



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v10i18.0827>

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE MANTA

ORGANIZATIONAL RESILIENCE AMONG SMES IN MANTA'S HOTEL SECTOR

San Martín-Montero Wendy Yadira ¹; Lovato-Torres Sofía Georgina ²

¹ Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador. Correo: wendy.sanmartin8418@upse.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8373-9805>

² Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador. Correo: slovato@upse.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5831-8554>

Resumen

La resiliencia organizacional es la capacidad que tienen las instituciones para anticipar y recuperarse ante eventos disruptivos que alteran su funcionamiento normal. En el entorno de Manta, esta competencia es determinante para que las pequeñas y medianas empresas hoteleras logren mantener su operatividad frente a las constantes fluctuaciones del mercado y crisis del entorno. Con base en esto, el objetivo general de la presente investigación fue analizar los procesos de resiliencia organizacional en las PYMES del sector hotelero de la ciudad de Manta desde una perspectiva cualitativa. Se empleó un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico y de campo de alcance exploratorio-descriptivo, utilizando grupos focales y entrevistas semiestructuradas a una muestra de 32 participantes, cuyos datos fueron procesados mediante el software Atlas.ti. El principal resultado identificó una transición en las amenazas críticas, donde la inseguridad ciudadana desplazó a los riesgos sanitarios, evidenciándose además una brecha operativa caracterizada por la agilidad en ventas digitales frente al estancamiento de la inversión en infraestructura física. Se concluyó que la resiliencia en estas organizaciones operó como un mecanismo de supervivencia reactiva y empírica, sustentada en la multifuncionalidad del personal y el compromiso emocional de los propietarios, ante la carencia de una planificación estratégica formalizada para la gestión de crisis.

Palabras claves: resiliencia organizacional, PYMES, sector hotelero, inseguridad ciudadana, gestión de crisis.

Abstract

Organizational resilience is the ability of institutions to anticipate and recover from disruptive events that alter their normal functioning. In the environment of Manta, this competence is decisive for small and medium-sized hotel enterprises to maintain their operations in the face of constant market fluctuations and environmental crises. Based on this, the general objective of this research was to analyze the processes of organizational resilience in SMEs of the hotel sector in the city of Manta from a qualitative perspective. A qualitative approach was employed with a phenomenological and field design of exploratory-descriptive scope, using focus groups and semi-structured interviews with a sample of 32 participants, whose data were processed using Atlas.ti software. The main result identified a transition in critical threats, where citizen insecurity displaced health risks, further revealing an operational gap characterized by agility in digital sales versus stagnant investment in physical infrastructure. It was concluded that resilience in these organizations operated as a reactive and empirical survival mechanism, sustained by staff multifunctionality and the emotional commitment of the owners, in the absence of formalized strategic planning for crisis management.

Keywords: organizational resilience, SMEs, hotel sector, citizen insecurity, crisis management.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 16 de diciembre de 2025.

Fecha de aceptación: 20 de febrero de 2026.

Fecha de publicación: 20 de marzo de 2026.



1. Introducción

En el ámbito administrativo, la resiliencia organizacional se define como la capacidad que poseen las instituciones para anticipar, resistir y recuperarse ante eventos disruptivos que alteran su funcionamiento normal (Barrón y Sánchez, 2022; Samán et al., 2022). Este concepto no se limita a la resistencia pasiva, sino que implica un proceso activo de ajuste estratégico y aprendizaje tras enfrentar situaciones de crisis. En la gestión empresarial actual, esta capacidad es un factor determinante para garantizar que las organizaciones mantengan su operatividad y competitividad en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector hotelero representan una base en el desarrollo económico regional debido a su capacidad de generar empleo y dinamizar el turismo (Pérez et al., 2022). No obstante, estos negocios suelen presentar una estructura administrativa sencilla y recursos financieros limitados, lo que aumenta su sensibilidad ante factores externos negativos. La estabilidad de

estas empresas depende estrechamente de su agilidad para adaptar sus servicios y procesos operativos a las nuevas exigencias de un mercado que se vuelve cada vez más volátil (Avilés et al., 2025).

A nivel internacional, la industria del hospedaje ha experimentado periodos de inestabilidad profunda debido a crisis económicas globales y emergencias sanitarias que paralizaron los flujos de viajeros (Hernández, 2024). Informes como el de la Organización Mundial del Turismo (2021) revelan que el sector sufrió una contracción histórica del 74% en las llegadas internacionales durante el año 2020, poniendo en riesgo más de 100 millones de empleos directos a nivel global. Esta vulnerabilidad financiera provocó el cese de operaciones de miles de empresas que carecían de liquidez y planes de contingencia para soportar una paralización prolongada.

En el contexto de Ecuador, el sector hotelero ha enfrentado desafíos significativos debido a su exposición a fenómenos naturales y fluctuaciones en la demanda turística interna y externa (Vera y Aguas, 2025). De acuerdo con Vera et al. (2020) la mayoría de la oferta



hotelera del país está compuesta por pequeñas empresas que encuentran dificultades para acceder a créditos o tecnologías que faciliten una recuperación rápida tras una crisis. A pesar de los esfuerzos gubernamentales por incentivar el turismo, la vulnerabilidad de estos negocios sigue siendo un problema crítico que compromete la sostenibilidad del tejido empresarial nacional.

En la ciudad de Manta, la industria hotelera ha sufrido variaciones notables en su capacidad de permanencia debido a eventos como el terremoto de 2016 y la crisis sanitaria de 2020 (Vélez et al., 2021). Según el análisis de Pinargote y Loor (2021), la vulnerabilidad del sector se hizo crítica cuando los porcentajes de ocupación hotelera se desplomaron a niveles históricos, fluctuando entre el 0% y el 3%, lo que generó una crisis de iliquidez inmediata para los establecimientos registrados en el catastro turístico local. Estos datos demuestran la urgencia de analizar los factores que permitieron que ciertos hoteles lograran mantenerse operativos mientras otros se vieron

amenazados con abandonar el mercado definitivamente.

En ese sentido, la realización de este estudio permite identificar las estrategias y capacidades internas que fortalecen a los hoteles locales frente a situaciones adversas, aportando información valiosa para la toma de decisiones gerenciales. Entender cómo los equipos de trabajo y los directivos gestionan la incertidumbre ofrece un marco de referencia útil para mejorar la planificación estratégica en el sector. Además, los hallazgos pueden servir de base para que las instituciones locales diseñen programas de apoyo técnico que fomenten la sostenibilidad de las PYMES turísticas en la región.

Con base en esto, el objetivo general de la presente investigación es analizar los procesos de resiliencia organizacional en las PYMES del sector hotelero de la ciudad de Manta desde una perspectiva cualitativa. Se busca explorar la interacción de los colaboradores, la visión de los gerentes y la percepción de los huéspedes para comprender cómo se construyen las capacidades de adaptación en el día a día. De esta manera, se pretende

describir las prácticas de gestión que facilitan la continuidad del servicio y el aprendizaje organizacional tras haber superado periodos de crisis severas.

Para guiar el desarrollo de este análisis, se plantea una interrogante que busca profundizar en la dinámica interna de supervivencia de los hoteles situados en este entorno costero. Resulta fundamental cuestionarse: ¿Cómo se manifiestan los procesos de resiliencia organizacional en las PYMES hoteleras de la ciudad de Manta para asegurar su adaptación y permanencia frente a entornos inestables? La respuesta a esta pregunta permitirá obtener una visión detallada sobre la realidad del sector y las herramientas que permiten a estos negocios enfrentar exitosamente las adversidades futuras.

Antecedentes de la investigación

Tras una revisión en bases de datos científicas, se seleccionaron investigaciones de los últimos cinco años que vinculan la resiliencia organizacional con la gestión hotelera. A continuación, se presentan los estudios más relevantes clasificados por el ámbito

geográfico internacional, nacional y local:

En el contexto global, el estudio desarrollado por Bolaños y Peláez (2021) se propuso explorar el vínculo entre la capacidad resiliente y la evolución de dos micro, pequeñas y medianas empresas colombianas dedicadas al transporte y turismo. Emplearon una metodología de enfoque cualitativo bajo un diseño de corte transversal, recolectando información mediante diez entrevistas semiestructuradas a directivos de las organizaciones. Los hallazgos identificaron acciones específicas en dimensiones de preparación, agilidad y elasticidad, determinando que los factores internos condicionan directamente la manera en que una empresa evoluciona frente a una interrupción externa prolongada.

Bolaños y Peláez (2021) establecieron que, si bien la adaptación es un resultado inherente a los sistemas resilientes, el proceso de renovación no es una regla general y depende estrictamente del tamaño de la firma, la magnitud del impacto y la disponibilidad de recursos financieros. El análisis de estas experiencias ofrece una base



de comparación para entender la realidad de los hoteles en Manta, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones centralizada en microempresas y la importancia del compromiso del personal.

Asimismo, el trabajo de Guadarrama y Pacheco (2023) que analizó la resiliencia organizacional como mecanismo estratégico para la recuperación, tuvo como objetivo exponer la capacidad de las organizaciones para mantenerse competitivas dentro del mercado. El trabajo se fundamentó en una metodología documental de carácter explicativo, realizando un rastreo sistemático de literatura entre los años 2015 y 2022. Los resultados mostraron que los procesos resilientes son herramientas que facilitan no solo la recuperación de la operatividad básica, sino también crear innovaciones que mejoren la forma en que funciona la empresa.

Este trabajo fundamenta la necesidad de operacionalizar la resiliencia en el ámbito hotelero, proporcionando las dimensiones teóricas de aprendizaje y gestión del conocimiento que son necesarias para hacer una comparación con la realidad local. Es decir, la visión de

Guadarrama y Pacheco (2023) sobre la fragilidad de las PYMES turísticas ante riesgos climáticos y sociales permite contextualizar la vulnerabilidad de la zona costera, reforzando la importancia de transformar las crisis en oportunidades.

En un contexto nacional, la resiliencia empresarial dentro del ecosistema de las micro, pequeñas y medianas empresas ecuatorianas constituye el eje central del estudio de Duque et al. (2024). Los autores se propusieron evaluar las diversas tácticas implementadas por este sector para contrarrestar los efectos de la inestabilidad económica y medir su eficacia real frente a la volatilidad del mercado nacional. Este trabajo se desarrolló bajo un enfoque descriptivo inferencial, que les ayudó a demostrar que la mayoría de las organizaciones mejoraron su forma de gestión y sus procesos internos, sintiéndose más fuertes frente a la competencia.

Duque et al. (2024) determinó que la sostenibilidad operativa en el corto plazo depende de una gestión estratégica que integre la innovación interna, compensando así la limitada presencia de políticas públicas de

apoyo efectivo. Todo esto ofrece una base empírica para comprender cómo el tejido empresarial local utiliza la flexibilidad administrativa como herramienta de supervivencia en un entorno de recursos restringidos.

En este mismo ámbito, Tobar et al. (2025) examinaron críticamente la utilidad de las herramientas administrativas tradicionales en las pequeñas y medianas empresas hoteleras durante un periodo de inestabilidad extrema entre 2019 y 2025. Mediante una metodología cualitativa longitudinal que integró el análisis de casos de estudio y la evaluación de eventos críticos, tales como paros nacionales, inseguridad y crisis energéticas. Los datos expusieron una caída drástica en el flujo de visitantes, subrayando que los modelos de planificación convencionales resultan insuficientes cuando las interrupciones externas ocurren de manera concatenada y violenta.

El trabajo de Tobar et al. (2025) pudo demostrar que la planificación tradicional es un privilegio de entornos que se consideran estables, resultando inoperante en economías donde la crisis es una

condición estructural y permanente, tal y como sucede en el caso ecuatoriano. Esta perspectiva permite comprender la supervivencia hotelera al dar prioridad a la flexibilidad operativa y a la diversificación de servicios, en lugar de centrarse en metas fijas a largo plazo. Asimismo, el modelo de planificación adaptativa propuesto ofrece una base conceptual para analizar cómo se responde a nivel local frente a desafíos actuales de seguridad e infraestructura.

En un contexto local, la investigación de Pinargote y Llor (2021) se planteó como objetivo conocer la incidencia financiera del COVID-19 sobre el sector hotelero del puerto y determinar alternativas de reactivación basadas en la capacidad de respuesta de las empresas. Para ello, se aplicó una metodología de enfoque mixto con un diseño transversal y causal descriptivo. Los datos dejan ver que existió una desaceleración económica severa causada por la caída drástica de la demanda, lo que generó una crisis de liquidez y dificultades críticas para la obtención de recursos económicos operativos.



En relación con lo anterior, se observa que aunque Manta posee una imagen turística consolidada, la reactivación real depende de la reducción de la incertidumbre y del fortalecimiento de la confianza del consumidor mediante estándares de bioseguridad (Pinargote y Loor, 2021). Esta información ofrece una línea base relevante para entender el punto de quiebra financiero que sufrieron las PYMES hoteleras locales, permitiendo contrastar cómo la gestión de crisis se volvió una herramienta de supervivencia inmediata.

En este mismo sector Catagua et al. (2025) examinó la situación de las pequeñas y medianas empresas turísticas, tomando como referencia los cantones de Manta, Portoviejo y Puerto López. Ejecutaron una metodología mixta de nivel exploratorio-descriptivo que incluyó análisis georreferenciado mediante sistemas de información geográfica y la aplicación de encuestas. Se destaca que Manta presenta el entorno comercial más dinámico y una mejor segmentación de mercado, esto, a pesar de que persisten debilidades generales vinculadas a la informalidad, la

escasa innovación y la falta de acceso a créditos financieros.

El informe de Catagua et al. (2025) establece que la escasez de personal calificado y la limitada capacidad de planificación estratégica en los pequeños negocios representan los principales obstáculos para la competitividad de esta región. Este trabajo otorga una visión un poco más actualizada del tejido empresarial mantense, identificando factores diferenciadores de supervivencia como la diversificación de servicios y el aprovechamiento de nichos de mercado específicos.

Fundamentos teóricos y conceptuales de la resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional se define como la capacidad estratégica que permite a las empresas anticiparse a disrupciones, absorber impactos negativos y recuperar su operatividad sin comprometer su competitividad en el mercado (Velázquez et al., 2024). Para Duchek (2020), este concepto se fundamenta en un proceso dinámico de tres etapas clave: la anticipación, el afrontamiento y el aprendizaje continuo. Bajo este enfoque, las

organizaciones dejan de ser entes reactivos para convertirse en sistemas proactivos que transforman la adversidad en un recurso estratégico de largo plazo.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la resiliencia es la capacidad que tiene la empresa para adaptar y reorganizar sus recursos internos, permitiéndole responder rápidamente ante situaciones de cambio impredecibles (Pino y Torralbas, 2024). Esta visión sugiere que las empresas resilientes no solo resisten las crisis, sino que logran una transformación estratégica que les permite obtener ventajas competitivas sostenibles mediante la movilización de activos (Ogbu et al., 2024). De este modo, la resiliencia se convierte en un motor de innovación capaz de orquestar recursos para enfrentar la ambigüedad del entorno.

En el contexto de la gestión de la continuidad empresarial, la resiliencia se interpreta como la capacidad de un sistema para sostener sus operaciones esenciales bajo condiciones cambiantes y perturbaciones externas (Gutiérrez et al., 2022). Este enfoque plantea

que el objetivo no es volver al punto inicial después de una crisis, sino mejorar a partir del seguimiento constante de las debilidades y de ajustes en la estructura. De este modo, se integran acciones de prevención y de respuesta anticipada para garantizar la sostenibilidad del negocio frente a riesgos recurrentes.

En palabras de Velázquez et al. (2024) para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la resiliencia adquiere matices específicos relacionados con la gestión en entornos de recursos financieros, tecnológicos y humanos limitados. Según Duque et al. (2024) en este ámbito, la capacidad de recuperación depende directamente de la creatividad y el ingenio para transformar la carencia estructural en una oportunidad de mejora operativa. Lejos de ser solo una desventaja, esta escasez de recursos fomenta una flexibilidad estratégica que resulta decisiva para la supervivencia en mercados emergentes.

Aunado a esto, la flexibilidad estructural es otro fundamento teórico crítico para las PYMES, derivado de sus sistemas jerárquicos



poco complejos que facilitan la toma de decisiones rápida (Koporcic et al., 2026). Esta agilidad permite a las organizaciones reorganizar su capital humano, ajustar cadenas de suministro y diversificar sus servicios con mayor velocidad que las grandes corporaciones. Desde la perspectiva de Anaut (2015) la resiliencia se manifiesta aquí como una adaptabilidad colectiva donde la cultura empresarial y la participación interna fortalecen la respuesta institucional ante choques inesperados.

En cuanto al sector hotelero, la resiliencia se la puede conceptualizar como la capacidad de absorber perturbaciones externas manteniendo la calidad del servicio en destinos de alta vulnerabilidad (Hall et al., 2023). Por ejemplo, Ogbu et al. (2024) asegura que los hoteles que desarrollan protocolos de gestión de crisis y planes de contingencia logran recuperarse más ágilmente de desastres naturales o crisis sanitarias. Por lo que se puede decir, que la resiliencia turística implica un proceso de reinversión continua que diversifica los modelos de negocio para reducir

la dependencia de factores externos estacionales.

Estructura operativa y sostenibilidad en las PYMES hoteleras

Las PYMES hoteleras se configuran como unidades económicas fundamentales dentro de la industria turística, caracterizadas por una estructura administrativa simplificada y una gestión frecuentemente centralizada en la figura del propietario (Pérez et al., 2024). A diferencia de las grandes cadenas hoteleras, estas organizaciones poseen una jerarquía plana que, si bien facilita la comunicación directa, a menudo carece de departamentos especializados para áreas críticas como marketing o finanzas (Bojórquez, 2022). Esta configuración otorga una agilidad única para la toma de decisiones inmediatas, pero simultáneamente genera una dependencia excesiva del gerente o líder.

Desde una perspectiva operativa, la prestación de servicios en estos establecimientos se basa en la polifuncionalidad del capital humano y en la optimización estricta de los recursos disponibles, sobre todo en

contexto tan complejos como lo es en la provincia de Manabí (Serrano y Poveda, 2020). Los procesos de trabajo suelen ser menos estandarizados y más flexibles, adaptándose a la fluctuación diaria de la demanda y a las necesidades específicas de cada huésped. Esta flexibilidad operativa permite ofrecer un servicio personalizado que se convierte en su principal ventaja competitiva frente a la estandarización de los grandes hoteles. Sin embargo, la falta de formalización en los protocolos puede derivar en inconsistencias en la calidad del servicio si no existe una supervisión constante.

De igual manera, la gestión financiera en las PYMES del sector alojamiento representa uno de los mayores desafíos para su sostenibilidad, debido al acceso

limitado a fuentes de financiamiento externas y a la dependencia del flujo de caja diario (Burga, 2023). La estructura de costos fijos en la hotelería es elevada, abarcando mantenimiento de infraestructura, servicios básicos y nómina, independientemente del nivel de ocupación (Mancini y Toros, 2012). Por esta razón, la sostenibilidad económica no se mide solo por la rentabilidad anual, sino por la capacidad de liquidez para sostener la operatividad durante las temporadas bajas o periodos de crisis de demanda.

Para comprender mejor las tensiones internas que enfrentan este tipo de empresas, se presenta a continuación una tabla que sistematiza las dimensiones de su estructura operativa frente a los retos de sostenibilidad:

Tabla 1. Caracterización operativa y desafíos de sostenibilidad en PYMES hoteleras.

Dimensión Organizacional	Características Estructurales	Desafíos para la Sostenibilidad
Gestión y Liderazgo	Centralización en el propietario/familia. Toma de decisiones intuitiva.	Riesgo de sucesión, fatiga gerencial y falta de visión estratégica a largo plazo.
Capital Humano	Personal polifuncional y rotación frecuente. Estructura jerárquica plana.	Dificultad para retener talento calificado y costos elevados de capacitación continua.
Operaciones	Procesos flexibles y adaptables. Alta personalización del servicio.	Inconsistencia en la calidad y dificultad para escalar el modelo de negocio.



Finanzas	Dependencia del flujo de caja operativo. Acceso limitado a crédito bancario.	Fragilidad ante choques externos y dificultad para invertir en mantenimiento o innovación.
-----------------	--	--

Nota: Elaboración propia basada en la dinámica del sector hotelero PYME.

Bajo este escenario, la fragilidad operativa de las PYMES hoteleras frente a crisis externas se agudiza por su gestión empírica y la ausencia de reservas financieras sólidas (Pérez et al., 2024). Esta constante exposición al riesgo, sumada a la limitación de recursos, genera una presión estructural que pone en peligro la continuidad del negocio. Es precisamente esta vulnerabilidad el detonante que obliga a la empresa a activar mecanismos de adaptación para asegurar su supervivencia en el mercado.

Entorno empresarial y realidad operativa de las PYMES hoteleras en Manta

Manta se posiciona como un eje estratégico del desarrollo costero ecuatoriano, donde la actividad turística y comercial convergen para dinamizar la economía local (Lucas, 2024). El sector hotelero en esta localidad no solo responde a la demanda vacacional, sino también al turismo de negocios derivado de la actividad portuaria e industrial de la región. La existencia de estos dos mercados obliga a las empresas a

adaptarse de manera constante para atender a clientes con necesidades y expectativas de servicio muy diferentes (Bernardo et al., 2023).

De acuerdo con Lucas (2024) esta posición estratégica coexiste con una fragilidad estructural que ha provocado que la ciudad pierda aproximadamente 237 negocios turísticos en un periodo de tres años, evidenciando los retos críticos para la permanencia de los emprendimientos en el mercado. Esta inestabilidad se agudizó drásticamente durante la crisis sanitaria, periodo en el que la ocupación hotelera en Manta se desplomó a niveles de entre el 0% y el 3% (Pinargote y Loor, 2021). Todo esto generó un desequilibrio financiero donde los costos operativos superaron los ingresos, forzando a las empresas a depender de proyecciones estadísticas rigurosas para planificar su recuperación (Albornoz et al., 2022).

En la actualidad, la operatividad se ve condicionada por el entorno de seguridad ciudadana, que entre los años 2023 y 2024 ha provocado una

disminución en las llegadas internacionales y un cambio en las preferencias de los viajeros debido a la percepción de riesgo (Aguas y Vera, 2025). Esta crisis social obliga a los hoteles a operar bajo una presión constante de seguridad que afecta directamente su rentabilidad y confianza en el mercado.

Para enfrentar este entorno hostil, la gestión interna de las PYMES hoteleras en Manta se apoya en tres ejes de competitividad:

- **Innovación Operativa:** La implementación de funciones de innovación tiene una incidencia del 63.3% en la creación de ventajas competitivas, aunque en muchos casos se realiza de forma empírica (Alfonso et al., 2021).
- **Integración Digital:** Existe una correlación casi perfecta (0.991)

entre la adopción de plataformas de economía colaborativa y el desarrollo comercial, permitiendo a los hoteles conectar con una demanda más dinámica y resiliente (Salazar et al., 2020).

- **Inclusividad:** Si bien de acuerdo con el estudio de Vélez et al. (2021) el 62% de los establecimientos se perciben como inclusivos, persisten brechas en infraestructura técnica (como el uso de Braille) y capacitación específica que limitan la atención a segmentos de mercado especializados.

En concordancia con esto, se presenta una tabla que sistematiza los factores del macroentorno local y su impacto directo en la operación hotelera actual:

Tabla 2. Factores del entorno local y su impacto en la operación hotelera de Manta.

Factor del entorno	Impacto en la operatividad Hotelera	Respuesta adaptativa de las PYMES
Inseguridad ciudadana	Contracción de ingresos y caída en la afluencia de turistas internacionales.	Gestión de protocolos de seguridad y mitigación de la percepción de riesgo del destino.
Inestabilidad del Mercado	Pérdida de 237 unidades de negocio turísticas en el último trienio.	Fortalecimiento del emprendimiento local como motor de crecimiento económico.
Crisis de demanda	Niveles de ocupación críticos (0%-3%) y falta de liquidez inmediata.	Uso de modelos de proyección estadística para estabilizar indicadores de desempeño.



Disrupción digital	Presión por el cambio en los procesos habituales de comercialización.	Integración a plataformas digitales de economía colaborativa para captar demanda.
Brecha de servicio	Limitada capacidad para atender huéspedes con discapacidades específicas.	Inversión en accesibilidad física y capacitación técnica en inclusión social.

Nota. Elaborado por las autoras con base en la información del trabajo de Aguas y Vera (2025); Lucas (2024); Pinargote y Loor (2021); Salazar et al. (2020)

2. Metodología

La presente investigación se fundamenta bajo un enfoque cualitativo. Se utiliza este enfoque para recopilar y analizar la percepción y vivencias de los actores directos sobre la resiliencia organizacional ante las crisis del sector hotelero de Manta. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo se basa en procesos inductivos para explorar fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural, priorizando la interpretación de significados y opiniones sobre la medición estadística o cifras numéricas.

En cuanto al diseño, se optó por el fenomenológico y de campo, recolectando datos directamente de la realidad sin manipular intencionalmente las variables en estudio. El diseño de campo asegura que la información provenga del

escenario real donde ocurren los hechos, en este caso el entorno hotelero de esta ciudad, mientras que el fenomenológico permite explorar las vivencias y experiencias subjetivas de los trabajadores de esta pyme, frente a los eventos disruptivos. Se busca, por tanto, describir el sentido que el personal otorga a su realidad operativa cotidiana, así como a su capacidad de adaptación.

Se ha considerado el alcance exploratorio-descriptivo, debido a que el objeto de investigación está orientado a examinar un fenómeno complejo en el contexto específico de las pequeñas empresas hoteleras de Manta. Conceptualmente, el nivel exploratorio sirve para familiarizarse con fenómenos que han sido poco estudiados o desconocidos (Arias y Covinos, 2021), mientras que el descriptivo busca especificar propiedades y perfiles de personas o grupos sometidos a análisis

(Sánchez et al., 2018). Esta combinación busca caracterizar detalladamente las estrategias y mecanismos de resiliencia implementados por la organización hotelera seleccionada.

La población de estudio está conformada por los actores clave de un establecimiento hotelero de categoría pyme, estratégicamente ubicado en la zona del malecón de la ciudad de Manta, cuya identidad se mantiene bajo reserva por criterios

de ética investigativa. Se ha seleccionado una muestra no probabilística de tipo intencional o por conveniencia, la cual se encuentra integrada por 24 colaboradores del hotel, 3 gerentes o propietarios de establecimientos del sector y 5 huéspedes (3 nacionales y 2 extranjeros). Esta selección garantiza una triangulación de perspectivas, desde la operatividad interna hasta la percepción del usuario final.

Tabla 3. Estructura de la muestra y actores participantes.

Actor Participante	Cantidad	Técnica Aplicada	Instrumento
Colaboradores/Trabajadores	24	Focus Group (3 grupos de 8)	Guía de temas y discusión
Gerentes / Propietarios	3	Entrevista semiestructurada	Guía de preguntas
Huéspedes (Nacionales y Extranjeros)	5	Entrevista semiestructurada	Guía de preguntas
Total participantes	32		

Nota. Elaborado por las autoras

Para la recolección de la información se emplearon las siguientes técnicas: grupos focales (focus groups) y entrevistas semiestructuradas, estas herramientas son idóneas para la obtención de datos narrativos densos. En ese sentido, se desarrollarán tres grupos focales conformados por ocho trabajadores cada uno, con el fin de captar la dinámica colectiva de resiliencia y los procesos de apoyo mutuo ante

las crisis. Como instrumentos se utilizarán guías de temas y preguntas abiertas, diseñadas para profundizar en las dimensiones de anticipación, resistencia y recuperación estratégica de la empresa.

El procesamiento y análisis de los datos cualitativos se realizará mediante el software especializado Atlas.ti, el cual permitirá organizar sistemáticamente las transcripciones para identificar patrones

exploración de frecuencias mediante el software Atlas.ti, integrando las narrativas de los 32 participantes (colaboradores, gerentes y huéspedes) para identificar los conceptos con mayor densidad semántica. La Figura 1 presenta la nube de palabras global, donde se evidencia que términos como 'Inseguridad', 'Resiliencia' y 'Manta' constituyen el núcleo del discurso, lo que confirma la tensión entre el entorno hostil y las capacidades de adaptación del sector. Esta representación visual permite observar cómo la crisis sanitaria (Pandemia/Covid-19) ha cedido protagonismo a la crisis social actual, marcando la pauta de los hallazgos que se detallan a continuación.

Como fase inicial del análisis de resultados, se realizó una

A word cloud of terms related to the COVID-19 pandemic in Ecuador. The words are arranged in a circular pattern, with some terms appearing more frequently than others. The most prominent words are 'Pandemia', 'Crisis', 'Inseguridad', 'Manta', 'Resiliencia', 'Covid-19', 'Cliente', 'Turista', 'PYME', 'WhatsApp', 'temporada alta', 'gastronomía', 'limpieza', 'restaurantes', 'competencia', 'precios', 'eventos', 'trabajo', 'malecón', 'temporada', 'negocios', 'costos', 'estrategia', 'seguridad', 'vigilancia', 'supervivencia', 'playa', 'Internet', 'aeropuerto', 'cambio', 'Ecuador', 'habitación', 'reservas', 'riesgo', 'equipo', 'satisfacción', 'hospitalidad', 'fatiga de crisis', 'liquidez', 'digital', 'familia', 'compromiso', 'empresa', 'hoteles', 'Gobierno', 'pequeñas empresas', 'inversión', 'comunicación', 'fusión de capital', 'estabilidad', 'incertidumbre', 'multifuncionalidad', 'empatía', 'protocolos', 'comida', 'calidez', 'mercado', 'compañeros', 'inclusividad', 'redes sociales', 'feriado', 'extorsión', 'motivación', 'transporte', 'flexibilidad', 'flexibilidad', 'miedo', 'apagones', 'tecnología', 'gastronomía', 'restaurantes', 'limpieza', 'competencia', 'precios', 'eventos', 'trabajo', 'malecón', 'temporada', 'negocios', 'costos', 'estrategia', 'seguridad', 'vigilancia', 'supervivencia', 'playa', 'Internet', 'aeropuerto', 'cambio', 'Ecuador', 'habitación', 'reservas', 'riesgo', 'equipo', 'satisfacción', 'hospitalidad', 'fatiga de crisis', 'liquidez', 'digital', 'familia', 'compromiso', 'empresa', 'hoteles', 'Gobierno', 'pequeñas empresas', 'inversión', 'comunicación', 'fusión de capital', 'estabilidad', 'incertidumbre', 'multifuncionalidad', 'empatía', 'protocolos', 'comida', 'calidez', 'mercado', 'compañeros', 'inclusividad', 'redes sociales', 'feriado', 'extorsión', 'motivación', 'transporte', 'flexibilidad'.

626

Análisis detallado de los Grupos Focales

El procesamiento de los tres grupos focales (denominados GF1, GF2, GF3) permitió una inmersión profunda en la realidad de la pyme hotelera. A través de Atlas.ti, se realizó un análisis de frecuencia de códigos y co-ocurrencias, lo que permitió estructurar los hallazgos en tres dimensiones críticas. A

continuación, se detallan las narrativas y patrones detectados.

Dimensión A: Impacto del entorno y la "Fatiga de Crisis"

Esta categoría explora cómo el personal ha transitado de la crisis sanitaria a la crisis de seguridad. Se observa un patrón de "hipervigilancia" que afecta el clima laboral.

Tabla 4. Testimonios y patrones sobre el impacto del entorno (Inseguridad vs. Resiliencia).

Patrón Detectado	Testimonios Representativos (Verbatims)	Código Atlas.ti
Desplazamiento de la amenaza	"La pandemia del Covid-19 nos enseñó a limpiar, pero la inseguridad nos está enseñando a desconfiar. Ya no nos preocupa el aforo, sino quién se baja de un carro frente al hotel". (P7, GF1)	[TRANS_CRISIS]
Hipervigilancia Operativa	"Ahora el recepcionista tiene que ser también un monitor de cámaras. No es nuestra función, pero si no estamos atentos, ponemos en riesgo el negocio y nuestra vida, todo esto por la inseguridad que se vive en el país". (P3, GF3)	[VIG_INFORMAL]
Efecto en la Experiencia	"El cliente llega con cierto temor. Nuestra resiliencia ahora es saber calmar al turista, darle rutas seguras, casi como si fuéramos sus guardaespaldas informativos". (P15, GF2)	[HOSP_SEGURA]

Nota. Elaborado por las autoras basada en la transcripción de los grupos focales.

Dimensión B: La Multifuncionalidad como base de resistencia

Los resultados muestran que la estructura de la pyme hotelera en

Manta sobrevive gracias a la ruptura de las barreras departamentales. La resiliencia aquí no es financiera, sino cooperativa.

Tabla 6. Tendencias de resistencia operativa y flexibilidad laboral.

Tendencia Identificada	Descripción del Comportamiento	Cita de Respaldo
Solidaridad Orgánica	Apoyo mutuo entre áreas ante la falta de personal o recursos.	"Si el área de limpieza está saturada, los de administración bajamos a ayudar. Aquí no



		hay 'ese no es mi trabajo', porque si el hotel cae, caemos todos". (P9, GF1)
Liderazgo Horizontal	Comunicación directa con gerencia que acelera la toma de decisiones.	"El dueño está aquí con nosotros. Eso nos da seguridad de que si algo pasa, la decisión se toma en un minuto, no hay que esperar correos". (P21, GF3)
Adaptación de Procesos	Modificación de horarios y servicios para reducir costos fijos.	"Hemos tenido que cerrar pisos enteros y concentrar todo en uno solo para ahorrar luz y limpieza. Eso es resiliencia: saber achicarse para no morir". (P5, GF2)

Nota. Elaborado por las autoras basada en la transcripción de los grupos focales.

Dimensión Empírica y Inclusividad	C: Innovación y Brechas de	utiliza herramientas digitales de forma intuitiva, pero admite limitaciones técnicas en áreas de alta especialización como la inclusión.
Se identificó un patrón de adopción tecnológica reactiva. El personal		

Tabla 5. Matriz de hallazgos sobre innovación y cultura de inclusión.

Variable de Análisis	Hallazgo Principal	Evidencia Cualitativa (Patrón)
Innovación Digital	Uso intensivo de mensajería instantánea para fidelización.	"El 90% de nuestras reservas de última hora son por WhatsApp. Hemos creado catálogos rápidos que enviamos a los clientes frecuentes para saltarnos las plataformas que cobran comisión".
Cultura Inclusiva	Existe la voluntad de servicio, pero falta la herramienta técnica.	"Nosotros queremos atender a todos igual, pero si llega alguien en silla de ruedas o que no ve bien, improvisamos. Tenemos la actitud, pero el hotel no tiene los manuales ni la infraestructura".
Aprendizaje tras la Crisis	Capitalización de errores previos para mejorar el servicio actual.	"La pandemia nos dejó la enseñanza de que nada es seguro. Ahora guardamos cada contacto de cliente como oro, porque ellos son los que nos mantienen a flote".

Nota. Elaborado por las autoras basada en la transcripción de los grupos focales.

Análisis e Interpretación	el nodo central que conecta la multifuncionalidad con la recuperación de la empresa.
Al cruzar los datos de las tres tablas anteriores, el análisis revela que existe una "Resiliencia de Supervivencia". El procesamiento de datos mostró una alta densidad en el código [Compromiso Organizacional], el cual actúa como	Sin embargo, se observa una brecha operativa en la capacidad de respuesta de la PYME, se observa que, mientras los establecimientos demuestran agilidad para adoptar

soluciones digitales de bajo costo en su comercialización (como redes sociales y mensajería instantánea), existe una marcada rigidez para transformar su infraestructura física ante nuevas necesidades. Esto indica que la resiliencia del sector se sustenta mayoritariamente en herramientas virtuales para sostener las ventas, mientras que la modernización y adecuación de las instalaciones permanecen estancadas debido a las limitaciones de inversión detectadas en los testimonios.

El patrón relacionado con la fatiga que puede ocasionar la crisis, se ha definido como un hallazgo crítico; el personal operativo manifiesta que la capacidad de adaptación tiene un límite psicológico, especialmente cuando la amenaza se la considera externa, algo que es ocasionado por la inseguridad, factor que es persistente y escapa del control administrativo del hotel.

Resultados de las entrevistas a gerentes y propietarios

La fase de entrevistas a profundidad con los tres propietarios y gerentes de las PYMES hoteleras seleccionadas (los cuales se

denominaron para los fines pertinentes de esta investigación como G1, G2 y G3) permitió explorar la dimensión estratégica de la resiliencia. El procesamiento de las unidades hermenéuticas en el software Atlas.ti reveló una estructura narrativa marcada por mecanismos de adaptación financiera y operativa ante la crisis y el contexto complejo del entorno.

El análisis de densidad semántica permitió agrupar los códigos emergentes en dos familias principales de análisis: la reingeniería financiera de emergencia y los costos ocultos derivados de la inseguridad. A continuación, se detallan los resultados de esta triangulación.

Gestión de liquidez y fusión de capitales

El análisis reveló que la separación entre las finanzas personales de los propietarios y los flujos de caja del hotel es difusa en tiempos de crisis. El código [FUSIÓN_CAPITAL] presentó la mayor fundamentación en el discurso (G=18), indicando que la principal estrategia de resiliencia no es el acceso a crédito bancario formal, sino la inyección directa de



patrimonio familiar para cubrir la nómina y los costos fijos.

Los gerentes describen una operatividad donde la planificación estratégica a largo plazo ha sido sustituida por una planificación táctica de corto plazo. Como ejemplo, se presenta el testimonio del entrevistado G2:

"La teoría administrativa sugiere no mezclar el dinero personal con el del negocio, pero cuando la ocupación baja a niveles críticos,

si no utilizo mis ahorros personales, el hotel cierra. Nuestra resiliencia radica en esa capacidad de descapitalizarnos como familia para mantener viva la empresa a la espera de una recuperación del mercado."

A continuación, se presenta la matriz de co-ocurrencia generada, la cual muestra la frecuencia con la que dos conceptos aparecen vinculados en el discurso gerencial, evidenciando sus prioridades estratégicas:

Tabla 5. Matriz de Co-ocurrencia de Códigos y Densidad Semántica (Perspectiva Gerencial).

Código A (Causa/Contexto)	Código B (Efecto/Estrategia)	Índice-C (Co-ocurrencia)	Interpretación del Hallazgo
[INCERTIDUMBRE_POLÍTICA]	[PARÁLISIS_INVERSIÓN]	0.89	Existe una correlación alta: ante la inestabilidad nacional, se congelan inmediatamente los planes de expansión.
[BAJA_OCUPACIÓN]	[ALIANZA_COMPETENCIA]	0.65	Ante la crisis, surge una colaboración logística entre hoteles (préstamo de insumos) para reducir costos.
[AMENAZA_EXTORSIÓN]	[PERFIL_BAJO]	0.92	La estrategia de seguridad predominante es conductual: evitar la exposición pública de éxito empresarial.
[FALTA_APOYO_ESTATAL]	[AUTOGESTIÓN]	0.78	Ante la percepción de ausencia de políticas públicas, la resiliencia se construye exclusivamente con recursos privados.

Nota. El Índice-C representa la fuerza de la relación entre dos conceptos en el discurso (0 a 1). Datos procesados en Atlas.ti (2025).

Factores determinantes en la continuidad del negocio

El análisis de redes permitió visualizar que el nodo central de la toma de decisiones es la [RESILIENCIA_EMOCIONAL]. Los tres gerentes coincidieron en que el factor determinante para no liquidar el negocio no es la rentabilidad financiera actual (la cual es mínima o negativa), sino variables intangibles como la responsabilidad social y el legado familiar.

Al contrastar esto con los datos cuantitativos del sector, se interpreta que estos gerentes representan un segmento de "resistencia motivada", donde la preservación del empleo actúa como un ancla operativa. En relación con esta temática, se puede tomar en cuenta el testimonio del participante G3, el cual manifiesta:

"La opción de venta se ha considerado múltiples veces. No obstante, la responsabilidad con las 24 familias que dependen de la operación y el esfuerzo histórico familiar pesan más en la decisión. La resiliencia, en este caso, no responde a un indicador financiero, sino a la determinación de sostener lo construido a pesar

de las condiciones adversas del entorno."

Resultados de las entrevistas a huéspedes

En una tercera fase de la recolección de datos cualitativos, se exploró la perspectiva del cliente final a través de entrevistas semiestructuradas a cinco huéspedes (tres de turismo nacional y dos extranjeros). El procesamiento de datos permitió identificar cómo las estrategias de resiliencia interna del hotel son percibidas externamente por el usuario.

A diferencia de los gerentes y colaboradores, los huéspedes no perciben los problemas operativos, sino la capacidad de resolución. El análisis de redes semánticas arrojó que la valoración del servicio se polariza según el origen del visitante: mientras el turista nacional prioriza la seguridad y flexibilidad, el turista extranjero valora la autenticidad y el trato familiar.

A continuación, se sistematizan las narrativas más relevantes en una tabla de contraste, evidenciando la espontaneidad de las respuestas y los códigos asignados.



Tabla 7. Contraste de percepciones entre huéspedes nacionales y extranjeros.

Perfil Huésped	del	Código (Atlas.ti)	Predominante	Testimonio Representativo (Verbatim)	Interpretación de la Resiliencia
Huésped Nacional (Turista de la Sierra, 45 años)		[FLEXIBILIDAD_COMERCIA L]		<i>"Lo que más me gustó es que pude cambiar la fecha de llegada a última hora sin que me cobrarán multa. En las cadenas grandes eso es imposible, pero aquí entendieron que tuve un problema en la vía y me ayudaron."</i>	La resiliencia se percibe como empatía comercial y eliminación de burocracia.
Huésped Extranjero (Mochilero europeo, 28 años)	28	[TRATO_PERSONALIZADO]		<i>"It feels like home (se siente como en casa). No tienen lujos, pero si pides algo, el mismo dueño corre a conseguírtelo. Esa calidez humana tapa cualquier falta de infraestructura."</i>	La falta de recursos se compensa con una atención hiperpersonalizada (Capital Relacional).
Huésped Nacional (Ejecutivo de ventas, 38 años)		[PERCEPCIÓN_SEGURIDA D]		<i>"Se nota que cuidan la puerta. No es una cárcel, pero ves que están pendientes de quién entra y sale. Eso me deja dormir tranquilo sabiendo cómo están las cosas afuera."</i>	Valoración positiva de los protocolos informales de vigilancia.
Huésped Extranjero (Jubilado norteamericano, 65 años)		[RESOLUCIÓN_RÁPIDA]		<i>"Se fue el internet por una hora y me prestaron datos de su propio teléfono para que pudiera llamar a mi hija. No solucionaron el problema técnico, pero solucionaron mi necesidad."</i>	Capacidad de improvisación efectiva ante fallas de servicios básicos.
Huésped Nacional (Familia guayaquileña)		[RELACIÓN_PRECIO_VALO R]		<i>"Por el precio, el servicio es excelente. Se ve que hacen un esfuerzo enorme por mantener todo limpio y funcionando aunque el hotel no esté lleno."</i>	Reconocimiento del esfuerzo operativo por mantener estándares de calidad.

Nota: Síntesis de hallazgos procesados mediante codificación abierta (2025).

Análisis de la experiencia del cliente

Los resultados evidencian que la resiliencia organizacional del hotel se traduce exitosamente en una "Cultura de la Solución". El cliente no percibe la crisis financiera o la falta de personal, algo que es mencionado en el grupo focal, sino que percibe a un equipo dispuesto a resolver problemas de forma inmediata.

Para el huésped extranjero, la resiliencia del hotel es un valor agregado de autenticidad; interpretan las limitaciones de infraestructura no como fallas, sino como características de un negocio familiar y acogedor. Por el contrario, el huésped nacional valora la resiliencia en términos de protección y facilidades económicas. En ambos casos, el "Capital Humano" (la actitud del personal) logra mitigar las carencias estructurales, actuando como el principal amortiguador ante la incertidumbre del entorno.

Discusión

Los resultados evidencian que la resiliencia en los hoteles de Manta opera como un mecanismo de

supervivencia reactiva más que como una estrategia preestablecida o planificada, contrastando con la visión teórica de anticipación que es propuesta por Barrón y Sánchez (2022) en su trabajo. Esta dinámica confirma lo expuesto por Pérez et al. (2024), quienes sostienen que la estructura simple de estas PYMES obliga a depender de lo que se conoce como polifuncionalidad para resistir o adaptarse, en lugar de contar con departamentos formalizados para gestionar la crisis.

En el ámbito económico, se corroboró que la fusión del capital familiar con el empresarial es la principal táctica de resistencia frente a la falta de liquidez, una vulnerabilidad que se considera crítica y que persiste desde la crisis sanitaria descrita por Pinargote y Loor (2021). Tal como advierte Burga (2023), esta dependencia del flujo de caja diario limita severamente la capacidad de inversión en mejoras, convirtiendo a la resiliencia financiera en un acto de resistencia a corto plazo, pero no en una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, el estudio detectó que la inseguridad ciudadana ha



desplazado a los factores sanitarios como la principal amenaza, forzando un desvío de recursos hacia la protección física, lo cual coincide con la contracción de la demanda internacional reportada por Aguas y Vera (2025). Esto confirma con la conclusión de Tobar et al. (2025), quienes argumentan que la planificación tradicional resulta inoperante en entornos donde las interrupciones violentas y la inestabilidad se vuelven condiciones estructurales del mercado.

Los datos también muestran una particularidad que se da en este entorno, ya que a pesar de que en la actualidad hay adaptación hacia la comercialización digital mediante plataformas colaborativas (Salazar et al., 2020), existe una desconexión notable entre la intención de servicio y la infraestructura real. Los hallazgos confirman la brecha identificada por Vélez et al. (2021), donde la falta de adecuación técnica para la inclusividad limita el alcance de mercado de estas empresas, impidiendo que su resiliencia operativa se traduzca en una verdadera competitividad integral.

4. Conclusiones

Con base en los resultados, se concluye que la resiliencia en las PYMES hoteleras de Manta no es un proceso formalizado, sino una dinámica de supervivencia empírica impulsada por el compromiso emocional gerencial y la flexibilidad operativa del personal.

Por su parte, las prácticas de gestión para la continuidad se sostienen en una cultura colaborativa interna, donde la multifuncionalidad laboral y la adaptación tecnológica rápida compensan las limitaciones estructurales ante el huésped.

Asimismo, se determina que la capacidad de adaptación se manifiesta internamente mediante una reingeniería financiera de emergencia, caracterizada por la inyección de capital familiar para sostener la operatividad diaria, sacrificando la planificación a largo plazo.

Se observa que estos procesos resilientes se traducen en un enfoque de servicio resolutivo, donde la atención individualizada y la empatía del talento humano actúan como factores clave para fidelizar al

turista frente a la inestabilidad del entorno.

Otra de las cuestiones a considerar, es la actual crisis de inseguridad ciudadana que se vive en la región, la cual actúa como un "costo oculto" crítico, obligando a las empresas a desviar forzosamente sus presupuestos de innovación y mejora hacia protocolos de protección física.

A partir de todo esto, se sugiere a los propietarios gestionar alianzas con el gobierno local o sector privado para acceder a fondos de financiamiento que permitan modernizar su infraestructura física y cerrar la brecha de inclusividad.

Como recomendación, resulta imperativo que el gremio hotelero transite de una supervivencia reactiva a una resiliencia planificada, diseñando manuales formales de crisis y redes de seguridad colaborativa para optimizar recursos de forma conjunta.

Bibliografía

- Aguas, W., & Vera, E. (2025). Análisis Comparativo del Turismo en Ecuador: Impacto y Tendencias entre. *ÉLITE*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.69603/itsqm.et.vol7.n1.2025.93>
- Albornoz, M., Gómez, M., Silva, D., & López, A. (2022). El Covid 19 y el turismo ecuatoriano, impactos en el sector hotelero. *Boletín de Coyuntura*(35), 7 -15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8791892>
- Alfonso, R., Franco, M., & Suárez, R. (2021). La gestión de innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador. *Revista San Gregorio*(45), 17-31. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i45.1442>
- Anaut, M. (2015). Resiliencia: evolución de los conceptos teóricos y las aplicaciones clínicas. *Recherche en soins infirmiers*, 2(121), 28-39. <https://doi.org/10.3917/rsi.121.0028>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf



- Avilés, P., Alejandro, G., Pérez, B., Hidalgo, W., & Martillo, D. (2025). La Industria del Turismo en Ecuador como Sector Estratégico de Desarrollo. Periodo 2010-2024. Perspectivas Post Pandemia. *Polo del Conocimiento*, 10(12), 2053-2079.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2698>
- Barrón, J., & Sánchez, M. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Bernardo, J., Cuétara, L., & Márquez, L. (2023). Sistema de indicadores para la gestión sostenible de la actividad económica del sector hotelero del cantón Manta, Manabí. *YACHASUN*, 7(13), 250–265.
<https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/406>
- Bojórquez, M. (2022). Main Competitive Factors in European Hotel SMEs. *Equidad y Desarrollo*(39).
<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss39.9>
- Bolaños, D., & Peláez, J. (2021). Resiliencia organizacional en contexto de la COVID-19: el caso de dos mipymes colombianas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 20–34.
<https://doi.org/10.16967/23898186.739>
- Burga, M. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *YURA: Relaciones Internacionales*(34), 55-72.
<https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Catagua, J., Montesdeoca, D., & Vera, J. (2025). Emprendimiento en el turismo de Manabí: oportunidades y desafíos para las mipymes. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM*, 8(15), 181–199.
<https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.010>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*(16), 215–246.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Duque, G., Córdova, F., & Siguencia, A. (2024). Resiliencia empresarial en la MIPyME: evidencia de Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 25, 1-27.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc25.reme>



- Guadarrama, E., & Pacheco, E. (2023). Resiliencia organizacional como estrategia de recuperación y continuidad de las Pymes turísticas. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento Y Educación*, 5(46), 131–138. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i46.258>
- Gutiérrez, J., Amado, J., Palomino, M., & Arias, J. (2022). Resiliencia empresarial en la gestión de procesos y productividad. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2(110), 1-18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i2.3159>
- Hall, M., Sofonov, A., & Naderi, S. (2023). Resiliencia en la hostelería y el turismo: problemas, síntesis y agenda. *Revista Internacional de Gestión Hotelera Contemporánea*, 35(1), 347–368. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1428>
- Hernández, F. (2024). El problema del desarrollo turístico. Aproximaciones en clave latinoamericana. *Intersticios Sociales*, 28(1), 1-35. <https://doi.org/10.55555/IS.28.576>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Koporcic, N., Kumar, P., Markovic, S., & Maran, T. (2026). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: an umbrella review. *Review of Managerial Science*(20), 301–329. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00883-0>
- Lucas, C. (2024). Emprendimientos turísticos y su aporte al crecimiento económico de la ciudad de Manta. *Scripta Mundi*, 3(2), 61-75. <https://doi.org/10.53591/scmu.v3i2.1876>
- Mancini, M., & Toros, C. (2012). *EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE PEQUEÑOS PROYECTOS EN HOTELERÍA*. Editorial de la Universidad Nacional del Comahue. <https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/18894/Gesti%c3%b3n%20Financ.Prueba%20Final%20%2013-8-12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ogbu, F., Fakhrul, M., Chukwuma, A., Ugboego, C., & Nwokeiwu, J. (2024). Organization learning and business



- resilience in developing hospitality industry. *Discover Sustainability*, 5(411). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *El turismo en 2021: unión, resiliencia y determinación*. ONU Turismo. <https://www.untourism.int/es/turismo-2021-resumen-omt>
- Pérez, A., Bojórquez, M., & Gómez, J. (2024). Factores de competitividad que inciden en las Pymes Hoteleras en América Latina y el Caribe. En J. Gómez, J. Sotelo, & F. Villarreal, *Investigación Administrativa Aplicada* (págs. 89-105). CENID. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10479987>
- Pérez, M., Plata, A., Martín, M., & López, G. (2022). Variables que contribuyen a conseguir PYMES hoteleras más sostenibles. *Cátedra de Gestión Turística, Empleo y Desarrollo (Universidad de Granada)*, 1-10. <https://catedraturismo.ugr.es/wp-content/uploads/2023/03/PYMES-Hoteleras-Sostenibles.pdf>
- Pinargote, K., & Loor, T. (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/>
- Pino, Y., & Torralbas, A. (2024). Resiliencia en la gestión empresarial: una revisión teórica. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 6-11. <https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/view/102/381>
- Salazar, G., Palma, A., Cruz, R., & Fortty, D. (2020). Plataformas de economía colaborativa y su impacto en el desarrollo turístico de las pymes hoteleras de Manabí, Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-23. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/11/pymes-manabi.html>
- Samán, S., Mendoza, W., Miranda, M., & Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 1-11. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/28071865021.pdf>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *MANUAL DE TÉRMINOS EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma.

- <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Serrano, S., & Poveda, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *YACHASUN*, 4(6), 11-31. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026>
- Velázquez, B., Contreras, Ó., & Olea, J. (2024). Navegando tormentas: resiliencia organizacional de pequeñas y medianas empresas intensivas en conocimiento. *Frontera norte*(36). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-73722024000100114&script=sci_arttext
- Vélez, M., Montilla, A., & Rojas, M. (2021). Estado actual de la inclusividad en hoteles de la zona turística de la ciudad de Manta, Ecuador. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(1), 107-123. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5513110>
- Vera, E., & Aguas, W. (2025). Análisis Comparativo del Turismo en Ecuador: Impacto y Tendencias entre 2023 y 2024. *Revista Científica Élite*, 7(1), 1-13. <https://doi.org/10.69603/itsqm.et.vol7.n1.2025.93>
- Vera, J., Suarez, R., Tamayo, C., & Jiménez, B. (2020). La innovación del sector hotelero en el Ecuador. *Retos Turísticos*, 19(1). <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/6>