunca una práctica paralización de la actividad turística mundial sin precedente alguno como consecuencia de la pandemia del COVID-19, que se ha extendido durante los meses de marzo, abril y mayo por la mayoría de países del Mundo.

1.2. El manejo de las situaciones de crisis en el sector turístico

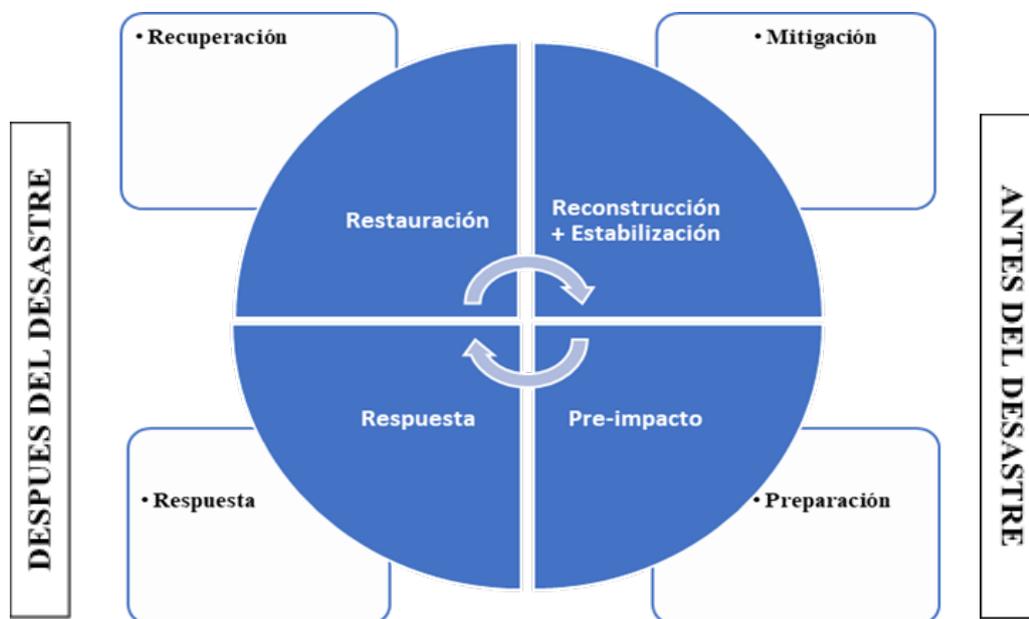
La proyección de nuevos escenarios de evolución de la crisis turística durante el año 2020 no resulta fácil de plantear, pero podemos contar con referentes de años anteriores como el impacto de la crisis del 11 de septiembre de 2001, del huracán Wilma, el tsunami en el Asia meridional o la contingencia epidemiológica de la influenza H1N1 en 2009, entre otros (SECTUR, 2020). Con el paso del tiempo el turismo mundial ha desarrollado una gran capacidad de resiliencia y de recuperación, de manera que el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) en el análisis realizado de un total de 90 crisis de alto impacto sufridas entre 2001 y 2018, ha podido concluir que el tiempo de recuperación de las mismas se ha ido reduciendo progresivamente en un promedio de 28 a 10 meses, y en el caso específico de las crisis derivadas de epidemias el tiempo promedio de recuperación ha sido de 19.4 meses (Madrid, 2020).

En otra revisión sistemática de casos de estudio sobre crisis en el turismo (más de 100 casos analizados), Rivera y Félix (2019) identifican dos grandes flujos de información provenientes de este ámbito de investigación: por una parte, los estudios provenientes de la teoría académica, mediante modelos ordenados de estrategias de planificación para el manejo de crisis y, por otro, los casos prácticos llevados a cabo por diversas organizaciones en zonas afectadas por catástrofes socio-naturales. Entre la información proveniente de las primeras fuentes informativas destacan varios modelos constantemente referenciados, como, por ejemplo, el de las 4R (Wilks y Moore, 2003; De Sausmarez, 2004; Pennington *et al.*, 2010), de continua

actualización y redefinición, de carácter no sólo reactivo sino fundamentalmente preventivo, y con cuatro fases características: reducción, preparación, respuesta y recuperación. En particular, habría que destacar la fase de preparación, en la que deben evaluarse los riesgos a los que está expuesto el destino y gestionar en consecuencia los planes de gestión para las situaciones de desastre potenciales. Además, los responsables turísticos tendrían que auditar estos planes, diseñar acciones de respuesta a la crisis y adquirir habilidades para enfrentarse a ésta (Rivera y Félix, 2019).

Entre las experiencias exitosas, encontramos ciertos ejemplos prácticos de aplicación de modelos de gestión en diversos estudios de caso (De Sausmarez, 2004 y 2007; Asia-Pacific Economic Cooperation-APEC, 2006; Chacko y Marcell, 2008; Yang, Wang y Chen, 2011; Campiranon y Ritchie, 2014) que defienden que en la gestión y la ejecución práctica para prevenir o minimizar los efectos potenciales de la crisis es necesario desarrollar un plan de actuación con los agentes implicados del sector turístico, constituir un equipo de gestión y una estructura organizativa, implementar una política de información para reducir incertidumbres y percepciones de riesgos, evaluar los cambios necesarios y establecer un proceso de aprendizaje para gestionar la crisis (Aguirre y Ahearn, 2007). Algunas organizaciones internacionales, como es el caso de los Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente (UNDP-UNEP), identifican cuatro fases fundamentales (ver Figura 1): Prevención, Preparación, Respuesta y Recuperación (UNDP-UNEP, 2008; UNEP, 2008). Este proceso en el manejo de desastres, intenta caracterizar situaciones que pudieran ser adaptables para crisis a nivel general (no exclusivamente turísticas).

Figura 1. El ciclo de gestión de los desastres socio-naturales



Fuente: (Rivera & Félix, 2019, p.238).

1.3. Medidas de prevención del sector turístico ante el Covid-19.

Muchas han sido las organizaciones relacionadas con el turismo a nivel mundial que se han preocupado por la puesta en marcha de acciones y estrategias para el manejo de la crisis en el sector provocada por el COVID-19. Entre estas organizaciones más representativas están la

OMS, la OMT y el WTTC, quienes se han manifestado recientemente con una serie de comunicados sobre orientaciones diversas y medidas que aplicar.

La OMS, a su vez, ha emitido una serie de comunicados y recomendaciones con respecto al cuidado de la salud y la contingencia, en particular en el sector turístico como consecuencia de la prevención necesaria ante los contagios del COVID-19. El 10 de enero 2020 emitió un comunicado titulado “Consejos de la OMS sobre viajes internacionales y comercio en relación con el brote de neumonía causado por un nuevo coronavirus en China” y en el mismo se identifican una serie de signos y síntomas relacionados con la enfermedad y además se sugieren lineamientos básicos para pasajeros que se encuentren en tránsito para evitar el contacto directo con personas que padezcan infecciones respiratorias agudas, entre diversas instrucciones para el personal a bordo en los vuelos (OMS, 2020).

La OMT, por su parte, emite una serie de comunicados que tienen diversos objetivos, pero a su vez apuntan a diseñar planes de sostenibilidad y adaptabilidad para asegurar la operatividad de los establecimientos turísticos a largo plazo y evitar problemas de despidos masivos, al tiempo que invitan a que los gobiernos intervengan con políticas públicas que se alineen a las necesidades del sector. A continuación, destacamos algunos de estos comunicados:

- 1.) Los viajeros están obligados a estar informados “antes de viajar para limitar el riesgo de transmisión y además deberían de seguir las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de las autoridades sanitarias de sus respectivos países” (OMT, 2020c).
- 2.) No es recomendable ninguna restricción a los viajes y al comercio que no esté bien fundamentada en la información disponible y fiable de carácter sanitario, garantizando, en cualquier caso, que las medidas sanitarias que se implementen minimicen cualquier interferencia innecesaria con el tráfico y el comercio internacional del momento” (OMT, 2020d).
- 3.) “Llamamiento a la cooperación internacional para preparar una respuesta unida, ya que el impacto de la crisis irá mucho más allá del turismo”, escogiéndose el eslogan de la OMT <<Quédate en casa hoy para poder viajar mañana>>” (OMT, 2020e).
- 4.) Los diversos servicios del sector turístico están integrados en un 80% por pequeñas y medianas empresas, las cuales se encuentran en una situación de pérdida de empleo, pero se destaca la “resiliencia histórica del turismo y su capacidad de crear empleo después de situaciones de crisis” (OMT, 2020f).
- 5.) “Gestionar la crisis y mitigar el impacto supone mantener el empleo y apoyar a los trabajadores, asegurar la liquidez y promover el desarrollo de competencias, además de revisar los impuestos, tasas y normativas” (OMT, 2020g)
- 6.) “Hay que facilitar ayudas y acelerar la recuperación, haciendo hincapié en la importancia de proporcionar estímulos financieros, políticas fiscales favorables, flexibilización del régimen de visado, impuso al marketing y a la confianza de los consumidores” (OMT, 2020h).
- 7.) Hay que prepararse para el mañana, resaltando la capacidad excepcional de turismo para liderar el crecimiento a escala local y nacional, si bien debe de prestarse más atención a la Agenda para el Desarrollo Sostenible y al fortalecimiento de la resiliencia, aprendiendo de las lecciones de la actual crisis (OMT, 2020h).

Por último, la WTTC, con su sede en Londres, ha participado activamente también en la formulación de recomendaciones y posiciones con respecto a la crisis del sector y la Covid-19, creando incluso en su página web una sección específica dedicada a la pandemia dividida en

varias secciones: Miembros, Gobiernos y Viajeros. De acuerdo con sus indicaciones, plantea las siguientes acciones en el sector turístico (WTTC, 2020):

- 1.) Mejorar las facilidades para los viajes eliminando o simplificando las visas siempre que sea posible, reducir el costo y mejorar los tiempos de procesamiento y eliminar barreras innecesarias para aliviar la presión en los puertos y aeropuertos paralelamente al establecimiento de controles sanitarios efectivos.
- 2.) Levantamiento temporal de la política de tragamonedas, implementación de visas de trabajo flexibles, introducir incentivos para apoyar la continuidad de las empresas afectadas.
- 3.) Apoyo directo a los destinos turísticos afectados: aumentar los presupuestos y asignar recursos para fines de promoción, marketing y desarrollo de productos, otorgamiento de ayudas financieras para proteger los ingresos y puestos de trabajo, préstamos vitales ilimitados y sin intereses a las compañías del sector, rebaja de impuestos gubernamentales, cuotas y exigencias financieras sobre el sector de inmediato y durante los próximos doce meses.
- 4.) Aprendizaje de experiencias propias y ajenas para la elaboración de políticas, plan de comunicación para ganar la confianza de los futuros viajeros y minimizar su sensación de miedo a viajar, asegurando la continuidad de los negocios.

1.4. Percepción local y empresarial en el turismo.

Las poblaciones ubicadas en regiones de alto riesgo de desastres enfrentan unos mayores desafíos para desarrollar una economía basada en el turismo que pueda tener sostenibilidad (Chow et al., 2007; Tsai, Wu, Wall, & Linliu, 2016) y la situación en muchas ocasiones se ve agravada por los niveles bajos de preparación y planificación real ante un futuro desastre, particularmente en el caso de las microempresas turísticas (Orchiston, 2013). Los estudios de recuperación de destinos deben adoptar, por tanto, un enfoque a diversas escalas para determinar el grado de resiliencia tanto a nivel de empresas y subsectores de actividad turística, como de organizaciones públicas y privadas y del propio sistema y destino turístico (Kurniawati, 2018). Pero si han sido abundantes los estudios sobre el capital social de las empresas, aún queda mucho por entender y descifrar las relaciones entre éste (estructurales, relacionales y cognitivas) y la capacidad de resiliencia organizacional como factores de predicción de la eficacia de la gestión empresarial (Chowdhury, Prayag, Orchiston, & Spector, 2018). A la hora de evaluar y proponer las respuestas más adecuadas frente a la crisis del desastre, se ha de considerar, por tanto, la perspectiva y visión de la propia comunidad local anfitriona, los negocios turísticos y las organizaciones representativas del sector, así como su dinámica relacional, detectando las incidencias que puedan afectar negativamente al proceso de recuperación (Wright & Sharpley, 2016).

En la industria del turismo uno de los subsectores de actividad más afectados por las situaciones de crisis post-desastre es, sin duda, el de los alojamientos hoteleros, presentando problemas de vulnerabilidad multifacéticos (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston & Johnston, 2017). En muchos estudios de caso analizados se ha puesto, de hecho, especial interés en entender los procesos de recuperación de los destinos turísticos desde la mirada de la oferta y, sobre todo, desde la perspectiva de la experiencia de los propietarios y gerentes de los negocios relacionados con el turismo, como particularmente en el caso de los hoteles (Ivkov, 2019; Karatani, 2008). Estos estudios revelan precisamente cinco problemáticas relevantes para los establecimientos turísticos hoteleros (Pappas, 2018) en la gestión de la crisis turística: el desarrollo de la competitividad y el emprendimiento, los aspectos de gestión operativa, las estrategias de marketing y promoción, la productividad y la eficiencia empresarial y las cuestiones de financiación. Y para obtener información sobre la percepción de los agentes del sector turístico debe de realizarse un estudio empírico que contemple las variables subjetivas

que permitan corroborar la información obtenida del análisis cuantitativo sobre las acciones emprendidas para la recuperación del destino, su nivel de eficiencia y eficacia y los resultados conseguidos (Gutierrez, 2013; Vega, Pérez, Espinosa, & Borrás, 2014)

Para finalizar la presente revisión del estado del arte, se hace énfasis en la importancia del sector empresarial como pieza básica del sistema de los destinos turísticos, ya que es éste el que está llamado en primer término a realizar esfuerzos para sostener la actividad turística, realizando un trabajo mancomunado con las autoridades públicas y las Organizaciones de Gestión de los Destinos (OGD), que como responsables de la administración de la crisis, tienen el importante papel de fomentar activamente la colaboración entre las partes interesadas en la recuperación del destino turístico y que resulten claves para garantizar la competitividad del mismo (Volgger & Pechlaner, 2014). Así, desde una perspectiva amplia, (Morakabati, Page, & Fletcher, 2017) proponen una estructura de gestión y gobernanza con asignación clara de responsabilidades para todas las partes implicadas (Félix y Rivera, 2018), con el objeto de hacer efectivas las respuestas ante la situación de emergencia, o sea, el "saber quién va a hacer qué", tanto a nivel de acciones proactivas como reactivas de la organización que centralice la gestión, además de asumir las actividades específicas según etapas y procesos (Paraskevas & Quek, 2019).

2. Metodología

El presente trabajo nuestra, en primer lugar, un estado de la cuestión a partir de los primeros informes, estudios e investigaciones acaecidos en los primeros meses de la crisis mundial, a partir de los cuales también hemos intentado fundamentar el apartado metodológico correspondiente. Hemos tenido en cuenta diversos antecedentes relacionados con otras crisis del turismo vinculadas a pandemias y situaciones sanitarias excepcionales en el nuevo milenio, a partir del año 2000, y posteriormente se han revisado diversos modelos de gestión de crisis en el turismo al objeto de poder obtener algunas lecciones aprendidas y casos de buenas prácticas de posible aplicación, salvando la nueva casuística, al caso de la crisis turística actual (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Rivera y Félix, 2019). A continuación, se realiza un repaso de la información noticiosa e informes oficiales más relevantes promovidos por organismos oficiales en los últimos cuatro meses del 2020 y para terminar esta revisión se han identificado los factores que sustentan la percepción de la actividad turística en momentos de crisis, tanto por parte de los actores locales como de la demanda turística real y potencial.

La presente investigación nace a partir de un trabajo multisectorial donde se han unido esfuerzos entre instituciones locales como el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Manta, el sector empresarial de Manta y la academia representada por la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL) de Ecuador. A través de la metodología participativa denominada Diagnóstico-Seguimiento-Evaluación Participativa (DSEP) (FAO, 1995), hemos realizado un diagnóstico del sector turístico provincial enfocado esencialmente en el sector empresarial turístico que está sufriendo los impactos económicos derivados de los efectos de la pandemia del COVID-19. Este diagnóstico ha utilizado una combinación de encuestas, entrevistas y observaciones de campo, para lo cual se contó con la intermediación del Comité de Crisis creado por el Gobierno autónomo descentralizado del Cantón de Manta frente al estado de emergencia sanitaria decretada (COVID-19) y la colaboración de diferentes actores empresariales, emprendedores y gremiales relacionados con la actividad turística del territorio. Estudios como los de Félix, Campos, Martí, & Ramos (2017) y Avraham (2013, 2016, 2018) también han sido aportes valiosos en cuanto a la articulación metodológica de este diagnóstico, considerando la utilización de métodos de pasos múltiples

frente a la recuperación de la imagen del destino, a lo que hemos añadido el uso de fuentes secundarias de primera mano como catastros e informes oficiales.

La metodología aplicada en el proceso ha sido posible mediante el uso de la tecnología y la colaboración interinstitucional, lo que facilitó la recolección de los datos y su procesamiento, facilitando, asimismo, muchas lecciones aprendidas para todos los involucrados, además de una serie de lineamientos de trabajo y planificación que pueden servir como ejemplo para otros destinos. Esta metodología aplicada se ha demostrado como muy útil en proyectos colaborativos como los de extensionismo, pero en situaciones de crisis turísticas excepcionales como la actual, también ha demostrado servir de mucha ayuda, debido a sus características participativas, adaptables, fundadas en investigaciones de corte social, y derivadas del uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas.

En definitiva, esta investigación creemos que cumple con las exigencias básicas a la hora de diagnosticar la situación del sector empresarial turístico de la ciudad de Manta ante la crisis provocada por la pandemia del COVID-19. Los resultados dejan a la luz gran cantidad de pérdidas para el sector, tanto ocupacionales, económicas, de empleo, etc., pero también los resultados marcan una línea que seguir para la toma de decisiones por parte de las autoridades competentes en lo que se refiere a la recuperación del sector y la adopción de una hoja de ruta a partir de las necesidades de refinanciamientos crediticios con entidades bancarias, la exoneración de ciertos impuestos, el aplazamiento de las cuotas de la seguridad social de los empleados o la postergación de pagos en los alquileres para pequeños empresarios, entre otras necesidades que son de suma importancia para la supervivencia y reactivación del sector turístico.

El total de establecimientos turísticos registrados, de acuerdo con la información ofrecida por el Departamento de Turismo de Manta, asciende a los 569, que representan el 100% del total de la planta turística del territorio según el último catastro actualizado a inicios del 2020. Tras la delimitación de la población objeto de análisis, se procedió al diseño de una encuesta de conjunto con el Comité de Crisis, con el objetivo y la finalidad primeramente de realizar un diagnóstico de las pérdidas ocasionadas al sector empresarial turístico durante los meses de marzo-abril y mayo motivado por el estado de emergencia sanitaria (COVID-19). Y, en segundo lugar, la realización de la encuesta ha posibilitado la identificación de estrategias de reactivación para enfrentar la crisis sanitaria en correspondencia con las necesidades particulares de cada tipo de establecimiento.

Se diseñó un cuestionario como técnica de investigación, con preguntas abiertas y cerradas, de respuestas múltiples, compartido vía online a través de *Google forms*. La difusión se hizo por dos vías, de manera directa a través de correos electrónicos de los gerentes y propietarios de los establecimientos, y a través de los grupos de WhatsApp de las diversas asociaciones empresariales turísticas (restaurantes, hoteles, agencias de viajes, entre otros), donde se encuentran registrados empresarios, gerentes y emprendedores del Cantón Manta.

El cuestionario estableció como objetivo principal la necesidad de recoger las impresiones de los empresarios turísticos del cantón Manta, teniendo en cuenta sus perspectivas y visiones sobre problemáticas concretas como las pérdidas económicas derivadas de la crisis, la estabilidad laboral, la búsqueda de incentivos y las posibles estrategias de reactivación. Se estructuró en 10 ítems donde se preguntó acerca de las características de la empresa, clientes dejados de atender, pérdidas de ingresos por no facturación y totales, costes fijos que afectan su liquidez, porcentaje de reducción de su plantilla o cierre de contratos de trabajo, tipos de incentivos que necesita para reactivar su empresa, estrategias de recuperación que consideran implementar de inmediato y consideraciones generales sobre el manejo de la crisis.

El trabajo de campo se desarrolló en el período comprendido desde el 1 al 20 de abril de 2020 y de los 569 establecimientos turísticos registrados que representan el 100% del total de la planta turística del territorio, respondieron el cuestionario 272, obteniéndose una muestra representativa del 48 % de la población total (López-Guzmán, Borges, & López, 2012). Para el procesamiento de la información obtenida se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 23 y para su análisis se utilizaron los métodos estadísticos univariantes y bivariantes.

3. Situación y escenarios del turismo en el destino Manta ante la crisis del COVID19.

El turismo internacional en Ecuador ha mostrado resultados positivos en su crecimiento reciente, de manera que un análisis comparativo de las llegadas de turistas internacionales a Ecuador durante los años 2017-2018 (ver tabla 1), evidencia un crecimiento del 51% de turistas internacionales en el año 2018 en comparación con el 2017, si bien la consistencia y rigor de estos datos ha sido “cuestionada” desde diversas instancias.

Tabla 1. Llegadas de Turistas internacionales Ecuador 2017-2018

Año	Turistas internacionales
2017	1.608.473
2018	2.428.536

Fuente: Elaboración propia

Para poner en perspectiva real el crecimiento del 51% de turistas internacionales que se dio en el 2018, ha de realizarse un análisis interno desagregado de los datos según origen de los principales destinos emisores de turismo a Ecuador entre los años 2017-2018 (ver tabla 2), ya que existe una anomalía relativa al crecimiento exponencial del 231% que en teoría ha experimentado el mercado turístico de la República Bolivariana de Venezuela. Y este, en la práctica real, no se relaciona propiamente con un aumento de viajes por motivaciones turísticas, sino que obedece a la crisis migratoria venezolana (éxodo venezolano) derivada de la importante crisis humanitaria que se vive en aquel país desde hace años y el flujo incontrolado de inmigración que data desde el año 2002.

Tabla 2. Principales mercados turísticos internacionales Ecuador 2017-2018

País	2017	2018	Variación %
República Bolivariana de Venezuela	287972	956,067	231%
Estados Unidos	244600	351709	44%
Colombia	330671	323345	-2%
España	58727	103008	75%
Argentina	44662	40964	-8%
Chile	44522	45778	3%
Alemania	33439	35513	6%

China	30147	26231	-13%
Canadá	28342	34335	21%
México	27541	30425	10%
Reino Unido	25623	28238	10%
Francia	25394	27597	9%
Brasil	21914	22503	3%
Panamá	18108	18460	2%
Países Bajos	16033	18075	13%
Australia	11312	11534	2%
Suiza	11115	11588	4%

Elaboración propia

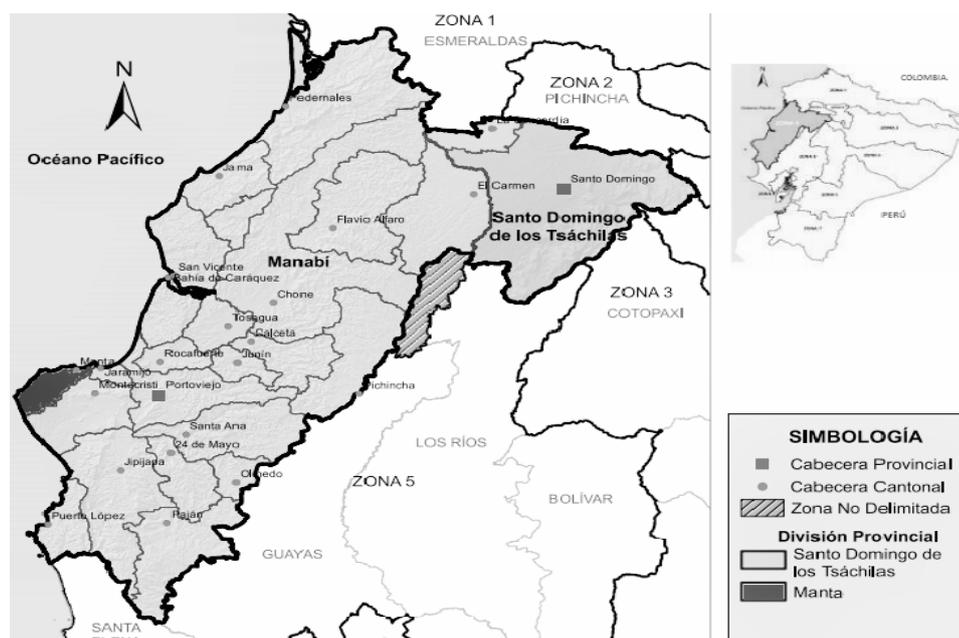
Colombia fue el principal mercado emisor de turistas a Ecuador hasta el año 2017, mientras que en 2018 otros mercados turísticos que crecen en mayor medida son España (75%) y los Estados Unidos (44%), aunque como primera causa hemos de hacer referencia al movimiento de retorno de ecuatorianos para visitar a sus familias y de aquéllos otros que disponen de noble nacionalidad. Por otro lado, los ecuatorianos salieron un 3.2% menos que el año 2017 y en el año 2018 se evidencia además que otros mercados de América y Europa se interesan por visitar el país, con un crecimiento destacado que se relaciona con la llegada de nuevas aerolíneas y apertura de nuevos vuelos como Joon, Air France, GOL, JetBlue, Laser Airlines o Peruvian Airlines.

La provincia costera de Manabí, aunque no encabeza la lista de destinos con mayor número de turismo internacional de Ecuador, ocupa, en cambio, el quinto puesto de las más visitadas del país al recibir alrededor de 600.000 visitantes internacionales al año. Esta cifra representa aproximadamente un 30% de los 2 millones de turistas que aproximadamente recibe Ecuador anualmente (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2018). Más de 3.566 locales registrados hasta el año 2018 se han ofertado cada fin de semana para recibir tanto a viajeros nacionales como internacionales y la Dirección Provincial de Turismo ha estimado que un visitante de paso genera entre \$ 15 y \$ 30 dólares USA de gasto medio diario en la zona, sin incluir el hospedaje, mientras que si permanece más de un día y se incluye el hospedaje, el gasto turístico oscila entre \$ 100 y \$ 120 dólares.

El cantón de Manta, uno de los principales en cuanto a volumen de su planta turística de alojamiento en la provincia de Manabí así como en el crecimiento de la inversión en este sector, ha sido objeto de un acelerado proceso de ocupación y desarrollo de áreas de gran urbanización, actividades portuarias e industriales relevantes y explotación turística a gran escala (Gobierno Autónomo y Descentralizado GAD del cantón Manta, 2019) Es una de las ciudades más importantes de Ecuador y tiene el primer puerto turístico, marítimo y pesquero de la zona, con una privilegiada ubicación geo-estratégica para el turismo de cruceros y comercio marítimo de la región (ver figura 2). Este territorio conserva, además, importantes recursos naturales y culturales y, de hecho, el municipio fue declarado Primer Municipio Turístico de Ecuador en 1999. La demanda de turistas de sol y playa (Lima, 2013) es cada vez más diversificada en este destino y es uno de los principales segmentos económicos de Manta, concentrándose los recursos públicos, inversiones privadas y flujos turísticos principalmente en las áreas de la Sierra de Ecuador.

El mercado del turismo interno predomina en el cantón Manta, superando el 90% según datos proporcionados por los hoteles donde se indica la nacionalidad de los huéspedes, por lo que es importante basar la publicidad en este importante segmento, así como incrementar la publicidad en el mercado receptor del país. El excursionismo sigue siendo la actividad turística más frecuentada (67,49%), ya que el turista que pernocta sigue siendo minoritario (32,51%), teniendo en cuenta que Manta es considerado como un destino fundamentalmente de tránsito y escala hacia otros destinos como Canoa, al norte, y Puerto López, al sur de la provincia (Gobierno Autónomo y Descentralizado GAD del Cantón Manta, 2019).

Figura 2. Mapa de la división político-administrativa de la Zona de planificación 4 del Pacífico



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador, 2015.

3. Resultados

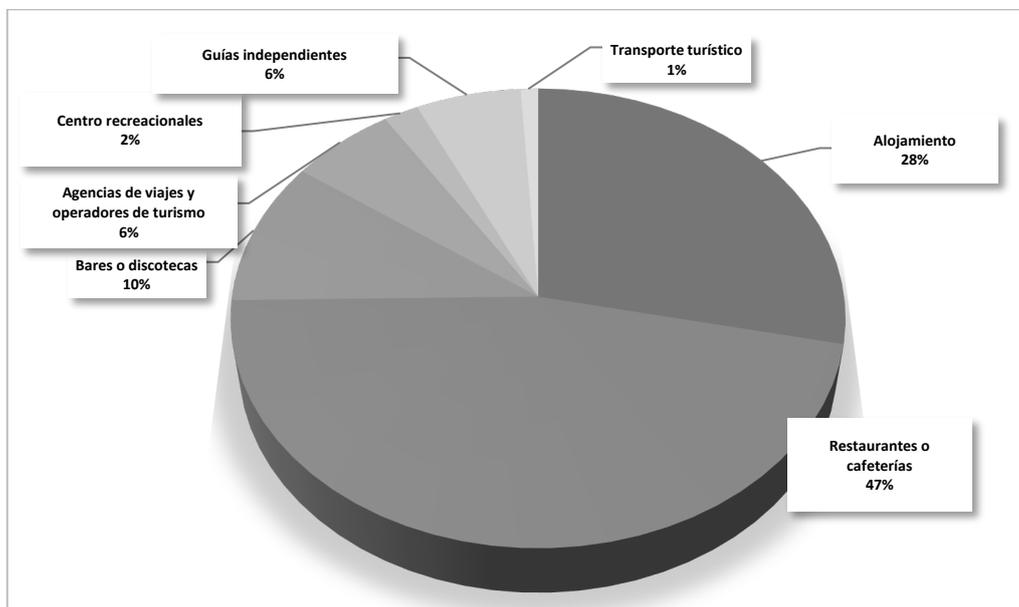
Los resultados de la aplicación de 272 cuestionarios a gerentes, empresarios y emprendedores de los establecimientos turísticos registrados por el MINTUR en el cantón de Manta, se han obtenido para alcanzar dos objetivos fundamentales: 1.) realizar un diagnóstico de las pérdidas ocasionadas al sector empresarial turístico durante los meses de marzo-abril y mayo, motivado por el estado de emergencia sanitaria (COVID-19); 2.) identificación de estrategias de reactivación para enfrentar la crisis sanitaria y económica y sobrevivir a la misma en correspondencia con las necesidades particulares de cada tipo de establecimiento. A continuación, se muestran los resultados por cada objetivo:

- 1.) Diagnóstico de las pérdidas ocasionadas por COVID-19, al sector empresarial turístico, durante los meses de marzo-abril y mayo.

Para identificar las pérdidas, el cuestionario diseñado recoge ítems que evalúan, a través de respuestas cuantitativas, el número de clientes mensuales como promedio no atendidos, la facturación mensual y el acumulado de pérdidas económicas durante los meses de marzo, abril, y mayo. Los porcentajes de la muestra por tipos de establecimientos (ver figura 3) fueron los siguientes: restaurantes y/o cafeterías (47%); alojamiento (28%); bares y/o discotecas (10%);

agencias de viajes y operadores de turismo (6%); Guías independientes (6%); centros recreacionales (2%); y transporte turístico (1%).

Figura 3. Porcentaje (%) de la muestra por tipos de establecimientos



Fuente: Elaborado por los autores

Sobre las afectaciones del ítem de cuántos clientes (PAX) promedio habría podido atender mensualmente el establecimiento si no hubiera existido esta pandemia, se obtiene una media total de 866 clientes. El resultado correspondiente a cada tipo de establecimiento se puede observar en la tabla 3 siguiente.

Tabla 3. Descriptivos. ¿A cuántos clientes (PAX) promedio habría podido atender mensualmente?

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Alojamiento	76	501,5395	668,24256	10,00	4500,00
Restaurantes o cafeterías	124	1271,4516	1963,14651	30,00	12000,00
Bares o discotecas	28	870,0000	596,04872	160,00	3000,00
Agencias de viajes y operadores de turismo	16	284,3750	291,75261	30,00	1200,00
Centro recreacionales	5	1020,0000	1109,95495	400,00	3000,00
Guías independientes	17	132,0588	101,87398	10,00	320,00
Transporte turístico	3	276,6667	259,67929	50,00	560,00
Total	269	865,6580	1458,16661	10,00	12000,00

Fuente: Elaborado por los autores

El análisis individual por cada tipo de establecimiento nos permite identificar que los restaurantes y los centros recreacionales muestran las mayores afectaciones con 1272 y 1020 clientes mensuales cada uno respectivamente. Las proyecciones por cada tipo de establecimiento, y del total, pueden interpretarse como la multiplicación mensual de los clientes no atendidos por cada mes de duración de la cuarentena, sin dejar de considerar lo referido a la estacionalidad de la demanda y por los establecimientos de cada área.

Un elemento clave en el diagnóstico de las pérdidas ocasionadas por COVID-19 en el sector empresarial turístico consiste en investigar cuál es la estimación del promedio de ingresos por facturación en dólares norteamericanos no percibidos mensualmente por esta pandemia. El resultado promedio de facturación mensual fue de 16410,47 dólares (Tabla 4).

Tabla 4. Descriptivos. ¿Promedio de Ingresos por facturación no percibidos mensualmente?

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Alojamiento	76	31306,1842	81986,74429	500,00	500000,00
Restaurantes o cafeterías	124	8458,4597	10357,85123	50,00	50000,00
Bares o discotecas	28	8475,0000	7697,69687	1000,00	30000,00
Agencias de viajes y operadores de turismo	16	42387,5000	76190,22575	600,00	300000,00
Centro recreacionales	5	3600,0000	3577,70876	2000,00	10000,00
Guías independientes	17	1164,7059	840,34307	200,00	3000,00
Transporte turístico	3	11000,0000	6928,20323	3000,00	15000,00
Total	269	16410,4796	49183,24031	50,00	500000,00

Fuente: Elaborado por los autores

El impacto que tienen los promedios de ingresos por facturación no percibidos por cada tipo de establecimientos es ciertamente significativo, sobresaliendo los ingresos no percibidos en las agencias de viajes con 42387,50 USD y los restaurantes, con 31306 USD. Por otro lado, se evidencia un significativo porcentaje del promedio de ingresos por no facturación en el transporte público, un área de apoyo a la actividad turística que se encuentra inmovilizada por esta crisis.

En cuanto al monto de las pérdidas totales de los negocios o establecimientos en dólares norteamericanos (Tabla 5), estimadas para estos tres primeros meses de la crisis (marzo, abril y mayo), los gerentes de los establecimientos estiman unos montos que como promedio acumulado total asciende a los 32716,35 USD. De manera particular, por cada establecimiento estas pérdidas totales muestran que son los alojamientos, con 68005.59 USD, y el transporte turístico, con 32716.34, los más afectados.

Tabla 5. Descriptivos. ¿Pérdidas totales de su negocio, entre los meses de marzo, abril y mayo?

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Alojamiento	76	68005,5921	174244,72510	75,00	1,20E+6
Restaurantes o cafeterías	124	21580,8226	26826,63514	1,00	160000,00
Bares o discotecas	28	19607,1429	18641,52928	2000,00	80000,00
Agencias de viajes y operadores de turismo	16	14275,0000	12278,02916	2000,00	50000,00
Centro recreacionales	5	8400,0000	12198,36055	2000,00	30000,00
Guías independientes	17	2873,5294	2175,72672	300,00	8000,00
Transporte turístico	3	29333,3333	22941,95574	3000,00	45000,00
Total	269	32716,3457	96918,64007	1,00	1,20E+6

Fuente: Elaborado por los autores

2.) Identificación de estrategias de reactivación para enfrentar la crisis COVID-19

Por otro lado, y como anteriormente se ha expuesto, otro de los objetivos que busca esta investigación es la identificación de estrategias de reactivación para enfrentar la crisis económica derivada de la crisis sanitaria y sobrevivir a ésta en correspondencia con las necesidades particulares de cada tipo de establecimiento. En este apartado se hace un análisis de las necesidades empresariales, se identifica información referida al porcentaje de desempleo que puede provocar el estado de emergencia decretado en el país, así como realizar una valoración de las principales afectaciones operacionales y de gestión en estas empresas, la necesidad de incentivos y la identificación, a través del consenso con colectivos implicados, de las principales estrategias de resiliencia que puedan garantizar la sostenibilidad de estas empresas.

En la tabla 6 se muestran los resultados en relación con los egresos que más están afectando la estabilidad y liquidez financiera de los diferentes establecimientos turísticos del territorio. Los gerentes tenían la posibilidad de seleccionar hasta tres opciones, de manera que los resultados evidencian que los créditos vencidos, servicios básicos y las aportaciones a la Seguridad Social (IESS) son los costes más importantes. Y sobre este último egreso, en el sector privado el aporte personal es del 9,45 % y el patronal un 11,15%.

Tabla 6. Frecuencia. ¿Egresos afectando su liquidez?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Arriendo	104	38,2	100,0	100,0
Créditos vencidos	154	56,6	100,0	100,0
Seguridad	8	2,9	100,0	100,0
Personal (TTHH)	108	39,7	100,0	100,0

Servicios básicos	136	50,0	100,0	100,0
Proveedores	61	22,4	100,0	100,0
Pago de impuestos	74	27,2	100,0	100,0
IESS	111	40,8	100,0	100,0
Reembolso por cancelaciones	23	8,5	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por los autores

De acuerdo con los datos expuestos en la tabla 6, se evidencia que existen otros egresos que limitan la operación, los que están comprimiendo la posibilidad de maniobra y desarrollo de los emprendedores, quienes por ende tendrán que optar por bajar estos costes con acciones como la reducción de personal, cambios de ubicación geográfica, refinanciando de deudas con bancos y proveedores y el asociacionismo cooperativo de la actividad turística gestionada en parte por pequeñas y medianas empresas y el resto de la comunidad local. Y otra recomendación para la reactivación es que las empresas privadas prioricen la compra de productos locales.

Asimismo, también se preguntó a los empresarios, gerentes y emprendedores si tendrían que prescindir en los próximos meses de los servicios de algún trabajador o colaborador para asegurar la subsistencia de su empresa ante la crisis. Los resultados evidencian como mínimo una reducción en la proyección de la fuerza de trabajo de un 46,69% (ver figura 4). Se preguntó, asimismo, si de tener que reducir el personal de su empresa, qué porcentaje representaría esa reducción en su planilla actual, utilizando una escala de 1 (10%) el valor más bajo y 10 (100%) el valor más alto. Los resultados, que se muestran en la tabla 7, corroboran que el porcentaje estimado de reducción de la fuerza laboral es del 40 %.

Figura 4. Porcentaje (%) de reducción de fuerza laboral

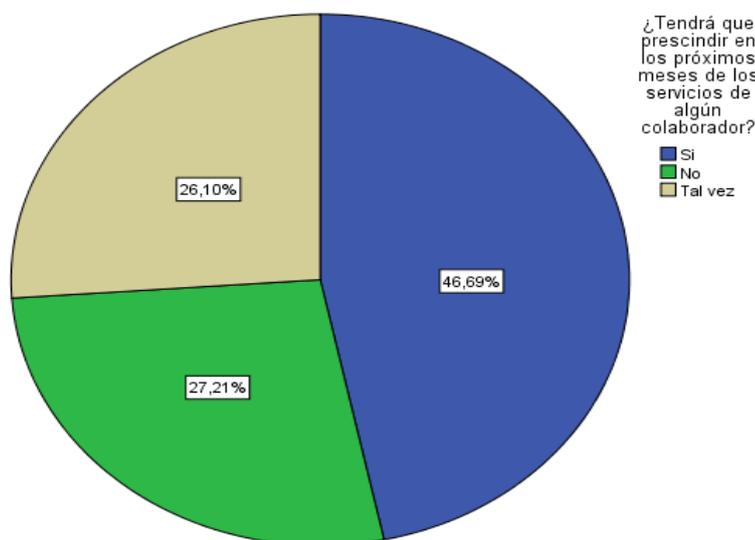


Tabla 7. Descriptivos. ¿Qué porcentaje representaría la reducción de la fuerza laboral?

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Qué porcentaje representaría esta reducción con su planilla actual?	206	1,00	10,00	4,0049	2,69145
N válido (por lista)	206				

Fuente: Elaborado por los autores

Nota: Escala de 1 (10%) a 10 (100%).

Otro de los aspectos analizados en esta investigación consistió en la valoración de una serie de incentivos claves para reactivar y desarrollar la actividad empresarial turística, para lo cual se preguntó a los actores encuestados qué tipo de incentivos necesitaría para reactivar su negocio, pudiendo escogieran un máximo de 2 opciones. La frecuencia con la que se señala cada incentivo se presenta en la Tabla 8, concentrándose en los de carácter crediticio y en las ayudas económicas (subvenciones). Los resultados, por otro lado, evidencian la urgencia de los empresarios a la hora de acceder a nuevos créditos blandos, refinanciación de deudas e incentivos para reactivar sus negocios.

Tabla 8. Frecuencia. ¿Incentivos para reactivar su negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crediticios (créditos con meses de gracia)	206	75,7	100,0	100,0
Económicos (Bonos de incentivo)	151	55,5	100,0	100,0
Legal (asesoría jurídica)	17	6,3	100,0	100,0
Técnico (capacitaciones tecnológicas)	10	3,7	100,0	100,0
Publicitarios (marketing digital, impreso)	107	39,3	100,0	100,0

Como última pregunta del cuestionario se estableció una serie de opciones como posibles estrategias de reactivación del sector turístico afectado por este estado de emergencia y distanciamiento social. Los gerentes y empresarios consultados pudieron elegir hasta un máximo de tres opciones y también se les dio la posibilidad de recomendar sus propias estrategias (Tabla 9). Finalmente, las estrategias de reactivación más demandadas fueron las siguientes: 1.) invertir en publicidad en redes sociales; 2.) bajar precios para competir y 3.) salir a buscar nuevos clientes y segmentos de mercado.

Tabla 9. Frecuencia. ¿Estrategia de reactivación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajar precios para competir	127	46,7	100,0	100,0
Contratar una empresa de marketing para que me asesore	15	5,5	100,0	100,0
Invertir en publicidad en redes sociales	133	48,9	100,0	100,0
Buscar empresas intermediarias para que vendan mi producto (booking, trip advisor, airbnb)	41	15,1	100,0	100,0
Cerrar un tiempo hasta ver el comportamiento del mercado	28	10,3	100,0	100,0
Asociarme con otros empresarios locales para vender productos compartidos	49	18,0	100,0	100,0
Reinventar la identidad de mi negocio	84	30,9	100,0	100,0
Salir a buscar nuevos clientes y segmento de mercado	120	44,1	100,0	100,0
Invertir en equipos de bio seguridad	106	39,0	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por los autores

4. Discusión de resultados

El diagnóstico realizado sobre las pérdidas ocasionadas por las consecuencias derivadas del COVID-19 en el sector empresarial turístico, durante los meses de marzo-abril y mayo, evidencia una crisis socioeconómica de importantes proporciones, por lo que resulta oportuno promover en el territorio estrategias de asociacionismo cooperativo y de integración colegiada de la Cámara de Turismo con las asociaciones de restaurantes, alojamientos, gremios de transporte, etc., con el objeto de garantizar a los pequeños negocios su permanencia en el mercado turístico. Esta acción muy comentada en las encuestas corrobora las teorías abordadas en la literatura científica en turismo sobre el desarrollo de redes, con independencia de su tipología, ya que éstas son capaces de generar una serie de beneficios, entre los que podemos destacar: el arraigo de las empresas relacionadas con el turismo en su contexto local, generando sinergias positivas entre diversos subsectores de actividad; la mediación y la orientación a la hora de guiar los compromisos y las decisiones de inversión necesarias para desarrollar formas de turismo sostenibles y responsables; facilitar el acceso a los recursos existentes; y asistir a la integración de las empresas por medio de mecanismos de coordinación (Marzo-Navarro, 2017)

Los resultados evidencian, asimismo, una serie de egresos que limitan la operación de las empresas turísticas y ponen en crisis al sector turístico. Para Pulido & López (2013), el gobierno es el encargado de impulsar y coordinar las grandes decisiones políticas, desempeñar el liderazgo social, gestionar las crisis y dirigir, coordinar y supervisar los servicios de las administraciones que le auxilian en su cometido. En este contexto, los resultados apuntan a la necesidad de que el gobierno local, provincial y nacional, de manera coordinada, apliquen políticas dirigidas al rescate financiero, con créditos y préstamos a largo plazo, y que inviertan los impuestos generados por el turismo en inversiones productivas para toda la sociedad.

Los destinos turísticos, con posterioridad a las crisis, tienden a tener problemas de imagen, ya que ésta se ve afectada por una serie de factores (Avraham, 2013, 2016, 2018). Pues bien, en esta investigación los resultados evidencian que las estrategias más demandadas de reactivación fueron las de invertir en publicidad en redes sociales, bajar precios para competir y salir a buscar nuevos clientes y segmentos de mercado. Todo esto nos proyecta un escenario futuro muy complejo desde el punto de vista de la comercialización con la evidente saturación de promociones por redes sociales, los costes cada vez más altos que limitan los beneficios y el auge y aparición de nuevos intermediarios. Las estrategias de comercialización serán en todo caso un aspecto esencial que debe tenerse en cuenta para facilitar el posicionamiento del producto turístico de Manta, de forma que su estructura de diseño sea óptima y sostenible (Reinoso & Ichazo, 2018).

5. Conclusiones

El impacto del COVID-19, pese a sus impactos negativos en el sector turístico de Manta, se presenta también como una oportunidad para replantear el desarrollo de la actividad turística en destinos poco evolucionados como éste, que a pesar de contar con la presencia de cadenas hoteleras de cinco estrellas, éstas representan una muy pequeña parte del sector empresarial, ya que en Ecuador el 80% de la planta hotelera está representado por hoteles de pequeña y mediana envergadura. Dichos negocios, por lo general, son de gestión familiar y no presentan una evolución muy satisfactoria de sus servicios y ratios económicos en los últimos años, razón por la cual deberán evolucionar y recualificarse por necesidad de supervivencia, especialmente en el uso de las tecnologías y los sistemas de comercialización digital. Igual es el caso del subsector de restauración, que deberá utilizar estrategias inteligentes para no perder su cuota de participación en el sector turístico y poder convertirse, como ocurre en muchos destinos, en uno de los más competitivos del mismo. Y las agencias de viaje, por último, deberán repensar sus modelos de negocio y canales de distribución y la migración hacia sistemas *on line* como opción más válida para abaratar los costes operativos.

Es de vital importancia igualmente el trabajo conjunto del sector turístico, encabezado por los gobiernos locales, el sector empresarial y el respaldo de la academia, para poder sacar adelante la actividad turística. El asociacionismo cooperativo y la colaboración público-privada como estrategia clave de actuación aparecen en los resultados del diagnóstico como muy importantes, corroborándose así las teorías abordadas en la literatura científica de turismo sobre la necesaria colaboración entre las diferentes organizaciones implicadas para trabajar conjuntamente en aspectos de comercialización turística, formalización de los emprendimientos, capacitación o asistencia técnica, contribuyendo, así, al posicionamiento del sector privado y de la comunidad en el proceso de desarrollo turístico (Reinoso, 2017).

Igualmente, se hace imprescindible la realización de estudios de este tipo, con el asesoramiento de la Academia, para conocer la situación actual del sector turístico desde todos sus ámbitos. La participación activa de las Universidades permite a través de convenios contribuir a la transformación de la sociedad, demostrando su pertinencia y capacidad de diagnóstico y logrando la comprensión de la realidad turística del territorio desde el punto de vista social, institucional, ambiental, económico y turístico, específicamente en relación al desarrollo del turismo de forma general en el territorio (Reinoso, 2020).

A partir de aquí se deberán replantear nuevos procesos participativos y estructurarse comités de crisis que tengan la oportunidad de evolucionar como OGD de no existir esta figura en los destinos afectados. La situación se complica más en países como Ecuador, donde la crisis se ve acrecentada si cabe la crisis actual generada por la disminución del precio del barril de petróleo, el cual ha sido históricamente su principal fuente de ingresos económicos; situación

ésta que invita a replantear los sistemas de producción nacionales, donde el turismo se presenta ciertamente como una fuente alternativa viable para la captación de divisas.

Agradecimientos

El presente trabajo es resultado parcial de las acciones del Comité Técnico de Reactivación Turística implementado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón de Manta ante la crisis socioeconómica y sanitaria provocada por el COVID-19, en alianza estratégica con la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (Ecuador).

Referencias

- África Research Bulletin (2014). *Political Social and Cultural Series*, 51(11), 1-7.
- Aguirre, J.A. y Ahearn, M. (2007). Tourism, volcanic eruptions, and information: lessons for crisis management in National Parks. Costa Rica, 2006. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 5 (2), 175-11.
- Arrazola, M. P., Serrano, A., & López-Vélez, R. (2016). Vaccination for international travelers. *Enfermedades Infecciosas y Microbiología Clínica*, 34(5), 315–323. <https://doi.org/10.1016/j.eimc.2016.01.009>
- Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2006). *Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism*. Singapur: International Centre for Sustainable Tourism (AICST), OMT y PATA.
- Avraham, E. (2013). Crisis Communication , Image Restoration , and Battling Stereotypes of Terror and Wars . *Media Strategies for Attracting Tourism to Middle Eastern Countries*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/0002764213487733>
- Avraham, E. (2016). Destination marketing and image repair during tourism crises: The case of Egypt. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 41–48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.004>
- Avraham, E. (2018). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*, (February), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.036>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2017.02.005>
- Campiranon, K. y Ritchie, B. (Eds) (2014). *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*. Wallingford: Cabi Publishing.
- Chacko, H. y Marcell, M. (2008). Repositioning a Tourism Destination. *Journal of Travel&Tourism Marketing*, 23 (2), 233-235.
- Chow, F., Wu, H., Chow, P., Su, C., Tsai, K., Chao, S., Chen, M., Su, T., Sun, W., & Yang, W. (2007). Epidemiologic psychiatric studies on post-disaster impact among Chi-Chi earthquake survivors. In YU-Chi, Taiwan. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, 61, 370–378. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1819.2007.01688.x>
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2018). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>

- Cortés, M. (2019). Enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19): la importancia de estar alerta ante las zoonosis. *Revista Médica Universitaria de Antioquia*, 1–13. <https://doi.org/1037//0033-2909.I26.1.78>
- Dávila, M., Arambu, C., Morte, S., Vera, I., Inglesias, M., & González, Ó. (2010). Control y vigilancia en fronteras. Papel de sanidad exterior durante las fases de contención de la pandemia (H1N1) 2009. *Revista Española de Salud Pública*, 84, 507–516.
- De Sausmarez, N. (2004). Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1 (2), 157-172.
- De Sausmarez, N. (2007). The potential for tourism in post-crisis recovery: lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis. *Asia Pacific Business Review*, 13 (2), 277-299
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Félix, A., Campos, S., Martí, J., & Ramos, M. (2017). Recuperación de destinos turísticos posterremoto : revisión del caso Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 80, 638–657.
- Félix Mendoza, A.G. y Rivera Mateos, M. (2018). La reconstrucción de destinos turísticos degradados en América Latina: Realidades y necesidades en materia de planificación turística y cooperación entre actores en la provincia de Manabí (Ecuador). F. Cebrían , F. J. Jover, R. Camilo (Coord.). *América Latina en las últimas décadas: procesos y retos* (pp. 1139-1154). Toledo, Asociación de Geógrafos Españoles y Universidad de Castilla-La Mancha.
- Food and Agriculture Organization (FAO) (1995). *Diagnóstico Seguimiento Evaluación Participativa*. Roma-Italia: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.fao.org/3/T7838S/T7838S02.htm>.
- Gobierno Autónomo y Descentralizado GAD del Cantón de Manta. (2019). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial con especial énfasis en la gestión del riesgo, cantón Manta*. Gobierno Autónomo y Descentralizado GAD Del Cantón Manta. https://www.manta.gob.ec/index.php/publico/pdot-2014-2019?download=3596:PDYOT_GAD_MANTA_F.
- Gutierrez, C. (2013). *La resiliencia como factor clave en la recuperación de destinos turísticos*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ivkov, M. (2019). Natural Disasters vs Hotel Industry Resilience : An Exploratory Study among Hotel Managers from Europe. *Open Geosci*, 11, 378–390.
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jtf-02-2020-0014>
- Karatani, Y. (2008). Tourism Industry Losses and Recovery Process from the Indian Ocean Tsunami -A Case of the Affected Tourist Destination in Southern Thailand. In: *The 14th World Conferen on Erthquake Engineering* (15 p.). Beijing, China: 14 W CEE.
- Kurniawati, R. (2018). Tourism and resilience: individual, organizational, and destination perspectives. *Anatolia. An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29 (3) <https://doi.org/10.1080/13032917.2018.1481918>
- Ledermann, W. (2003). El hombre y sus epidemias a través de la historia. *Revista Chilena de Infectología*, 20, 13–17. <https://doi.org/10.4067/s0716-10182003020200003>

- Leggat, P. A., Brown, L. H., Aitken, P., & Speare, R. (2010). Level of concern and precaution taking among australians regarding travel during Pandemic (H1N1) 2009: Results from the 2009 Queensland social survey. *Journal of Travel Medicine*, 17(5), 291–295. <https://doi.org/10.1111/j.1708-8305.2010.00445.x>
- Lima, L. (2013). Impactos del turismo de sol y playa en el litoral sur de Sergipe, Brasil. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 22, 526–545.
- López-Guzmán, T., Borges, O., & López, M. J. (2012). Análisis de la Oferta y Demanda Turística en Isla de Sal, Cabo Verde. *Rosa Dos Ventos*, 4(4), 469–485.
- Madrid, F. (2020). *Coronavirus y turismo*. Anáhuac: Universidad Anáhuac.
- Maphanga, P. M., & Henama, U. S. (2019). The tourism impact of ebola in Africa: Lessons on crisis management. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), <http://www.ajhtl.com>.
- Marzo-Navarro, M. (2017). Desarrollo del turismo rural integrado desde la perspectiva de los residentes: modelo propuesto. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.*, 15(4), 841–859.
- Miller, A., Reandelar, M. J., Fasciglione, K., Roumenova, V., Li, Y., & Otazu, G. (2013). Correlation between universal BCG vaccination policy and reduced morbidity and mortality for COVID-19: an epidemiological study Aaron. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Morakabati, Y., Page, S. J., & Fletcher, J. (2017). Emergency Management and Tourism Stakeholder Responses to Crises: A Global Survey. *Journal of Travel Research*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/0047287516641516>
- Oehmichen, C., & París Pombo, M. (2010). El miedo ante el riesgo global: Apuntes sobre la emergencia del virus a/h1n1 y el turismo. *Revista Nuevas Tendencias en Antropología*, 1 (8).
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477–494. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.741115>
- Organización Mundial del Turismo (2020c) Declaración de la OMT sobre el Brote del Nuevo Coronavirus. 31 de enero de 2020. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/declaracion-de-la-omt-sobre-el-brote-del-nuevo-coronavirus>.
- Organización Mundial del Turismo (2020g). OMT: Las Llegadas de Turistas Internacionales Podrían Caer un 20-30% en 2020. 27 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>.
- Organización Mundial del Turismo. (2020a). Barómetro del Turismo Mundial (Vol. 18). Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.1>
- Organización Mundial del Turismo. (2020b). Las llegadas de turistas internacionales podrían caer un 20-30% en 2020. Madrid, España. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>
- Organización Mundial del Turismo. (2020d). Declaración Conjunta sobre el Turismo y el COVID-19- La OMT y la OMS hacen un llamamiento a la Responsabilidad y la Coordinación. 26 de febrero de 2020. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-02-2020-a-joint-statement-on-tourism-and-covid-19---unwto-and-who-call-for-responsibility-and-coordination>.

Organización Mundial del Turismo. (2020e). COVID-19: La OMT pide que el turismo se incluya en los planes de recuperación. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/mr%20-%20covid19_es.pdf

Organización Mundial del Turismo. (2020f). La OMT Convoca un Comité Mundial de Crisis para el Turismo. 20 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/omt-convoca-un-comite-mundial-de-crisis-para-el-turismo>.

Organización Mundial del Turismo. (2020h). La OMT Lanza un Llamamiento a la Acción para la Mitigación del Impacto de la COVID-19 en el Turismo y la Recuperación del Sector. 1 abril de 2020. Disponible en: <https://unwto.org/es/news/apoyo-al-empleo-y-a-la-economia-a-traves-de-los-viajes-y-el-turismo>.

Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaordic perspective. *Tourism Management*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.009>

Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.007>

Pennington-Gray, L.; Cahyanto, I.; Cahyanto, B.; Thapa, B.; McLaughlin, E.; Willming, C. y Blair, S. (2010). Destination Management Organizations and Tourism Crisis Management Plans in Florida. *Tourism Review International*, 13, 247-261.

Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo y el Medio Ambiente (UNDP-UNEP) (2008). *Panorama of the environmental impact of recent natural disasters in Latin America and the Caribbean*. Washington: UNDP-UNEP.

Pulido, J. I., & López, Y. (2013). *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, Servicio de Publicaciones.

Reinoso, N. (2017). Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades manabitas, Ecuador. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, 11(2), 81–108.

Reinoso, N. (2020). Validación del modelo de gestión sostenible para el desarrollo turístico en vinculación universidad - comunidades Manabitas. Ecuador. *Revista Investigación & Negocios*, 13(21), 37–51. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Reinoso, N., & Ichazo, Y. Q. (2018). Producto de sol y playa para el desarrollo turístico del Municipio Trinidad de Cuba. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo - RIAT*, 14(1), 52–64. <https://doi.org/10.4067/riat.v14i1.441>

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6), 669-683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>

Rivera, M., & Félix, A. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. *Investigaciones Geográficas*, 72, 235–254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>

Rodriguez-Morales, A. J., Gallego, V., Escalera-Antezana, J. P., Méndez, C. A., Zambrano, L. I., Franco-Paredes, C., Suárez, J. A., Rodriguez-Enciso, H. D., Balbin-Ramon, G. J., Savio-Larriera, E., Riskey, A., & Cimerman, S. (2020). COVID-19 in Latin America: The implications of the first confirmed case in Brazil. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101613>

SECTUR. (2020). Escenarios 2020. COVID19.

Tsai, C.-H., Wu, T.-C., Wall, G., & Linliu, S.-C. (2016). Perceptions of tourism impacts and community resilience to natural disasters. *Tourism Geographies*, 18 (2). <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1149875>

Vega, C., Pérez, A., Espinosa, P., & Borrás, B. (2014). Resiliencia: factor clave en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres naturales. VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística Neuquén, 1–23.

Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>

Wilks, J. y Moore, S. (2003). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Singapur: PATA y APEC.

World Travel & Tourism Council (2020). WTTC revela consejos de viaje responsables para contrarrestar el brote de coronavirus. 11 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2020/wttc-reveals-responsible-travel-tips-to-counter-the-coronavirus-outbreak>

Wright, D., & Sharpley, R. (2016). Current Issues in Tourism Local community perceptions of disaster tourism: the case of L' Aquila, Italy. *Current Issues in Tourism*, 21 (14). <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1157141>

Yang, W., Wang, D. y Chen, G. (2011). Reconstruction strategies after the Wenchuan Earthquake in Sichuan, China. *Tourism Management*, 32 (4), 949–956. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.07.007>

Zeng, B., & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. In *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>

Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306–322. <https://doi.org/10.1080/13683500508668220>