

## **Impacto económico del COVID-19 y estrategias adoptadas en el sector hotelero de Manta, Ecuador**

*Economic Impact of COVID-19 and Strategic Adopted in the Hotel Sector of Manta, Ecuador*

Sara Mendoza-Cantos<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9012-8283>

Jairon Holguín-Bermello<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2057-4066>

Claudia Alexandra Zambrano-Yépez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5786-266X>

<sup>1</sup>Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

\* Autor para la correspondencia [claudia.zambrano@uleam.edu.ec](mailto:claudia.zambrano@uleam.edu.ec)

### **RESUMEN:**

La pandemia provocada por la COVID-19 generó grandes pérdidas en diversos sectores de la economía, entre ellos el sector turístico hotelero. La implementación de las medidas de distanciamiento social ocasionó que los turistas cancelaran sus reservas de hospedaje y se mantuvieran sin actividad durante varios meses, dando lugar al cierre de varios hoteles, lo que implicó la pérdida de empleos. El presente estudio analiza el impacto económico de la pandemia en el sector hotelero del cantón Manta, durante los años 2020 y 2021, a través de un estudio descriptivo-cuantitativo. Los resultados evidenciaron que la pandemia generó un impacto económico importante en el sector; sin embargo, debido a diversas estrategias implementadas por los empresarios del sector hotelero de Manta como su nivel de organización, su capacidad de respuesta y su facilidad para integrarse con el resto de las instituciones fueron claves para mitigar su impacto.

**Palabras clave:** sector turístico; repercusiones económicas; política pública; estrategias.

### **ABSTRACT:**

*The pandemic caused by COVID-19 generated large losses in various sectors of the economy, including the hotel tourism sector. The implementation of social distancing measures caused tourists to cancel their*

*accommodation reservations and remain inactive for several months, leading to the closure of several hotels, which implied the loss of jobs. This study analyzes the economic impact of the pandemic on the hotel sector in the Manta canton, during the years 2020 and 2021, through a descriptive-quantitative study. The results showed that the pandemic generated a significant economic impact on the sector; however, due to various strategies implemented by entrepreneurs in the hotel sector in Manta, such as their level of organization, their responsiveness and their ability to integrate with the rest of the institutions, they were key to mitigating their impact.*

**Keywords:** *tourism sector; economic repercussions; public policy; strategies.*

Enviado: 16/5/2022

Aprobado: 20/3/2023

## INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una fuente de crecimiento y desarrollo para los países, donde las riquezas naturales de cada región, así como el fomento al emprendimiento, innovación y la creatividad resultan de gran provecho para la expansión de las naciones. Su impulso genera fuentes de empleo, fácil retorno de capital, así como desarrollo económico y social de las ciudades y naciones donde se desarrolla.

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Manta (2019) describe al turismo como aquel fenómeno que va más allá de generar movimientos humanos superfluos, considerándolo un motor de amplio espectro que incentiva la movilidad social y física que cuenta con la capacidad de insertarse en todas las actividades económicas de los servicios sobre los que un país dispone. Se puede entender el concepto y observar el vínculo tan marcado que existe entre el turismo y el desarrollo sostenible, donde los fines de este último consideran altamente al turismo como uno de los principales medios para alcanzarlo.

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el sector turístico aporta el 9,8 % del PIB mundial; mientras que el turismo de negocios o MICE representa alrededor del 20 % de las llegadas a destinos turísticos del Ecuador. Así, la relevancia del sector MICE y su rápido crecimiento lo han convertido en una importante fuente de ingresos en los últimos años. De hecho, el MICE contiene ocho subsectores que proporcionan la cadena de producción, que incluyen servicios de alimentación, hostelería, centros de convenciones, transporte, servicios complementarios; y, en general, toda la ciudad donde se realiza un

evento en particular, creando una variedad de fuentes de empleo. En la mayoría de los casos, tiene un impacto positivo en la economía del país anfitrión (Cortez, 2020)

Salazar et al. (2021) manifiestan que las actividades de comercio o de servicio aportan al desarrollo económico de un territorio; coincidiendo con Varisco (2008), quien sostiene que el desarrollo local se alcanza por «la centralidad de grandes empresas o la centralidad de las pymes; el rol de los territorios frente a la globalización y el nivel de endogeneidad de los modelos de desarrollo» (p. 129), donde el desarrollo de los territorios se logra por la producción de sus productos locales, tanto en el mercado interno como externo y la captación de inversión extranjera. Asimismo, líneas teóricas recientes la vinculan con la economía social y solidaria, donde el cambio se da desde sus propios habitantes, así como una adecuada regulación de sus instituciones.

Con base a lo expuesto por Varisco (2008), la teoría del desarrollo local ha permitido el desarrollo de la ciudad a través de la infraestructura hotelera, por lo que resalta la importancia de analizar el impacto de la pandemia en este sector que aporta a la economía y desarrollo de su territorio. Así mismo, Varisco (2008) alude que esta teoría con la actividad turística consolidará en los próximos años investigaciones sobre desarrollo turístico sustentable, así como «propuestas para mejorar la contribución del turismo al desarrollo local» (p. 143).

De acuerdo con la CEPAL (2020), desde abril de 2020, el turismo en la región se ha detenido en gran parte como resultado de la pandemia de COVID-19. El estancamiento que experimentó el sector turístico no ha afectado únicamente la economía y por ende el empleo del Caribe, sino también a un número importante de comunidades locales que radican en América Latina. Siendo este el lugar en el que la mayoría de los gobiernos y el sector privado han dispuesto todos sus recursos de manera emergente en la toma de medidas, contribuyendo a la mitigación, dentro de lo que se puede, del impacto que la crisis en las empresas turísticas, generalmente las pequeñas en conjunto con sus trabajadores han experimentado, preparándolos para la recuperación posterior a COVID-19. De ahí que, Hidalgo et al. (2022) sostienen que los directores de los hoteles deben adoptar estrategias que les permitan gestionar la crisis y recuperarse en las temporadas en que se controle la pandemia.

Hinostroza (2020), manifiesta que existen algunas teorías relacionadas al manejo de la crisis, entre ellas, la teoría del caos que dispone de tres componentes: «sutileza, control y creatividad», la teoría de las ondas de rebote que es generada por la opinión pública; y, la teoría del espiral de silencio expuesta por Elisabeth Neumann quien se centra en explicar los efectos de las opiniones públicas. Esta base teórica es importante para el desarrollo de la investigación, debido a que la comunicación tal como plantea Halpern (2010) es

una función de la gestión de crisis, ya que los mensajes pueden «prevenir o disminuir los efectos negativos de esta y así proteger a la organización, stakeholders o a la industria, de un daño menor» (p. 25).

Los expertos alrededor del mundo establecieron presuntas variedades de riesgos que estarían afectando a la industria turística y hotelera, entre los que se incluían prohibiciones de viajes y cierres de fronteras, que se potencializaron alrededor de los destinos turísticos entre los meses de abril y agosto del 2020; hubo parálisis de grandes mercados de origen como Estados Unidos y China; y, preocupaciones de bioseguridad relacionadas con los viajes. Además, la falta de información confiable y el deterioro del entorno económico también fueron factores emergentes que socavaron la confianza de los consumidores (Organización Mundial del Turismo, 2020).

Estudios realizados en América Latina indican que las pérdidas dentro de la industria hotelera para el periodo más crítico de la pandemia oscilaron entre el 50 % y el 80 %, debido a la baja ocupación de la mayor parte del sector de pequeños y medianos hoteles donde algunos tuvieron que cerrar sus puertas dado que no albergaban clientes ni en un 12 % de su capacidad. La Organización Mundial del Turismo estimó una pérdida global de alrededor de \$ 150 mil millones en el 2020, que representa aproximadamente 1,5 veces el PIB de Ecuador. Para mediados de año las pérdidas percibidas en el país se encontraban entre los \$800 millones, lo que se reflejaría en reducciones de personal, cierres temporales e incluso cierres permanentes de instalaciones que forman parte del sector (Garrido, 2020).

La provincia de Manabí, a pesar de que no lidera la lista de destinos con mayor número de turismo internacional de Ecuador, ocupa el quinto puesto de las más visitadas del país al ser destino de aproximadamente 600.000 visitantes internacionales por año. Esta cifra representa alrededor del 30 % de los 2 millones de turistas que recibe parcialmente Ecuador cada año (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2018). Más de 3.566 locales se encontraban registrados hasta el año 2018, los que habían ofertado cada fin de semana recibir tanto a viajeros nacionales como internacionales. En este sentido, la Dirección Provincial de Turismo de Manabí ha estimado que un visitante de paso en dicha provincia genera entre \$ 15 y \$ 30 dólares estadounidenses de gasto medio diario en la zona, sin hospedaje, mientras que si estos permanecen más de un día y se considera el hospedaje, el gasto realizado por turista se encuentra entre los \$100 y \$120 dólares.

En la ciudad de Manta, el total de establecimientos turísticos registrados, de acuerdo con la información ofrecida por el Departamento de Turismo de Manta, asciende a 569, que aproximadamente representan el 100 % del total de la planta turística del territorio según el último catastro actualizado a inicios del año 2020. De los 569 establecimientos, 531 eran establecimientos de refugios para los visitantes turísticos, en

los que se establecían un promedio de 1.108 personas en temporada baja y hasta 1.425 personas en temporada alta (Pinargote & Loor, 2021). Es importante mencionar que Manta es el primer puerto turístico, marítimo y pesquero de Ecuador y una de las paradas obligadas para cruceros internacionales y turistas que desean disfrutar del encanto de la costa ecuatoriana, debido al confort que brinda su excelente infraestructura hotelera. La ciudad es considerada puerta de entrada internacional y su demanda turística está conformada por visitantes nacionales y extranjeros.

A pesar del desastre natural ocurrido en el año 2016 por el terremoto, se ha convertido en un pilar del desarrollo (Vargas, 2018). No obstante, a pesar de que actualmente se encuentra en proceso de recuperación, fue una de las ciudades ecuatorianas que aún siente las pérdidas a la que estuvo sujeta como consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19. El cierre de playas y lugares turísticos, la prohibición de la llegada de viajeros internacionales, así como la capacidad de ingreso de los nativos, ha ido mermando los niveles de ingreso y competitividad de esta importante rama de la economía ecuatoriana de Manabí.

En este contexto, son diversos los estudios empíricos que analizan el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre la economía del sector hotelero. Entre ellos consta el trabajo de Vega et al. (2021), quienes sostienen que este fue similar en los países que conforman las diferentes regiones del mundo. Por su parte, Félix y García (2020) indican que la problemática que enfrentó el sector empresarial de Manta, Ecuador, durante la emergencia sanitaria es la pérdida de ingresos que desencadenó una serie de problemas como incapacidad para pagar a proveedores, previendo la necesidad de disminuir los precios de los servicios, el uso de la tecnología digital para realizar las operaciones de comercialización y ventas de los servicios. En esta línea, Becerra et al. (2021) manifiestan que la reestructuración estratégica es básica para la reactivación turística, y en este proceso se necesita la intervención del gobierno que debe desarrollar e implementar planes de acción para lograr tal reactivación.

Desde la posición de Núñez (2021), previo al COVID-19 el nivel de ocupación que presentaban los establecimientos por parte de turistas no residentes o extranjeros cada mes era alto, y con la aparición de la pandemia el nivel de ocupación tuvo un cambio drástico; pues el número de llegadas de turistas se redujo notablemente y ocasionó que un número importante de propietarios cambiaran los precios de sus servicios. De ahí que este autor concluye que el sector hotelero ha sido gravemente afectado, pues ha quedado resquebrajado y golpeado por la emergencia sanitaria, generando la minimización potencial de sus ingresos y la pérdida de recursos humanos en sus establecimientos. De la misma manera, Rodríguez (2021) argumenta que con la emergencia sanitaria el sector hotelero enfrentó cambios como la disminución de los ingresos generados por ventas, lo que conllevó a la eliminación de puestos de trabajo y la implementación

de acciones que flexibilizaron sus servicios como reducción en los precios de estadia u ofertas de promociones grupales y paquetes de servicios a precios reducidos más de lo normal, lo que generó pérdidas en sus establecimientos y la necesidad de contar con proveedores que permitiera aplicar medidas para mantener sus servicios de calidad.

A criterio de Pinargote y Loor (2021), Manta cuenta con una oferta de servicios hoteleros realmente satisfactoria, ofreciendo también valores y precios accesibles. Sin embargo, aunque la pandemia ha afectado claramente dicho sector, las perspectivas sobre el futuro económico del cantón son positivas, pues las estrategias impuestas por el gobierno han resultado efectivas para su reactivación. Así mismo, Félix y García (2020) sustentan que, aunque el COVID-19 tuvo un fuerte impacto sobre el sector turístico del cantón, cuenta afirmativamente con la posibilidad de replantear el desarrollo de todas sus actividades evolucionando satisfactoriamente, no solo por sus atractivos turísticos, sino también por la calidad de sus servicios.

## **MÉTODOS**

La investigación fue de tipo descriptiva bajo un enfoque metodológico cuantitativo, de diseño no experimental, con el propósito de obtener datos numéricos que permitieron llegar a conclusiones estadísticas para así comprender el impacto económico del COVID-19 en el sector hotelero de la ciudad de Manta. Para ello, se tomaron como base los datos del Ministerio de Turismo del Ecuador, así como los hoteles registrados al año 2021 en la ciudad de Manta, con un total de 21 hoteles (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2021). El instrumento que se aplicó fue un cuestionario de 32 preguntas, a partir de la revisión de la literatura. Los datos se procesaron en Microsoft Excel.

## **RESULTADOS**

### **Descripción del sector hotelero de la ciudad de Manta**

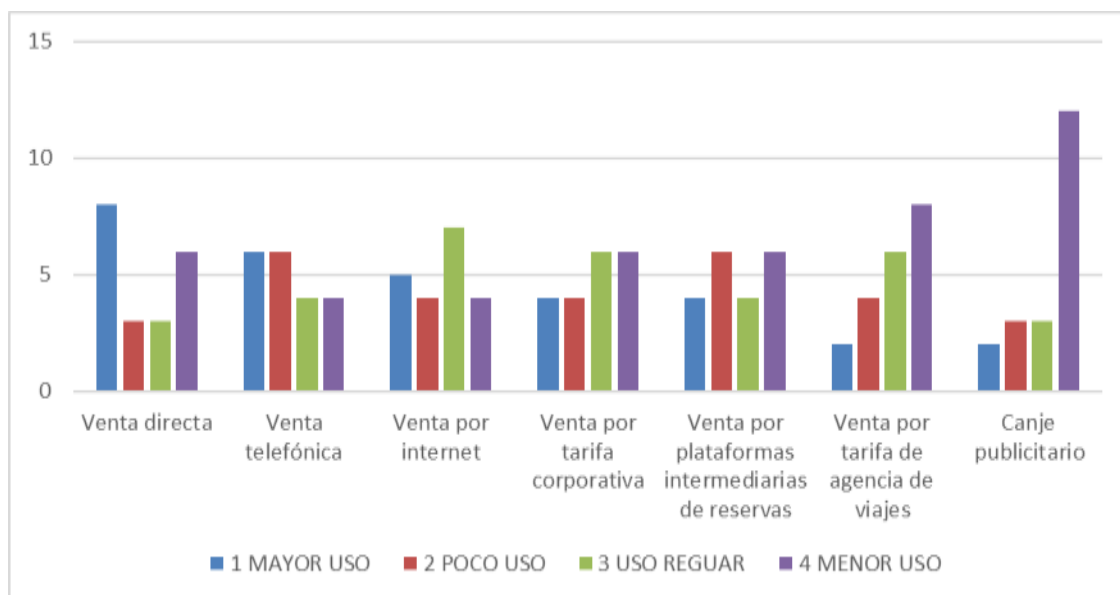
Los resultados describen la información de 20 hoteles, ya que uno de ellos se negó a atender el requerimiento de información, tanto de forma virtual, como presencial. En la Tabla 1 se aprecia que el 45 % tiene 3 estrellas, el 30 % cuatro estrellas, el 20 % cinco estrellas y el 5 % dos estrellas. A su vez, el 45 % de los establecimientos poseen entre 1 a 9 empleados, un 30 % entre 50 a 150 empleados y el 25 % entre

10 a 49 empleados. En lo que respecta a la capacidad por número de habitaciones, el 60 % de los hoteles poseen una capacidad menor a 49 camas, un 35 % manifestó poseer entre 50 a 150 camas, y solo un hotel posee entre 151 a 300 camas. Sin embargo, la capacidad hotelera representó una ventaja durante la época de pandemia, primero porque el servicio estaba dirigido a la clase alta y media alta que en época de crisis pudieron viajar, y en momentos de incertidumbre y de implementación de medidas de bioseguridad sus amplios espacios resultaron ser un valor importante influyente para ser escogido como sitio de acogida. De ahí que al comienzo de la reactivación económica, los hoteles 5 estrellas fueron los pioneros en reportar tasas de ocupación superior al 70 %.

**Tabla 1.** Descripción del sector hotelero de Manta.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Dos estrellas	1	5%
Tres estrellas	9	45%
Cuatro estrellas	6	30%
Cinco estrellas	4	20%
<b>Número de empleados</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Entre 1 a 9	9	45%
Entre 10 a 49	5	25%
Entre 50 a 150	6	30%
<b>Número de habitaciones</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Menor a 49	12	60%
Entre 50 a 150	7	35%
Entre 151 a 300	1	5%
<b>Cadena Hotelera</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Establecimiento ecuatoriano independiente	17	85%
Pertenece a una cadena ecuatoriana	1	5%
Establecimiento independiente asociado a una cadena internacional	2	10%
<b>Mercados Turísticos</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Viajes corporativos	13	65%
Turismo cultural	9	45%
Turismo urbano	10	50%
Salud y bienestar	6	30%
Playa	14	70%
Rural, ambiental y aventura	4	20%

Es importante resaltar que el 85 % corresponde a establecimientos ecuatorianos independientes; mientras que el 5 % pertenece a una cadena hotelera ecuatoriana, lo que constituyó un beneficio durante los meses más críticos de la pandemia, pues, al pertenecer a estas cadenas se promovían como espacio de hospedaje para empresas que no podían paralizar sus operaciones a pesar de la pandemia. Adicionalmente, se muestran los mercados turísticos con los que operan cada una de las empresas hoteleras, destacando entre ellas la playa con el 70 % y viajes corporativos con el 65 % debido a que algunos hoteles sirvieron de hospedaje a empresas petroleras y multinacionales que no paralizaron sus operaciones y viajes. En un balance de la situación resaltó la necesidad de no depender del turismo de playas y abrirse a nuevos mercados, como el turismo urbano y turismo cultural, representado por el 50 % y 45 %, respectivamente. Antes de la pandemia prevalecía la venta directa, pues el 65 % de los hoteles manifestó darle un mayor uso a esta tipología; cifra que entre marzo a diciembre del 2020 se vio reducida; pues solo el 40 % le daba mayor uso a la venta directa. En cuanto a las ventas por internet sólo era empleada por el 25 %. Aunque uno de los efectos más notables de la pandemia fue el cambio en los tipos de ventas, de los tradicionales a lo digital; se cree que este efecto no fue tan notable en las ventas del servicio hotelero durante los meses de marzo a diciembre del 2020 porque los dueños y gerentes de estos establecimientos estaban más enfocados en resolver problemas como la adopción de las nuevas medidas de bioseguridad y conseguir los permisos para funcionar con las nuevas normativas (ver Figura 1).



**Figura 1.** Tipo de venta que prevaleció durante los meses de marzo-diciembre 2020.



## **Repercusiones económicas del COVID-19 en el sector hotelero del cantón Manta, provincia de Manabí**

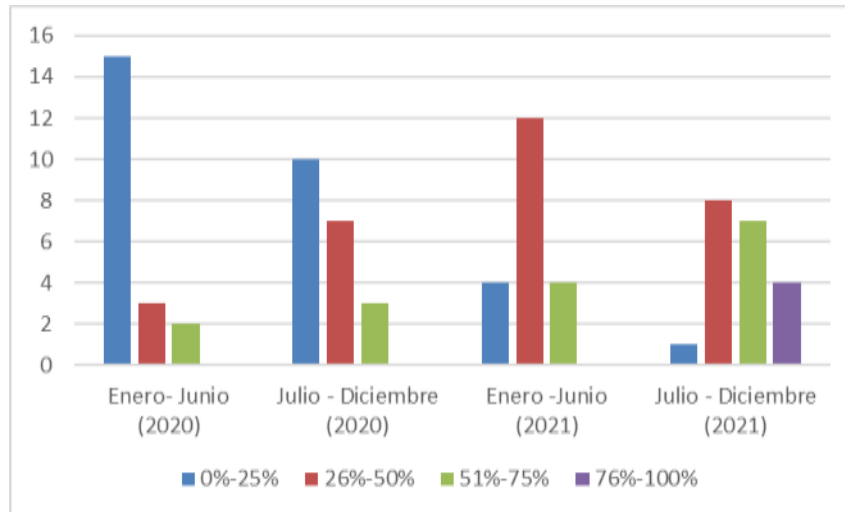
Cuando se declaró el estado de emergencia y se aplicaron las medidas de restricción a la movilidad humana, decretada por el gobierno nacional, unido a las restricciones de salida impuesta por otros países, redujo a cero el flujo de turistas; lo que ocasionó que el 50 % de los hoteles cerraran sus puertas; mientras que un 30 % se mantuvo parcialmente abierto, el 15 % dijo estar operativo y un 5 % dijo estar operativo pero cerrado al público (Ver Tabla 2). Se debe indicar que los hoteles de Manta tuvieron una realidad diferente a hoteles de otras ciudades, debido a que las grandes actividades económicas de la ciudad continuaron trabajando y algunos hoteles prestaron servicio corporativo; incluso algunos hoteles sirvieron como sitio de confinamiento a personas que llegaban de otros países.

Cabe indicar que durante la pandemia, el 60 % de los hoteles manifestó haber tenido una alta cantidad de cancelaciones o cambios por parte de los turistas tanto nacionales o extranjeros, a causa de las disposiciones del Comité de Operaciones de Emergencia (COE) para la visita de las playas y la restricción vehicular, además del temor a contagios. De ahí que el 55 % de los representantes hoteleros considera que la pandemia cambió el desempeño del sector hotelero en las formas de ofertar servicio, el 30 % considera que la pandemia dio un nuevo enfoque del valor agregado, el 10 % opina que permuta en las nuevas formas de fidelizar al cliente y un 10 % prefirió no especificar. Lo que se evidencia en estas respuestas es que efectivamente la pandemia generada por el COVID-19 afectó la forma tradicional del desempeño de los hoteles; por ello, los representantes hoteleros coinciden en que la pandemia afecta las relaciones entre establecimientos vinculados al sector hotelero, resultados que se reflejan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Repercusiones del COVID-19 en el sector hotelero de Manta.

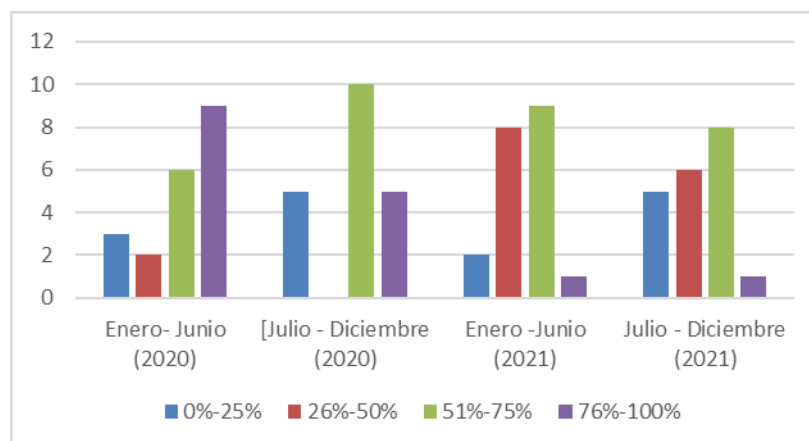
<b>Situación del Hotel- Estado de Emergencia</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Totalmente cerrado	10	50%
Cerrado al público, pero trabajando para la apertura de esta temporada	1	5%
Parcialmente abierto	6	30%
Totalmente operativo	3	15%
<b>Cancelaciones de reservas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Alto	12	60%
Medio	4	20%
Bajo	4	20%
<b>Cambio en el desempeño del sector hotelero</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Nuevas formas de fidelizar al cliente	2	10%
Nuevas ofertas de servicio	11	55%
Nuevo enfoque de valor agregado	6	30%
Otros (Especificar)	1	5%
<b>Relaciones entre establecimientos vinculados al sector hotelero</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	20	100%
No	0	0%

En la Figura 2 se puede apreciar que, para el primer semestre del año 2020, la mayoría de hoteles presentaron promedios de ocupación bajo, esto es entre 0 a 25 %, de acuerdo con Núñez (2021), quien manifiesta que el nivel de ocupación en los meses críticos de la pandemia fue bajo y medio bajo. Para el segundo semestre del año 2020, se observa un leve incremento en la tasa de ocupación, el 50 % presentaba un promedio de ocupación de hasta un 25 %; y, el 35 % un promedio de entre 51 % a 75 %. Según el reporte del Director Municipal de Turismo de Manta, para el mes de agosto, el 65 % de los hoteles ya contaba con permiso para su funcionamiento. Para el primer semestre del 2021 la tasa de ocupación se había incrementado entre un 26 % a 50 %, así lo indicó el 60 % de los hoteles encuestados; dado que, para este periodo ya se había regularizado la estadia en las playas con la implementación de medidas de bioseguridad como el control de aforo. Finalmente, en el segundo semestre del año 2021 se aprecia una mayor actividad en el sector hotelero, se presentaron tasas de ocupación de entre 26 % a 50 % e incluso entre 51 % a 76 %; debido a la intervención de la Dirección de Turismo del Municipio de Manta en conjunto con los dueños de los hoteles que programaron actividades como el Gran Fondo de Nueva York, la Expo-Atún del Pacífico y eventos de motocicletas.



**Figura 2.** Promedio de ocupación del hotel, relativo a los niveles de ocupación habitual.

Por su parte, en la Figura 3 se aprecia que para el primer semestre del año 2020 en la mayoría de los hoteles el promedio de pérdidas totales mensuales estuvo entre el 76 y el 100 %; mientras que para el segundo semestre del mismo año este promedio de pérdidas se redujo, pues la mitad de los hoteles presentaban pérdidas de entre el 51 al 75 % y sólo el 25 % percibió pérdidas entre el 76 y el 100 %. En lo que respecta al primer semestre del año 2021, la percepción del promedio de pérdidas totales fue homogénea y evidencia una mejora respecto al año anterior; sólo un hotel presentó pérdidas entre el 76 al 100 %, el 45 % presentó pérdidas entre el 51 al 75 % y el 40 % percibió pérdidas entre el 26 al 50 %; así mismo, en el segundo semestre del año 2021, sólo un hotel percibió pérdidas entre el 76 al 100 %, el 40 % entre el 51 al 75 % y en el 30 % el promedio de pérdidas se ubicaba en rangos de entre 26 al 50 %.



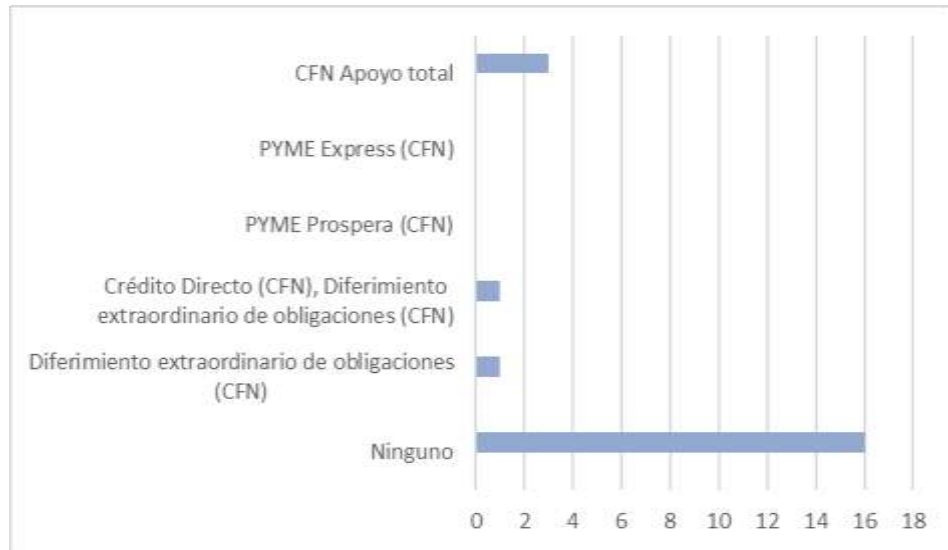
**Figura 3.** El promedio de pérdidas totales mensuales de los hoteles durante la pandemia.

## **Medidas implementadas en el sector hotelero del cantón Manta para mitigar el efecto económico del COVID-19**

Los hallazgos de la investigación determinaron que el 100 % de los encuestados impulsó su establecimiento a través de publicidad por internet y medios electrónicos, aunque en los primeros meses de la pandemia su enfoque estuvo en adaptar sus servicios con los nuevos requerimientos y cumplir con las normas para obtener su permiso de funcionamiento, donde el uso de internet y redes sociales fue la herramienta que adoptaron para ofertar sus servicios, dejando de lado las ventas tradicionales.

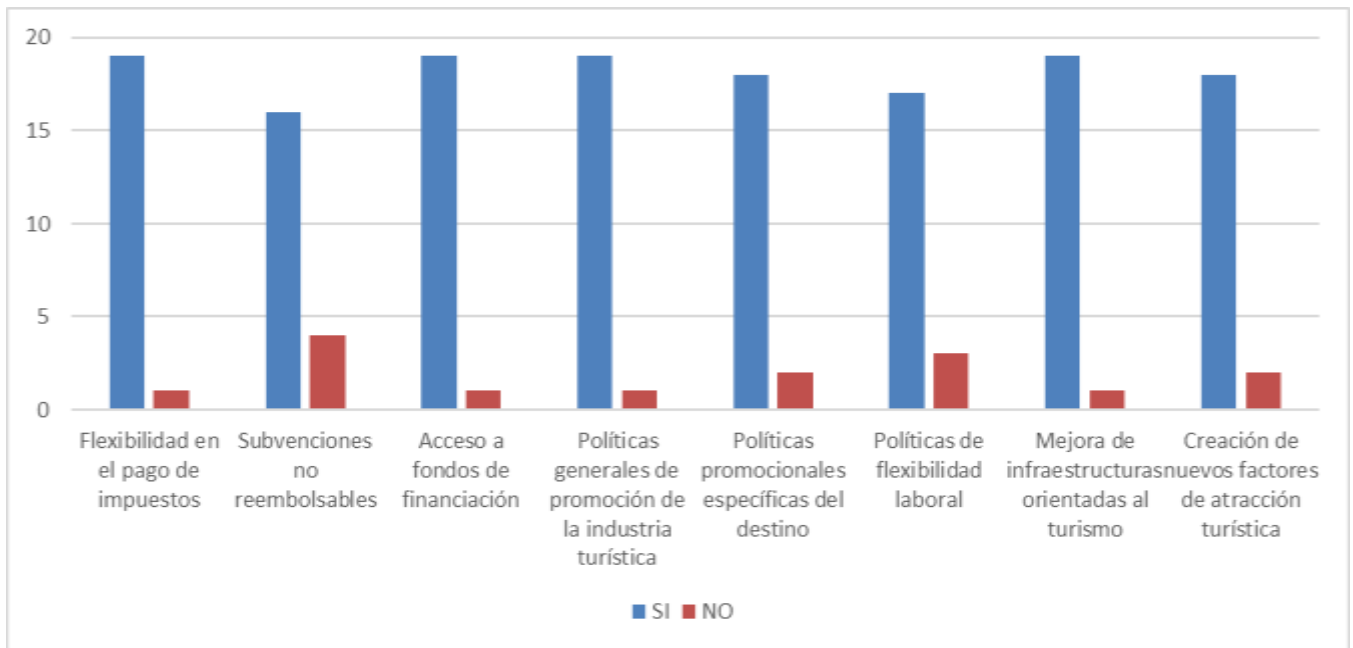
Durante la pandemia se tomaron algunas medidas de prevención contra el COVID-19, sin embargo, el 85 % de los representantes hoteleros considera que estas medidas afectaron los gustos y preferencias de los turistas hacia su establecimiento. En el caso de la Dirección Municipal de Turismo inició con la creación de grupos de WhatsApp que integraba a empresarios del sector turístico y representantes de instituciones claves (MINTUR Y COE Nacional) para compartir información oficial y reducir el nivel de incertidumbre; y, participó activamente en las discusiones que se establecieron con la banca privada para resolver el tema del pago de créditos pendientes para apoyar con los problemas de liquidez. También se creó la Fundación Buró Turístico con el objetivo de realizar un trabajo mancomunado entre el sector público y privado. De ahí que el 90 % de los hoteles manifiesta haber participado en actividades promovidas por la Dirección de Turismo Municipal de Manta para el desarrollo de propuestas orientadas a reactivar el turismo. En cuanto a las medidas tributarias implementadas por la municipalidad del cantón Manta para exonerar parcialmente el pago a la tasa única anual de funcionamiento turístico y la tasa por ocupación de las playas, el 75 % de los hoteles considera que esta medida contribuye a la recuperación del sector turístico; mientras que el 25 % considera lo contrario. Con respecto a las medidas implementadas por el COE cantonal, el 50 % de los hoteles considera que fueron efectivas para impulsar la reactivación de turismo en Manta, frente al 50 % que manifestó su desacuerdo; pues algunos empresarios relacionan las medidas del COE con la ralentización de la economía.

Otra de las medidas que se implementaron para mitigar el efecto económico del COVID-19 en el sector hotelero fueron los servicios financieros diseñados como apoyo a la reactivación económica; sin embargo, el 80 % de los encuestados manifestó no haber solicitado ningún crédito; contrario al 20 % que solicitaron créditos (Crédito apoyo total, Crédito directo y 1 diferimiento extraordinario) (Ver Figura 4).



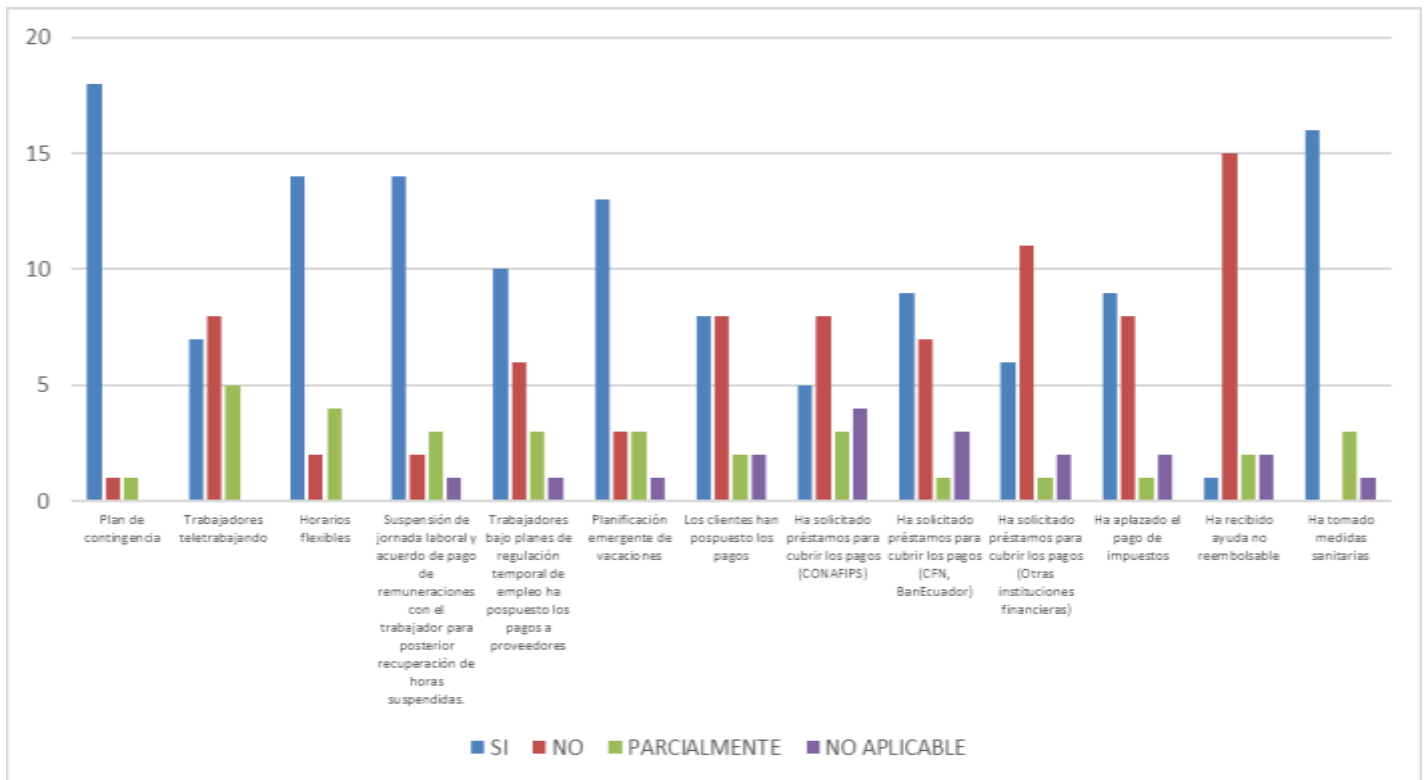
**Figura 4.** Productos y servicios financieros diseñados para apoyar a la recuperación económica en el contexto del COVID-19.

Se debe añadir que un número importante de hoteles aplicó algunas políticas públicas para la recuperación del sector hotelero; entre ellas destacan la flexibilidad en el pago de impuestos, políticas generales de promoción de la industria turística, las mejoras de infraestructuras orientadas al turismo y acceso a fondos de financiación en orden de elección; por otra parte, ciertos hoteles manifestaron haber aplicado subvenciones no reembolsables, políticas de flexibilidad laboral y creación de nuevos factores de atracción turísticos (Ver Figura 5).



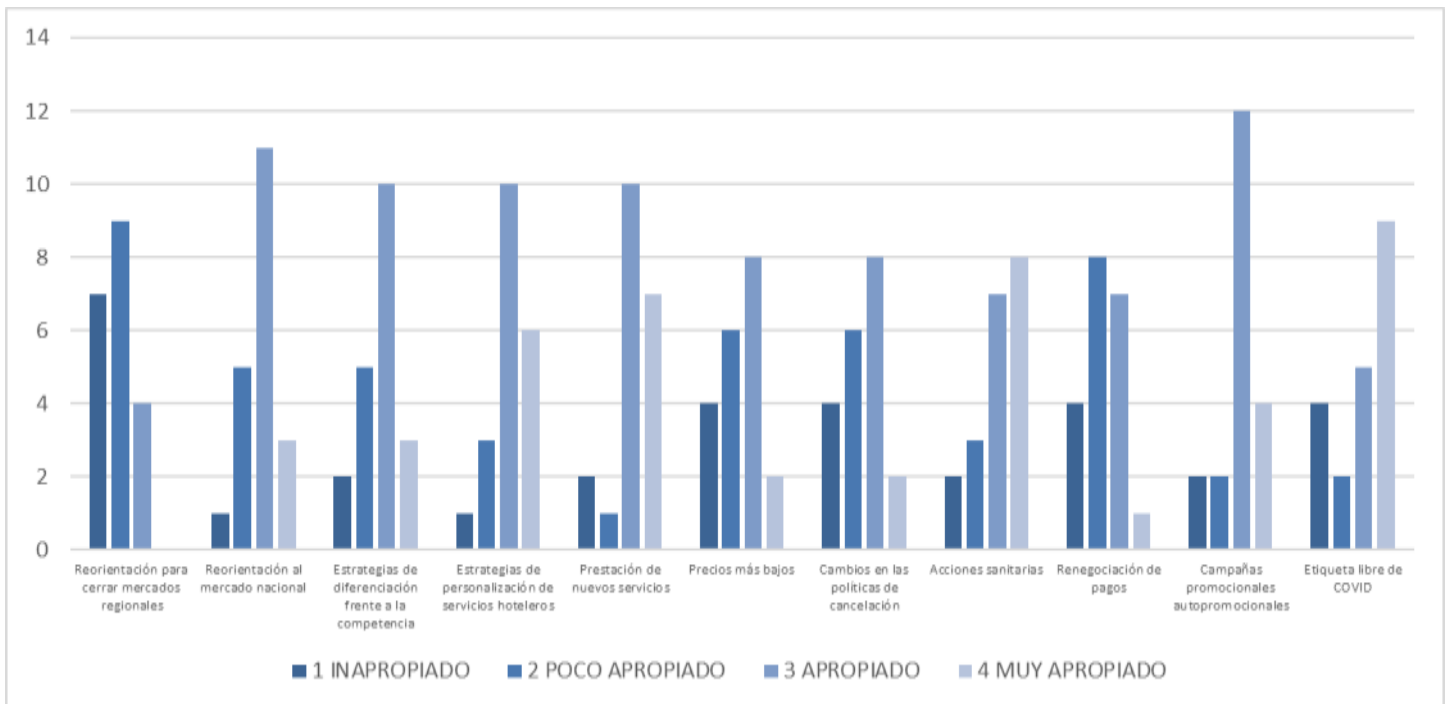
**Figura 5.** Políticas públicas que se aplicaron para la recuperación del sector turístico.

Entre las medidas implementadas por los hoteles para mitigar el efecto económico durante la pandemia, se observa que el 90 % contaba con un plan de contingencia, quizás por lo experimentado en el terremoto del año 2016. La adopción del teletrabajo no tuvo mucha acogida, pues los resultados se muestran parejos en las tres opciones (sí, no y parcialmente), posiblemente se debe al factor cultural y a las características propias del trabajo de un hotel; otra de las medidas implementada por el 70 % de los hoteles fue la flexibilidad de los horarios, suspensión de jornada laboral y acuerdo de pago de remuneraciones con el trabajador para posterior recuperación de horas, así como la planificación emergente de vacaciones. Algunos hoteles optaron por solicitar préstamos para cubrir pagos, tanto a la Corporación Financiera Nacional como a Ban Ecuador. (Figura 6)



**Figura 6.** Medidas de acción que implementaron los hoteles hotel para mitigar el efecto económico.

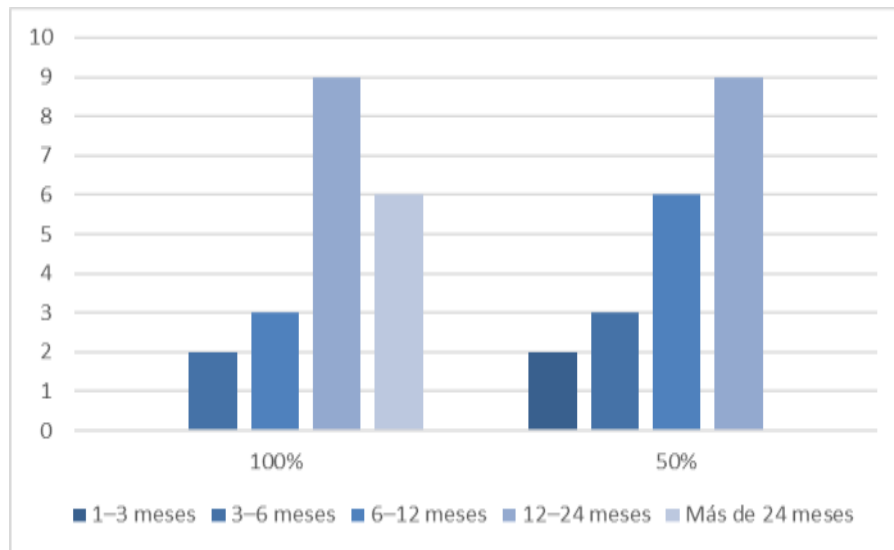
Se consultó a los representantes hoteleros sobre el grado de idoneidad de algunas estrategias comerciales direccionadas a revitalizar los negocios hoteleros. Se puede apreciar en la Figura 7 que entre las estrategias muy apropiadas constan: el uso de etiqueta libre de COVID-19 y acciones sanitarias; en las estrategias apropiadas: reorientación al mercado nacional, estrategias de diferenciación frente a la competencia, estrategias de personalización de servicios hoteleros, presentación de nuevos servicios y campañas promocionales; mientras que las estrategias consideradas poco apropiadas son: reorientación para cerrar mercados regionales, precios más bajos, cambios en la política de cancelación y renegociación de pagos.



**Figura 7.** Grado de idoneidad de las estrategias comerciales para revitalizar su negocio hotelero.

En la Figura 8 se muestra el tiempo en el que los representantes hoteleros prevén recuperar el negocio. Para la recuperación del 100 %, el 45 % considera que tardarán entre 12 a 24 meses; el 30 % manifiesta que se necesita más de 24 meses para una recuperación total; mientras que los demás piensan que se recuperarán en menos tiempo (entre 3 a 12 meses). Por otra parte, el 45 % considera que entre 12 a 24 meses se recuperarán en un 50 %, mientras que los demás consideran que para alcanzar este porcentaje de recuperación se necesitará entre 1 a 12 meses. El apoyo financiero y gubernamental es clave para la recuperación del sector hotelero; por ello algunas de las medidas planteadas en Ecuador fueron desarrollar marcos de políticas adecuados para un entorno empresarial, que integre todos los sectores de la economía y mejore la experiencia de los turistas.





**Figura 8.** Tiempo de recuperación de las empresas hoteleras.

## CONCLUSIONES

En este primer escenario, cada provincia del Ecuador vivió su realidad particular que dependió de su ubicación geográfica, pero, además, y en el caso específico de Manta, influyó la experiencia reciente del terremoto del año 2016. A juicio del Director Municipal del GAD de Manta los empresarios están organizados y preparados para actuar en eventos naturales, ya que lo ocurrido con el terremoto en el 2016 los hizo resilientes frente a situaciones caóticas.

Esto se evidencia con lo ocurrido durante los meses críticos de la pandemia. Lo primero que hicieron los empresarios fue organizarse y formar un equipo junto a las autoridades del Municipio y del Estado. La tecnología fue su gran aliada, gracias a ella se crearon canales de comunicación que les permitió obtener información de primera mano, lo que indudablemente ayudó a dar pasos firmes en los meses posteriores.

Cada etapa de la pandemia exigió, y obtuvo, respuestas que hoy por hoy (a más de dos años de la pandemia) se consideran asertivas. Esto se evidencia en el resultado de la encuesta aplicada y en la realidad observada, pues no se reportó cierre definitivo de hoteles; sí hubo pérdidas económicas, pero las estrategias aplicadas evitaron el cierre.

De acuerdo con lo que se conoció en la investigación, los empresarios fueron proactivos y cuando el Estado ecuatoriano presentó su proyecto para reactivar la economía, el sector empresarial de Manta ya había avanzado, especialmente en materia de organización, lo cual facilitó aplicar las medidas gubernamentales o discutirla con el ente encargado de desarrollarla.

Además de la organización, estuvo la adaptación de las medidas de seguridad y la búsqueda de apoyo para difundir la información entre los empleados y la sociedad en general. La integración con las autoridades locales fue una medida que favoreció la efectividad de cada estrategia desarrollada.

Otras estrategias fueron la adaptación de nuevas modalidades de venta, como las corporativas que se aplicaron en un momento en que era difícil atraer a turistas de manera masiva, esto fue luego del año y medio de la pandemia, específicamente en el último trimestre del 2021, cuando se desarrollaron actividades corporativas dirigida a profesionales, cuyo centro eran los hoteles.

Así mismo, el marketing digital fue otra medida que tomó impulso. Lo observado en el resultado de las encuestas es que la adopción de esta modalidad de ventas del servicio hotelero se practicó en combinación con las tradicionales, especialmente con las corporativas porque para los hoteles de Manta era lo que aplicaba en ese momento.

Otro aspecto que es importante resaltar es que mientras la literatura refiere que hoteles de otras provincias cerraron sus puertas, en la encuesta se observa que no se llegó a ese punto y se debe precisamente a que se aprovechó la ubicación estratégica del cantón y se ofreció alojamiento a empresas que no pararon sus actividades ni siquiera en el período de mayor crisis.

En conclusión, se puede afirmar que los empresarios del sector hotelero de Manta fueron asertivos al enfrentar los efectos del COVID-19, su nivel de organización, su capacidad de respuesta a eventos como la pandemia y su facilidad para integrarse con el resto de las instituciones fueron clave para desarrollar estrategias adaptadas a su realidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Becerra, F., Vega, J. & Orellana, M. (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *Digital Publisher*, 6(3), 201-220. [10.33386/593dp.2021.3.566](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566)

CEPAL. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. <https://bit.ly/3pGaw2y>

Cortez, R. (2020). *Sector hotelero con gran afectación económica a causa del Covid*. Bogotá: CATELCO.

Félix Mendoza, A. G. & Garcia Reinoso, 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(7), 79-103. [10.21071/riturem.v4i1.12743](https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743)

- GAD Manta. (2019). *Actualización del Plan de Desarrollo de Ordenamiento Territorial con especial énfasis en a gestión de Riesgo Manta - 2019*. <https://bit.ly/3eGG9Tj>
- Garrido, C. (2020). *Situación del Turismo ante el COVID 19*. Guayaquil: UIDE.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de crisis. Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Santiago: RIL Editores.
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J., Turrión, J. & Velázquez, F. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88. [10.1016/j.tourman.2021.104395](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104395)
- Hinostroza, E. (2020). *Comunicación organizacional y manejo de crisis en el programa nacional de alimentación escolar qali warma de Huancayo*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del centro del Perú, Huancayo. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7275/T010\\_20015368\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7275/T010_20015368_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021). *Establecimientos registrados*. <https://bit.ly/3GUS9wC>
- Núñez Alarcón, J. P. (2021). *Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector hotelero*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32239>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). *El impacto de la COVID-19 en el turismo mundial queda patente en los datos de la OMT sobre el coste de la parálisis*. <https://www.unwto.org/es/news/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-turismo-mundial-queda-patente-en-los-datos-de-la-omt-sobre-el-coste-de-la-paralisis>
- Pinargote Montenegro, K. G. & Loor Chavez, T. D. (2021). El COVID-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *ECA Sinergia*, 12(1), 152-168. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588566096011/html/>
- Rodríguez, E. (2021). El sector hotelero y el Covid 19 en el cantón Salinas. Periodo 2019-2020.
- Salazar, K., Serrano, S. & Calle, M. (2021). Análisis de la situación actual del sector hotelero frente a la crisis sanitaria COVID-19. Caso: Machala-Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. [10.4067/S0718-235X2021000100002](https://doi.org/10.4067/S0718-235X2021000100002)
- Vargas, A. (2018). La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/127394\\_planta-hoteler-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html](https://www.hosteltur.com/127394_planta-hoteler-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html)
- Varisco, C. (2008). Turismo y desarrollo económico local. *Aportes y Transferencias*, 12(1), 125-148. <http://nulan.mdp.edu.ar/366/1/Apo2008a12v1pp126-148.pdf>

Vega, V., Sánchez, B., Castro, F. & Gómez, N. (2021). Impacto de la COVID-19 en el turismo de Latinoamérica y El Caribe. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 460-466.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000300460](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000300460)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Contribución autoral**

Sara Mendoza Cantos: Estudiar y sintetizar la información contenida en este trabajo, redacción borrador original.

Jairon Holguín Bermello: Estudiar y sintetizar la información contenida en este trabajo, redacción borrador original.

Claudia Alexandra Zambrano-Yépez: Conceptualización, validación, revisión y edición.