

## **DECLARACIÓN**

Yo, Mario Xavier Jarrín Aguirre, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Mario X. Jarrín A.**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mario Xavier Jarrín Aguirre, bajo mi supervisión.

---

**Dr. Javier Blandín**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

<b>1.1 PLAN DE TESIS</b>	<b>01</b>
1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	01
1.1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	07
1.1.3 OBJETIVOS	08
1.1.3.1 Objetivo General	08
1.1.3.2 Objetivos Específicos	08
1.1.4 JUSTIFICACIÓN	09
1.1.4.1 Justificación Teórica	09
1.1.4.2 Justificación Metodológica	09
1.1.4.3 Justificación Práctica	09
1.1.5 HIPÓTESIS	09
<b>1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE LA E.T.C.M.M.</b>	<b>10</b>
1.2.1 MISIÓN	10
1.2.2 VISIÓN DE FUTURO	10
1.2.3 POLÍTICAS	10
1.2.4 VALORES CORPORATIVOS	11

## CAPÍTULO 2: MACROAMBIENTE

<b>2.1 MACROAMBIENTE</b>	<b>12</b>
2.1.1 FUERZAS DEMOGRÁFICAS	12
2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS	15
2.1.2.1 Principales características mesoeconómicas del turismo en Ecuador	18
2.1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL	26

<b>2.1.3.1 Definiciones</b>	<b>26</b>
2.1.3.1.1 <i>Recursos, Productos y Ofertas turísticas</i>	28
<b>2.1.3.2 Situación de la oferta turística</b>	<b>29</b>
2.1.3.2.1 <i>Análisis Territorial</i>	29
2.1.3.2.2 <i>Los Recursos Turísticos de Quito</i>	32
<b>2.1.3.3 Oferta de Servicios Turísticos</b>	<b>34</b>
2.1.3.3.1 <i>Hoteles, apart hoteles y otros alojamientos turísticos</i>	34
2.1.3.3.2 <i>Restaurantes y bares</i>	35
2.1.3.3.3 <i>Compañías aéreas</i>	35
2.1.3.3.4 <i>Agencias de viajes</i>	37
2.1.3.3.5 <i>Equipamiento Ferial</i>	37
<b>2.1.3.4 Demanda Turística</b>	<b>38</b>
2.1.3.4.1 <i>El Volumen Turístico Actual</i>	38
<b>2.1.4 PLAN DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL ECUADOR</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4.1 Problemas que afectan la imagen del Ecuador en el ámbito internacional</b>	<b>41</b>
<b>2.1.4.2 Propuesta de visión estratégica del sector</b>	<b>42</b>
<b>2.1.4.3 Conformación de cluster turísticos</b>	<b>42</b>
2.1.4.3.1 <i>Cluster 1: ANDES CENTRO – NORTE con microcluster en Quito</i>	43
2.1.4.3.2 <i>Cluster 2: LITORAL con microcluster en Guayaquil y núcleos: PENÍNSULA, MANABÍ Y ESMERALDAS</i>	44
2.1.4.3.3 <i>Cluster 3: AUSTRO con microcluster en Cuenca y núcleo Loja</i>	45
2.1.4.3.4 <i>Cluster 4: AMAZONÍA con núcleos Tena – Puyo y Yasuní – Cuyabeno</i>	45
2.1.4.3.5 <i>Cluster 5: GALÁPAGOS con núcleos en Santa Cruz y San Cristóbal</i>	46
<b>2.1.4.4 Objetivos del Plan de Competitividad Turística</b>	<b>46</b>
<b>2.1.4.5 Resumen estratégico del cluster Andes Centro – Norte</b>	<b>47</b>
2.1.4.5.1 <i>Descripción del Cluster</i>	49
2.1.4.5.2 <i>Microcluster Quito</i>	50
<b>2.1.5. PLAN Q – CORPORACIÓN METROPOLITANA DE TURISMO</b>	<b>53</b>
<b>2.1.5.1 La Visión 2010</b>	<b>53</b>
<b>2.1.5.2 El Posicionamiento deseado</b>	<b>53</b>
<b>2.1.5.3 Los Propósitos</b>	<b>54</b>
<b>2.1.5.4 Definición y Estructuración del Producto Quito</b>	<b>56</b>

2.1.5.4.1	<i>CENTRO HISTÓRICO: Vivir el Patrimonio de la Humanidad</i>	56
2.1.5.4.2	<i>PICHINCHA Y CIUDAD: Vamos a tocar el cielo</i>	58
2.1.5.4.3	<i>MITAD DEL MUNDO: Atracción Milenaria</i>	59
2.1.5.4.4	<i>OTAVALO Y ROSAS: Artesanía</i>	60
2.1.5.5.5	<i>COTOPAXI: El mito volcánico</i>	61
<b>2.1.6</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA</b>	<b>63</b>
<b>2.1.6.1</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>63</b>
<b>2.1.6.2</b>	<b>Amenazas</b>	<b>64</b>

## **CAPÍTULO 3: MICROAMBIENTE**

<b>3.1</b>	<b>MICROAMBIENTE</b>	<b>67</b>
<b>3.1.1</b>	<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b>	<b>67</b>
3.1.1.1	<i>La Misión Geodésica y el Monumento Original</i>	68
<b>3.1.2</b>	<b>EL PRODUCTO TURÍSTICO MITAD DEL MUNDO</b>	<b>70</b>
3.1.2.1	<i>El Monumento Ecuatorial y la Ciudad Turística</i>	70
3.1.2.2	<i>Museo Etnográfico</i>	74
3.1.2.3	<i>Sector Científico y Cultural</i>	77
3.1.2.3.1	<i>Monumento a los Héroes del Cenepa</i>	77
3.1.2.3.2	<i>Quito Colonial</i>	77
3.1.2.3.3	<i>Pabellón de España</i>	79
3.1.2.3.4	<i>Pabellón de Francia</i>	80
3.1.2.3.5	<i>Pabellón de Ecuador</i>	80
3.1.2.3.6	<i>Pabellón de Alemania</i>	80
3.1.2.4	<i>Planetario</i>	81
3.1.2.5	<i>Plaza de Toros y Gallera</i>	82
3.1.2.6	<i>Hechos curiosos que suceden en la Mitad del Mundo</i>	82
3.1.2.7	<i>Espectáculos y Programaciones Culturales</i>	85
<b>3.1.3</b>	<b>RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA TURÍSTICA</b>	<b>86</b>
	<b>CIUDAD MITAD DEL MUNDO</b>	
3.1.3.1	<i>La Ciudad Mitad del Mundo como parte de la Corporación Provincial</i>	86

3.1.3.1.1 <i>Financiamiento</i>	87
3.1.3.1.2 <i>Estructura Orgánica</i>	88
<b>3.1.3.2 La Ciudad Mitad del Mundo como parte de la Dirección de Cultura del H.C.P.P.</b>	<b>89</b>
<b>3.1.3.3 El Proceso de Creación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo</b>	<b>90</b>
3.1.3.3.1 <i>Base Legal</i>	91
<b>3.1.3.4 La Sanción de la Ordenanza</b>	<b>92</b>
<b>3.1.4 OBJETIVOS DE LA E.T.C.M.M.</b>	<b>93</b>
<b>3.1.5 ESTRUCTURA DE LA E.T.C.M.M.</b>	<b>94</b>
<b>3.1.5.1 El Directorio</b>	<b>95</b>
<b>3.1.5.2 La Gerencia</b>	<b>96</b>
<b>3.1.5.3 Organigrama Estructural de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo</b>	<b>97</b>
<b>3.1.6 LA AUTONOMÍA EN LA E.T.C.M.M. Y SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>	<b>98</b>
3.1.6.1 Instrumentos Técnicos	99
3.1.6.2 Mercadeo de Servicios	100
3.1.6.3 Autonomía Financiera	101
3.1.6.4 Sistema Contable	101
3.1.6.5 Fuentes de Financiamiento	102
3.1.6.6 El Patrimonio	104
<b>3.1.7 ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>104</b>
3.1.7.1 Liquidez de la E.T.C.M.M.	104
3.1.7.2 Endeudamiento	105
3.1.7.3 Rentabilidad	106
3.1.7.4 Resultado Corriente	106
3.1.7.5 Resumen Financiero	107
<b>3.1.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA</b>	<b>107</b>
3.1.8.1 Fuerzas	108
3.1.8.2 Debilidades	109

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

<b>4.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE</b>	<b>111</b>
<b>4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>113</b>
<b>4.2.1 ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>113</b>
4.2.1.1 Diseño de la investigación	113
4.2.1.2 Objetivos	114
<b>4.2.2 ESTUDIO A VISITANTES EXTRANJEROS</b>	<b>114</b>
4.2.2.1 Mercado de Consumidores	114
4.2.2.2 Determinación del tamaño de la muestra	115
4.2.2.3 Resultados de la Investigación a Consumidores	116
4.2.2.4 Mercado de Clientes	125
4.2.2.5 Determinación del Tamaño de la Muestra	125
4.2.2.6 Resultados de la Investigación a Clientes	126
4.2.2.7 Estudio a Visitantes Nacionales	134
4.2.2.8 Determinación del tamaño de la muestra	135
4.2.2.9 Resultados de la investigación a Visitantes Nacionales	136
<b>4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>148</b>
4.3.1 MACROSEGMENTACIÓN	148
4.3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO DE REFERENCIA	149
4.3.3 MICROSEGMENTACIÓN	150
<b>4.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>152</b>
4.4.1 DEMANDA HISTÓRICA	152
4.4.2 DEMANDA ACTUAL Y FUTURA DE VISITANTES A LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO	154
4.4.3 DEMANDA POTENCIAL	155
<b>4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>	<b>156</b>

## **CAPÍTULO 5: LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

<b>5.1 MATRICES DE REFERENCIA EN LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>158</b>
5.1.1 MATRIZ FODA	158
5.1.1.1 Las estrategias FO	158
5.1.1.2 Las estrategias DO	159
5.1.1.3 Las estrategias FA	159
5.1.1.4 Las estrategias DA	159
5.1.2 MATRIZ PEYEA	160
5.1.3 MATRIZ MCPE	165
<b>5.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	<b>169</b>
5.2.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	169
5.2.1.1 Objetivos Corporativos	170
5.2.1.2 Estrategias Corporativas	170

## **CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA DE MERCADEO Y MEZCLA PROMOCIONAL**

<b>6.1 MERCADO OBJETIVO</b>	<b>173</b>
6.1.1 A CORTO Y MEDIANO PLAZO	173
6.1.2 A LARGO PLAZO	173
<b>6.2 OBJETIVOS DE MERCADEO</b>	<b>174</b>
6.2.1 OBJETIVOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO	174
<b>6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE CORTO Y MEDIANO PLAZO</b>	<b>174</b>
6.3.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	174

<b>6.3.2 MANTENER LA SATISFACCIÓN</b>	<b>175</b>
6.3.2.1 Plan de satisfacción al cliente	177
<b>6.3.3 MERCADEO DE RELACIÓN</b>	<b>178</b>
6.3.3.1 Plan de relación	178
<b>6.3.4 DESARROLLO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>179</b>
<b>6.3.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS</b>	<b>184</b>
6.3.5.1 Plan de Precios	187
<b>6.3.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN</b>	<b>188</b>
6.3.6.1 Planes de promoción	189
6.3.6.1.1 <i>Media mix institucional según mercados</i>	189
6.3.6.1.2 <i>Publicidad institucional</i>	199
<b>6.3.7 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN INTERNA</b>	<b>201</b>
6.3.7.1 Planes de Organización Interna	202
<b>6.4 CRONOGRAMA, PRESUPUESTO Y CONTROL DEL PLAN</b>	<b>203</b>
<b>6.4.1 CRONOGRAMA</b>	<b>203</b>
<b>6.4.2 PRESUPUESTO</b>	<b>204</b>
6.4.2.1 Relación Beneficio Costo	212
<b>6.4.3 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN</b>	<b>213</b>
6.4.3.1 Controles del mercadeo	214
6.4.3.2 Control del plan anual de mercadeo	215

## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>7.1 CONCLUSIONES</b>	<b>216</b>
<b>7.2 RECOMENDACIONES</b>	<b>220</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Ciudad Mitad del Mundo: Total de ingresos en el período 2001 - 2004	03
Cuadro No. 2: Museo Etnográfico: Turistas que ingresaron en el período 1996 - 2004	05
Cuadro No. 3: Ecuador: Porcentajes de Población por Provincia y Área	14
Cuadro No. 4: Ecuador: Clasificación del Turismo según el Propósito del Viaje	27
Cuadro No. 5: Quito: Recursos Turísticos	32
Cuadro No. 6: Recursos Turísticos por Actividad a Realizar	33
Cuadro No. 7: Quito: Oferta de Alojamiento	34
Cuadro No. 8: Quito: Oferta de Agencias de Viajes	37
Cuadro No. 9: Principales Mercados Emisores- 2004	40
Cuadro No. 10: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz EFE	66
Cuadro No. 11: Financiamiento Período 1993 – 1995	88
Cuadro No. 12: Cronología del Proceso de Creación de la E.T.C.M.M	91
Cuadro No. 13: Nivel de Autonomía Administrativa	98
Cuadro No. 14: Nivel de Autonomía Financiera - Financiamiento	99
Cuadro No. 15: Nivel de Autonomía Financiera – Gastos	99
Cuadro No. 16: E.T.C.M.M.: Ingresos por Operación 2004 – 2005	103
Cuadro No. 17: E.T.C.M.M.: Índice de Solvencia	104
Cuadro No. 18: E.T.C.M.M.: Índice de la Prueba del Ácido	105
Cuadro No. 19: E.T.C.M.M.: Índice de Solidez	105
Cuadro No. 20: E.T.C.M.M.: Índice de Rentabilidad Global	106
Cuadro No. 21: E.T.C.M.M.: Superávit o Déficit Corriente	106
Cuadro No. 22: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz EFI	110
Cuadro No. 23: CMM: Segmentos de Mercado Objetivos	151
Cuadro No. 24: CMM: Total de Ingresos en el Período 2001 – 2005	153
Cuadro No. 25: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz MPC	157
Cuadro No. 26: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz FODA	162
Cuadro No. 27: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz PEYEA	163
Cuadro No. 28: Ciudad Mitad del Mundo - Matriz MCPE	167
Cuadro No. 29: Cronograma del Plan	203
Cuadro No. 30: Presupuesto Plan de Mercadotecnia	205
Cuadro No. 31: Pronóstico de Ventas e Ingresos – 2007	209
Cuadro No. 32: Pronóstico de Ventas e Ingresos – 2008	210
Cuadro No. 33: Pronóstico de Ventas e Ingresos – 2009	211
Cuadro No. 34: Ciudad Mitad del Mundo: Flujo de Caja Proyectado	212

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Ingreso total anual a la Ciudad Mitad del Mundo	04
Gráfico No. 2: Museo Etnográfico: Línea de tendencia período 1996 – 2004	04
Gráfico No. 3: Ciudad Mitad del Mundo: Matriz BCG	06
Gráfico No. 4: Ecuador: Distribución de la población por edades	13
Gráfico No. 5: Ecuador: Distribución de la población urbana por edades	13
Gráfico No. 6: PIB turístico y PIB total	18
Gráfico No. 7: Participación del turismo en la economía ecuatoriana	19
Gráfico No. 8: Distribución del valor agregado bruto del turismo	21
Gráfico No. 9: Demanda turística 2000 – 2003	22
Gráfico No. 10: Segmentos del mercado turístico, 2003	23
Gráfico No. 11: Ecuador: exportación de bienes y servicios, 2003	24
Gráfico No. 12: Balanza turística, 2000 – 2003	25
Gráfico No. 13: Formas de Turismo	26
Gráfico No. 14: Proceso de Gestión Turística	28
Gráfico No. 15: Ecuador: Situación Geográfica	29
Gráfico No. 16: Ecuador: Ubicación en el Corredor Andino	30

<b>Gráfico No. 17: Quito: Ubicación en la Provincia de Pichincha</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico No. 18: Quito: Recursos Turísticos por Actividad a Realizar</b>	<b>34</b>
<b>Gráfico No. 19: Estacionalidad de la Actividad Turística</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico No. 20: Ecuador: Distribución en Clusters</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico No. 21: Quito: Posicionamiento deseado</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico No. 22: Propuesta Centro Histórico de Quito</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico No. 23: Propuesta Volcán Pichincha y Ciudad</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico No. 24: Propuesta Mitad del Mundo</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico No. 25: Propuesta Otavalo y Rosas</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico No. 26: Propuesta Cotopaxi</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico No. 27: El Monumento Original</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico No. 28: El Monumento Ecuatorial</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico No. 29: Esfera Metálica - Monumento Ecuatorial</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico No. 30: Vista Aérea de la Ciudad Mitad del Mundo</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico No. 31: Museo Etnográfico de la Mitad del Mundo</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico No. 32: Monumento a los Héroes del Cenepa</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico No. 33: Quito en Miniatura</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico No. 34: Avenida de los Geodésicos</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico No. 35: Planetario de la Mitad del Mundo</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico No. 36: Hechos curiosos en la Mitad del Mundo</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico No. 37: “El Mundo en sus manos”</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico No. 38: Espectáculos y Programaciones Culturales</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico No. 39: Sitios más visitados durante estancia en Quito</b>	<b>112</b>
<b>Gráfico No. 40: Mercado de Consumidores: Género</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico No. 41: Mercado de Consumidores: Estado Civil</b>	<b>117</b>
<b>Gráfico No. 42: Mercado de Consumidores: Edad</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico No. 43: Mercado de Consumidores: Procedencia</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico No. 44: Mercado de Consumidores: Visita Anterior</b>	<b>119</b>
<b>Gráfico No. 45: Mercado de Consumidores: Motivación del Viaje</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico No. 46: Mercado de Consumidores: Permanencia en Ecuador</b>	<b>121</b>
<b>Gráfico No. 47: Mercado de Consumidores: Gasto Diario</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico No. 48: Mercado de Consumidores: Medios Informativos</b>	<b>123</b>
<b>Gráfico No. 49: Mercado Consumidores: Predisposición a visitar la Mitad del Mundo</b>	<b>123</b>
<b>Gráfico No. 50: Mercado de Clientes: Destinos más vendidos en Ecuador</b>	<b>127</b>
<b>Gráfico No. 51: Mercado de Clientes: Importancia de la Mitad del Mundo</b>	<b>128</b>
<b>Gráfico No. 52: Mercado de Clientes: Demanda de la C. Mitad del Mundo</b>	<b>129</b>
<b>Gráfico No. 53: Mercado de Clientes: Paquetes que incluyen a C. Mitad del Mundo</b>	<b>129</b>
<b>Gráfico No. 54: Mercado de Clientes: Atractivos considerados durante la visita</b>	<b>130</b>
<b>Gráfico No. 55: Mercado de Clientes: Valor del paquete turístico</b>	<b>131</b>
<b>Gráfico No. 56: Mercado de Clientes: Desinterés por visitar la Mitad del Mundo</b>	<b>132</b>
<b>Gráfico No. 57: Mercado de Clientes: Mejoramiento de servicios y promoción</b>	<b>132</b>
<b>Gráfico No. 58: Mercado de Clientes: Medios de Comunicación</b>	<b>133</b>
<b>Gráfico No. 59: Mercado de Clientes: Trabajo conjunto con la E.T.C.M.M.</b>	<b>134</b>
<b>Gráfico No. 60: Mercado de Visitantes Nacionales: Procedencia</b>	<b>137</b>
<b>Gráfico No. 61: Mercado de Visitantes Nacionales: Primera Visita</b>	<b>137</b>
<b>Gráfico No. 62: Mercado de Visitantes Nacionales: Número de Visitas</b>	<b>138</b>
<b>Gráfico No. 63: Mercado de Visitantes Nacionales: Tipo de Transporte</b>	<b>139</b>
<b>Gráfico No. 64: Mercado de Visitantes Nacionales: Valor del Parqueadero</b>	<b>139</b>
<b>Gráfico No. 65: Mercado de Visitantes Nacionales: Valor de ingreso a CMM</b>	<b>140</b>
<b>Gráfico No. 66: Mercado de Visitantes Nacionales: Paquete Completo</b>	<b>141</b>
<b>Gráfico No. 67: Mercado de Visitantes Nacionales: Visita en Compañía</b>	<b>142</b>
<b>Gráfico No. 68: Mercado de Visitantes Nacionales: Servicios Internos</b>	<b>142</b>
<b>Gráfico No. 69: Mercado de Visitantes Nacionales: Atención del Personal</b>	<b>143</b>
<b>Gráfico No. 70: Mercado de Visitantes Nacionales: Locales Comerciales</b>	<b>144</b>
<b>Gráfico No. 71: Mercado de Visitantes Nacionales: Disgusto en el Centro Turístico</b>	<b>144</b>
<b>Gráfico No. 72: Mercado de Visitantes Nacionales: Atractivos Cercanos</b>	<b>145</b>
<b>Gráfico No. 73: Mercado de Visitantes Nacionales: Medio Informativo</b>	<b>146</b>

<b>Gráfico No. 74: Mercado de Visitantes Nacionales: Recomendación de la CMM</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico No. 75: CMM: Proyección de Ingresos en el Período 2001 - 2010</b>	<b>154</b>
<b>Gráfico No. 76: Demanda Potencial Turistas Extranjeros – 2004</b>	<b>155</b>
<b>Gráfico No. 77: Perfil de Estrategia según la PEYEA</b>	<b>164</b>
<b>Gráfico No. 78: Ejecución del Plan y Ciclo del Control</b>	<b>213</b>
<b>Gráfico No. 79: Los Diferentes Niveles de Control del Mercadeo</b>	<b>214</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1: Principales Indicadores Económicos del Ecuador</b>
<b>Anexo 2: Oferta de Establecimientos Turísticos Registrados en el Ecuador</b>
<b>Anexo 3: Medición del Tiempo según la Posición del Sol</b>
<b>Anexo 4: Plano de Servicios Ciudad Mitad del Mundo</b>
<b>Anexo 5: Plano de Distribución Museo Etnográfico Mitad del Mundo</b>
<b>Anexo 6: Planta Arquitectónica- Vista Superior - Ciudad Mitad del Mundo</b>
<b>Anexo 7: Formato de Encuesta - Mercado Consumidores</b>
<b>Anexo 8: Formato de Encuesta - Mercado Consumidores (Traducción al inglés)</b>
<b>Anexo 9: Formato de Encuesta - Mercado Clientes</b>
<b>Anexo 10: Formato de Encuesta - Mercado Visitantes Nacionales</b>
<b>Anexo 11: El Comercio 17 de junio del 2005</b>
<b>Anexo 12: Corrección de la Ubicación del Paralelo 0</b>
<b>Anexo 13: Estrella de 8 Puntas</b>
<b>Anexo 14: La Chacana</b>
<b>Anexo 15: Material Publicitario</b>
<b>Anexo 16: El Comercio 22 de enero del 2006</b>
<b>Anexo 17: E.T.C.M.M.: Estado de Situación Financiera</b>
<b>Anexo 18: E.T.C.M.M.: Estado de Resultados</b>
<b>Anexo 19: E.T.C.M.M.: Estado de Ejecución Presupuestaria</b>
<b>Anexo 20: E.T.C.M.M.: Cédula Presupuestaria de Ingresos</b>
<b>Anexo 21: E.T.C.M.M.: Cédula Presupuestaria de Gastos</b>
<b>Anexo 22: Detalle del Pronóstico de Ventas e Ingresos - Escenario Optimista</b>
<b>Anexo 23: El Monumento Símbolo de la Nacionalidad Ecuatoriana</b>

## PRÓLOGO

El presente trabajo se enmarca en el esfuerzo de realizar una propuesta estratégica de incremento al flujo de visitas hacia la Ciudad Turística Mitad del Mundo, con fundamentos teóricos y prácticos sobre el desarrollo de un plan de gestión de mercadeo. El punto de partida es el Capítulo 1, que contiene los antecedentes, problemas, hipótesis, objetivos y metodología, sirviendo como cuadro de referencia para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo 2 se presenta el análisis del macroambiente, que considera variables demográficas, económicas, sociales y políticas enfocadas a la coyuntura nacional y al desenvolvimiento del sector turístico ecuatoriano, y que se complementa con el análisis de la industria turística, el proyecto de Competitividad Turística del Ministerio de Turismo y el Plan Quito Turismo de la Corporación Metropolitana.

El siguiente capítulo, analiza el microambiente, es decir, la reseña histórica de la Ciudad Mitad del Mundo y de la Empresa Turística que actualmente administra el centro, su estructura organizacional y las funciones desempeñadas por cada una de sus áreas, tomando en cuenta sus procesos administrativos y financieros.

A los capítulos anteriores se añade el cuarto, en el cual se desarrolla la investigación de mercados, sustentada en tres diferentes encuestas realizadas tanto a los visitantes nacionales como a los de origen extranjero, así como también a diferentes empresas encargadas de la operación de la actividad turística; todo esto con el fin de determinar sus perfiles y preferencias. Sobre esta base, se construyeron diferentes matrices (fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas - FODA, de perfil competitivo, de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA, matriz cuantitativa de la planeación estratégica - MCPE), para determinar la estrategia corporativa de la organización.

A continuación, en el Capítulo 6, se plantearon las estrategias de mercadeo (de posicionamiento, de mantenimiento de satisfacción, de relación, de desarrollo de productos complementarios, de precios, de promoción, de organización interna), sustentadas en un presupuesto y su impacto en el pronóstico de ventas e ingresos bajo dos escenarios: un optimista y un pesimista.

Finalmente en el Capítulo 7 se exponen los resultados alcanzados, el grado de comprobación de la hipótesis, las conclusiones, las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación y las recomendaciones que el autor realiza, para un mejor desenvolvimiento de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PLAN DE TESIS**

#### **1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En 1936 el Comité Franco Americano auspicia la idea del geógrafo ecuatoriano Ing. Luis G. Tufiño y levanta un monumento en conmemoración de los 200 años de la llegada de la primera Misión en San Antonio de Pichincha. Este monumento histórico de 10 metros de altura estuvo ubicado en este sitio por 43 años, para luego ser trasladado a la población de Calacalí a 7 Km. al Occidente, por donde también atraviesa la Línea Equinoccial. Se lo denomina Monumento Ecuatorial porque su forma piramidal-cuadrangular con sus cuatro monolitos en los ángulos, tiene la orientación geográfica de los cuatro puntos cardinales, y se encuentra localizado en la Línea Ecuatorial de latitud  $0^{\circ} 0' 0''$ . Esta línea pasa por diversos países y continentes, pero únicamente hay un solo país que lleva su nombre, la República del Ecuador.

El nuevo monumento tiene la misma fisonomía que el anterior, de treinta metros de altura, tres veces más que el primero. Su construcción con el Museo Etnográfico en su interior comenzó en el año 1979, mientras que la ciudad de arquitectura colonial a su alrededor, inició en el año 1981 concluyéndose el complejo en su totalidad en el año 1986; sin embargo, la Corporación Provincial no lo inauguró para la visita del público sino hasta 1992, iniciando oficialmente sus actividades el 1 de mayo de ese año, dependiendo directamente de las políticas operativas que fijaba en aquel entonces el Honorable Consejo Provincial de Pichincha (H.C.P.P.), hasta el 11 de abril de 1997, fecha en que se crea legalmente la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo (E.T.C.M.M.), que por las características y naturaleza de su constitución, empieza a tener autonomía administrativa, financiera y patrimonial.

En sus inicios, los objetivos que perseguía la ejecución del Proyecto Ciudad Mitad del Mundo eran los siguientes:

1. Incrementar el desarrollo turístico.
2. Generar ingresos para la Corporación Provincial.
3. Crear fuentes de empleo.
4. Rescatar los valores geográficos, históricos y científicos del país.

La Corporación Provincial creó la Ciudad Mitad del Mundo con el objetivo principal de convertirla en el escenario en que los ecuatorianos podamos contemplar con orgullo la riqueza de nuestro pasado histórico, y la fuerza creadora de su pueblo.

Transcurridos aproximadamente 25 años de la concepción de la idea e inicio de su construcción, se notan claramente tres aspectos que giran al rededor del mismo: el comercial-artesanal, el turístico y el científico-cultural, siendo la administración la que vigila el buen funcionamiento y uso de todas las dependencias del Complejo.

En un inicio, el complejo turístico fue considerado como un “elefante blanco”, pero en la actualidad se constituye en uno de los sitios más visitados de nuestro país y la imagen del Monumento Ecuatorial es un verdadero ícono del Ecuador, reconocido a nivel mundial.

Siendo la Ciudad Mitad del Mundo uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, es prácticamente un punto de visita obligado para los extranjeros que arriban a nuestro país y para todos quienes llegan a la ciudad de Quito. De tal manera, que desde su creación, los flujos de visitantes al complejo en la década de los 80's hasta mediados de los 90's se incrementan en un 20% cada año. En aquel entonces los valores que los visitantes debían pagar eran únicamente los relativos a parqueadero e ingreso al Museo Etnográfico.

En la década siguiente y considerando el avance del centro turístico, se contempla ya el cobro de entradas al ingreso del complejo, con valores adicionales a cada una de las diferentes atracciones, hecho que desde un inicio genera descontentos en los visitantes y principalmente en los operadores turísticos de grupos organizados.

A continuación se presenta una tabla que indica el total de ingresos al centro turístico en el período 2001 al 2004, debiéndose indicar que anterior al mes de julio del año 2001, solamente se cobraba el ingreso al público adulto, sea nacional o extranjero, y únicamente durante los días fines de semana y feriados, en los cuales tradicionalmente se presentan eventos culturales y artísticos. Actualmente el cobro se realiza todos los días con dos tipos de boletos: uno para público adulto y otra “media entrada” para niños, discapacitados y tercera edad.

**Cuadro No. 1**  
**Ciudad Mitad del Mundo: Total de ingresos en el período 2001 – 2004**  
**(En miles de personas)**

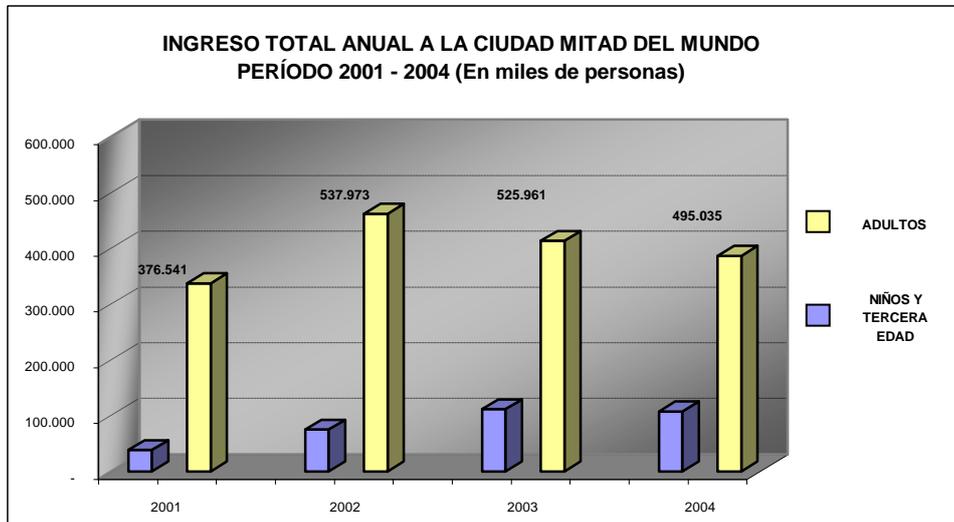
	TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL	
	NIÑOS	ADULTOS	NIÑOS	ADULTOS	NIÑOS	ADULTOS	NIÑOS	ADULTOS
	2001		2002		2003		2004	
ENERO		12.230	5.923	38.122	6.559	34.573	23.462	31.946
FEBRERO		24.817	2.220	45.263	6.105	28.892	16.208	41.291
MARZO		17.410	9.071	52.194	12.947	48.986	10.974	34.392
ABRIL		23.344	5.435	31.521	7.421	28.332	4.904	30.573
MAYO		27.478	5.734	35.691	15.973	26.175	6.489	36.243
JUNIO		16.692	6.825	39.033	8.283	32.667	4.945	29.862
JULIO	7.392	44.118	8.859	46.103	8.457	39.745	8.709	39.735
AGOSTO	12.396	45.666	10.074	49.873	16.598	63.218	9.564	40.579
SEPTIEMBRE	5.720	34.413	6.998	36.312	8.184	25.491	5.189	24.721
OCTUBRE	3.925	29.533	4.531	27.963	6.549	28.913	5.275	24.193
NOVIEMBRE	3.806	27.674	3.709	22.725	6.945	27.472	5.728	27.535
DICIEMBRE	5.501	34.426	5.873	37.921	7.944	29.532	6.588	25.930
TOTAL DIFERENCIADO	38.740	337.801	75.252	462.721	111.965	413.996	108.035	387.000
INGRESO TOTAL ANUAL	376.541		537.973		525.961		495.035	

Fuente: E.T.C.M.M.  
 Elaboración: Autor

Como se puede apreciar en este detalle de ingresos, la estacionalidad de la actividad turística es bien marcada, pero sobre todo, el flujo de visitas en este período es preocupante, debido a la tendencia decreciente ocasionada por

factores variados, aspectos que obviamente deberán ser analizados en el presente estudio.

**Gráfico No. 1**



Fuente: E.T.C.M.M.  
Elaboración: Autor

La gráfica muestra el resumen de la tabla anterior, diferenciando los dos tipos de boletos que existen para el ingreso al centro turístico. La proporción de éstos, se mantiene relativamente en el período citado. Pero lo más preocupante para la E.T.C.M.M., es la tendencia decreciente de su más importante atractivo, el Museo Etnográfico. A continuación la gráfica que indica la variación en cuanto al flujo de visitas durante los últimos 9 años.

**Gráfico No. 2**



Fuente: E.T.C.M.M.  
Elaboración: Autor

El gráfico anterior representa la tendencia de la cantidad de personas que ingresaron al Museo Etnográfico, lo que nos indica que considerando la gran dependencia que la Empresa tiene respecto a este atractivo, es necesario proponer modificaciones en las exposiciones que allí se ofrecen, establecer estrategias de mercadeo específicas para esta atracción y/o determinar nuevas fuentes de financiamiento del presupuesto de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.

Los partícipes del flujo de visitantes a este atractivo particular lo componen los visitantes nacionales, extranjeros y niños, que constituyen los 3 tipos diferenciados de boletos existentes, como lo demuestra el Cuadro No.2:

**Cuadro No. 2**  
**MUSEO ETNOGRAFICO DE LA MITAD DEL MUNDO**  
**TURISTAS QUE INGRESARON EN EL PERÍODO 1996 - 2004**  
 (En miles de personas)

TURISTAS	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004
EXTRANJEROS	76.379	79.161	73.019	47.815	57.237	49.109	41.048	39.406	40.052
NACIONALES	130.014	132.433	122.390	102.007	126.168	92.250	80.354	62.670	62.139
NIÑOS Y 3ª EDAD	71.194	73.501	64.363	29.008	28.520	39.862	36.456	33.472	32.680
<b>TOTAL AL AÑO</b>	<b>277.587</b>	<b>285.095</b>	<b>259.772</b>	<b>178.830</b>	<b>211.925</b>	<b>181.221</b>	<b>157.858</b>	<b>135.548</b>	<b>134.871</b>

Fuente: E.T.C.M.M.

Elaboración: Autor

Lo rescatable de este análisis, es que la participación de visitantes extranjeros mantiene su porcentaje en el tiempo, de 27.66% en promedio durante los últimos nueve años, lo que nos indica que la Ciudad Turística Mitad del Mundo y en particular su Museo Etnográfico, siguen siendo uno de los destinos más visitados por turistas extranjeros, además de serlo para los turistas locales y nacionales de diferentes edades.

La Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, ofrece una variedad de productos, y enfrenta un conjunto de problemas característicos a la hora de planificar sus actividades de negocio. Esta cartera de productos debería renovarse

permanentemente debido a que los requerimientos de los visitantes son cambiantes así como también los competidores. Las atracciones culturales y turísticas, administradas por la E.T.C.M.M. se encuentran en posiciones distintas en términos de crecimiento del mercado en el que operan y de la participación que ostentan en el mismo. Es por esto que se deberían establecer esquemas de apoyo mutuo que permitan aprovechar al máximo las oportunidades singulares, de crecimiento o de generación de fondos, que se abren ante cada producto determinado.

A continuación se presenta una gráfica, la más divulgada para representar visual (y metafóricamente) estas consideraciones.

**Gráfico No. 3**  
**Ciudad Mitad del Mundo: Matriz BCG**



Fuente: E.T.C.M.M.  
 Elaboración: Autor

Se ha representado sin valoraciones y ubicación específica en cada cuadrante, la cartera de productos o servicios que están bajo administración de la E.T.C.M.M. a través de una matriz BCG; así el producto “fuente o vaca de caja” como ya se ha mencionado, lo constituye el *Museo Etnográfico*. El mercado de los museos en general tiene un bajo crecimiento pero su cuota de alta participación se evidencia en la visita casi obligatoria de todos los turistas extranjeros que llegan a nuestro país. Es un generador de liquidez y debería servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al

capital. Su característica es no necesitar grandes inversiones, pero probablemente en un futuro cercano lo necesite, ya que el estado de su ciclo de vida es la madurez, con tendencias decrecientes.

En el cuadrante de “interrogante o niño” se ha ubicado al *Planetario* de la Mitad del Mundo. El mercado de las atracciones científico-tecnológicas es de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Está llamado a ser una estrella con una adecuada planificación del área de mercadeo.

El mercado de los espectáculos y eventos posee crecimiento elevado, por lo que se ha considerado como producto “estrella” de la Ciudad Mitad del Mundo a los *Eventos Culturales* y artísticos que se realizan los fines de semana y días feriados. Sus grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado.

Los productos “perros”, difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben tiempo y dinero injustificados son los *Pabellones Culturales* de la ciudad turística, en el interior de los cuales se muestran una variedad de exposiciones de diferentes ámbitos. Se debería encontrar un segmento o nicho de mercado apto para ellos en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla.

### **1.1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Es insuficiente la gestión de Marketing de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, por lo que no existe un incremento significativo en el flujo de visitas hacia el centro turístico de su administración.

- ¿Qué comportamiento presenta la Ciudad Turística Mitad del Mundo en el último quinquenio, pese a no contar con una planificación estratégica de mercadeo?
- ¿Existe renovación y mejoramiento en cuanto a la infraestructura turística y de servicio al interior de la Ciudad Mitad del Mundo?
- ¿Qué estrategias de mercado serían las más recomendables para la Ciudad Mitad del Mundo?

## **1.1.6 OBJETIVOS**

### **1.1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de gestión de marketing para la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, el mismo que servirá de base para la ejecución de las actividades de mercadeo y servicio al cliente, enmarcado en los lineamientos del Plan Q diseñado por la Corporación Metropolitana de Turismo y del Plan de Competitividad Turística del Ecuador.

### **1.1.6.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la estructura y comportamiento del sector turístico del Ecuador, para encontrar sus oportunidades y amenazas.
- Elaborar la investigación mercado a fin de determinar las características de los visitantes de la Ciudad Mitad del Mundo.
- Realizar la segmentación de mercado respectiva.
- Proponer las estrategias de mercadeo más adecuadas para cada uno de los segmentos identificados.

## **1.1.7 JUSTIFICACIÓN**

### **1.1.7.1 Justificación Teórica**

La Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo indudablemente como uno de los planes pilotos a nivel de la Corporación Provincial, tiene como objetivo primordial el fomento del turismo, rescatando valores y tradiciones de las diferentes culturas, así como apoyar y facilitar la iniciativa privada y las tradiciones y culturas de nuestro País.

### **1.1.7.2 Justificación Metodológica**

El contexto general de la investigación en el presente trabajo será el análisis crítico de la información relacionada con el tema. Se utilizará el método inductivo-deductivo. La información que documenta esta investigación procederá de fuentes primarias tales como: la observación, la encuesta y entrevistas a funcionarios relacionados con la temática y secundarias como estadísticas, libros, revistas y folletos.

### **1.1.7.3 Justificación Práctica**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y herramientas de mercadeo, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan a la Ciudad Mitad del Mundo, y al mismo tiempo proponer soluciones que permitan a la E.T.C.M.M. mejorar su situación actual.

## **1.1.8 HIPÓTESIS**

El plan de gestión de marketing de la Ciudad Mitad del Mundo, se enmarcará en las estrategias generales de la E.T.C.M.M., establecerá de forma adecuada las actividades de mercadeo y servicio al cliente, poniendo énfasis en el mercado turístico interno y externo, lo que logrará que el flujo de visitas al centro turístico mejore en relación a indicadores anteriores.

## **1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE LA E.T.C.M.M.<sup>24</sup>**

### **1.2.1 MISIÓN**

Fomentar y facilitar el turismo receptivo del país y particularmente de la provincia de Pichincha, a través de infraestructura adecuada, excelencia de su recurso humano y tecnología de vanguardia, con la difusión de sus atractivos culturales, científicos y recreacionales, únicos de la Ciudad Mitad del Mundo, en busca permanente del rescate de las culturas y tradiciones de nuestro pueblo, constituyéndose en el punto de partida para conocer el resto del Ecuador.

### **1.2.2 VISIÓN DE FUTURO**

La E.T.C.M.M. a través de su autonomía y dinamismo, posicionará a la Ciudad Mitad del Mundo como el principal destino turístico del Ecuador, en virtud de la excelencia en todos sus servicios, y de la óptima combinación de infraestructura, recursos humanos y tecnología, obteniendo una completa satisfacción en sus visitantes.

### **1.2.3 POLÍTICAS**

- La E.T.C.M.M. cuenta con una adecuada política y cultura de servicio al cliente, así como también con una mística y compromiso de calidad total, hechos que le permiten monitorear y evaluar periódicamente al cliente (visitante), respecto de la empresa y su grado de satisfacción de los servicios que demanda.
- Se aplica una apropiada política salarial, con niveles remunerativos competitivos en el sector público. Además, una optimización adecuada del recurso humano existente. En este sentido, la E.T.C.M.M., funciona con un mínimo nivel de empleados para el cumplimiento de sus objetivos.

---

<sup>24</sup> Tomado del Plan Estratégico de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo 2006 – 2010.

- La E.T.C.M.M. fortalece la actual infraestructura y la implementa de nuevos servicios turísticos, científicos y culturales según las necesidades cambiantes del mercado.
- La organización realiza constantes programas de difusión y comunicación del producto Mitad del Mundo, acorde a los recursos disponibles.
- La E.T.C.M.M. fortalecer su autonomía organizacional y propende al mejoramiento de la autogestión institucional.

#### **1.2.4 VALORES CORPORATIVOS**

- Dinamismo
- Ética
- Lealtad
- Innovación
- Creatividad
- Comunicación efectiva
- Desarrollo personal
- Competitividad
- Mística
- Excelencia
- Compromiso social
- Carisma
- Productividad
- Espíritu de trabajo en equipo

# **CAPÍTULO 2**

## **MACROAMBIENTE**

### **2.1 MACROAMBIENTE<sup>25</sup>**

El macroambiente (o entorno donde se desenvuelve la organización) puede crear una variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma, por lo que se debe considerar el posible impacto que pueden tener los siguientes factores<sup>26</sup> en el mercado objeto del análisis:

#### **2.1.1 FUERZAS DEMOGRÁFICAS**

La población del Ecuador ha crecido con un índice de 1.8% durante el período 2000 a 2005, hasta alcanzar una cifra actual de 13.7 millones de habitantes.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador (INEC), la población ecuatoriana por autodefinición étnica en el VI Censo de Población del año 2001 está compuesta por: mestizos 74.4%, blancos 10.5%, amerindios 6.8%, mulatos 2.7%, negros 2.2% y otros 0.3%.

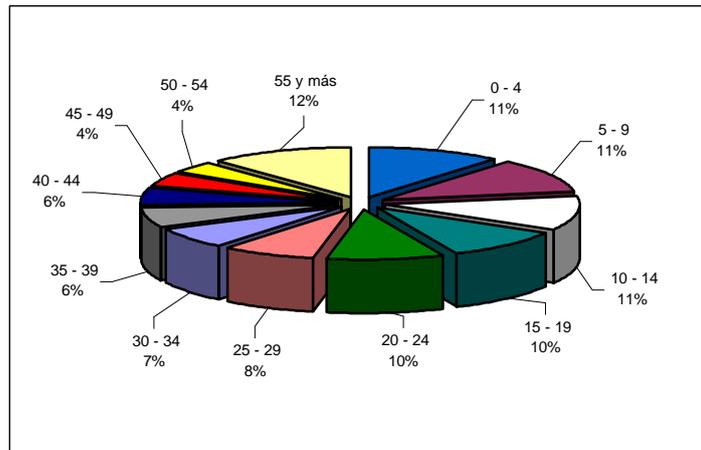
En relación a este mismo censo (el último realizado por el INEC), la distribución por edades de la población refleja una participación del 11% para cada rango de personas entre 0 a 4 años, 5 y 9, y 10 y 14; del 10% para cada rango de personas comprendidas entre 15 y 19 años, y 20 y 24 años; del 8% para personas entre 25 y 29 años; del 7% para personas entre 30 y 34; del 6% para personas entre 35 y 39 años; del 6 % para personas entre 40 y 44; del 4% para cada rango de personas entre 45 y 49, y 50 y 54 años; y del 12% restante para mayores de 55 años.

---

<sup>25</sup> Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2004), Marketing para Turismo, 3a. Ed., Pearson Educación, p. 73

<sup>26</sup> De acuerdo con Kotler, existen seis fuerzas principales que inciden en la actividad de una empresa como son: demográficos; valores sociales y culturales; factores económicos; tecnología; acciones legales y regulatorias; y competencia.

**Gráfico No. 4**  
**Ecuador: Distribución de la población por edades**

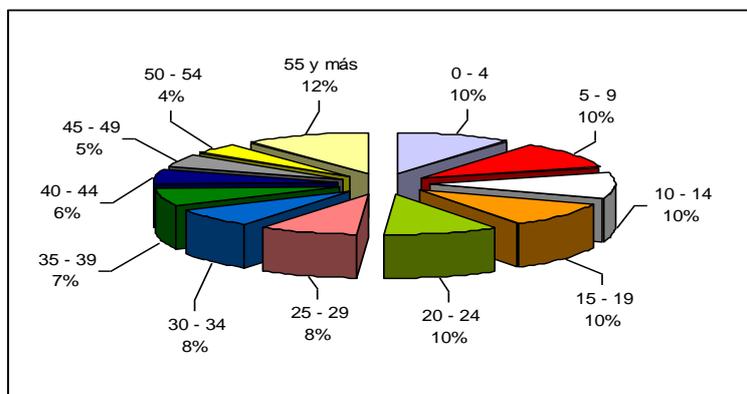


Fuente: VI Censo de Población, INEC, 2001  
 Elaboración: Autor

La población total por áreas en la actualidad, está compuesta por 8.4 millones de habitantes el área urbana y 5.3 millones de habitantes del área rural. La distribución por edades de la población urbana está compuesta de la siguiente manera:

El 10% para cada rango de personas entre 0 y 4 años, 5 y 9 años, 10 y 14 años, 15 y 19 años y 20 y 24 años; el 8% para cada rango de personas entre 25 y 29 años y 30 y 34 años; el 7% para personas entre 35 y 39 años; 6% para personas entre 40 y 44 años; el 5% para personas entre 45 y 49 años; el 4% para personas entre 50 y 54 años; y el 12% restante para mayores de 55 años.

**Gráfico No. 5**  
**Ecuador: Distribución de la población urbana por edades**



Fuente: VI Censo de Población, INEC, 2001  
 Elaboración: Autor

**Cuadro No. 3**  
**Ecuador: Porcentajes de Población por Provincia y Área**

PROVINCIAS	% POBLACIÓN URBANA	% POBLACIÓN RURAL	% TOTAL POR PROVINCIA
AZUAY	2.57	2.36	4.93
BOLIVAR	0.36	1.04	1.40
CAÑAR	0.62	1.08	1.70
CARCHI	0.59	0.66	1.25
COTOPAXI	0.78	2.10	2.88
CHIMBORAZO	1.31	2.02	3.33
EL ORO	3.29	1.02	4.31
ESMERALDAS	1.30	1.87	3.17
GUAYAS	22.16	4.96	27.12
IMBABURA	1.41	1.41	2.83
LOJA	1.52	1.82	3.34
LOS RÍOS	2.70	2.66	5.36
MANABÍ	5.10	4.70	9.80
MORONA SANTIAGO	0.31	0.63	0.94
NAPO	0.21	0.44	0.65
PASTAZA	0.22	0.29	0.51
PICHINCHA	14.05	5.57	19.62
TUNGURAHUA	1.55	2.08	3.63
ZAMORA CHINCHIPE	0.22	0.40	0.63
GALÁPAGOS	0.12	0.02	0.15
SUCUMBÍOS	0.41	0.63	1.04
ORELLANA	0.21	0.48	0.70
Extranjeros	0.10	0.02	0.12
Zonas No Delimitadas	0.00	0.59	0.59
Ignorado	0.02	0.01	0.04
<b>% TOTAL</b>	<b>61.00</b>	<b>39.00</b>	<b>100.00</b>
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>8.4 MILLONES</b>	<b>5.3 MILLONES</b>	<b>13.7 MILLONES</b>

Fuente: INEC, Indicadores Demográficos

Elaboración: Autor

Como se observa en el Cuadro No.3, los porcentajes de población por provincias y áreas, señalan una fuerte concentración de habitantes en el área urbana (61%) frente a la rural (39%). La provincia con mayor población es la del Guayas con 3.7 millones de habitantes, que representa el 27.12% de la población total, donde 22.16% de los habitantes se asienta en el área urbana y el 4.96% de ellos en el área rural.

La segunda provincia con mayor número de habitantes es la de Pichincha con 2.7 millones, equivalente al 19.62% de la población total, que se distribuye entre el área urbana, con el 14.05% de habitantes, y la rural, con el 5.57% de habitantes.

Manabí es la tercera provincia en población, con 1.3 millones de habitantes, que representan el 9.80% de la población, y donde el área urbana contiene al 5.10% de habitantes y la rural al 4.70% de habitantes. Otras provincias con una población considerable son: Los Ríos, con el 5.36% de la población total (2.70% urbana y 2.66% rural); Azuay, con 4.93% de la población (2.57% urbana y 2.46% rural); El Oro, con el 4.31% de la población (3.29% urbana y 1.02 rural); Tungurahua, con el 3.63% (1.55% urbana y 2.08% rural); Loja, con el 3.34% de la población (1.52% urbana y 1.82% rural); Chimborazo, con el 3.33% de la población (1.31% urbana y 2.02% rural); y Cotopaxi, con el 2.88% del total de habitantes (0.78% urbana y 2.10% rural).

### **2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS, SOCIALES Y POLÍTICOS**

La economía ecuatoriana ha experimentado en la última década un crecimiento promedio del 2.8%, aunque en 1999 sufrió un grave retroceso del -7%. Desde finales de los años 60, la explotación del petróleo ha elevado la producción por encima de los 19 millones de toneladas - 85.049.000 de barriles al año - y sus reservas se calculan en unos 280 millones. El petróleo representa el 40% de las exportaciones y permitió obtener una balanza comercial positiva en 1999. En el sector agrícola, Ecuador es un importante exportador de banano y el octavo productor mundial de cacao. Es significativa también su producción de caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, café y explotación maderera. La industria, aunque poco desarrollada, se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca, y está dirigida al mercado interno, sin que haya alcanzado un desarrollo competitivo.

Para el año 2004<sup>27</sup>, al igual que la mayoría de economías de América Latina, el Ecuador tuvo un año excepcional en términos del crecimiento económico; el PIB evidenció la tasa de crecimiento más alta registrada en los últimos 16 años (6.9%), la cual estuvo acompañada por una recuperación del producto por

---

<sup>27</sup> Tomado de “Memoria Anual 2004”, BCE.

habitante a niveles superiores a los observados en el período previo a la crisis económica y financiera del año 1999.

El favorable desempeño de la economía estuvo fundamentado en el sector petrolero. La participación del sector privado en la extracción, transporte y exportación de crudo aumentó debido a la entrada en operación del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) a partir de septiembre del año 2003.

En el ámbito de los precios, la tasa anual de inflación mantuvo su tendencia a la baja, situándose a diciembre de 2004 en 1.9%, por debajo del 6.1% registrado a diciembre de 2003. Mientras la inflación de los bienes no transables ascendió a 4.9%, la de los transables fue de -1.1%.

Durante el 2004, los elevados ingresos por exportaciones de petróleo contribuyeron a que el déficit de la cuenta corriente de la Balanza de Pagos se redujera con relación al año anterior, alcanzando el 0.5% del PIB. El elevado precio del petróleo, aunado al mayor nivel de producción de crudo, principalmente por parte de las compañías privadas, determinaron un incremento de las exportaciones petroleras de 62.4% respecto al 2003, en contraste con el decrecimiento registrado por las exportaciones no petroleras (-0.3%).

Este favorable desempeño de las exportaciones de petróleo, permitió compensar la salida de divisas por concepto de importaciones, ya que éstas se incrementaron en 19.8% respecto al 2003, debido básicamente al mayor crecimiento de la economía (6.9%).

La depreciación del tipo de cambio real, cuyo valor pasó de 91.4 a 95.4, habría contribuido también a alcanzar un mayor volumen de exportación y, a través de ello, a un mejor desempeño externo del país.

La relación deuda pública frente al PIB, es uno de los indicadores que mayor progreso ha reflejado en el año, ya que pasó de 53.5% a fines de 2003 a 48.4% a diciembre de 2004, básicamente debido a una mayor expansión del producto que

a la reducción de los niveles de endeudamiento. Al respecto se debe destacar que si bien los recursos del FEIREP permitieron realizar recompras de deuda interna por un total de USD 381 millones, el endeudamiento interno del sector público se incrementó de 11.2% a 11.5% del PIB, entre 2003 y 2004.

De manera consistente con el año 2003, durante el 2004 las cuentas fiscales continuaron arrojando resultados positivos, debido fundamentalmente en este último año a los mayores ingresos petroleros y al favorable desempeño de las recaudaciones tributarias, que permitieron financiar un mayor gasto público y aún lograr un mejor resultado de la gestión financiera del Estado. El superávit del SPNF pasó de 1.7% en el 2003 a 2.3% en el 2004.

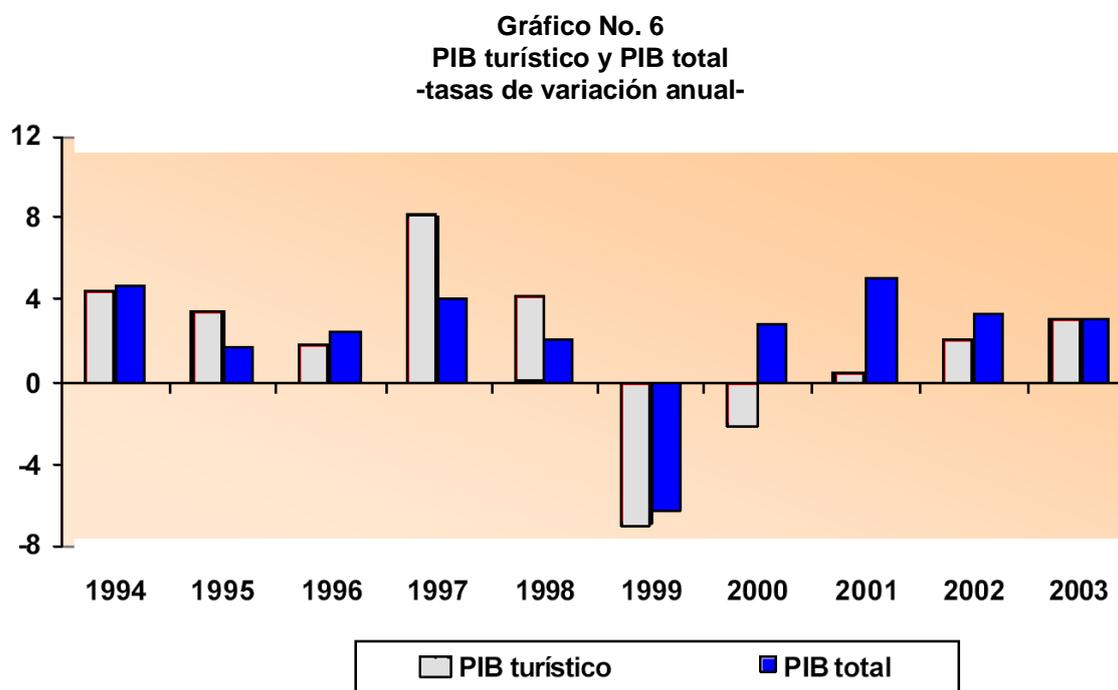
Finalmente, en el ámbito del mercado monetario y financiero, durante el 2004 la banca continuó expandiéndose, sobre la base de las mayores captaciones y del mejoramiento patrimonial. Los activos crecieron 22.1%, los pasivos 22.4% y el patrimonio 19.5% con relación al año 2003. Los depósitos en los bancos privados continuaron con la tendencia ascendente observada en el 2003, tanto en depósitos a la vista, como a plazo. Sin embargo, cabe anotar la persistencia de una estructura de corto plazo en las captaciones del sistema bancario ecuatoriano, lo cual de una u otra forma, continúa condicionando la intermediación financiera en el país, al limitar una mayor y mejor asignación (en términos de volumen y plazo) de recursos hacia las actividades productivas que requieran financiamiento de mediano y largo plazo, especialmente para la ampliación de su capacidad productiva (mayor adquisición de activos). Esta mayor liquidez del sistema bancario se canalizó parcialmente hacia el incremento del crédito al sector privado en aproximadamente 29%, nivel superior al volumen concedido en el año 2003; y, también se destinó a la acumulación de activos líquidos en el exterior, los cuales durante el año 2004 crecieron a una tasa de 23% con respecto al año pasado. En cuanto al destino de los recursos durante ese período, el volumen de crédito de la banca privada se incrementó en 209% para la microempresa, en 88% para vivienda, seguido por la cartera de consumo 44% y comercial 24%, con respecto al volumen concedido durante el 2003. Este manejo de activos y pasivos y, el consecuente incremento en la actividad de

intermediación financiera, constituyen un factor positivo que ha permitido canalizar mayores recursos hacia la actividad económica, ya sea para promover actividades de consumo, inversión e, incluso para incentivar el financiamiento de potenciales cambios tecnológicos en la industria (*Anexo 1*).

### 2.1.2.1 Principales características mesoeconómicas del turismo en Ecuador<sup>28</sup>

No siempre se ha reconocido el papel que tiene el turismo en el desarrollo de países como Ecuador. Ese sector, tiene un amplio potencial de crecimiento y puede convertirse en una actividad clave para sostener el ciclo económico, principalmente en el marco actual de gestión macroeconómica que depende y está estrechamente vinculada al comportamiento del sector externo.

En el período 1993 - 2003, el turismo registra una evolución similar a los ciclos de auge y recesión experimentados por la economía ecuatoriana.



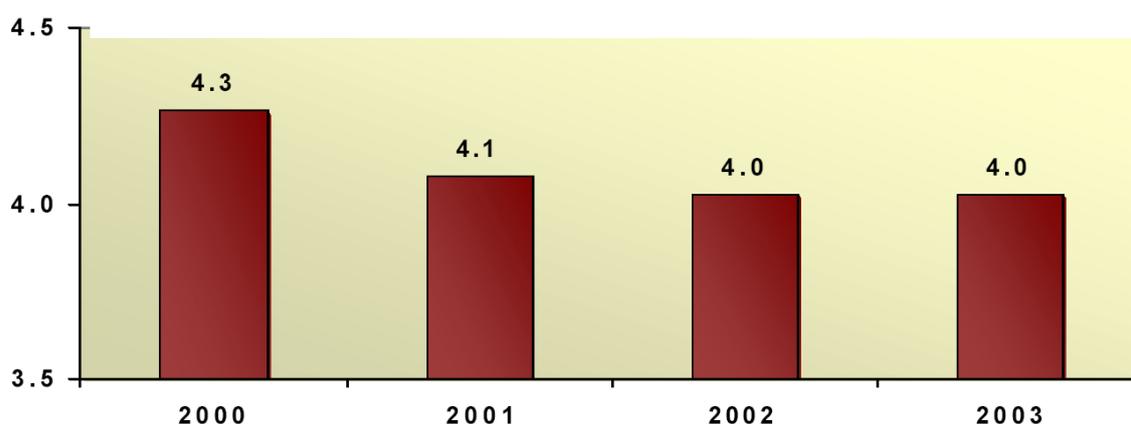
Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)) mayo de 2004; Ministerio de Turismo - Unidad Ejecutora del Proyecto Cuentas Satélites del Turismo 1993-2001; cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2000-2003

<sup>28</sup> Salvador Marconi R.; Ponencia presentada para su discusión en el Taller sobre el Programa Alternativo al Neoliberalismo, Universidad Andina Simón Bolívar; 2-3 de julio 2004.

La única diferencia de tendencia entre ambos indicadores se registra en el año 2000 (mientras la economía crece en 2.8%, el turismo decrece en 2.1%). En los dos últimos años del período analizado se observa una recuperación macroeconómica general (el PIB crece en 3.4% y en 3.0%, respectivamente, en los años 2002 y 2003) “correspondida” por el turismo, cuyos servicios se incrementan en 2.1% y 3.0%.

En el período 2000 - 2003, el turismo representó en promedio el 4.2% del PIB; esos indicadores ponen en evidencia la importancia del sector en economía ecuatoriana.

**Gráfico No.7**  
**Participación del turismo en la economía ecuatoriana**  
**-PIB turístico / PIB total, a precios del año 2000-**



Fuente: Cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2000-2003

El turismo, como se conoce, no es una industria en el sentido tradicional del término, pues se trata de una conjunto muy diverso y heterogéneo de actividades tales como el transporte, el alojamiento, los servicios de alimentación y bebidas, las agencias de viajes, las actividades recreativas, culturales y deportivas, etc.<sup>29</sup>

Desde la óptica de la oferta, es interesante analizar la estructura por rama de actividad del PIB turístico; en efecto, en el año 2003, el transporte de pasajeros

<sup>29</sup> Ecuador, Cuentas Satélites de Turismo 1993-2001; Quito, octubre 2002.

por carretera (32.0%) es el servicio que más aporta a la generación del valor agregado turístico, seguido por aquellos proporcionados por las agencias de viajes (17.0%), por los hoteles (11.5%) y los restaurantes (9.8%).

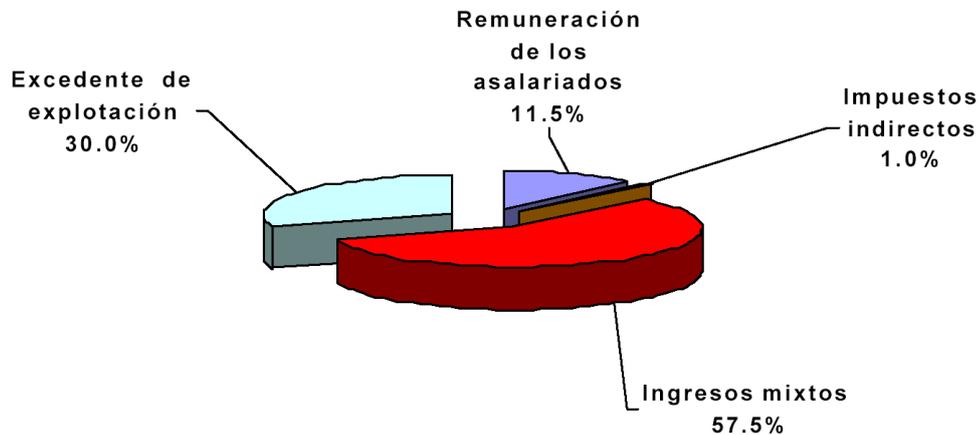
La estructura del sector turístico ecuatoriano es extremadamente variada; junto a “industrias” cuyo aporte a la generación de valor es determinante, se ubican actividades que han sido rezagadas o no explotadas adecuadamente desde el punto de vista turístico como es el caso del transporte marítimo y fluvial o por ferrocarril. No es indiferente, en términos de participación porcentual en el valor agregado turístico, aquella de los “bienes no específicos del turismo” constituidos principalmente por productos de la artesanía de cuero, madera, textiles y metales.

Varios elementos explican la diferente evolución sectorial; entre ellos, la diversa capacidad competitiva y los diferenciales de productividad de las industrias turísticas ecuatorianas frente a la de sus similares en el exterior, la escasa diferenciación de la oferta de productos turísticos así como la estructura de precios relativos de los servicios turísticos en el país.

En efecto, la evolución de los índices de precios de la producción de los servicios turísticos refleja la sobre-traslación de los costos a los precios de los servicios prestados, lo que supone el mantenimiento de elevadas tasas de margen.

En términos nominales, el producto interno bruto turístico registra un valor de 1.326 millones de dólares en el año 2003, que se origina en su casi totalidad en las denominadas actividades características del turismo; una considerable masa de recursos se genera en el turismo ecuatoriano, ubicándolo como uno de los sectores estratégicos en la creación de riqueza y redistribución del ingreso.

**Gráfico No. 8**  
**Distribución del valor agregado bruto del turismo**  
**-participación porcentual promedio del período 2000-2003-**



Fuente: Cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2000-2003

Desde esa última perspectiva, cabe señalar que parte importante de la actividad turística en Ecuador es realizada por microempresas o empresarios individuales que perciben ingresos mixtos, es decir, aquellos en los que no es posible diferenciar las remuneraciones del factor trabajo de aquellas recibidas por el capital. Así, en el período 2000-2003, ese rubro representó el 57.5% del valor agregado generado en el sector turístico; por su parte, la remuneración a los asalariados y el excedente bruto de explotación (los ingresos de la empresa formal) fueron, respectivamente, de 11.5% y de 30%.

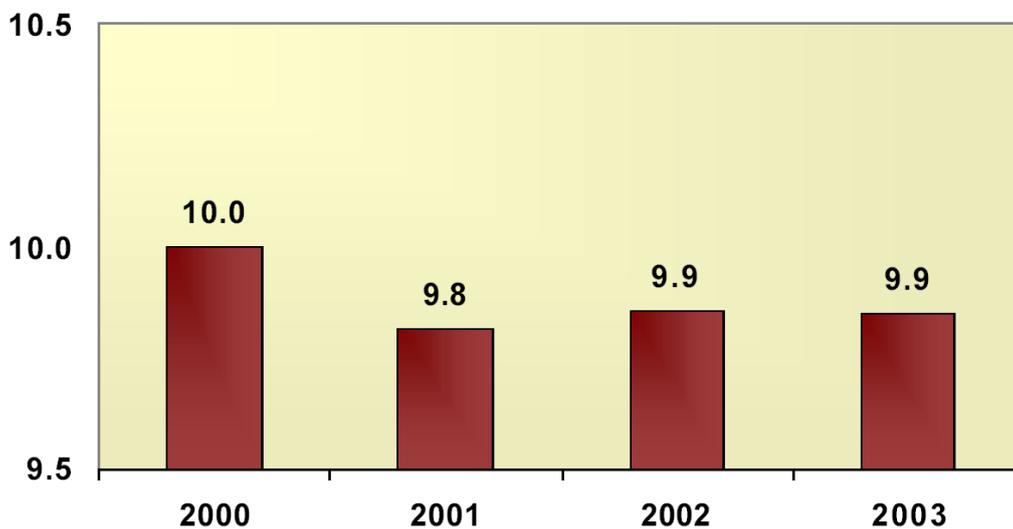
Cabe recordar que, desde el punto de vista económico, el turismo es una actividad determinada por la demanda: si no hay turistas, no existe turismo, por más atractivos e infraestructura que disponga un país o una región<sup>30</sup>. Aquello supone también la vigencia de la ley de Engel según la cual, en la medida en la que crece el ingreso de la población, el porcentaje del gasto turístico (y en general, de los bienes y servicios considerados como de lujo o suntuarios) en la canasta familiar también aumenta<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Desde una perspectiva teórica, se trata de un sector típicamente Keynesiano.

<sup>31</sup> Rocío Vázquez A; Memoria de Gestión 2001-2002; Ministerio de Turismo, Quito, 2002.

La demanda turística (el consumo de servicios turísticos) tiene una considerable participación (9.9%) en el PIB y constituye un elemento que estimula la demanda agregada y la producción nacional; esto significa que por cada dólar que se genera en la economía ecuatoriana, alrededor de 10 centavos tienen alguna vinculación con el turismo.

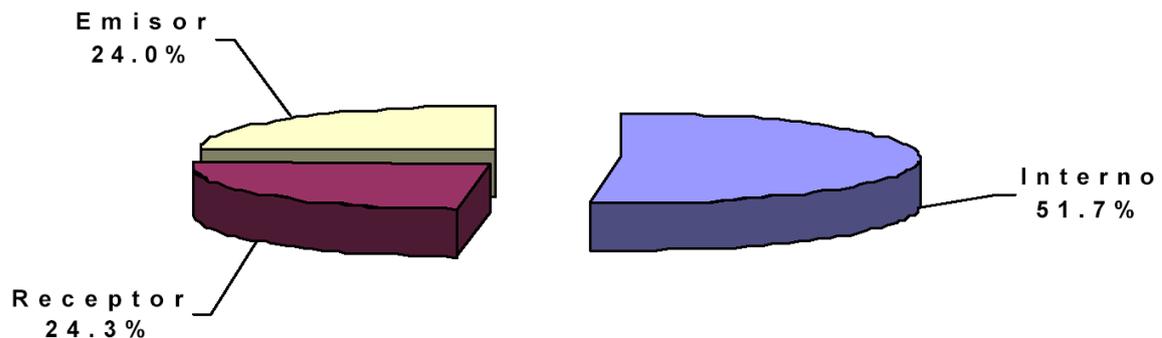
**Gráfico No. 9**  
**Demanda turística 2000-2003**  
**-Consumo turístico/ PIB total, a precios del año 2000-**



Fuente: Cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2.000 - 2.003

El gasto de consumo turístico interno representa en el año 2003 el 51.7% del total [y el 4.1% del PIB]; el consumo turístico receptor (efectuado en Ecuador por los no residentes) representa el 24.3% [y el 2.9% el PIB] mientras que el consumo turístico emisor (realizado por residentes ecuatorianos en el exterior) es 24.0% [equivalente al 2.9% del PIB].

**Gráfico No. 10**  
**Segmentos del mercado turístico, 2003**  
**-porcentajes-**



Fuente: Cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2000 - 2003

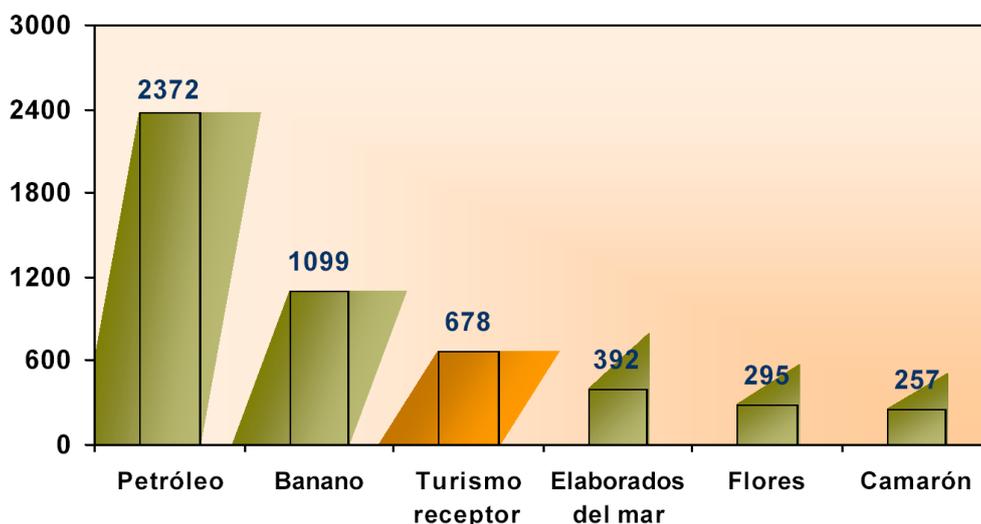
Varios factores explican la diferente evolución de estos tres tipos de consumo turístico; en efecto, mientras el consumo turístico interno está fuertemente influenciado por el nivel y el crecimiento del ingreso nacional, sobre el consumo turístico receptor influye la promoción turística que el país realiza en el exterior así como también los diferenciales de precios de los servicios turísticos a nivel internacional. En cambio, el comportamiento del tercer segmento del mercado turístico está notoriamente influenciado por la devaluación cambiaria experimentada en los países de destino (Argentina por ejemplo) aunque también se encuentra estrechamente correlacionado con el flujo migratorio experimentado durante los últimos años.

En Ecuador, el multiplicador del turismo -indicador que cuantifica los efectos directos e indirectos de esa actividad sobre el conjunto de la economía- es de 2.75 lo que significa que un incremento de un dólar en la demanda turística, genera un crecimiento de la producción (PIB) del país de USD 2.75.

En la práctica, la demanda que “cuenta” es el denominado *consumo turístico interior* constituido por la consolidación del consumo turístico interno y receptor, cuyo valor nominal alcanza un monto superior a 2100 millones de dólares en el año 2003.

Por otra parte, las cifras ubican al turismo receptor en el tercer lugar de generación de divisas si se compara con los ingresos provenientes de los principales productos de exportación.

**Gráfico No. 11**  
**Ecuador: exportación de bienes y servicios, 2003**



Fuente: Banco Central del Ecuador; Información Estadística Mensual n. 1827, mayo 2004, Quito y cálculos realizados por Estadísticas & Estudios

Es necesario señalar que el país tiene otras importantes fuentes de ingresos en su balanza de pagos, pues en el año 2003, entre los *ítems* que se registran como créditos figuran la remesa de los emigrantes (con el record histórico de USD 1539.5 millones) y la inversión extranjera directa (por un monto de USD 1554.7 millones)<sup>32</sup>.

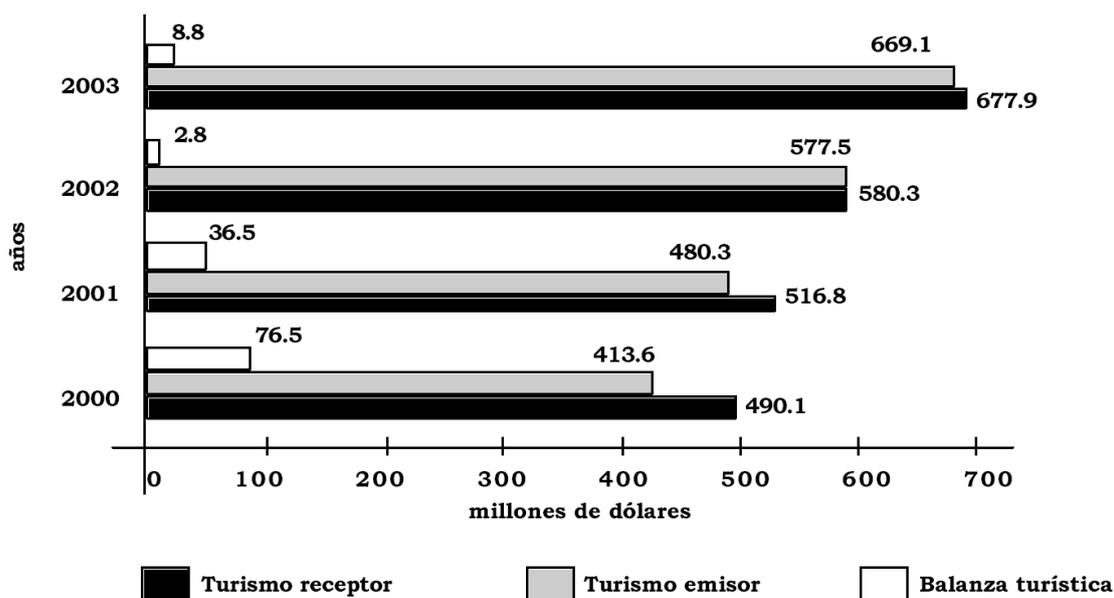
Esa última cifra es evidentemente significativa y demuestra que Ecuador si puede atraer inversión extranjera directa, orientada también a sectores como el turístico en los que se han venido creando durante los últimos años las condiciones para alcanzar elevados niveles de competitividad, en línea con lo dispuesto en la Ley de Turismo, vigente desde el mes de diciembre del año 2002.

Esto es importante destacar, pues si no se adoptan acciones de política turística y si no se utiliza con creatividad y rigurosidad los recursos que provienen del

<sup>32</sup> Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual n. 1827, mayo 2004.

rendimiento del Fondo Mixto de Promoción Turística<sup>33</sup> creado en la mencionada Ley para focalizar las acciones de promoción e incentivar la visita a Ecuador por parte de no residentes, el país corre el riesgo de revertir los saldos positivos en la balanza turística que tradicionalmente ha venido registrando.

**Gráfico No. 12**  
**Balanza turística, 2000 - 2003**  
**-millones de dólares-**



Fuente: Cálculos realizados por Estadísticas & Estudios para los años 2000 - 2003

Se debe señalar que si bien el consumo turístico interno está constituido principalmente por el gasto que realizan los hogares residentes cuando se desplazan de su entorno habitual en los feriados o en los fines de semana (para el año 2003, este explica alrededor del 89% del valor del consumo turístico interno), no es despreciable el gasto turístico de negocios, es decir, el gasto en transporte, alojamiento y alimentación que efectúan las empresas privadas o las instituciones públicas cuando deben desplazar -en comisión de servicios- a sus empleados y servidores. Para el año 2003, por ejemplo, el gasto de turismo de negocios ascendería a un monto de 147 millones de dólares concentrado fundamentalmente en las tres ciudades más grandes del país: Cuenca, Guayaquil y Quito.

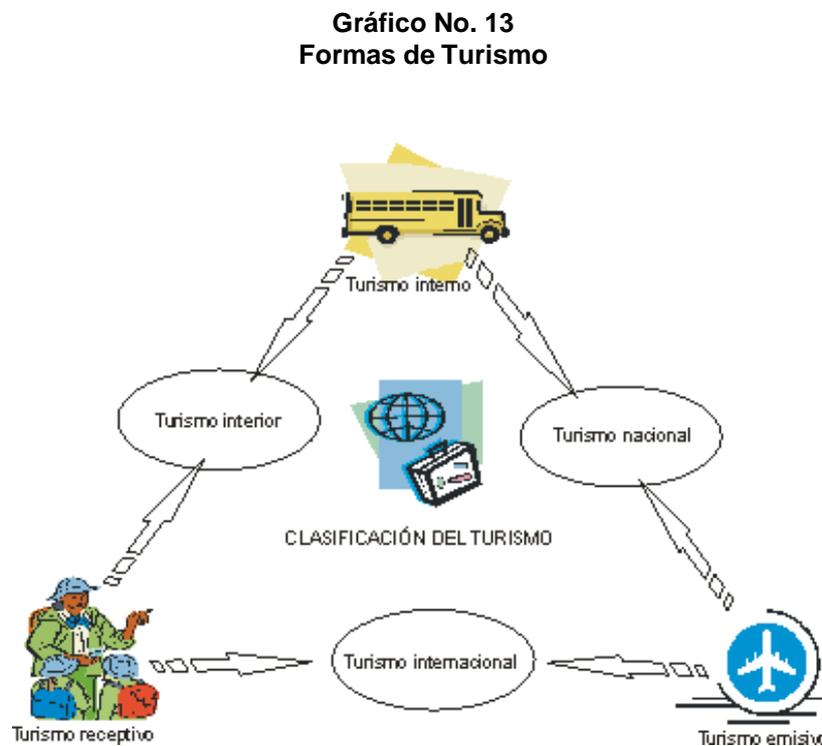
<sup>33</sup> Rocío Vázquez A., *Fondo Mixto de Promoción Turística del Ecuador*; Ministerio de Turismo, Quito, 2002.

## 2.1.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL<sup>34</sup>

### 2.1.3.1 Definiciones

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define al turismo como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”<sup>35</sup>.

Cabe distinguir entre las siguientes formas de turismo (Gráfico No.13):



Fuente: Plan de Competitividad Turística del Ecuador, Ministerio de Turismo  
Elaboración: Autor

- Turismo Interno.- comprende las visitas que los residentes de un país realizan a su propio país.
- Turismo receptor.- es el efectuado por los visitantes que llegan a un país en el que no son residentes.

<sup>34</sup> Según Michael Porter, la estructura del sector industrial se analiza a través del denominado “diamante competitivo que involucran a las empresas que compiten en el sector y sus relaciones con el entorno”.

<sup>35</sup> OMT, citado en *Ecuador, Principales Indicadores Turísticos*, Ministerio de Turismo, 1996 a 1998, Quito, p.2.

- Turismo emisor.- se entiende como “emisivo” el turismo realizado por los residentes de un país que visita otras naciones.
- Turismo interior.- es la suma del “turismo interno” y el “turismo receptor”.
- Turismo nacional.- es la suma del “turismo interno” y el “turismo emisor”
- Turismo internacional.- es la suma del “turismo receptor” y el “turismo emisor”.

Otra clasificación de turismo hace alusión al objetivo de los viajes e incluye las categorías de turismo urbano, cultural y natural<sup>36</sup>.

**Cuadro No. 4**  
**Ecuador: Clasificación del Turismo según el Propósito del Viaje**

Producto	Propósito	Sitios en el Ecuador
Urbano	Viajes de negocios	Quito, Guayaquil y en menor escala Cuenca
	Convenciones, ferias y congresos	Quito, Guayaquil y en menor escala Cuenca
	Intervenciones quirúrgicas	Quito, Guayaquil y Cuenca
Cultural	Centro histórico - arqueológicos	Conjuntos urbanos Conjuntos monumentales Rutas históricas
	Etnografía	Mercados indígenas Convivencia cultural Artesanía Shamanismo
Natural	Ecoturismo	Áreas Protegidas del Patrimonio Nacional Reservas privadas
	Turismo científico	Zoología Botánica Geología Ecología
	Turismo de esparcimiento	Playas Ciudades y campo
	Turismo deportivo y de aventura	Andinismo Pesca de altura Trekking Canotaje Velerismo Buceo
	Turismo rural	Agroturismo Rutas vernáculas

Fuente: Plan de Competitividad Turística del Ecuador, Ministerio de Turismo.  
Elaboración: Autor

<sup>36</sup> Diagnóstico Global y Acuerdo de Voluntades, *Plan de Competitividad Turística del Ecuador*, Ministerio de Turismo, Quito, 1999.

### 2.1.3.1.1 Recursos, Productos y Ofertas turísticas<sup>37</sup>

El uso turístico es una realidad que existe como resultado de un proceso de gestión turística. Este proceso, que se expresa a continuación en forma sintética, permite establecer una clasificación que facilitará la comprensión del análisis de la oferta turística.

**Gráfico No. 14**  
**Proceso de Gestión Turística**



Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

El punto de partida del proceso son los recursos. Se entiende por **recurso turístico** aquel patrimonio, natural y cultural, de un determinado lugar, susceptible de ser estructurado para su uso.

Cuando estos recursos se estructuran para su uso y disfrute, se convierten en producto turístico. Se entiende por **producto turístico** aquel recurso en el que se puede realizar una actividad (visitar, asistir, participar, pasear, comprar...), porque está formulada una propuesta de accesibilidad al mismo por parte de un público.

---

<sup>37</sup> Conceptos tomados del Plan Quito Turismo, elaborado por la Corporación Metropolitana de Turismo, 2003

Cuando el producto se promociona “puertas afuera” se convierte en una **oferta turística**, que es un producto turístico promocionado mediante un programa de actuaciones de comunicación, generales o específicas, y de venta, dirigidas a un público (publicidad, folletos, libros, webs, catálogos...). Cuando se realizan sólo acciones de promoción “in situ”, se considerará como producto turístico y no como oferta turística.

El público, atraído por el producto y la oferta, realiza el uso turístico. Se entiende por **uso turístico** la realización, por parte del público, de la actividad propuesta en el producto turístico.

### 2.1.3.2 Situación de la oferta turística

Se analizará la situación geofísica de Quito, su Distrito Metropolitano y alrededores. A continuación, se realiza un análisis de los recursos, productos y ofertas turísticas existentes, así como el producto turístico existente en agencias y tour operadores.

#### 2.1.3.2.1 Análisis Territorial

Quito, capital de Ecuador, tiene una situación geográfica que la caracteriza en la Mitad del Mundo:

**Gráfico No. 15**  
**Ecuador: Situación Geográfica**



Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

Su ubicación central en el llamado Corredor Andino permite establecer un ámbito de conexión aérea que alcanza también a otros países de América Central y el Caribe. Este hecho configura un mercado potencial vecino a una accesibilidad aérea inferior a las tres horas, lo que lo sitúa dentro del ámbito de lo que se podría denominar “fin de semana largo”:

**Gráfico No. 16**  
**Ecuador: Ubicación en el Corredor Andino**



Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

La situación de Quito como capital de la provincia de Pichincha, configura también un marco de accesibilidad directa por transporte terrestre inferior a las tres horas, lo que delimita un ámbito espacial para las excursiones desde Quito. Se entiende por excursión, el viaje de un día de duración sin pernoctación.

**Gráfico No. 17**  
**Quito: Ubicación en la Provincia de Pichincha**



Fuente: Plan General de Desarrollo de Pichincha

El Distrito Metropolitano de Quito (D.M.Q.) cuenta con una superficie aproximada de 422.807 hectáreas, que se sitúan entre los 2.400 y los 4.500 metros de altura sobre el nivel del mar. Estas características geográficas aportan una diversidad de recursos naturales que agrega valor a la oferta propia de la ciudad.

El D.M.Q. es el elemento central de referencia en la definición del producto turístico de Quito, pero la idea antes expresada de alrededores no puede ser descartada:

La ciudad de Quito propiamente dicha reúne en su Centro Histórico un potencial importante de recursos, pero, para el turismo de ciudad también tiene un importante potencial la presencia en otras zonas y barrios de equipamientos y recursos (hoteles, restaurantes, shopping centres, ocio nocturno, equipamientos para reuniones y congresos...).

El Centro Histórico de Quito reúne en su interior dos territorios. Uno, el declarado por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad en 1978, y otro, las plazas y calles que lo complementan y hacen de él una oferta más completa.

En estos momentos existen en él algunas rutas turísticas y culturales, estructuradas por la Empresa del Centro Histórico, que delimitan algunos recorridos.

#### 2.1.3.2.2 Los Recursos Turísticos de Quito

Para el análisis de los recursos turísticos de la ciudad de Quito, se hace necesario un previo inventario de los mismos. Se ha realizado por parte de la Corporación Metropolitana de Turismo el levantamiento de los recursos culturales y naturales localizados en la ciudad de Quito y alrededores, tanto aquellos de dominio público, propiedad de la ciudad o de la nación, como aquellos de dominio privado. Cabe destacar que este inventario resultante no representa la totalidad de los recursos existentes, ya que ha sido realizado a partir de bases de datos, listas y recopilaciones de carácter general, facilitadas por distintas organizaciones, públicas y privadas, y de otras fuentes como folletos, catálogos y guías turísticas.

Con esta premisa, se han identificado 209 recursos con potencial turístico en el Distrito Metropolitano de Quito y 17 en los alrededores.

**Cuadro No. 5**  
**Quito: Recursos Turísticos**

TIPO DE RECURSO DEL DMQ	CANTIDAD
Centro Histórico	1
Centros Comerciales	11
Centros culturales	3
Ferias, Exposiciones y Eventos	43
Fiestas populares	14
Galerías de Arte	10
Iglesias	22
Librerías	35
Monumentos	18
Murales	5
Museos	17
Paseos Turísticos	14
Recursos Naturales	4
Teatros	7
Tiendas de Artesanías	5
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>

TIPOS DE RECURSO ALREDEDORES	CANTIDAD
Haciendas / Hosterías	4
Paseos Turísticos	5
Recursos Naturales	5
Sitios Arqueológicos	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

Es necesario, clasificar a los recursos turísticos por la actividad a realizar. Según las tendencias turísticas mundiales existen dos tipos de actividades turísticas: las contemplativas y las vivenciales, que a su vez se clasifican según la siguiente tabla:

**Cuadro No. 6**  
**Recursos Turísticos por Actividad a Realizar**

TIPO	ACTIVIDAD	DIURNA	NOCTURNA
CONTEMPLATIVAS	Visitar	Entrar en recintos o espacios determinados: museos, iglesias, bibliotecas, parques, centros culturales...	
	Pasear	Disfrutar de un paisaje a pie o en coche	

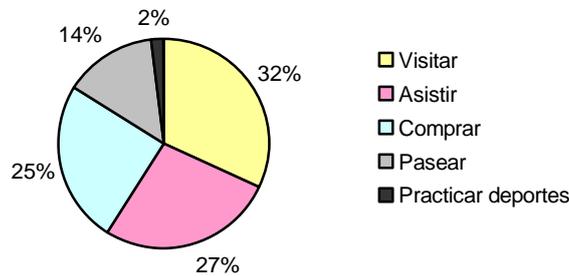
TIPO	ACTIVIDAD	DIURNA	NOCTURNA
VIVENCIALES	Comer y Beber	Desayuno, almuerzo, aperitivos: Restaurantes, pizzerías, bares...	Aperitivos y cena: Restaurantes, pizzerías, bares...
	Asistir	Asistir a espectáculos y fiestas populares cerrados: teatro, shows, cine, música en vivo.	al aire libre o en recintos
	Comprar	Visitar establecimientos comerciales: ferias mercados artesanales, galerías comerciales, comercios, shopping centres..	Shopping centres, ferias o mercados nocturnos..
	Hacer deportes	Posibilidad de practicar deportes sin ser socio de ningún club deportivo: Fútbol, surf, windsurf, buceo, alpinismo, rappel, mountain bike, trekking, rafting..	

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

Elaboración: Autor

Aplicando este análisis por tipo de actividad sobre los 209 recursos turísticos de Quito y los 17 recursos turísticos de los alrededores, se puede establecer las características de la actividad que el turista podría realizar, de acuerdo con estos recursos.

**Gráfico No. 18**  
**Quito: Recursos Turísticos por Actividad a Realizar**



Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

#### 2.1.3.4 Oferta de Servicios Turísticos

El Ministerio de Turismo registró 12.342 establecimientos oferentes de servicios turísticos en el ámbito nacional para el cierre del año 2004, repartidos de la siguiente manera: comidas y bebidas 59%; alojamiento 22%; agencias de viajes 10%; lugares de recreación 5%; y otros (líneas aéreas y transporte terrestre y marítimo) 3% (*Anexo 2*). A continuación se analizarán los servicios y equipamientos que ofrece Quito para visitantes y turistas. Así, se ha realizado un inventario<sup>38</sup> de alojamiento, restauración, compañías aéreas, agencias de viaje y equipamientos feriales.

##### 2.1.3.3.1 Hoteles, apart hoteles y otros alojamientos turísticos

**Cuadro No. 7**  
**Quito: Oferta de Alojamiento**

	CAT. LUJO	1º CATEG.	2º CATEG.	3º CATEG.	4º CATEG.	TOTAL
<b>CANTIDAD DE HOTELES</b>	9	37	32	8	1	87
% de cada categoría sobre el total	10%	43%	37%	9%	1%	100%
<b>CAPACIDAD HABITACIONES</b>	1.788	1.187	828	211	38	4.052
% de cada categoría sobre el total	44%	29%	20%	5%	1%	100%
<b>CAPACIDAD EN CAMAS</b>	3.426	1.690	1.363	299	72	6.850
	50%	25%	20%	4%	1%	100%

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

<sup>38</sup> Fase I – Análisis; *Plan Estratégico de Turismo de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito; 2003*

De acuerdo a la situación del sector que muestra la tabla, se puede señalar que la capacidad hotelera instalada en la ciudad es de muy buena categoría en su mayoría. Aunque los hoteles de lujo y de primera categoría representan un 53%, su capacidad expresada en camas representa un 75%.

Dentro de esta capacidad hotelera de primera categoría y categoría de lujo, el 13% de los hoteles pertenecen a cadenas internacionales, 6 empresas sobre un total de 46:

- Hotel Crowne Plaza
- Hotel Hilton Colon
- Hotel Marriot
- Hotel Four Points Sheraton
- Hotel Howard Johnson
- Hotel Swissotel

#### *2.1.3.3.2 Restaurantes y bares*

Entre restaurantes y bares, se han identificado 1.167 instalaciones, concentrándose los de mayor calidad en los barrios de La Mariscal y La Floresta, en la zona norte de la ciudad.

Igualmente se puede señalar una presencia notable de cadenas internacionales de “fast food”, que si bien en número sólo representan el 5% del total (65 restaurantes), están ubicados en lugares de gran tráfico e importancia.

También existe una presencia importante de restaurantes de comida italiana, mexicana, oriental y típica ecuatoriana.

#### *2.1.3.3.3 Compañías aéreas*

Un elemento importante para entender la oferta actual, y especialmente futura, es la existencia, en el Pacto Andino, de una política de cielos abiertos que está pendiente de ser desarrollada.

La compañía de bandera Ecuatoriana de Aviación no opera, únicamente maneja el derecho de uso de sus frecuencias con la empresa LanChile. No obstante, y según informaciones recientes, el Consejo Nacional de Aviación Civil de Ecuador (CNAC) ha aceptado la solicitud presentada por LanEcuador, del grupo LanChile, para operar las frecuencias internacionales.

Las compañías aéreas internacionales que tienen vuelos de llegada a Quito, son: Aces, American Airlines, Avianca, Continental Airlines, Copa, Grupo Taca (con las compañías Taca y Lacsá), Iberia, KLM, LanChile, Saeta, Servivensa y Tame. La procedencia de los vuelos de estas compañías corresponde a las siguientes ciudades, de las cuales algunas conectan con Quito en forma directa y otras lo hacen a través de una conexión, pero sin cambiar de compañía aérea:

Si se relacionan estos vuelos internacionales de llegada a Quito con los mercados emisores, se puede señalar que:

- Mercados como Colombia, Chile, España, Estados Unidos y Perú, tienen vuelo directo de llegada a Quito. Los vuelos directos son en general diarios y algunos países, como Perú y Estados Unidos, tienen frecuencias procedentes de más de una ciudad del mismo país.
- Argentina, Brasil, México y Nicaragua, tienen vuelo de llegada a Quito a través de una sola conexión con la misma compañía aérea. Los vuelos también son diarios en la mayoría de las compañías aéreas.
- Mercados como Alemania, Canadá, Francia, Israel, Italia y Reino Unido, no tienen vuelo de llegada a Quito, ni directo ni a través de una sola conexión con la misma compañía aérea. Sólo es posible llegar haciendo combinaciones con otras compañías aéreas.
- Por otra parte, existen diversas ciudades de Centro América que tienen vuelo a través de una sola conexión por la misma compañía aérea.

#### 2.1.3.3.4 Agencias de viajes

Existen 182 empresas de turismo localizadas en la ciudad de Quito, las cuales comercializan todo el país.

Con el objetivo de analizar la presencia de la oferta Quito y sus alrededores en el mercado nacional, se han clasificado a las empresas según la región geográfica del país que ofrecen, aunque sólo se ha podido identificar la región comercializada para un total de 98 sobre 182.

**Cuadro No. 8**  
**Quito: Oferta de Agencias de Viajes**

REGIÓN	CANTIDAD	%
Galápagos	36	20
Todo el país	21	12
Oriente	17	9
<b>Andes y Centro Norte</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
Costa	7	4
Andes Sur	4	2
No especifica región	84	26
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100</b>

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

Se puede observar que la región Andes y Centro Norte, objeto de análisis del presente trabajo, es operada por 13 empresas que se dedican exclusivamente y 21 más que se dedican a todo el país.

#### 2.1.3.3.5. Equipamiento Ferial

Con respecto al equipamiento ferial disponible en Quito para la realización de ferias, exposiciones y congresos, es de destacar la falta de un Palacio de Congresos de patrón internacional, aunque existen cinco centros principales, tres de ellos ubicados en la ciudad (Centro de Exposiciones de Quito, Expocenturi y Centro de Exposiciones Chatre), uno ubicado en San Antonio de Pichincha a 9

Km. de Quito (Cemexpo), y uno en la zona de Cayambe (Platino), según información de la página web del Buró de Convenciones de Quito y el sitio oficial de información de Ecuador en Internet.

#### **2.1.3.4. Demanda Turística**

##### *2.1.3.4.1 El Volumen Turístico Actual*

La definición del volumen turístico de Quito está basada en una estimación que se ha efectuado a partir de las diversas informaciones disponibles. No obstante, como sucede en otros muchos destinos, la falta de un sistema estandarizado, tanto a nivel nacional como de Quito, donde se recopilen informaciones de visitantes internacionales y nacionales y en las que se detallen los motivos y motivaciones de las visitas para determinar el turismo exterior e interior, dificulta esta estimación.

No hay que olvidar que el llamado “visitante de negocios” no es un público al que se pueda motivar para que visite la ciudad, ya que su volumen está ligado al valor económico y comercial de la ciudad y a la coyuntura específica del mercado.

Por el contrario, el segmento de visitantes de ferias, congresos y reuniones de empresa sí que es un público motivable por la oferta general de la ciudad, sus infraestructuras hoteleras y de espacios de congresos, así como por la situación geográfica y la agresividad promocional.

Para la estimación del volumen de visitantes se han considerado las siguientes informaciones:

- Llegadas de extranjeros, según jefaturas de migración años 2004 - 2005.
- Estimación del turismo receptor por países del Ministerio de Turismo 2004.
- Turismo receptor y emisor en la Comunidad Andina.

En base a ellas, se considera las informaciones siguientes:

Las llegadas de extranjeros al Ecuador durante el año 2004 alcanzaron las 792.523 según registro provisional, lo que representa un crecimiento del 4.1% con relación al año 2003. Mientras que durante el primer semestre del año 2005 se tiene un registro de 437.801, es decir un 12% de incremento al comparar las llegadas del mismo período en el año 2004.

- Del total de llegadas, el 40% lo hace al aeropuerto de Quito y el 20% al aeropuerto de Guayaquil.
- El 50% de los extranjeros que llega por avión a Ecuador lo hace por motivo de turismo.
- Hay 300.000 colombianos y peruanos que llegan por carretera, y de ellos un 20% por turismo.
- En Quito el transporte aéreo es el medio utilizado por el 83% de los visitantes.
- Congresos y eventos es el motivo del 6% de los visitantes.

El principal mercado emisor es el Continente Americano, destacándose principalmente nuestros países vecinos (con las anotaciones ya expuestas) y los Estados Unidos de Norteamérica con un 21.5% del total de llegadas a nuestro país. Es importante citar la trascendencia del mercado europeo con un 16.52%, con países emisores como Alemania, Reino Unido, España y Francia, como lo muestra el Cuadro No.9.

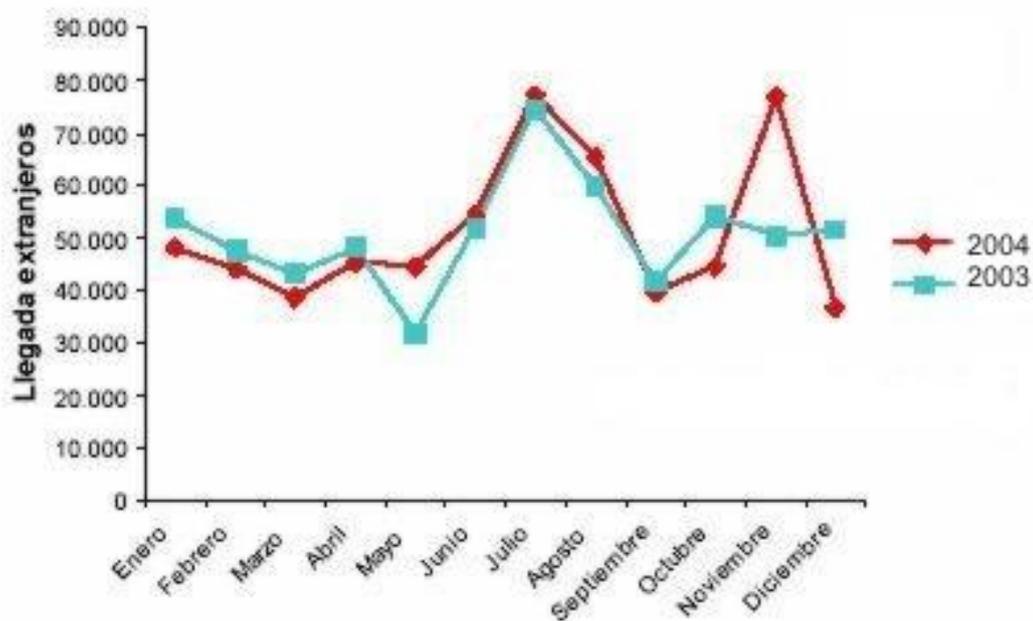
**Cuadro No. 9**  
**Principales Mercados Emisores- 2004**

	<b>LLEG. EXTRANJEROS</b>	<b>%</b>
<b>AMERICA</b>	<b>639.599</b>	<b>80.70</b>
Estados Unidos	170.630	21.5
Colombia	208.728	26.3
Perú	152.211	19.2
<b>EUROPA</b>	<b>130.930</b>	<b>16.52</b>
Alemania	21.365	2.7
Reino Unido	21.473	2.7
España	18.079	2.3
Francia	14.919	1.9
<b>ASIA/AFRICA/OCEANIA</b>	<b>21.994</b>	<b>2.78</b>
<b>TOTAL</b>	<b>792.523</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Dirección Nacional de Migración (Estimaciones Ministerio de Turismo)  
Elaboración: Autor

Un aspecto significativo en cuanto a la llegada de extranjeros a nuestro país, es la marcada estacionalidad que define las conocidas temporadas altas y bajas en la actividad turística.

**Gráfico No. 19**  
**Estacionalidad de la Actividad Turística**



Fuente: Fase I – Análisis; Plan Estratégico de Turismo de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito; 2003

## **2.1.4 PLAN DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL ECUADOR<sup>39</sup>**

### **2.1.4.1 Problemas que afectan la imagen del Ecuador en el ámbito internacional**

Existe una preocupación por parte del sector público y privado por la imagen exterior del Ecuador y por la imagen turística en particular, haciendo relación con la imagen que tenemos en cuanto a la riqueza geográfica, natural y cultural, en donde en el ámbito internacional existe un estado de ignorancia o poco conocimiento, más que de mala imagen, en contraste con las naciones que se encuentran colindantes con el Ecuador, en donde la percepción del país es mucho más alta en cuanto a estos atributos.

La imagen que viene ligada a los intercambios humanos, al comercio, a la calidad de los productos o al turismo, presenta poca asociación de ideas a los consumidores externos, salvo referencias vagas por el banano, el petróleo, el cacao y el turismo (Galápagos).

Un tercer plano son las “imágenes” de coyuntura, en este caso desfavorable, por violencia o mala noticia de orden económico, político o social, como suelen ser las noticias de casi todos los países cuando del análisis coyuntural se trata, donde la corrupción, delincuencia, inseguridad, son los principales factores que desalientan al turismo receptivo.

Hay que notar que la infraestructura y equipamiento básico en el Ecuador es de una calidad mediocre, como por ejemplo: carreteras, hotelería vacacional de playa, hotelería urbana de provincia (hosterías), transporte aéreo y terrestre interno. Pero se ha observado que en algunos servicios el precio real está sobrevalorado, por ejemplo: el transporte aéreo a Galápagos.

Otro problema es que el sector privado ecuatoriano -dentro y fuera del turismo- viene de una larga tradición de proteccionismo, que en las tres últimas décadas

---

<sup>39</sup> Desarrollado por el Ministerio de Turismo

se vio acentuado por un régimen tributario muy benigno, característico de los países petroleros, lo que generó la cultura anti – impuestos.

#### **2.1.4.2 Propuesta de visión estratégica del sector**

El objetivo de la competitividad es lograr que el producto turístico cuente con la mayor calidad en la prestación, los mejores precios y una diferenciación consistente respecto a los productos de la competencia.

#### **2.1.4.3 Conformación de cluster turísticos**

Para fomentar la competitividad, imagen y solventar los problemas que presenta el Ecuador, se conformaron clusters con los siguientes criterios:

- Que los entornos regionales cubran una o varias ofertas de turismo con capacidad de demanda internacional -actual o a un plazo no muy lejano-, bien caracterizados en función de ventajas comparativas y afinidades geográficas y de producto.
- Que el tratamiento de problemas críticos de competitividad comunes a los lugares potencialmente receptores, ofrezcan economías de estrategia, de costo y de mejor cobertura regional. Por ejemplo, para dotarlos de infraestructura general, para el saneamiento, la vialidad, los accesos portuarios o aeroportuarios, la colectividad.
- Que exista, así sea de manera embrionaria, armada una cadena de valor relativamente completa: transporte de arribo, prestadores de servicios locales, proveedores de insumos básicos, intermediarios de gestión, operadores y enlaces con el mercado exterior. O que, en su defecto, se halle posibilidad de completarla a un plazo razonable y se perciba un liderazgo y un ambiente propicio a lograrlo.

- Que estén dadas condiciones para crear sistemas de información, comercialización, promoción y mercadeo, donde actúen de manera cooperada los productores, operadores y comercializadores de los servicios turísticos, con voluntad de establecer estrategias concretas de precios y de calidad. Y que tales prestadores cuenten con algún grado de apoyo de las autoridades regionales y locales.

La República del Ecuador es un territorio caracterizado por la presencia de una amplia zona litoral al occidente con frente al océano Pacífico, la presencia central de la Cordillera de Los Andes en el eje central norte-sur y la planicie oriental de la región Amazónica. A 1.000 Km. de la costa continental y, atravesado por la línea ecuatorial, se encuentra el Archipiélago de Galápagos.

El espacio turístico ecuatoriano se ha configurado paulatinamente a impulsos de mercado, privilegiando las áreas de visita, en función de los requerimientos de la demanda internacional, las particularidades de la oferta y las fórmulas de comercialización de los destinos sudamericanos. Esta situación ha generado una zonificación funcional en torno a tres principales centros turísticos continentales: Quito, Guayaquil, Cuenca y un enclave insular en Galápagos.

A partir de este análisis y, desde el enfoque del turismo receptivo, se han identificado cinco entornos geográficos o clusters que presentan conjuntos coordinados de oferta turística actual, a saber:

#### *2.1.4.3.6 Cluster 1: ANDES CENTRO – NORTE con microcluster en Quito*

Se configura en el ámbito geográfico de los valles interandinos en la zona central de la Sierra, a partir del Centro Turístico Quito (microcluster) que cuenta con un aeropuerto internacional e incluye las áreas de visita de Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Se caracteriza por un conjunto de atractivos de carácter cultural histórico–geográfico y de una gama de ecosistemas que se desarrollan desde las estribaciones cordilleranas hasta los ambientes de páramo

alto andino. Se han desarrollado productos de carácter urbano en temas de turismo de negocios, convenciones y eventos.

Entre los núcleos principales que se concentran la actividad turística se cuentan poblaciones tradicionales y áreas naturales con diversa intensidad de consumo por parte del turista receptor. Se destacan productos de tipo etnográfico y de ecoturismo.

#### *2.1.4.3.7 Cluster 2: LITORAL con microcluster en Guayaquil y núcleos: PENÍNSULA, MANABÍ Y ESMERALDAS*

La franja litoral del país presenta condiciones de similitud en cuanto a características físico-ambientales, pero en cuanto se refiere a las formas de consumo y estructuración del producto turístico, se identifican pequeñas diferencias en los aspectos operacionales. Con relación al turismo receptor considera que las áreas de Machalilla y Cayapas-Mataje, presentan potencialidad para el desarrollo de productos de naturaleza, ecoturística, aventura y cultural-arqueológico.

Las particularidades especiales y del recurso natural de las zonas costeras, han propiciado el desarrollo del turismo interno fronterizo, concentrándose la actividad turística y de creación en sectores urbanos de playa (Salinas, Playas, Jambelí, Manta, Bahía de Caráquez, Atacames, entre las principales), lo que se traduce en la estructura de un “microcluster” en Guayaquil con su aeropuerto internacional y la disponibilidad de una oferta turística urbana de negocios, que se extienda hacia dos núcleos vinculados directamente (Península y Manabí), además de un tercer núcleo (Esmeraldas) funcionalmente ligado a Quito, Guayaquil es, además, el punto terminal de operación para Galápagos.

**Gráfico No. 20**  
**Ecuador: Distribución en Clusters**



Fuente: Plan de Competitividad Turística del Ecuador, Ministerio de Turismo

#### *2.1.4.3.8 Cluster 3: AUSTRO con microcluster en Cuenca y núcleo Loja*

Mercado para caracteres diferenciales en sus contenidos ambientales y culturales andinos, se constituye la zona austral en torno al Centro Turístico Cuenca (microcluster), ciudad con importantes tradiciones político-cultural desde donde se ha integrado operaciones turísticas basadas en atractivos arqueológicos, históricos, etnográficos y naturales.

Dentro de la misma circunscripción geográfica se desenvuelve el segmento de Loja, centro turístico desde el cual se operan áreas naturales y de cultura tradicional, con potencialidad en el mercado internacional especializado.

#### *2.1.4.3.9 Cluster 4: AMAZONÍA con núcleos Tena – Puyo y Yasuní – Cuyabeno*

Las determinantes ambientales y de coyuntura histórica han propiciado a la estructuración del espacio turístico amazónico con el concurso de un importante componente de turismo receptivo. Las actividades turísticas se han concentrado en dos segmentos: el primero, en torno al eje Archidona–Tena–Puyo, con

extensión hacia el alto Napo (Misahuallí) y el segundo, con relación a las áreas turísticas habitadas dentro de los territorios protegidos de la Reserva Faunística de Cuyabeno y del parque nacional Yasuní, cuyas bases de operación se encuentran en Nueva Loja (Lago Agrio) y Francisco de Orellana (Coca), respectivamente.

#### *2.1.4.3.10 Cluster 5: GALÁPAGOS con núcleos en Santa Cruz y San Cristóbal*

La región insular de Galápagos se ha constituido en el destino turístico único en el mercado internacional. El uso turístico de este “cluster” se refiere a un sistema de manejo controlado de visitantes al interior de dos áreas protegidas (Parque Nacional y reserva marina), basado en un conjunto de “sitios de visita” dispersos en las distintas islas y que son operados bajo una modalidad de excursiones marinas a partir de dos núcleos: Santa Cruz y San Cristóbal, que cuentan con aeropuertos habilitados para el tráfico comercial con el continente.

#### **2.1.4.4 Objetivos del Plan de Competitividad Turística**

1. Imagen Turística
2. Facilitación y seguridad
3. Marco jurídico y normatividad
4. Apoyo a la inversión turística y reducción de cargas fiscales al sector y al turista
5. Infraestructura de servicios públicos
6. Acceso y conectividad
7. Sistemas de información sectorial y de difusión al usuario
8. Desarrollo tecnológico sectorial, empresarial y ambiental
9. Capacitación y formación profesional
10. Mercadeo y comercialización
11. Mejoramiento de la calidad
12. Productividad y eficiencia
13. Direccionamiento hacia el mercado externo
14. Mejoramiento de la cadena de valor

## 15. Mejora de la rivalidad y del entorno profesional

### 2.1.4.5 Resumen estratégico del cluster Andes Centro - Norte

La región de los Andes Centro-Norte, con Quito como polo principal, es el tradicional cluster ofrecido al mercado externo por el Ecuador, el que ha servido históricamente de entrada al país, el más masivo como captador, difusor y el más heterogéneo en diversidad de motivaciones, segmentos y estratos. No solo sirve de puerta de ingreso de aquellos que tienen por destino el cluster mismo, sino además, de casi dos tercios de los que luego viajan a los demás clusters (situación que, por lo demás, es habitual en todas las demás capitales sudamericanas).

Con una circunstancia adicional: Quito no solo lidera la captación aérea de pasajeros internacionales sino también la terrestre, desde la frontera con Colombia.

Por condición propia, Quito es destino de negocios para una enorme parte de los ambos internacionales -diplomáticos, académicos, hombres de empresa, políticos y periodistas- y, gracias a sus otros atractivos urbanos y de periferia, retiene también un porcentaje considerable de los turistas que llegan a Ecuador en viaje de placer o de cultura. En efecto, con buen sentido, casi todos los paquetes turísticos ecuatorianos ofrecen Quito como parte central de la estancia, considerando el atractivo cierto de la ciudad, convalidando los esfuerzos de recuperación arquitectónica del centro histórico -francamente notables- realizados en la última década.

Hay, sin embargo, dos fallas competitivas que conciernen a las entradas del cluster:

- La frontera y la vía de ingreso al centro del país no están resueltas como corredor del turismo: la frontera misma, en Rumichaca, es de trámite lento y engorroso, habituada por intermediarios y coimas, muy mal atendida por

funcionarios de inmigración y con cierres en los días y horarios críticos. La carretera está mal señalizada, no hay servicios de ruta o los que hay están mal distribuidos en los trayectos más largos, de manera que el automovilista sufre por gasolina, por falta de teléfono o de un puesto de información, por no tener dónde detenerse a comer, por carencia total -o existencia confusa- de señales que le lleven a los paradores u hosterías.

- El aeropuerto es un problema recurrente, ahora en vía de poder solucionarse, siempre y cuando existan las voluntades políticas y los estudios pertinentes para ejecutar la fundamental obra.

Siendo ambas fallas “de vitrina”, cada una tiene enorme repercusión: daña la imagen del país y del cluster en la primera impresión, y la vuelve a dañar al momento de salir el turista.

Fuera de la ruta Tulcán - Ibarra - Quito y de la ciudad como destino, el cluster ofrece una buena gama de atractivos centrados en lo que globalmente se tiene como imagen de Los Andes: paisaje de alta montaña y verdes valles interandinos, poblados por una fuerte raigambre colonial o indígena, mercados artesanales, volcanes y nevados, iglesias, un folklore triste y romántico. Más las actividades asociadas a ellos: visitas guiadas y libres, muchos deportes en auge y compras.

En cada lugar y para cada mercado en formación hay respuestas de pequeña y mediana empresa turística, predominantemente empíricas, que van más a remolque reactivo que en función preactiva. Muchas actividades de enorme expansión en países con oferta similar, como recorridos de varios días en bicicleta o a caballo, sesiones de relatos orales de tradición indígena, albergues de larga estancia para el aprendizaje del español o de lenguas indígenas, no parecen tener todavía patrocinador.

Sin embargo, más grave que ir a remolque de lo que se impone por inercia, la falta de un principio rector asumido de manera consciente entre los

empresarios, los dirigentes públicos y las comunidades en pueblos y ciudades menores, es que por esa actitud complaciente muchas características claves se están echando a perder: los pueblos están perdiendo lo mejor de su fisonomía, la arquitectura tradicional está siendo derrotada por construcciones anodinas, las pueblos se empobrecen y pierden su gracia a medida que tratan de modernizarse como mercado. Otavalo es un caso patético, pero la tendencia se advierte en muchos otros sitios.

#### *2.1.4.5.1 Descripción del Cluster*

Se puede decir que este cluster es el que tiene un mayor grado de integración teórica en cuanto a oferta, particularmente por ubicarse en el centro del país y constituir un perfecto corredor norte sur en el producto “Andes”, además de favorecer, por sus posibilidades de accesibilidad y conectividad terrestre y aérea, la entrada hacia los demás clusters. Las alternativas que ofrece el cluster de establecer circuitos turísticos son muy amplias, en la medida en que la vialidad lo permita.

La belleza paisajística de la Avenida de los Volcanes, enriquecida por la presencia de algunas áreas protegidas y comunidades autóctonas en la ruta, hace de esta una oferta con especial atractivo para el turista extranjero, ya sea que se dirija al norte de Quito, donde ocupa un lugar preponderante la ciudad de Otavalo en la provincia de “los lagos” (Imbabura), la Reserva Ecológica de El Ángel en Carchi o también como paso obligado hacia Colombia. En esta área, la visión del Cayambe o del Imbabura hacia el lado Este y del Cotacachi hacia el Oeste, forman un marco inigualable para los lagos que adornan la provincia. La línea férrea que parte desde la ciudad de Ibarra y desciende hasta llegar a la costa ecuatoriana, debe formar parte de un programa de rehabilitación ferroviaria.

Al sur de Quito es más pronunciado, sobre toda la ruta, el perfil montañoso de los Andes con sus nieves eternas, que culminan en el Chimborazo, con la mayor población indígena del país.

Las alternativas en el diseño de productos competitivos son viables por las condiciones antes expuestas. La Avenida de los Volcanes, en la que deberían incluirse visitas a aquellos que se encuentran activos, como lo es el caso del volcán Tungurahua, en las proximidades de Ambato, promete la visión única y, sin lugar a dudas, internacionalmente competitiva, de lugares de una belleza digna de estudio o simple observación por parte del turismo internacional. Si a este elemento le sumamos la rehabilitación de la red ferroviaria que cruza en medio de esta natural avenida y la riqueza cultural de cada una de las ciudades y poblados del corredor, se puede tener el producto estrella del cluster.

#### *2.1.4.5.2 Microcluster Quito*

Quito, por su condición de capital, por sus atractivos de tipo histórico y urbano-arquitectónico y por contener uno de los aeropuertos internacionales, es el sitio más visitado de Ecuador. Sólo si se considera el tráfico aéreo internacional hacia el país, según datos de 1997, el 71% del total ingresa por Quito. En ese mismo año, del total del tráfico terrestre por puestos de frontera, a través de Tulcán ingresa el 78% del turismo por carretera, correspondiendo al turista colombiano el mayor porcentaje. Este turismo, ya sea que se dirija a Quito como punto de destino, o que prosiga hacia la costa u otros sitios del país, hará su escala en la capital.

A Quito, por lo tanto, debemos verla no solamente por su oferta turística propia, sino también como un punto crítico, y el más importante del país, en lo que a competitividad turística se refiere. Por esta ciudad ingresa el mayor número de visitantes, están la mayoría de operadores turísticos grandes, se proveen los servicios de conexión hacia otros puntos y es donde se diseñan y estructuran los principales productos y, por ende, las cadenas de suministros, comercialización y operación del turismo nacional.

Es además la ciudad donde, hasta ahora, se dictan las políticas nacionales de la actividad, inclusive se determinan aquellas acciones que correspondería a cada provincia o región del país, de acuerdo con su realidad y vocación turística potencial, reduciendo considerablemente la autonomía (o el interés particular de empresarios) que podrían surgir en los demás clusters.

Como ciudad, Quito tiene para el visitante dos áreas de especial interés, en torno a las cuales va a desarrollar sus actividades. Ambas se denominan centro aunque no tienen ninguna similitud ni en su estructura urbana ni en las funciones que desarrollan. El Centro Histórico, Patrimonio Cultural de la Humanidad, es el núcleo político de la ciudad, constituye el gran atractivo monumental de Quito y es uno de los conjuntos arquitectónicos más sobresalientes de la América Hispana. Lamentablemente, desde hace aproximadamente 40 años, la ciudad comenzó a desplazarse hacia el norte, moviendo también al comercio, a la banca y obviamente, a las facilidades de tipo turístico. Al conformarse el otro “centro” de Quito, y pese al esmerado trabajo que han realizado y realizan los Alcaldes de la ciudad, el Centro Histórico no cuenta con inversiones turísticas de calibre.

Por las condiciones antes señaladas, y por otras determinadas por la difícil situación socio-económica actual, el Centro Histórico no ofrece garantías de seguridad al viajero en cuanto a robos o asaltos. Si bien se ha establecido un servicio de Policía Turística, con el apoyo municipal, persisten los problemas de protección al turista. Por ende, las visitas al Centro Histórico, al igual que un Museo, se limitan a ser un elemento del *city-tour* a grupos de turistas organizados por los operadores locales.

Inclusive los pequeños hoteles del centro, limitados en número y servicios, se han ido desplazando hacia el barrio de La Mariscal, ubicado al inicio del nuevo centro económico y comercial de la ciudad. Quedan algunos segmentos de mercado receptivo, jóvenes en su mayoría, que prefieren pernoctar en esos pequeños hoteles del centro histórico, también porque el terminal terrestre se encuentra bastante cerca y pueden así planificar sus viajes a otros puntos del

país. La Mariscal, por su parte, se ha convertido en el lugar bohemio y de esparcimiento de Quito. Se encuentran muy buenos restaurantes de todo tipo de comidas, bares, pequeños hostales, discotecas y una cada vez más intensa vida nocturna, pero con síntomas serios de depredación humana y ambiental.

En este sector de Quito, y aún más hacia el norte, se encuentran las grandes inversiones hoteleras de la ciudad, de buena calidad de inmueble y buena gastronomía. Este intenso desarrollo es más bien reciente y responde a los planes de expansión de las grandes cadenas internacionales. Nombres como Marriot, Sheraton, Swisshotel, Radisson, Howard Johnson, Dann Carlton, son entre otros, los hoteles de reciente construcción en Quito. Al surgir como respuesta a una demanda de hoteles de lujo o primera categoría, lo hicieron simultáneamente, lo que genera al momento una sobreoferta hotelera de magnitud problemática.

A corta distancia de Quito, el turista suele visitar, hacia el norte, sitios como la **Mitad del Mundo y su Museo Etnográfico**, pequeños pueblos como Calderón y su famosa artesanía de las “guaguas de pan”; el valle de Tumbaco hacia el este o el Valle de los Chillos al sureste de la ciudad. Aunque estos puntos son sobre todo sitios de recreación para el mercado quiteño de fin de semana, no dejan de ser atractivos embrionarios para el ecoturismo, el turismo de salud o el turismo cultural, en la medida en que se pueda identificar su real potencialidad.

*Por ejemplo el caso de la Mitad del Mundo, que hasta la fecha ha sido considerado como un sitio de esparcimiento dominical, podría conjuntamente con el área del cráter Pululahua y las ruinas de Rumicucho, convertirse en un centro de tipo cultural del que deriven otros servicios complementarios de calidad. De igual manera el valle de Tumbaco, como vía hacia las aguas termales de Papallacta y paso obligado hacia la Amazonía.*

Hacia el noroeste de Quito, camino hacia la costa, se encuentra también un atractivo con potencial a futuro: El Bosque Protector Mindo-Nambillo y la vía hacia Puerto Quito.

## **2.1.5. PLAN Q – QUITO TURISMO<sup>40</sup>**

### **2.1.5.1 La Visión 2010**

El punto de partida para la formulación de la estrategia turística de Quito a largo plazo es la definición de la Visión 2010.

La Visión 2010 es el avance de la imagen que el sector turístico tendrá de Quito en aquel momento, como resultado de todo el proceso de trabajo que desarrolla la Corporación Metropolitana de Quito. Por decirlo de otra manera, es el sueño posible, y es la siguiente:

*“La capital de Ecuador es un destino turístico de primer orden en América Latina. Su Centro Histórico vivo, su dinamismo cultural y naturaleza andina, y la diversidad y amabilidad de sus gentes, la hacen única. Los equipamientos hoteleros y servicios turísticos, el nuevo aeropuerto y su situación geo-estratégica la convierten, también, en un lugar ideal para congresos y reuniones. Hoy, sin duda y por todo ello, Quito es Patrimonio de la Humanidad”.*

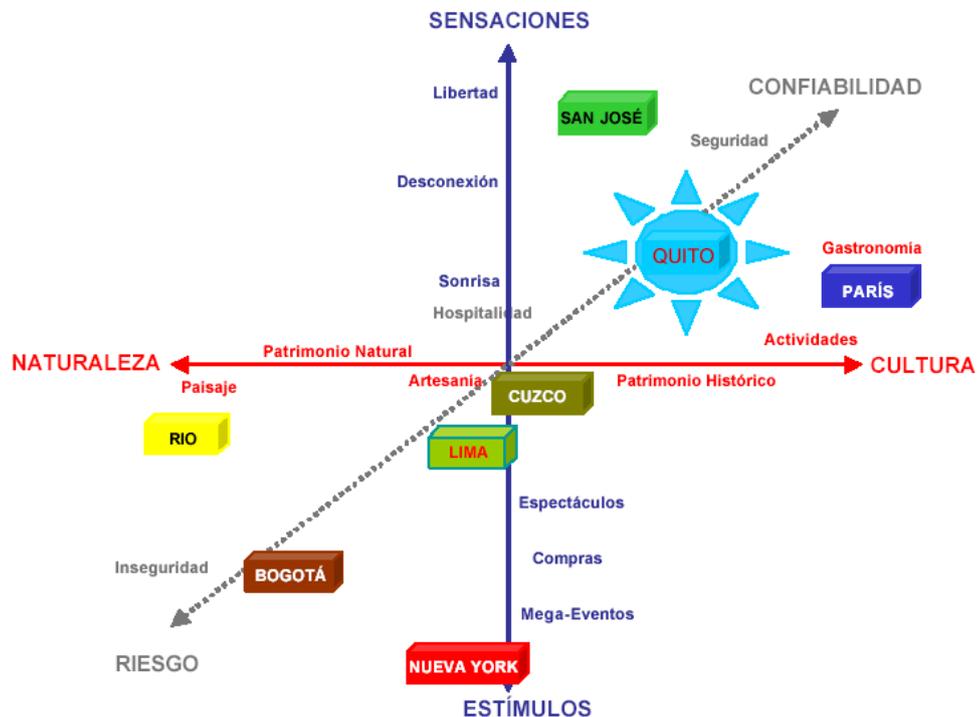
### **2.1.5.2 El Posicionamiento deseado**

A la vista del potencial de los recursos existentes, las mejoras en la estructuración de productos y el diseño e implantación de un plan de marketing estratégico y operacional dotado con los recursos suficientes para tener la cuota de voz en los mercados objetivo, coherente con esta formulación estratégica se cree que se debería evolucionar en incorporar otros atributos a los del posicionamiento actual y avanzar en la línea de mejora de la confiabilidad. Ello se expresa gráficamente de la forma siguiente:

---

<sup>40</sup> Desarrollado por la Corporación Metropolitana de Turismo

**Gráfico No. 21**  
**Quito: Posicionamiento deseado**



Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

### 2.1.5.3 Los Propósitos

Los propósitos son aquellas formulaciones cualitativas que permitirán concretar aquello en lo que se desea poner énfasis especial para conseguir alcanzar la visión y el posicionamiento deseado.

En este caso hay evidentemente, dos grandes propósitos de todo el Plan Q:

- Posicionar Quito como destino turístico de primer orden en América Latina, aumentando el número de visitantes.
- Mejorar la rentabilidad y competitividad del sector turístico de Quito, con el objetivo de crear desarrollo económico, empleo y bienestar social.

Para alcanzar estos propósitos, Quito Turismo ha definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Consolidar el número de visitantes de que dispone la ciudad actualmente.
- Atraer nuevo turismo.
- Concentrarse en aquellos segmentos de mercado para los cuales el producto

Quito presenta ventajas competitivas importantes.

- Promocionar la oferta cultural, natural y comercial de Quito.
- Avanzar hacia la máxima utilización de la oferta.
- Optimizar los recursos globales de la ciudad impulsando su conversión en verdaderos recursos turísticos.
- Incrementar el gasto del visitante.
- Controlar y mejorar la calidad de los servicios, espacios y equipamientos turísticos, ordenando y controlando los establecimientos turísticos de la ciudad.
- Generar un importante efecto multiplicador sobre la actividad económica de la ciudad.
- Utilizar y aplicar las nuevas tecnologías.

#### **2.1.5.4 Definición y Estructuración del Producto Quito**

Sin duda se podría decir que Quito son muchos Quitos: por la ciudad y sus alrededores, por su patrimonio cultural y natural, por su tierra y su cielo, y sobre todo por su gente.

En forma esquemática, se puede hablar de 5 propuestas básicas: Centro Histórico, Pichincha y la otra ciudad, Mitad del Mundo, Otavalo y Cotopaxi; y 3 propuestas periféricas asociadas: haciendas, lagos y lagunas, reserva ecológicas y bosque húmedo tropical y haciendas de la Avenida de los Volcanes.

Esta es una propuesta al viajero para la configuración de su visita en la capital del Ecuador:

##### *2.1.5.4.5 CENTRO HISTÓRICO: Vivir el Patrimonio de la Humanidad*

El primer día de visita la ciudad de Quito cautivará al visitante con su Centro Histórico, el más grande de Latinoamérica y el primero del mundo en ser declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Además, disfrutar del conjunto único que crean la historia de la ciudad y su gente.

##### *Rutas del Centro Histórico:*

- Contemplar el Centro Histórico desde el Mirador del Panecillo, con el monumento a la Virgen de Quito.
  
- Descender y disfrutar de las distintas rutas que se proponen para:
  - Pasear: Por sus calles y plazas
  - Visitar: La mayor muestra de iglesias y conventos. Sin olvidar sus museos.
  - Comprar: En los mercados populares y en las tiendas de artesanía.
  - Comer y beber: Platos quiteños y comidas populares.

- A cada hora detenerse para descansar contemplando la vida cotidiana de este lugar reviviendo las maravillas artísticas que ya han sido visitadas.

*Centro Histórico Vivo:*

- Al final de la tarde, en la Plaza del Teatro y alrededores, se puede asistir a los espectáculos de teatro, danza, ballet, a los conciertos de música en las iglesias y, si es viernes o sábado, a los espectáculos al aire libre en la Plaza Grande o la de San Francisco.

**Gráfico No. 22**  
**Propuesta Centro Histórico de Quito**



1	Basilica del Voto Nacional	19	Capilla y Convento de Sta. Clara
2	Calle La Ronda	20	Iglesia y Convento del Carmen Alto
3	Av. 24 de Mayo	21	Iglesia y Convento del Carmen Bajo
4	Palacio Arzobispal	22	Iglesia El Sagrario
5	Museo Casa de Sucre	23	Convento de la Concepción
6	Centro Cultural Metropolitano	24	Iglesia de Santa Bárbara
7	Catedral	25	Convento y Museo de San Diego
8	Museo María Augusta Urrutia	26	Teatro Sucre
9	Museo de la Ciudad	27	Teatro Bolívar
10	Convento Santa Catalina	28	Capilla del Robo
11	Iglesia y Convento de La Merced	29	Iglesia de San Blas
12	Iglesia, Convento y Museo de Santo Domingo	30	Iglesia de Belén
13	Iglesia, Convento y Museo de S. Francisco	31	Iglesia de San Roque
14	Iglesia La Compañía de Jesús	32	Tienda-Museo Fundación Sinchi-Sacha
15	Iglesia, Convento y Museo de S. Agustín	33	Mirador El Panecillo
16	Museo Nacional de Arte Colonial	34	Palacio Presidencial
17	Plaza Grande	35	Iglesia y Convento de San Juan
18	Capilla de Cantuña		

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

#### 2.1.5.4.6 PICHINCHA Y CIUDAD: Vamos a tocar el cielo

Luego del primer día de visita, el turista podrá sentir la luminosidad especial de la ciudad de Quito, hecho que hace especial a su cielo; la propuesta es admirar a Quito desde su referente natural.

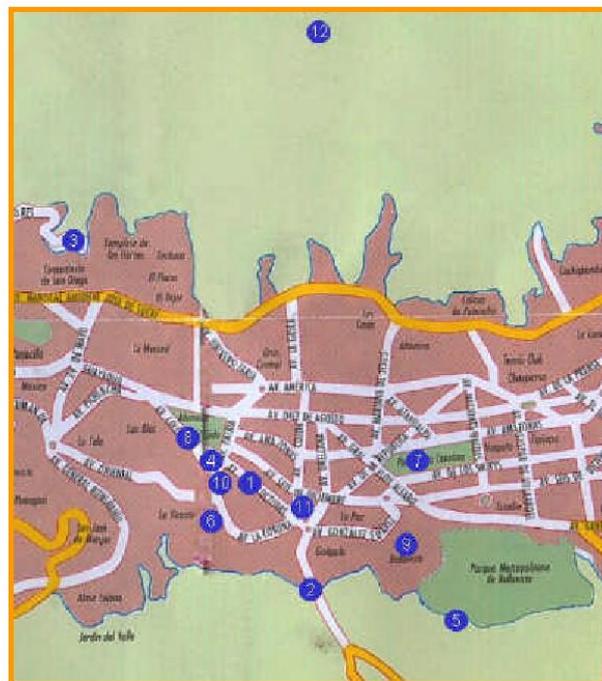
*Mañana:*

- Visita al Volcán Pichincha, la referencia natural. Combinación de ascenso entre el sendero y el teleférico.
- Visita al Mirador de Guápulo.
- Comida en el Barrio de la Floresta.

*Tarde:*

- Paso de la naturaleza a la zona norte de la ciudad. Tour de compras en tiendas y museos de artesanía, además de los nuevos y modernos centros comerciales.
- Al final de la tarde, la vivencia del ambiente joven y bullicioso de La Mariscal.

**Gráfico No. 23**  
**Propuesta Volcán Pichincha y Ciudad**



1	La Mariscal	7	Parque La Carolina
2	Mirador de Guápulo	8	Parque Ejido
3	Cima La Libertad y Museo de la Patria	9	Museo Guayasamín
4	Museo Banco Central	10	Tienda Fundación Sinchi Sacha
5	Parque Metropolitano	11	Tienda Museo de Olga Fish
6	La Floresta	12	Volcán Pichincha

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

#### 2.1.5.4.7 MITAD DEL MUNDO: Atracción Milenaria

Se propone conocer el lugar ya definido en nuestras culturas indígenas milenarias como la Mitad del Mundo. A los incas les subyugó hasta el punto que lograron incorporarlo a su imperio. Además su sorprendente entorno.

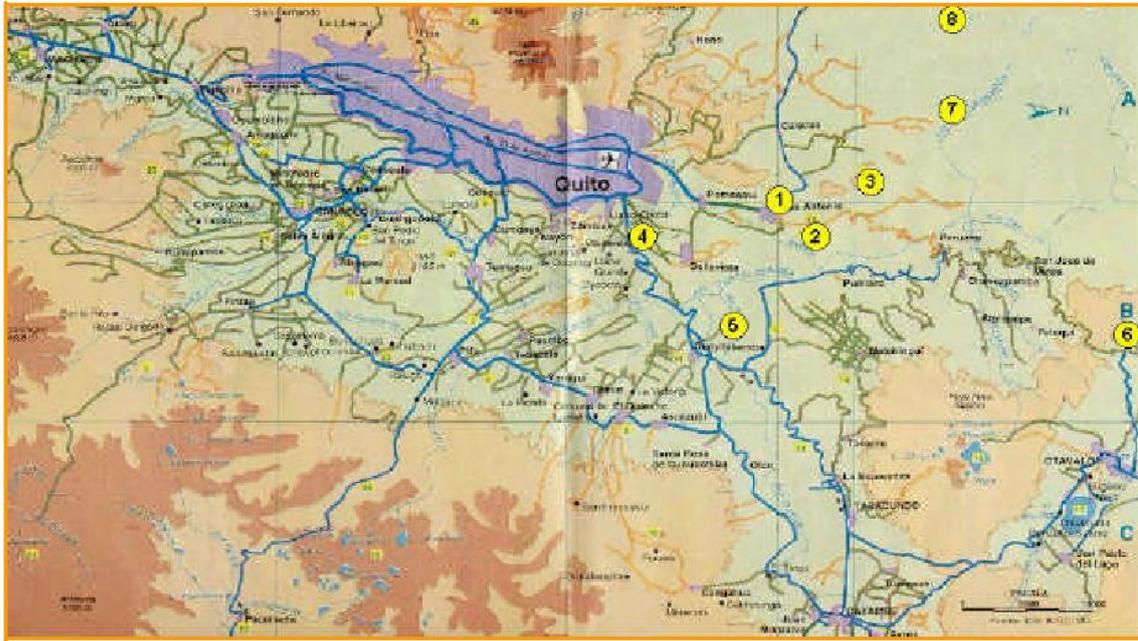
##### *Principal:*

- Visita al complejo “Mitad del Mundo”, sus pabellones y museos. Monte Catequilla.
- Visita a las Ruinas de Rumicucho.
- Paseo y visita por la Reserva Ecológica Pululahua, situada en el cráter apagado del volcán del mismo nombre, el mayor cráter habitado de América.
- De regreso, visita de compras en el Mercado de artesanías de Mazapán de Calderón.
- Otras opciones: Zoológico de Guayllabamba, Complejo La Cantera, Pirámides y Tolas de Cochasquí.

##### *Complementario:*

Se recomienda, si se tiene un par de días, continuar hasta la Reserva Ecológica de la Fundación Maquipucuna, donde puede vivir dentro de un espectáculo único: el Bosque Húmedo Tropical y su flora y fauna. Otra alternativa es el sitio arqueológico de las Piscinas de Tulipe.

**Gráfico No. 24**  
**Propuesta Mitad del Mundo**



1 Mitad del Mundo	5 Zoo de Guayllabamba
2 Sitio Arqueológico Ruinas de Ruminicucho	6 Pirámides y Tolas de Cochasquí
3 Reserva Ecológica de Pululahua	7 Reserva Ecológica Fundación Maquipucuma
4 Mercado de Artesanía de Masapán de Calderón	8 Piscinas de Tulipe

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

#### 2.1.5.4.8 OTAVALO Y ROSAS: Artesanía

La posibilidad de conocer uno de los mercados artesanales más interesantes de América. Gran variedad de sensaciones: ver, sentir, comer, beber y, como no, también para poder comprar.

##### *Principal:*

- Mercado indígena de Otavalo: Se aconseja llegar hasta el mismo corazón del mercado y la plaza central.

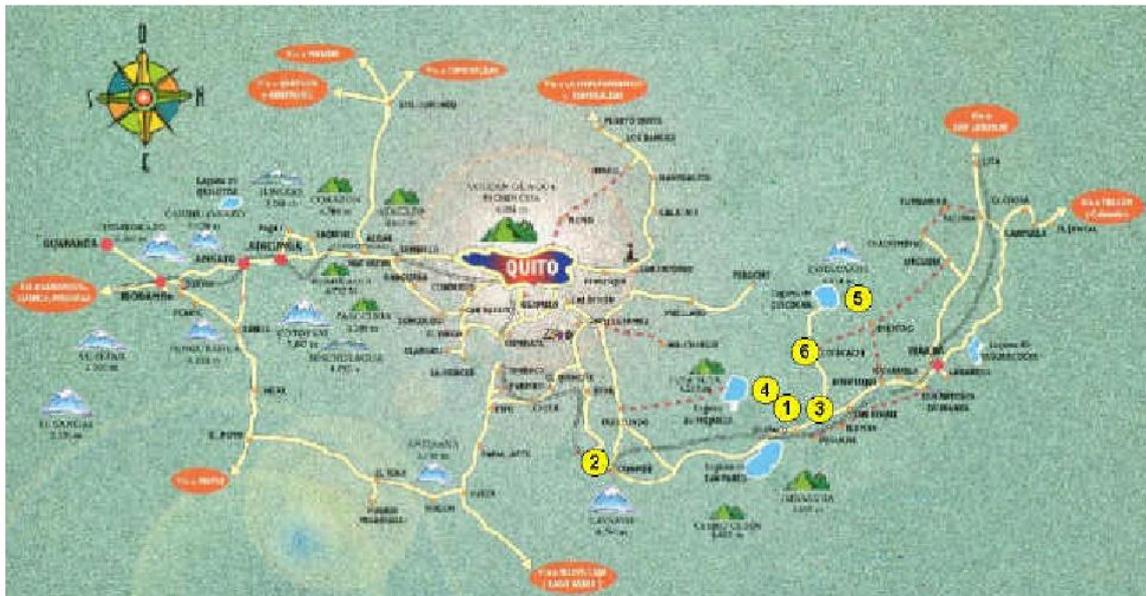
Se distingue la artesanía del souvenir, la autenticidad de los trabajos indígenas, sus formas de venta, su vida en el mercado. Buena comida popular en el pueblo.

- Plantaciones y mercados de rosas. De regreso a Quito, se conoce la producción de uno de los símbolos de amistad más internacionales, las rosas. Las haciendas de Cayambe con sus múltiples variedades, pero sobre todo su aroma.

*Complementario:*

Además, si se cuenta con un par de días adicionales, se debe disfrutar de la naturaleza en las haciendas de la zona, como Pinsaquí o La Mirage, situadas en un entorno natural privilegiado de lagos y lagunas. Visite, entre otras, la de Cuicocha. Aproveche también para comprar artesanía en cuero en el Mercado indígena de Cotacachi.

**Gráfico No. 25**  
**Propuesta Otavalo y Rosas**



- |                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 Mercado indígena de Otavalo | 4 Hacienda La Mirage            |
| 2 Plantaciones de rosas       | 5 Laguna de Cuicocha            |
| 3 Hacienda Pinsaquí           | 6 Mercado indígena de Cotacachi |

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

*2.1.5.5.5 COTOPAXI: El mito volcánico*

Una ruta hacia el sur para conocer uno de los espacios naturales más impresionantes del mundo.

*Principal:*

- Se recomienda salir muy temprano desde Quito, para aprovechar el tiempo en el Volcán Cotopaxi y su Parque Nacional. Si además se realiza la visita en jueves, se puede ir hacia el Mercado indígena de Saquisilí, que quiere decir “deje aquí”.
- Almuerzo en alguna de las haciendas de la zona, como la de San Agustín del Callo, donde se puede visitar también su sitio arqueológico, o la de La Ciénaga.
- En el pueblo de Pujilí, existe cerámica artesanal en su mercado y una bella iglesia. Además el Niño de Isiche, lugar de peregrinación y adoración en la zona.

*Complementario:*

Si se tiene un día disponible adicional, se puede recorrer la ruta conocida como Avenida de los Volcanes, hasta el también mítico Chimborazo. Uno de los paisajes más espectaculares de América Latina en el tramo comprendido entre Ambato y Riobamba.

**Gráfico No. 26**  
**Propuesta Cotopaxi**



- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1 Volcán Cotopaxi y Parque Nacional                  | 4 Hacienda La Ciénaga         |
| 2 Mercado indígena de Saquisilí                      | 5 Pujilí. Mercado de cerámica |
| 3 Sitio Arqueológico y hacienda S. Agustín del Callo | 6 Niño de Isiche              |

Fuente: Plan Q, Corporación Metropolitana de Turismo

## **2.1.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA**

La matriz de evaluación externa (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, competitiva, etc., para analizar y formular estrategias que aprovechen oportunidades y neutralicen amenazas.

### **2.1.6.1 Oportunidades**

Las oportunidades presentadas para la Ciudad Mitad del Mundo y su industria se describen a continuación:

- Para el año 2004, el Ecuador tuvo un año excepcional en términos del crecimiento económico. El PIB evidenció la tasa de crecimiento más alta registrada en los últimos 16 años (6,9%), la cual estuvo acompañada por una recuperación del producto por habitante.
- Existen aproximadamente 130 mil potenciales visitantes (turismo interno) en la provincia de Pichincha, pertenecientes al área urbana, que están trabajando, con edades entre 20 y 54 años.
- Las llegadas de extranjeros al Ecuador durante el año 2004 alcanzaron las 792.523, lo que representa un crecimiento del 4.2% con relación al 2003. Mientras que durante el primer semestre del año 2005 se tiene un incremento del 12% en comparación con las llegadas del mismo período en el año 2004.
- Existen 1.278 agencias de viajes operando en el Ecuador entre mayoristas, internacionales, operadoras y duales.
- Los turistas receptivos gastan más que los internos, en especial los que llegan vía aérea.

- Implementación de un Plan de Competitividad para el desarrollo del sector turístico, dirigido a incrementar el turismo receptivo.
- Factibilidad de alianzas estratégicas con entidades y atractivos complementarios.
- Implementación del Plan Q por parte de la Corporación Metropolitana de Turismo, para el desarrollo de esta actividad en Quito.
- El turismo interno o doméstico se realiza en diversas modalidades, entre las que se destacan el turismo de sol y playa, el ecoturismo, el turismo académico, turismo de ferias y comercio y turismo cultural.
- Disminución de inflación, de tasas de interés y precios competitivos a nivel de servicios turísticos en los últimos tres años.

#### **2.1.6.2 Amenazas**

- Existe una fuerte competencia en el sector turístico ecuatoriano, con 12.342 establecimientos que brindan servicios enmarcados en esta actividad económica, para el año 2004. Esta característica es más acentuada en la provisión de servicios de alojamiento y alimentación.
- Falta de suficiente interés de los organismos gubernamentales que tienen que ver con el turismo en coordinar acciones conjuntas.
- Creación de otros centros, sin requerimientos básicos para operar.
- Existen 6 meses de temporada alta: diciembre, enero, febrero, julio, agosto y septiembre, en los cuales coinciden el turista receptivo y el interno. Los meses restantes son de temporada baja. El turismo interno es sólo de fin de semana y feriados.

- El incremento del turismo emisor, que se transforma en migración, debilita la fuerza laboral y el turismo interno.
- Desconocimiento a nivel internacional de la riqueza geográfica, natural y cultural del Ecuador, al igual que una mala imagen externa por la coyuntura desfavorable, por violencia o malas noticias de orden económico, político o social. Esto va ligado al hecho de que el ministerio del ramo y las entidades ligadas al sector turístico disponen de fondos escasos para promoción.
- Infraestructura turística deficiente y equipamiento básico mediocre en el Ecuador.
- El sector turístico es un importante consumidor de los productos ofrecidos por otras industrias (ejemplo: producción agrícola, producción animal, bebidas, etc.). De la normal provisión de estos bienes depende el funcionamiento del sector.
- Posible falta de ética de los operadores turísticos y de más servidores de esta actividad económica (transportadores, hoteleros, etc.), con precios altos y programas a conveniencia.
- Inseguridad económica, política, legal y social, provocada por cambios de gobierno, en la política económica, en la legislación, que se reflejen en el crecimiento del déficit público, aumento de la inflación, tasas de interés, disminución del empleo y del salario real.

**Cuadro No. 10**  
**Ciudad Mitad del Mundo - Matriz EFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>				
		<b>PESO</b>	<b>CALIFI- CACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Ecuador evidenció notable crecimiento económico	0.05	3	0.15
2	Existen 130 mil potenciales clientes en Pichincha	0.05	2	0.1
3	Crecimiento del 4.2% de llegadas de extranjeros	0.08	2	0.16
4	Existen 1.278 agencias de viajes operando Ecuador	0.07	1	0.07
5	Los turistas receptivos gastan más que internos	0.03	1	0.03
6	Implementación del Plan de Competitividad	0.03	1	0.03
7	Factibilidad de alianzas estratégicas	0.07	2	0.14
8	Implementación del Plan Q	0.05	3	0.15
9	Turismo interno realizado en diversas modalidades	0.04	3	0.12
10	Disminución de inflación, tasas y precios en turismo	0.1	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>				
1	Fuerte competencia en sector turístico ecuatoriano	0.02	2	0.04
2	Falta de interés de organismos gubernamentales	0.02	2	0.04
3	Creación de otros centros	0.03	2	0.06
4	Existen seis meses de temporada alta	0.07	1	0.07
5	Incremento de turismo emisivo	0.02	2	0.04
6	Desconocimiento de riqueza turística en el exterior	0.03	2	0.06
7	Infraestructura turística deficiente	0.04	2	0.08
8	Dependencia de provisión normal de otras industrias	0.03	3	0.09
9	Falta de ética de operadores turísticos	0.07	1	0.07
10	Inseguridad económica, política, legal y social	0.09	2	0.18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1.88</b>

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala, (2) El total ponderado de 1.88 está por debajo de la media de 2.5

Elaboración: Autor

Al aplicar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) (Cuadro No.10), el promedio ponderado de 1.88 de la Ciudad Mitad del Mundo, es inferior al valor promedio ponderado de 2.5 de la Matriz EFE, lo cual se sugiere que la empresa no estaría aprovechando las oportunidades, ni minimizando el riesgo externo asociado con la actividad.

## **CAPÍTULO 3**

### **MICROAMBIENTE**

#### **3.1. MICROAMBIENTE<sup>41</sup>**

En el microambiente se destacará la historia general de la Ciudad Mitad del Mundo y de la E.T.C.M.M., sus productos, su estructura organizacional y su funcionamiento, con el fin de analizar las fortalezas y debilidades de la institución, que le sirvan para implementar una estrategia de mercadeo.

##### **3.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Existen varios hitos alrededor del mundo para señalar la trayectoria de la Línea Ecuatorial, pero ninguno tiene la relevancia y el significado histórico como el que está ubicado cerca de San Antonio de Pichincha, a solo 15 Km. al Norte de Quito.

Fue aquí donde nuestros ancestros Pre-incas, los Quitus, determinaron la Mitad del Mundo antes que los sabios de Francia en 1736, a través de sus ritos y tradiciones de orden religioso. Denominaron el trayecto que realizaba su Dios en el año, como el INTY-ÑAN O "CAMINO DEL SOL"<sup>42</sup>.

En la fecha cosmográfica del 21 de marzo, que se constituye como el inicio del año solar, en el centro del planeta el sol de medio día está en su cenit (en el punto central del cielo) y empieza a viajar al norte. Florece el maíz, indicando que ha llegado el momento de cosechar los granos tiernos. Es la celebración del INTY - RAIMI, es decir de las primeras flores y de los primeros frutos agrícolas. La fiesta iniciaba con grandes bailes y cantos al son de flautas, tambores y pingullos, como también los danzantes con vistosos atuendos rendían culto a su Dios Sol.

---

<sup>41</sup> Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2004), Marketing para Turismo, 3a. Ed., Pearson Educación, p. 118.

<sup>42</sup> Vera Humberto, "La Relación del Sol y sus Mitos en la Mitad del Mundo", 1989.

El 23 de septiembre, Quito es la comunidad del planeta más cercana posible al sol y éste empieza su periplo hacia el sur. Es el tiempo de sembrar el maíz en las entrañas de la tierra y se deben escoger las mejores semillas. Se realizaban la fiesta de las siembras o el INTY-LAIMI, mediante la actividad agrícola comunitaria, donde grandes manifestaciones de súplicas y ofrendas de aves silvestres y flores, eran el comienzo de sus labores.

Estas dos importante fechas en el año, se denominan EQUINOCCIOS, y para determinarlos y saber que el sol se encuentra en el cenit y dar comienzo a sus fiestas solares, nuestros antepasados construyeron un cilindro de piedra y el momento que el sol alumbraba totalmente el fondo de éste, era la HORA CERO, momento de las ofrendas rituales; estaban justamente en la latitud 0°0'0", determinada más tarde por los académicos franceses (*Anexo 3*).

### **3.1.2.1 La Misión Geodésica y el Monumento Original**

En el año de 1736, llega al país la primera Misión Geodésica que tuvo como objetivo medir un arco de meridiano para comprobar la forma de la Tierra. A los científicos franceses Bouguer, Godín, La Condamine se unieron los españoles Jorge Juan y Antonio de Ulloa, insignes marinos. Ya en tierras ecuatorianas se unió por sus conocimientos de geografía y geodesia el científico ecuatoriano, Pedro Vicente Maldonado, quien colaboró estrechamente para asegurar el éxito de la Misión<sup>43</sup>.

A más de los aportes a la Ciencia de la Primera Misión Geodésica que fue calificada en esos tiempos como la empresa más grande jamás intentada, hay otras que repercuten directamente en el país, como el haber dado a conocer al mundo con el nombre de Ecuador a nuestro territorio. Así también, estudios que divulgaron aspectos sociales, culturales y antropológicos.

Aquí, los sabios franceses, dieron origen al sistema métrico universal.

---

<sup>43</sup> Crespo Toral Hernán, "Historia de la Medición de la Tierra", 1986.

A fines del siglo XIX, la Academia de Ciencias de París deseosa de comprobar los resultados obtenidos por sus científicos en el siglo XVIII, envía al Ecuador la Segunda Misión comandada por el General Charles Perrier, para medir un arco de meridiano mayor que el de la primera Misión.

En 1936 el Comité Franco Americano auspicia la idea del geógrafo ecuatoriano Ing. Luis G. Tufiño y levanta un monumento en conmemoración de los 200 años de la llegada de la primera Misión en San Antonio de Pichincha, sitio donde nunca estuvieron los científicos franceses. La Línea Ecuatorial fue proyectada por el Ing. Luis Tufiño en base a las pirámides de Oyambaro y Caraburo, hitos dejados por la Primera Misión.

Este monumento histórico de 10 metros de altura estuvo ubicado en este sitio por 43 años, hasta 1979, año en que fue trasladado a la población de Calacalí a 7 Km. al occidente, por donde también atraviesa la Línea Ecuatorial.

**Gráfico No. 27**  
**El Monumento Original**



Foto: Archivos Comunicación Social - H.C.P.P.

En el mismo sitio histórico de San Antonio de Pichincha, en el punto equidistante de los polos de la Tierra, un 2 de Abril de 1979 el Honorable Consejo Provincial de Pichincha inició la construcción de la réplica o reproducción del monumento del geógrafo Tufiño, a base de hierro y cemento, revestido de piedra andesita pulida y recortada.

El material fue sacado del cerro La Marca, el cual se encuentra cerca de la zona; último sitio de adoración al sol en el recorrido por el Inty - ñan, donde los antiguos pobladores Pre-Incas celebraban las fiestas del Equinoccio, el 21 de marzo y 23 de septiembre, cuyo significado es la igualdad de duración del día y la noche, que goza esta zona en estas fechas en particular.

El nuevo monumento tiene la misma fisonomía que el anterior, de treinta metros de altura, tres veces más que el primero. Se terminó en Mayo de 1982 y fue inaugurado el 9 de Agosto del mismo año.

### **3.1.3 EL PRODUCTO TURÍSTICO MITAD DEL MUNDO**

A continuación se exponen todos aquellos recursos que conforman el producto turístico Mitad del Mundo (*Anexo 4*).

#### **3.1.2.1 El Monumento Ecuatorial y la Ciudad Turística**

Se lo denomina Monumento Ecuatorial porque su forma piramidal-cuadrangular con sus cuatro monolitos en los ángulos, tiene la orientación geográfica de los cuatro puntos cardinales, y se encuentra localizado en la Línea Ecuatorial de latitud cero grados cero minutos y cero segundos. Esta Línea pasa por diversos países y continentes, pero únicamente hay un solo país que lleva su nombre “La República del Ecuador”.

**Gráfico No. 28**  
**El Monumento Ecuatorial**



Foto: Autor

Así, hacia el Norte, una leyenda conmemorativa dedicada a nuestro sabio riobambeño Pedro Vicente Maldonado, quien colaboró estrechamente con la Misión Geodésica.

En el Hemisferio Occidental se observa, a más del escudo de armas español, una dedicatoria a dos ilustres españoles, Jorge Juan y Antonio de Ulloa, quienes colaboraron con la obra científica de Francia.

En el Hemisferio Sur, aparece el reconocimiento del Gobierno del Ecuador a la obra científica de la Misión Geodésica de Francia, a más del escudo de armas de nuestro país.

Y finalmente, en el costado oriental del monumento, se aprecia una dedicatoria a los académicos franceses que determinaron las dimensiones de la Tierra en el siglo XVIII.

En el extremo superior de la pirámide, se destaca una esfera metálica que representa a la Tierra, con sus 5 continentes y sus mares en alto y bajo relieve. Este globo está envuelto de Oriente a Occidente por una cinta también metálica,

indicadora de la Línea Ecuatorial, dividiendo a la esfera exactamente en dos mitades. Tiene un peso aproximado de 5 toneladas y 4.5 metros de diámetro.

La orientación del globo metálico corresponde a la posición real de la Tierra, esto es, que el eje menor de los polos está paralelo al eje de rotación real de la Tierra.

**Gráfico No. 29**  
**Esfera Metálica - Monumento Ecuatorial**



Foto: Autor

En el interior del monumento, se puede visitar el Museo Etnográfico, que consta de nueve niveles donde se encuentran distribuidos los diferentes grupos étnicos de nuestro país. En él se muestra la riqueza multi-étnica, pluri-cultural y multi-lingüística de nuestro país.

Hacia el costado oriental del monumento, se erige propiamente la Ciudad Mitad del Mundo. Ubicada a 15 Km. de la ciudad de Quito, a 2.483 metros sobre el nivel del mar, es uno de los más importantes centros turísticos, científicos y culturales del Ecuador. Localizada sobre la línea imaginaria, conocida como “LINEA ECUATORIAL O EQUINOCCIAL”, la cual divide al planeta Tierra en dos hemisferios iguales: el Norte y el Sur; y en el meridiano  $78^{\circ}27'8''$ . La construcción de la Ciudad se inició en el año de 1981 y a partir del año 1992, está abierta a todo el público. Es una urbanización construida con la lógica arquitectónica

española colonial. Así, su trazado es el de los pueblos de antaño: una plaza central, en torno a la cual están la iglesia, la casa parroquial y la casa del cabildo. Como complemento a este ambiente, a una cuadra de la plaza central se encuentra la gallera y al costado sur de la iglesia, la plaza de toros.

**Gráfico No. 30**  
**Vista Aérea de la Ciudad Mitad del Mundo**



Foto: Archivo E.T.C.M.M.

La mayoría de las edificaciones está destinada al comercio. En un recorrido por ellas, se encuentra una variedad de locales comerciales, donde los visitantes pueden disfrutar de variados servicios y adquirir ropa, textiles, artesanías (en cuero, piedra, bordados, madera, tagua), joyerías, galerías de arte, agencias de viaje, heladerías, cafeterías y restaurantes con comida nacional e internacional.

Existen además atracciones para los niños, tales como los parques infantiles ecológicos y el tren turístico que realiza un tour por los dos hemisferios, admirando el paisaje ecológico que rodea a la Mitad del Mundo.

### **3.1.2.3 Museo Etnográfico**

En el interior del monumento se expone un Museo Etnográfico, gracias a los aportes museográficos del Banco Central del Ecuador y para el beneficio de los miles de turistas tanto nacionales y extranjeros que lo visitan año a año.

El museo consta de nueve niveles, planta baja y un mirador. La visita se inicia en planta baja, en donde se muestra una visión general de la riqueza humana, geográfica y económica del país, además de los diferentes países en el mundo que son atravesados por la línea ecuatorial (*Anexo 5*).

En una sala se expone una muestra de la variada flora y fauna de la Región Insular de Galápagos a través de dioramas. En otra, se encuentra un tablero eléctrico con mapa y fotografías en los que se señala la ubicación geográfica de cada uno de los grupos étnicos del Ecuador.

Con esta premisa, una visita al lugar es como el repaso de un atlas pero con el valor añadido del contacto directo. La enseñanza viene a través de la recreación de las costumbres, tradiciones, vestimenta y artesanías de la diversidad de nacionalidades indígenas del país distribuidas por provincias, de las tres regiones continentales: Costa, Sierra y Oriente.

Posterior a la visita de la planta baja, los visitantes se dirigen por un ascensor hasta el mirador. Los guías en este sitio darán explicaciones del globo terráqueo y la historia de la Mitad del Mundo. Además se aprecia desde este privilegiado punto, el entorno geográfico andino y el interior del centro turístico, con sus locales comerciales, talleres artesanales, pabellones culturales y científicos.

Desde este mirador hacia el este se puede apreciar el cerro Cate-quilla con 3.632 metros. Detrás de éste en días despejados, se puede observar el nevado Cayambe con 5.790 metros. Ambas elevaciones igualmente atravesadas por la Línea Equinoccial. En la cima del Cate-quilla encontramos una estructura

ceremonial de forma circular, que antiguamente fue utilizada por los Pre-Incas como un templo de adoración a la Luna.

Al norte, se destacan los Cerros de la Marca, antiguamente denominados “Parca”, que significa unión y muerte. Éstos se encuentran representados en el escudo de la Provincia de Pichincha.

Hacia el oeste se observa el Cerro Padre Rumi, con 3.246 metros. Su significado, “Padre de Piedra”. Con un poco de imaginación se lo puede apreciar con la forma de un elefante acostado; y el Casitagua con 3.515 metros.

Al sur, a lo lejos se observa la parte norte de la ciudad de Quito, como: las Lomas de Carcelén, Pusuquí, Pomasqui, La Pampa, los Cerros de la Providencia y en días despejados se puede observar al Volcán Cotopaxi con 5.897 metros.

Luego, los visitantes descienden hacia el interior del monumento, al noveno nivel representando a la Costa: con los Chachis y los Afro-esmeraldeños; en el octavo nivel con la escenificación de una playa y la canoa del Cholo Pescador, Montubios y los Tsátchilas de Santo Domingo de los Colorados.

Continuando en el descenso el Museo exhibe a los negros del Chota junto a otros miembros de las comunidades tradicionales de la Provincia de Imbabura: Otavaleños, Zuleta, Natabuelas, etc.

En el sexto nivel espacio destinado a la Provincia de Pichincha con costumbres y tradiciones de las zonas rurales.

Luego en escena aparecen los grupos de Cotopaxi y Tungurahua con los Salasacas y Chibuleos dedicados a labores agrícolas y artesanales.

**Gráfico No. 31**  
**Museo Etnográfico de la Mitad del Mundo**



Foto: Autor

Bajando al cuarto nivel, espacio destinado a la mayor población indígena del país, la Provincia del Chimborazo. También se observan costumbres y festividades de la Provincia de Bolívar.

En el tercer nivel se exhibe la tradición y artesanías de los pobladores de las provincias de Cañar, Azuay y Loja. El segundo nivel está destinado a las nacionalidades indígenas del Oriente como: Cofanes, Quichuas, Sionas-Secoyas y Huaoranis. La muestra en este sitio ofrece fotografías de gran formato de estas etnias en la selva ecuatoriana. En el primer nivel se observan las viviendas de los míticos guerreros Shuar y Achuar.

### 3.1.2.3 Sector Científico y Cultural

#### 3.1.2.3.1 *Monumento a los Héroes del Cenepa*

Durante el primer año de concluido el enfrentamiento bélico entre Ecuador y Perú (1995), la Sra. Doña Aglaé de Leoro, esposa del Canciller de la República, Dr. Galo Leoro, con el propósito de recordar y perdurar uno de los eventos históricos más gloriosos del Ecuador, asignó al señor Guido Falcony Palacios la creación y construcción de un monumento recordatorio de nuestros héroes. Monumento de 5 metros de altura, construido en hierro y concreto, rodeado de columnas de mármol y las banderas de las provincias que conforman nuestra República. Esta característica le da su nombre al área de este monumento, denominada “Plaza de la Unidad Nacional”, misma que se constituye en el escenario de diversos actos de índole castrense en el transcurso de todo el año.

**Gráfico No. 32**  
**Monumento a los Héroes del Cenepa**



Foto: Autor

#### 3.1.2.3.2 *Quito Colonial*

La Fundación "QUITO COLONIAL", tiene el propósito primordial de difundir los valores arquitectónicos, turísticos y culturales del Ecuador a todos quienes visiten sus salas. Aquí se muestra la preciosa y compleja arquitectura colonial del Centro

Histórico de Quito, con todos sus templos y plazas, casas y edificios públicos, demostrando la belleza de la ciudad capital del Ecuador.

Se pueden apreciar los templos de San Francisco, La Merced, San Agustín, Santo Domingo, que conforman un cuadrado que cierra la primera ciudad, muy cerca de ellos la más antigua, La Catedral Mayor, la hermosa Iglesia de la Compañía, Santa Catalina, El Sagrario, La Concepción, los Palacios de Gobierno y Arzobispal, en fin monumentos, plazas, fuentes, calles, manzanas y barrios enteros dentro de los cuales los quiteños forjan su cotidianidad.

También se encuentra expuesta la maqueta de "El Malecón" de la ciudad de Guayaquil y "El Barranco" de la ciudad de Cuenca, la belleza arquitectónica ubicada junto al Río Tomebamba.

**Gráfico No. 33**  
**Quito en Miniatura**

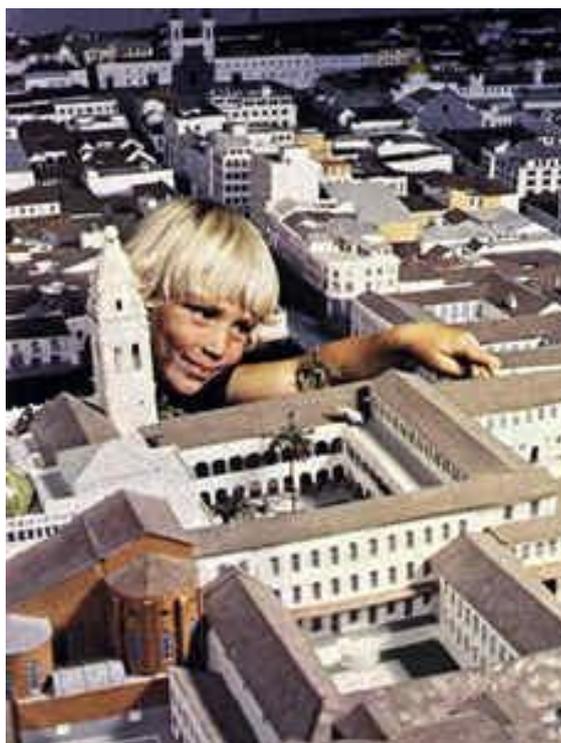


Foto: Fundación Quito Colonial

Al costado sur de la Avenida de los Geodésicos, se levantan cuatro pabellones y un planetario destinados a ilustrar la ciencia y la cultura.

Este recorrido se inicia justamente en la avenida mencionada, y que se constituye en un homenaje a los miembros de la misión, donde se observan 13 bustos pertenecientes a los sabios y miembros de la Primera Misión Geodésica Francesa, quienes llegaron a nuestro país en 1736 a medir un arco de meridiano terrestre y comprobar la forma de la Tierra.

**Gráfico No. 34**  
**Avenida de los Geodésicos**



Foto: Autor

Así, se observan a los académicos franceses: Carlos Marie de la Condamine, Pedro Bouguer y Luis Godín; sus técnicos: Hugot, Morainville, Couplet, Godin des Odonais, Seniergues, Jessieu y Verguin; acompañados por marinos hispanos, Jorge Juan y Antonio de Ulloa; y por sus conocimientos de geografía y geodesia el ecuatoriano Pedro Vicente Maldonado.

#### *3.1.2.3.3 Pabellón de España*

Exhibe una muestra con objetos arqueológicos, arte colonial, contemporáneo y especialmente la obra del gran maestro ecuatoriano Oswaldo Guayasamín;

objetos pertenecientes a la fundación del mismo nombre.

#### *3.1.2.3.4 Pabellón de Francia*

La Embajada de la República de Francia en la colaboración con la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, presentan de forma clara y precisa en el Museo Geodésico Francés, la historia de la medición de la Tierra a través de paneles luminosos, fotografías, maquetas y réplicas de los instrumentos usados en la medición.

La Primera y Segunda Misión Geodésica Francesa con las respectivas biografías de cada miembro que llegó al Ecuador para comprobar la forma de la Tierra en los años 1.736 y 1.902 respectivamente.

También se puede apreciar cartografía actual, con fotografías aéreas desde aviones, sondas espaciales y satelitales.

#### *3.1.2.3.5 Pabellón de Ecuador*

Es el escenario de muestras itinerantes, con temáticas de variado interés para todos los visitantes.

#### *3.1.2.3.6 Pabellón de Alemania*

El Museo Solar instalado en este pabellón, presenta una completa explicación sobre los sitios arqueológicos e investigaciones que se llevan a cabo en el Valle Equinoccial, sus últimos descubrimientos con posicionamientos satelitales.

Se presentan varios estudios, los cuales indican que los sabios franceses no fueron los primeros en señalar la posición de la Línea Ecuador. Hace 3.500 años

nuestros antepasados ya lo hicieron, por sus costumbres y ritos de orden religioso.

### **3.1.2.5 Planetario**

En su afán de servicio a la comunidad, el Consejo Provincial de Pichincha tomó a su cargo la operación del Planetario de la Mitad del Mundo desde junio del 2003, extendiendo así sus programas de divulgación astronómica.

Equipado con un proyector universal ZKP-2 de fabricación alemana de la casa Carl Zeiss Jenna, por medio del cual se pueden proyectar las estrellas visibles para el ojo humano (alrededor de 3.000) vistas desde cualquier punto de la Tierra, y realizar viajes imaginarios a través del universo. Como complemento posee varios proyectores adicionales que permiten visualizar de una forma real los diferentes cuerpos celestes que se pueden observar en el firmamento.

**Gráfico No. 35**  
**Planetario de la Mitad del Mundo**



Foto: Autor

Para los estudiantes de nivel pre-primario, primario, secundario y público en general, este planetario se constituye en una forma sencilla de poder admirar los diferentes fenómenos del fascinante universo, desde su privilegiada ubicación geográfica, la latitud 0°0'0''.

### **3.1.2.5 Plaza de Toros y Gallera**

La plaza de toros se encuentra ubicada tras de la iglesia. Posee una original estructura octogonal y una capacidad para 2.200 personas. En ella se puede asistir a programaciones de índole musical y festejos taurinos con la participación de novilleros y aficionados.

En la gallera, con capacidad para 300 personas, ubicada hacia el sector noroccidental de la ciudad, se efectúan programaciones ínter parroquiales de riña de gallos, que despiertan el interés del público nacional e internacional. Así también, eventualmente es utilizada como escenario para programaciones especiales, principalmente de índole infantil.

### **3.1.2.6. Hechos curiosos que suceden en la Mitad del Mundo**

En la Mitad del Mundo se pueden observar varios hechos muy singulares, casi increíbles, pero que se explican simplemente por su situación geográfica, y se citan a continuación:

- Equilibrio: Un huevo puede ser fácilmente parado sobre la línea equinoccial. Además, se puede andar por sobre la Línea Ecuatorial a 6'377.397 metros de altura, respecto al Centro de la Tierra. Más que la altitud de los Himalayas, con relación al mismo centro.

**Gráfico No. 36**  
**Hechos curiosos en la Mitad del Mundo**



Foto: Autor

- Sobre dos hemisferios terrestres: Una persona puede poner un pie en el Hemisferio Norte y otro en el Hemisferio Sur, al mismo tiempo. Es la fotografía más común que toman los turistas
- Dos personas en distintos hemisferio están juntas: Pueden darse la mano, un beso, o abrazarse entre una persona que se encuentra en el Hemisferio Norte y otra en el Hemisferio Sur.
- Disminución del peso de los cuerpos: Si una persona se pesa en la Mitad del Mundo, acusa un peso menor que en cualquier otro lugar de la Tierra (Ley de Newton).
- En dos minutos y cincuenta segundos se recorre los cuatro Hemisferios geográficos: Esto lo puede realizar a pie, en tiempo menor del empleado por un astronauta alrededor de la Tierra, sin necesidad de vehículo espacial.
- Longitud de la Línea Ecuatorial  $40'075.721$  metros, por lo tanto un visitante puede en un día recorrer a  $1.667$  Km./hora, debido a la rotación de la Tierra.

- Frío y nieve en el Centro del Mundo: Existen dos regiones ecuatoriales, una en nuestro país y otra en Kenia, donde se siente frío en las últimas horas de la tarde. En las mañanas el clima es moderado (22° C de promedio). Además, se pueden tomar fotografías desde el mirador del monumento ecuatorial al volcán Cotopaxi, 5.897 mts. y al nevado Cayambe, 5.790 mts. sobre el nivel del mar.
- Equidistancia: Un hombre sobre la Línea 0° se halla a igual distancia respecto de los Polos geográficos
- Noches de Londres: algunas veces existen tardes de verano en las cuales una espesa neblina cubre toda el centro turístico y difícilmente se puede distinguir a una persona a 10 metros de distancia
- Índice de las cuatro estaciones: Con solo mirar la sombra que cubre parcialmente la gran esfera metálica que representa la Tierra, esfera que se encuentra en la parte superior del Monumento, se puede determinar en que estación del año se encuentran los diferentes países del Mundo.
- Y finalmente, tomarse la tradicional fotografía “teniendo al mundo en sus manos”.

**Gráfico No. 37**  
**“El Mundo en sus manos”**



Foto: Autor

### 3.1.2.7 Espectáculos y Programaciones Culturales

La Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo del Gobierno de la Provincia de Pichincha, tiene el constante compromiso de relevar los valores culturales en sus diferentes manifestaciones, rescatando tradiciones y costumbres de nuestro pueblo. Los fines de semana y días feriados existen programaciones establecidas, con lo mejor de las diferentes expresiones de nuestra cultura, como son la música, el teatro y la danza.

**Gráfico No. 38**  
**Espectáculos y Programaciones Culturales**



Foto: Autor

Las programaciones artísticas son diversa índole, desde música popular y orquestal hasta sinfónica; desde danza tradicional e indígena hasta ballet contemporáneo. Asimismo, se presentan bandas de pueblo y juegos pirotécnicos, que enmarcan una verdadera fiesta de carácter popular. Esta plaza central, es el escenario natural en donde semana a semana, se presenta la autenticidad de nuestra cultura, hecho que es muy apreciado por los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

### **3.1.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA TURÍSTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO**

#### **3.1.3.1 La Ciudad Mitad del Mundo como parte de la Corporación Provincial**

El Honorable Consejo Provincial de Pichincha construyó en la parroquia de San Antonio de Pichincha, el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo, y resolvió ponerlo al servicio de la Provincia de Pichincha, mediante su administración directa, en la que se incluía la modalidad de arrendamiento de sus locales comerciales.

La construcción del monumento con el Museo Etnográfico en su interior comenzó en el año 1979, mientras que la ciudad a su alrededor inició en el año 1981, concluyéndose el complejo en su totalidad en el año 1986; sin embargo, la Corporación Provincial no lo inauguró para la visita del público sino hasta 1992, iniciando oficialmente sus actividades el 1 de mayo de ese año, dependiendo directamente de las políticas operativas que fijaba en aquel entonces el Consejo Provincial de Pichincha; hasta el 11 de abril de 1997, fecha en que se crea legalmente la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, que por las características y naturaleza de su constitución, empieza a tener autonomía administrativa, financiera y patrimonial.

En sus inicios, los objetivos que perseguía la ejecución del Proyecto Ciudad Mitad del Mundo eran los siguientes:

1. Incrementar el desarrollo turístico
2. Generar ingresos para la Corporación Provincial
3. Crear fuentes de empleo
4. Rescatar los valores geográficos, históricos y científicos del país

La idea original, fue crear un escenario en el que los ecuatorianos podamos contemplar con orgullo la riqueza de nuestro pasado histórico, y la fuerza creadora del pueblo ecuatoriano.

Transcurridos aproximadamente 25 años de la concepción de aquella idea, se notan claramente tres aspectos que giran al rededor de la misma: el comercial - artesanal, el turístico y el científico - cultural; siendo la administración la que vigila el buen funcionamiento y uso de todas las dependencias del complejo.

Antes de su constitución como empresa, respondía a la necesidad de la Corporación Provincial por cumplir uno de sus objetivos como es la promoción cultural, científica y artística, funciones que contemplan tanto la Ley de Organismos Seccionales como la Ley de Régimen Provincial. Por otro lado la administración de la Ciudad Mitad del Mundo, en sus inicios, no pudo escapar a los problemas que se derivan de la excesiva concentración de las actividades respecto a la matriz del Consejo Provincial, la falta de recursos y el poco interés de las autoridades de turno. Como es obvio, aquello no permitía priorizar la calidad en la gestión, además de impedir la implementación de procesos eficientes y eficaces de mejoramiento de los diferentes servicios que prestaba, no obstante de la creciente demanda de este importante sitio turístico.

#### *3.1.3.1.1 Financiamiento*

El Consejo Provincial de Pichincha para el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo, consideraba los siguientes rubros:

- Arriendos de locales
- Venta de boletos de acceso al Museo Etnográfico

Financiamiento, que como podemos observar en el Cuadro No. 11, presenta una tendencia creciente en el tiempo, confirmando de esta manera que el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo, si podía ser un ente productivo.

**Cuadro No. 11**  
**Complejo Turístico Mitad del Mundo**  
**Financiamiento Período 1993 - 1995**

(Datos en millones de sucres)			
Ingresos:	1995	1994	1993
Arriendos locales Mitad Mundo	229'276.906	167'551.549	174'392.481
Venta boletos acceso al Museo	253'108.600	230'818.000	106'271.950
<b>Totales</b>	<b>482'385.501</b>	<b>398'369.549</b>	<b>280'664.431</b>

Fuente: Archivo del Consejo Provincial de Pichincha

Elaboración: Autor

### 3.1.3.1.2 Estructura Orgánica

De acuerdo con el Organigrama Institucional del Consejo Provincial de Pichincha en el año 1995, el Complejo dependía de la Dirección de Promoción Cultural, dentro de la cual la Ciudad Mitad del Mundo estuvo dividida en las siguientes zonas:

- Zona de exposición y reserva.
- Zona cultural, religiosa y monumento (Museo Etnográfico, Pabellón Geodésico, Planetario, Iglesia y Ermita).
- Zona comercial, locales para espectáculos, preparación y expendio de comidas, artesanías y cambio de monedas.
- Zona de servicios públicos (CORREOS, IETEL, CETUR).

El Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo estaba formado por 116 locales, entre ellos 10 artesanales, 84 comerciales, 7 científicos y culturales, 11 destinados para servicios públicos y 4 para administración y guardianía.

Para el año 1991 el Directorio de la Ciudad Mitad del Mundo<sup>44</sup>, se encontraba conformado de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> El 3 de junio de 1.991, se expide el "Reglamento de Funcionamiento del Directorio" de la Ciudad Mitad del Mundo.

- a. Prefecto Provincial o su delegado, quien lo presidía.
- b. Presidente de la Comisión de Economía y Finanzas.
- c. Presidente de la Comisión de Legislación.
- d. Procurador Síndico del Consejo o su delegado, que actuaba como secretario.

La Ciudad Mitad del Mundo, además de su dependencia del Directorio mencionado anteriormente, también dependía de la Comisión de Fomento Agroindustrial y Turismo del H.C.P.P. Recién en el año de 1995, se empieza el trámite del nuevo Orgánico Funcional de la Corporación, en el cual el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo figura como una unidad independiente.

El uso, operación y mantenimiento de los muebles, instalaciones y más bienes que conformaban el Complejo Turístico Ciudad Mitad del Mundo, se normaba por el Reglamento General de Funcionamiento<sup>45</sup>.

### **3.1.3.2 La Ciudad Mitad del Mundo como parte de la Dirección de Cultura del H.C.P.P.**

Siendo parte de la Dirección de Cultura del Honorable Consejo Provincial de Pichincha y por la estructura que presentaba en aquel entonces, la administración de la Ciudad Mitad del Mundo caía en un múltiples y engorrosos trámites burocráticos, producto de un “modelo de gestión centralista” que lo caracterizaba.

El mecanismo de contratación en lo referente a eventos artísticos se lo realizaba sin ninguna planificación previa. En la actualidad no existen las memorias de aquellos programas y eventos efectuados desde la creación de la Ciudad Mitad del Mundo.

De otro lado, si se quisiera encontrar una explicación al limitado desarrollo de la

---

<sup>45</sup> Este Reglamento fue emitido por la Comisión de Fomento Agroindustrial y Turismo, aprobado en sesión Ordinaria del H. Consejo Provincial de Pichincha, realizado el 12 de enero de 1992.

Ciudad Mitad del Mundo en este período, se podría mencionar que fue el producto de la influencia de pensamientos errados por parte de las autoridades de turno, al considerar a este sitio por su lejanía de la matriz, como un destino de "castigo" para empleados y trabajadores que habían tenido algún mal comportamiento. Este criterio ocasionaba un inmenso retraso al intento por cristalizar los objetivos que tuvo la Corporación al crear este singular complejo turístico, al no existir la convicción clara de que, entre otras cosas, para manejar adecuadamente la actividad turística, se requiere de un personal calificado y que cuente con los incentivos necesarios para desempeñar sus funciones.

### **3.1.3.3 El Proceso de Creación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo**

La Creación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, responde a una necesidad de cambiar una realidad que afectaba los intereses del H. Consejo Provincial de Pichincha. A un complejo improductivo que representaba un peso financiero, había que convertirlo en un elemento productivo, competitivo y que genere recursos que se reviertan en su mismo desarrollo y que cumpla los fines para los que fue concebido.

Para una mejor dinámica en la comprensión de este proceso, se analizarán varias generalidades que permitirán tener una mejor perspectiva del mismo.

Como ya se determinó en un tema anterior: *La Ciudad Mitad del Mundo como parte de la Corporación Provincial*, existía la necesidad de cambiar el esquema existente en la primera década del 90, por lo que a partir del 1996 cuando se realizan las auditorías internas de este complejo se descubren un sinnúmero de disposiciones reglamentarias sin cumplir, así como la no aplicación de Normas Técnicas de Control Interno que son fundamentales en la administración pública.

Para una mejor referencia del proceso, se presenta el Cuadro No.12:

**Cuadro No. 12**  
**Cronología del Proceso de Creación de la E.T.C.M.M.**

1981	Inicio de la Construcción del Complejo Mitad del Mundo
28/01/1985	Conclusión de la Ciudad Mitad del Mundo.
01/01/1992	Expedición del Reglamento de Funcionamiento y Administración de la Ciudad Mitad del Mundo.
27/02/1997	Aprobación de la Ordenanza de Creación Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.
11/04/1997	Publicación en el R.O. de la Ordenanza de Creación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo e inicio de actividades.

Fuente: Archivo del Consejo Provincial de Pichincha  
Elaboración: Autor

#### *3.1.3.3.1 Base Legal*

Como toda organización que realiza actividades económicas en el territorio ecuatoriano, la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, para su constitución y operación se basa en un cuerpo legal.

La Ordenanza de Creación y Constitución de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, fue sancionada por el Ministerio de Gobierno y se hizo efectiva con su publicación en el Registro Oficial No. 042 del 11 de abril de 1.997, el cual se constituye en el documento público que contiene la “partida de nacimiento y cédula de identidad de la empresa”.

En esta ordenanza se contemplan la estructura de gobierno, así como los lineamientos básicos de responsabilidad de los principales directivos.

Para el cumplimiento de sus actividades, la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, se basa en los siguientes instrumentos legales:

- Ley de Contratación Pública
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley de Régimen Provincial
- Reglamento Interno
- Ley de Inquilinato
- Demás normas de derecho público aplicables

Todos estos cuerpos legales le permiten a la E.T.C.M.M. en los actuales momentos, contar con los parámetros necesarios para su normal desenvolvimiento.

#### **3.1.3.4 La Sanción de la Ordenanza**

Mediante oficio No. 147 S.G. de 4 de marzo de 1996, el Sr. Prefecto Provincial Rafael Reyes Uribe remite al Consejo en pleno, el proyecto de creación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, el cual fue transformado en proyecto de Ordenanza por la Comisión de Legislación y Redacción. La Ordenanza que fue aprobada en sesiones del 7 y 27 de febrero de 1997. Fue posteriormente sancionada por el Ministerio de Gobierno el 10 de Marzo de 1997 y publicada en el Registro Oficial No. 042 del 11 de abril de 1997.

La Ordenanza de Creación y Constitución de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, se inscribe bajo la Ley de Régimen Provincial, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, y las demás normas aplicables a las empresas provinciales.

Es la Ley de Régimen Provincial la que faculta a los Consejos Provinciales a impulsar el desarrollo cultural y material de la provincia y en especial el fomento al turismo. La E.T.C.M.M. persigue lograr uno de los objetivos de la Corporación Provincial como es el de construir una estructura solvente que conlleve a una autogestión, modernización y desconcentración seccional administrativa, siendo uno de los proyectos pilotos en este tema.

Para ello, al momento de su constitución se le dotó de todos los recursos humanos y físicos disponibles para su gestión, además de las asignaciones económicas contempladas en el presupuesto del Honorable Consejo Provincial de Pichincha, a tal punto que ciertos rubros de gastos se mantuvieron hasta el período de 1998, bajo responsabilidad directa del Consejo Provincial, como por ejemplo las remuneraciones del personal de seguridad de la Ciudad Mitad del Mundo.

La organización estructural y funcional de las dependencias o unidades administrativas que conforman la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, están contempladas en el Manual Orgánico Funcional, además su estructura se ha adecuado a ciertos requerimientos en el sentido que permitan la dotación de servicios turísticos, culturales y científicos, de congresos nacionales e internacionales y demás actividades vinculadas a los servicios de exposición de eventos de diferente naturaleza.

#### **3.1.4 OBJETIVOS DE LA E.T.C.M.M.**

La Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo responde a un proceso de conversión del Complejo Turístico Mitad del Mundo encargado de la atención de servicios y eventos turísticos culturales y científicos con el propósito de lograr satisfacer la demanda de éstos por parte del público nacional como internacional. Los fines y objetivos de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo son los siguientes:

- a) Dotar a la Ciudad Mitad del Mundo de la infraestructura necesaria para desarrollar y promover la actividad turística mediante la promoción y ampliación de sus servicios y su difusión en la colectividad y principalmente entre los turistas nacionales y extranjeros. La empresa propenderá a su autofinanciamiento para la promoción y desarrollo de sus actividades.
  
- b) Ampliar permanentemente la calidad y cobertura de los servicios y eventos en razón de las necesidades de la sociedad local, nacional e internacional brindando particular atención a la promoción de nuestra cultura, historia, ciencia y a la difusión y exposición de productos nacionales.
  
- c) Racionalizar el uso de los recursos humanos materiales y financieros y tecnológicos a cargo de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros.

d) Administrar los recursos económicos necesarios que permitan financiar las obras, la especialización del factor humano, la promoción y difusión turística de la Ciudad Mitad del Mundo, mediante la elaboración de programas presupuestarios, de inversión y autogestión financiera, entre otros.

e) Mantener adecuados y permanentes canales de comunicación con los organismos nacionales e internacionales encargados del manejo turístico, cultural, científico comercial y de promoción de productos nacionales, a fin de coordinar las actividades y armonizarlas con las de aquellos.

f) Implementar adecuados sistemas de control y gestión de los servicios que presta y prestare la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, procurando que estos sistemas mejoren en los aspectos de calidad, costo e imagen.

### **3.1.5 ESTRUCTURA DE LA E.T.C.M.M.**

El primer nivel de la estructura organizativa de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo es el Directorio, que es el órgano de gobierno y representa la máxima instancia de decisión, la misma que está integrada por:

- El Prefecto Provincial o su delegado (Presidente del Directorio).
- Un Consejero Provincial, delegado por el H. Consejo Provincial.
- El Presidente o delegado de la Comisión de Turismo, designado por el H. Consejo Provincial de Pichincha.
- El Presidente o delegado de la Comisión de Economía y Finanzas, designado por el H. Consejo Provincial de Pichincha.
- Un delegado de CAPTUR.
- Un representante de los arrendatarios y comodatarios de la Ciudad Mitad del Mundo.
- El Asesor Jurídico de la Empresa, quien actúa como Secretario del Directorio.

### **3.1.5.1 El Directorio**

Entre las principales funciones y atribuciones con que éste cuenta, es tener la facultad de designar al Gerente de una terna presentada por el Presidente del Directorio, así como determinar las políticas y metas generales de la Empresa.

Aprueba o modifica la Estructura Orgánica de la E.T.C.M.M. y los Manuales e Instructivos necesarios para su funcionamiento, además de aprobar los planes y programas anuales.

Por otro lado puede otorgar concesiones a personas naturales o jurídicas para la ejecución de obras o la prestación de servicios que corresponda brindar a la E.T.C.M.M., conforme a las normas que se dicte para el efecto.

Está facultado para aprobar el presupuesto anual de la E.T.C.M.M., además de conocer y aprobar los créditos internos o externos que se otorguen, y conocer los informes del Gerente General.

Entre otras también, aprobar las licencias o declarar en comisión de servicios al Gerente General, funcionarios y empleados, por plazos mayores a sesenta días, autorizar los gastos e inversiones de la E.T.C.M.M., de acuerdo a las normas de contratación pública, en montos superiores al 2% del presupuesto vigente.

Gestionar las donaciones que se le hagan y que pasarán a formar parte del patrimonio de la E.T.C.M.M, proponer para conocimiento y aprobación del H. Consejo Provincial, los Proyectos de ordenanzas que considere necesarios que se expidan y que se relacionen con el ámbito de competencia de la E.T.C.M.M., y en consecuencia, aprobar los Reglamentos que se requieran para el funcionamiento, además de contratar y/o remover al Subgerente, Auditor Interno, Asesor Jurídico y los demás funcionarios de libre remoción de la Empresa.

### **3.1.5.2 La Gerencia**

El Representante Legal de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo es el Gerente General, quien es designado de entre una terna presentada por el Prefecto Provincial al Directorio. Entre sus deberes y atribuciones ostenta el administrar la E.T.C.M.M., ejecutar y celebrar a su nombre los actos y contratos que fueren necesarios hasta por un monto del 2% de cada presupuesto vigente y controlar su cumplimiento, someter oportunamente a la aprobación del Directorio los planes, programas y proyectos que formule, además de presentar hasta el 1 de noviembre de cada año, la proforma del presupuesto anual de ingresos y egresos de la empresa, correspondiente al ejercicio económico inmediato siguiente.

Además, el presentar al Directorio informes cuando lo solicitan, además de informar al mismo sobre las gestiones administrativas, financieras y técnicas de las labores desarrolladas y de la situación de los proyectos, también someter a consideración del Directorio, hasta el último día del mes de febrero de cada año, los balances anuales del ejercicio económico anterior, éste con un informe de resultados técnicos, operativos y financieros de la empresa, así como también proponer al Directorio la aprobación y modificación de los Reglamentos, Manuales e Instructivos de la Empresa.

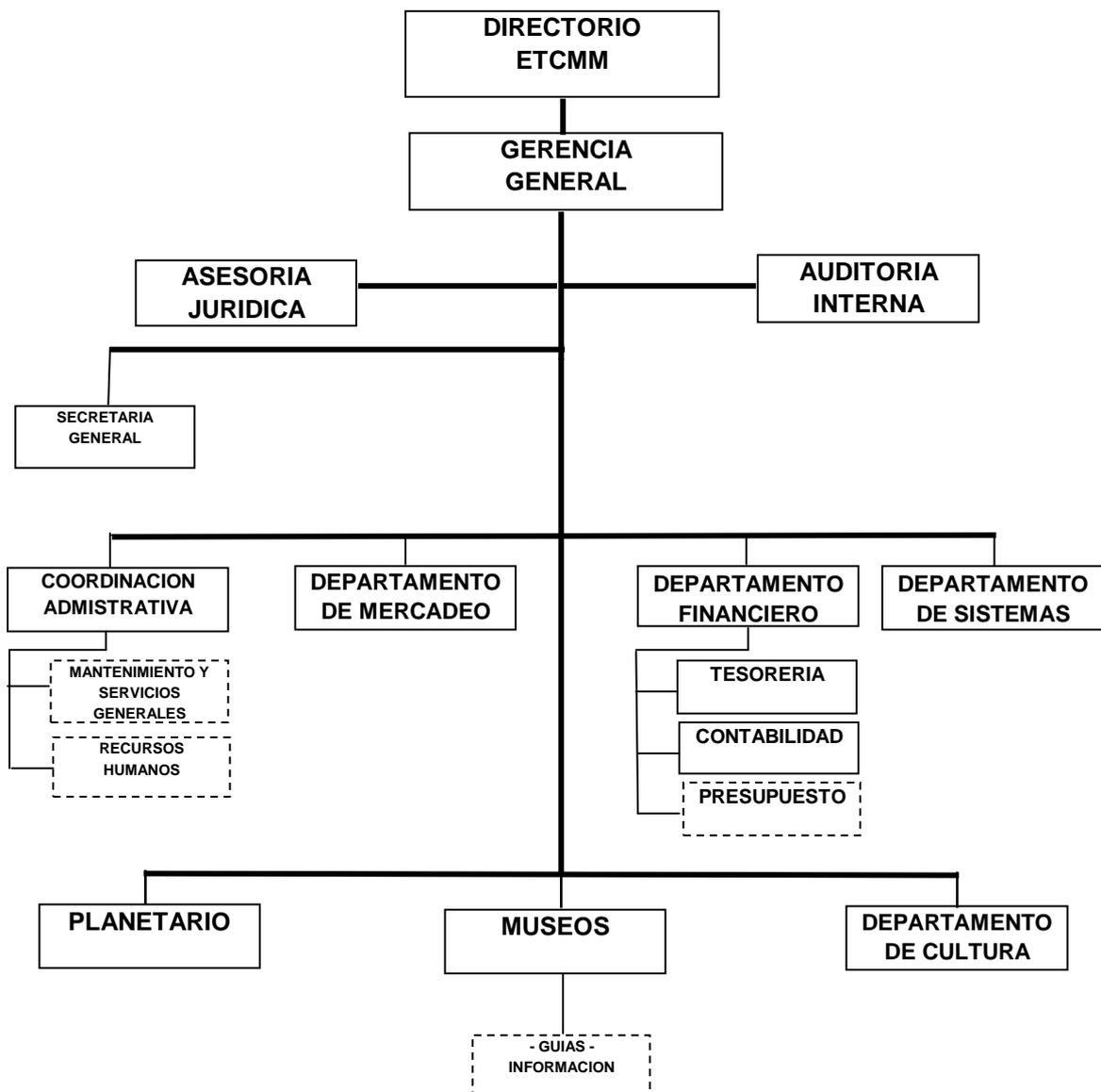
Está facultado para nombrar y remover en el marco de la Ley, a funcionarios y empleados cuyo nombramiento o remoción no corresponda al Directorio, además de velar por la conservación del patrimonio de la Empresa y por su adecuado aprovechamiento y utilización, delegar atribuciones y/o encargar sus funciones a los funcionarios de la Empresa en el ámbito de su competencia.

Promover y promocionar los servicios que presta la Empresa Ciudad Mitad del Mundo, así como sus eventos de cualquier tipo a nivel nacional e internacional; presentar un informe semestral para conocimiento del H. Consejo Provincial de Pichincha, controlar que los registros contables se mantengan debidamente actualizados, para que la presentación de balances sean oportunos, y controlar

que el pago de impuestos, servicios, etc., sea oportuno para que no causen perjuicios a la Empresa por concepto de multas e intereses.

Para todo ello cuenta con un Reglamento Orgánico Funcional, que determina claramente las funciones y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada unidad administrativa.

### 3.1.5.3 Organigrama Estructural de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.



( Las actividades enmarcadas en línea punteada son dependientes del departamento )

### 3.1.6 LA AUTONOMÍA EN LA E.T.C.M.M. Y SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Cuando la Ciudad Mitad del Mundo era orgánicamente una parte de la Corporación Provincial, todos los trámites concernientes a cualquier gasto o inversión, que escapara de lo autorizado para ser cubierto con el Fondo Rotativo, creado para tal efecto, debían ser iniciados y culminados en sus dependencias en Quito, debiendo en muchos casos esperar varios meses hasta culminar en su ejecución.

**Cuadro No. 13**  
**Nivel de Autonomía Administrativa**

**E.T.C.M.M.: Trámites de Acuerdo a Competencia de Aprobación**

AÑO	APROBACION H.C.P.P.	APROBACION INTERNA C.M.M.	TOTAL	AUTONOMIA ADMINISTRATIVA
1995	23	12	35	34%
1996	18	9	27	33%
1997	26	59	85	69%
1998	18	52	70	74%
1999	12	66	78	85%
2000	11	45	56	80%
2001	8	51	59	86%

Fuente: E.T.C.M.M.

Elaboración: Autor

Por otro lado, se puede observar en los cuadros adjuntos la evolución de la dependencia administrativa y financiera de la Ciudad Mitad del Mundo a través de los años previos y posteriores a su constitución como Empresa, siendo evidente que los beneficios más grandes del proceso de desconcentración seccional de este Complejo se reflejan en la agilidad, desburocratización de los procesos y en una firme proyección de eliminar la dependencia respecto a la Corporación Provincial en lo que a la parte financiera se refiere, sin con ello eliminar la posibilidad cierta de que este ente provincial pueda destinar recursos que estarían fuera del alcance de la E.T.C.M.M. para realizar inversiones que posibiliten un mejor aprovechamiento productivo de la infraestructura física al tenor de la necesidad de continuar con su objetivo de fomento al turismo.

**Cuadro No. 14**  
**Nivel de Autonomía Financiera**  
**E.T.C.M.M.: Generación de Financiamiento**

AÑO	APORTE	
	H.C.P.P.	C.M.M.
1995	100%	0%
1996	100%	0%
1997	33%	67%
1998	0%	100%
1999	0%	100%
2000	0%	100%
2001	0%	100%

Fuente: E.T.C.M.M.

Elaboración: Autor

**Cuadro No. 15**  
**Nivel de Autonomía Financiera**  
**E.T.C.M.M.: Autonomía de Gastos**

AÑO	A CARGO DE	
	H.C.P.P.	C.M.M.
1995	100%	0%
1996	100%	0%
1997	27%	73%
1998	12%	88%
1999	0%	100%
2000	5%	95%
2001	3%	97%

Fuente: E.T.C.M.M.

Elaboración: Autor

### **3.1.6.1 Instrumentos Técnicos**

La E.T.C.M.M. aplica instrumentos técnicos como la Planificación Estratégica, considerada una herramienta adecuada para la toma de decisiones gerenciales y para la dirección de la empresa, definiendo con ellos una imagen objetivo de la misma, enmarcada en una misión y visión, que son el horizonte a seguir por todos los que participan en las actividades de la misma.

Elabora Planes Operativos Anuales, en los que se detallan las diferentes actividades y proyectos a ejecutar, sus responsables, los recursos asignados, los objetivos a cumplirse y los tiempos probables de ejecución.

Se encuentran definidos procedimientos que aseguran la compatibilidad de funciones, la agilidad de los trámites y el control interno, por lo que los empleados cuentan con instrucciones sobre las funciones, deberes y atribuciones dentro de la empresa.

### **3.1.6.2 Mercadeo de Servicios**

La Gerencia actualmente ha establecido un plan de mercadeo, el mismo que propende a instaurar de manera clara los objetivos de publicidad, plan de medios, venta directa, promociones turísticas y relaciones públicas, además se han implementado políticas y estrategias de trabajo que permitan evaluar los logros obtenidos en beneficio de la institución.

Los esfuerzos publicitarios realizados han sido arduos, en especial para eventos específicos de carácter artístico, lo que facilita la evaluación de sus resultados.

Se han promocionado y comercializado los servicios de la ciudad, estableciendo para el efecto contactos con instituciones turísticas del medio, tales como agencias de viajes nacionales e internacionales y operadores turísticos.

Con lo que ya se ha venido ejecutando y los procesos que se encuentran en etapa de planificación, se tiene un mercadeo de servicios realizado con un criterio técnico, tratando de esta manera de conseguir aquellos objetivos y fines que son la esencia y el alma de la empresa, atendiendo de esta forma los requerimientos de la demanda, priorizando además el criterio económico-financiero de rentabilidad de las acciones de comunicación y publicidad.

### **3.1.6.3 Autonomía Financiera**

La Autonomía en el manejo financiero, cumple con las funciones determinadas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, y las disposiciones que se le otorgan en la Ordenanza de Creación de la E.T.C.M.M. De igual forma, el manejo financiero de la empresa ha alcanzado un cien por ciento de autonomía tal como fue el objetivo inicial, de tal forma que sin descartar la participación de otros organismos públicos o privados en sus inversiones, la Empresa ha alcanzado la completa independencia en sus requerimientos para cubrir los egresos corrientes y los que tienen que ver con inversión. Es así que desde su constitución como empresa, las administraciones de la misma han podido financiar diferentes obras de infraestructura física.

Ello, sin contar que aún cuando contablemente los egresos que se efectúan para publicidad, mantenimiento, seguridad, y sobre todo los que representan las programaciones artísticas, para la empresa significan una verdadera inversión, en la medida en que se constituyen en elementos que tienden a incrementar la afluencia de visitantes al Complejo y su grado de satisfacción de los servicios que presta.

### **3.1.6.4 Sistema Contable**

En lo concerniente al Sistema Contable aplicado y utilizado, para el registro de las operaciones, la empresa se basa en los Principios y Prácticas Contables aplicados en el Sector Público<sup>46</sup>, destacándose los siguientes:

*Método de Contabilización de Transacciones.*- En este caso la empresa se acoge al *Método Acumulativo*, esto es, que los ingresos se registran única y exclusivamente, cuando se genera el cobro y los gastos cuando ocurre la obligación.

---

<sup>46</sup> Principios establecidos en el Manual General de Contabilidad Gubernamental.

*Método de Contabilización de Inventarios.*- Para la contabilización de los inventarios se ha optado por el método *perpetuo*, mediante el cual se registran los ingresos, así como las salidas en el momento que éstas ocurren.

### **3.1.6.5 Fuentes de Financiamiento**

El manejo financiero depende del presupuesto aprobado para cada año, es así que en la Ordenanza de Creación de la E.T.C.M.M., se estipula que las fuentes de financiamiento o ingresos con que cuenta son:

- Los empréstitos de entidades nacionales o internacionales, aprobados por el H. Consejo Provincial de Pichincha.
- Las tasas que sean creadas por el H. Consejo Provincial y destinadas para su funcionamiento.
- Las herencias, legados y donaciones que se efectúen a favor de la empresa con beneficio de inventario si conforme a la Ley así le correspondiere.
- Los ingresos provenientes de pago de entradas a la Ciudad, museos, pabellones y a los diferentes servicios y eventos que presenta la Ciudad Mitad del Mundo.
- Los cánones de arrendamiento, las alícuotas por mantenimiento, las cuotas ordinarias y extraordinarias de los locales comerciales, plaza de toros, gallera y demás escenarios que tenga o tuviere en el futuro la Ciudad Mitad del Mundo; y, los ingresos que provengan de convenios publicitarios, comerciales, de participación, de concesión, entre otros.

En los últimos años, la gestión financiera de la empresa es auto financiada en su totalidad. El siguiente cuadro muestra en porcentajes, el origen de las principales fuentes de ingreso.

**Cuadro No. 16**  
**E.T.C.M.M.: Ingresos por Operación 2004 - 2005**

Rubro	AÑOS	
	2004	2005
Museo	25.39%	23.61%
Parqueadero	7.65%	7.80%
Ingresos a la Ciudad	47.93%	49.27%
Planetario	3.24%	2.73%
Arrendamiento locales comerciales	8.68%	8.35%
Cuotas mantenimiento	2.29%	1.99%
Cuotas seguridad y vigilancia	1.75%	1.53%
Plaza de Toros	0.23%	0.25%
Arrendamiento Plaza Central	0.08%	0.06%
Tren	0.07%	0.14%
Otros	2.69%	4.27%

Fuente: Cédula Presupuestaria de Ingresos de la E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2004 y 2005  
 Elaboración: Autor

Como se puede ver en el Cuadro No.16, la principal fuente generadora es la venta de tickets de ingreso al centro turístico, constituyéndose el 47.93% de los ingresos del año 2004, y el 49.27% en el año 2005.

El costo actual de ingreso es de un dólar con cincuenta centavos, de lunes a viernes, y de dos dólares los días sábados, domingos y feriados. Los niños, miembros de la tercera edad y minusválidos cancelan el 50% de los valores establecidos. Este aporte le da derecho al turista a visitar la ciudad turística, los pabellones culturales, a más del ingreso sin costo a la Fundación Quito Colonial.

Tienen costos adicionales: la visita al Museo Etnográfico, con valores de tres dólares para extranjeros, dos para nacionales y uno para niños y estudiantes; además del ingreso al Planetario, con valores de un dólar con cincuenta centavos para adultos y el 50% de este valor para niños.

El Museo Etnográfico es la segunda fuente de ingresos de la empresa, siendo además el atractivo de mayor interés al interior de la Ciudad Mitad del Mundo.

### 3.1.6.6 El Patrimonio

El Patrimonio de la E.T.C.M.M., esta constituido por los valores acumulados del resultado de los ejercicios anteriores y el superávit del año actual.

El Consejo Provincial, previo inventario y valoración presentada por la Comisión designada para el efecto por el señor Prefecto Provincial, autorizó el traspaso gratuito de los bienes de la Corporación Provincial que en virtud de la Ordenanza de Creación forman parte del patrimonio de la Empresa Turística Ciudad Mitad el Mundo, proceso que aún no se encuentra terminado en todas sus fases sobre todo debido a la falta de documentos que legalicen el dominio sobre los predios sobre los que se construyó el Complejo, lo que no ha impedido la completa utilización de su infraestructura.

### 3.1.7 ANÁLISIS FINANCIERO

#### 3.1.7.1 Liquidez de la E.T.C.M.M.

**Cuadro No. 17**  
**E.T.C.M.M.: Índice de Solvencia**

<b>ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2002 (\$)</b>	<b>AÑO 2003 (\$)</b>	<b>AÑO 2004 (\$)</b>	<b>AÑO 2005 (\$)</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>72,863.85</b>	<b>84,573.35</b>	<b>63,772.30</b>	<b>90,864.68</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>120,579.27</b>	<b>99,955.16</b>	<b>46,570.52</b>	<b>193,396.68</b>
<b>INDICE DE SOLVENCIA</b>	<b>0.60</b>	<b>0.85</b>	<b>1.37</b>	<b>0.47</b>

Fuente: Estado de Situación Financiera - E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2002, 2003, 2004 y 2005

Elaboración: Autor

Este índice nos indica con cuántos recursos cuenta la E.T.C.M.M., para respaldar las deudas de corto plazo que posee; es así que el índice de 0.47, nos demuestra que en el año 2005, por cada dólar de pasivo corriente o deuda a corto plazo, la empresa contaba con 0.47 centavos de dólar de activo corriente. Esta razón es considerada moderadamente adecuada para una empresa de servicios que no cuenta con niveles de inventario significativos. Sin embargo de ello se expone el índice de liquidez o prueba ácida, que excluye el rubro correspondiente a

inventarios, en el que se por ejemplo para el mismo año, la empresa cuenta efectivamente con 0.39 centavos de dólar para respaldar cada dólar de pasivo corriente, sin considerar los inventarios, que constituyen activos realizables, pero que no aseguran una disponibilidad inmediata.

**Cuadro No. 18**  
**E.T.C.M.M.: Índice de la Prueba del Ácido**

<b>(ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2002 (\$)</b>	<b>AÑO 2003 (\$)</b>	<b>AÑO 2004 (\$)</b>	<b>AÑO 2005 (\$)</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>72,863.85</b>	<b>84,573.35</b>	<b>63,772.30</b>	<b>90,864.68</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>4,177.38</b>	<b>7,508.50</b>	<b>14,115.09</b>	<b>15,517.57</b>
<b>A. CORRIENTE - INVENTARIOS</b>	<b>68,686.47</b>	<b>77,064.85</b>	<b>49,657.21</b>	<b>75,347.11</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>120,579.27</b>	<b>99,955.16</b>	<b>46,570.52</b>	<b>193,396.68</b>
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>0.57</b>	<b>0.77</b>	<b>1.07</b>	<b>0.39</b>

Fuente: Estado de Situación Financiera - E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2002, 2003, 2004 y 2005

Elaboración: Autor

### 3.1.7.2 Endeudamiento

Los niveles de endeudamiento de la empresa son aceptables, pues en promedio, durante los cuatro años analizados, la empresa tiene un porcentaje promedio del 29% de deuda respecto al activo total, como se demuestra en el Cuadro No. 19:

**Cuadro No. 19**  
**E.T.C.M.M.: Índice de Solidez (Endeudamiento)**

<b>PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2002 (\$)</b>	<b>AÑO 2003 (\$)</b>	<b>AÑO 2004 (\$)</b>	<b>AÑO 2005 (\$)</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>283,646.13</b>	<b>315,161.35</b>	<b>377,188.50</b>	<b>647,691.67</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>120,579.27</b>	<b>100,183.17</b>	<b>46,570.52</b>	<b>193,396.68</b>
<b>INDICE DE SOLIDEZ (ENDEUDAMIENTO)</b>	<b>0.43</b>	<b>0.32</b>	<b>0.12</b>	<b>0.30</b>

Fuente: Estado de Situación Financiera - E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2002, 2003, 2004 y 2005

Elaboración: Autor

### 3.1.7.3 Rentabilidad

**Cuadro No. 20**  
**E.T.C.M.M.: Índice de Rentabilidad Global**

<b>UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2002 (\$)</b>	<b>AÑO 2003 (\$)</b>	<b>AÑO 2004 (\$)</b>	<b>AÑO 2005 (\$)</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>283,646.13</b>	<b>315,161.35</b>	<b>377,188.50</b>	<b>647,691.67</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>( 34,053.21 )</b>	<b>57,092.77</b>	<b>119,529.01</b>	<b>130,786.67</b>
<b>INDICE DE RENTABILIDAD GLOBAL</b>	<b>-0.12</b>	<b>0.18</b>	<b>0.32</b>	<b>0.20</b>

Fuente: Estado de Resultados - E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2002, 2003, 2004 y 2005

Elaboración: Autor

En conocimiento de que en una empresa pública como la Ciudad Mitad del Mundo, la utilidad no está dada por la diferencia entre los ingresos y los gastos efectuados en la producción, sino que considera como tal a los recursos que luego de cubrir los egresos corrientes quedan como remanente para efectuar inversiones o gastos de capital, los índices obtenidos en los años analizados, reflejan que en promedio, la utilidad obtenida representa un 14 % de los activos totales de la empresa.

### 3.1.7.4 Resultado Corriente

**Cuadro No. 21**  
**E.T.C.M.M.: Superávit o Déficit Corriente**

<b>(INGRESOS CORRIENTES / GASTOS CORRIENTES)-1 X 100</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 2002 (\$)</b>	<b>AÑO 2003 (\$)</b>	<b>AÑO 2004 (\$)</b>	<b>AÑO 2005 (\$)</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>605609.30</b>	<b>770924.80</b>	<b>932.067.86</b>	<b>975.714.58</b>
<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>333218.89</b>	<b>781488.91</b>	<b>938.270.70</b>	<b>966.324.46</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT CORRIENTE</b>	<b>81.75</b>	<b>-1.35</b>	<b>-0.66</b>	<b>0.97</b>

Fuente: Estado de Ejecución Presupuestaria - E.T.C.M.M. al 31 de Diciembre del 2002, 2003, 2004 y 2005

Elaboración: Autor

El cuadro No. 21 nos indica que en todo el período analizado, la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo ha tenido superávit corriente, reflejándose que en promedio, los ingresos corrientes han superado en un 20 % los gastos corrientes; lo que refleja que los ingresos de operación con que cuenta, son suficientes para cubrir los egresos que la producción de los servicios demanda, lo cual, considerando que muchos de esos gastos contables son para la actividad que desarrolla egresos de inversión.

### **3.1.7.5 Resumen Financiero**

Los indicadores analizados, demuestran que en el período objeto del análisis, la Ciudad Mitad del Mundo presenta oportunidades de crecimiento con inversiones que no solo conlleven a mejorar la infraestructura existente para asegurar el sostenimiento de sus fuentes de ingreso, sino que le aseguren la necesaria diversificación en el tiempo; ya que la dependencia casi absoluta de los ingresos que pueda generar el Museo Etnográfico obliga a pensar, en que los proyectos de inversión deberán tender a la implementación de otra u otras actividades rentables que alivien esta peligrosa dependencia.

Por otro lado, como consta en los cuadros precedentes, el ingreso obtenido de la venta de tickets de entrada al centro turístico, también en el período analizado, tienden a un incremento de recaudación, el cual no precisamente responde a un acrecentamiento en el flujo de visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo, sino que obedece al frecuente aumento en el valor de su cuadro tarifario, mismo que ha sido modificado, al menos, cada dos años.

Con esto, se puede resumir, que la E.T.C.M.M. ha logrado consolidarse en un corto período desde su creación, dentro de uno de los sectores de la economía más difíciles como son los servicios; y especialmente, los turísticos, científicos y culturales, logrando obtener una empresa con un muy buen posicionamiento dentro de los destinos del país, y con indicadores que dan cuenta de que se trata de una entidad con un buen futuro, siempre y cuando sus servicios estén acordes a los requerimientos reales, y constantemente cambiantes, del mercado nacional e internacional.

### **3.1.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA**

La matriz de evaluación interna (EFI), como instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de

las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

### **3.1.8.1 Fuerzas**

Las fuerzas de la Ciudad Mitad del Mundo pueden describirse de la siguiente manera:

- La situación geográfica que se constituye en un atractivo turístico único y sin competencia.
- El Monumento Ecuatorial y sus atracciones complementarias que generan gran interés.
- Su autonomía, establecida de acuerdo a la Ordenanza de creación, que le permite ser eficiente y ágil, evitando los trámites burocráticos.
- El bajo nivel de endeudamiento, que le da opciones de crecimiento sobre la base del incremento de pasivos.
- Bajos costos de producción y capital de trabajo razonable.
- Apropiada política salarial, con niveles remunerativos competitivos en el sector público.
- Optimización del recurso humano existente, pues la Empresa funciona con mínimo nivel de empleados para el cumplimiento de sus objetivos.
- Espectáculos y programaciones culturales permanentes, que mantienen un flujo considerable de visitantes de fin de semana.
- Infraestructura adecuada para la recepción de los visitantes.

- Colaboración de instituciones educativas con la dotación de guías pasantes y asistencia de seguridad por parte de la Policía Nacional.

### **3.1.8.3 Debilidades**

- Carencia de un mejor sistema de planificación de actividades y proyectos, que permita la elaboración de un plan operativo real, que sea la base del presupuesto.
- Dependencia excesiva en el financiamiento de la Empresa, ya que un gran porcentaje de los recursos los genera el Museo Etnográfico.
- Si bien los proyectos de inversión se basan en la demanda del consumidor, no se realiza una evaluación de factibilidad financiera.
- Carencia de innovación, principalmente en los atractivos de orden museográfico.
- Precios se determinan si un mayor análisis y justificación, puesto que no existen políticas de precios.
- Bajo nivel de rentabilidad sobre el patrimonio.
- Insuficiente inversión en planes de capacitación al personal de Empresa y personal de los locales comerciales.
- No se ha monitoreado periódicamente ni evaluado el criterio de los visitantes con respecto al centro turístico y su grado de satisfacción con los servicios que le ofrece.
- Los programas publicitarios han sido escasos, intermitentes y sin evaluación de resultados.

- No existen políticas definidas en recursos humanos, tanto para el reclutamiento, selección, mantenimiento y valoración de puestos.

**Cuadro No. 22**  
**Ciudad Mitad del Mundo - Matriz EFI**

<b>MATRIZ DE AVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
		<b>CALIFI-</b>	<b>PESO</b>
		<b>CACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
	<b>PESO</b>		
<b>FUERZAS</b>			
1	Situación geográfica única	4	0.28
2	Monumento Ecuatorial y demás atracciones	4	0.32
3	Autonomía	3	0.18
4	Bajo nivel de endeudamiento	3	0.12
5	Bajos costos de producción y capital razonable	3	0.09
6	Apropiada política salarial	4	0.2
7	Optimización del recurso humano	3	0.15
8	Programaciones culturales permanentes	4	0.28
9	Infraestructura adecuada	4	0.2
10	Cooperación institucional	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>			
1	Carencia de planificación de actividades	1	0.04
2	Dependencia financiera del Museo Etnográfico	1	0.06
3	Inversiones sin evaluación de factibilidad	2	0.06
4	Carencia de innovación museográfica	1	0.06
5	Falta de políticas de precios	1	0.06
6	Baja rentabilidad sobre el patrimonio	2	0.08
7	Insuficiente inversión en capacitación	1	0.04
8	Falta de evaluación permanente del servicio	2	0.1
9	Programas publicitarios escasos	1	0.07
10	Falta de políticas de recursos humanos	2	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2.52</b>

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la fuerza mayor, 3 = la fuerza menor, 2 = la debilidad menor y 1 = debilidad mayor, (2) El total ponderado de 2.52 está en la media de 2.5

Elaboración: Autor

Al aplicar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) (Cuadro No.22), el promedio ponderado de 2.52 de la Ciudad Mitad del Mundo está en valor promedio ponderado de 2.5 de la Matriz EFI, con lo que se sugiere que la empresa está neutralizando sus debilidades sobre la base de sus fortalezas.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

#### **4.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE**

El “mercado turístico” es una abstracción, un concepto que no existe en la práctica. Lo que existe son decenas de mercados y productos turísticos, y cada uno de ellos tiene sus propias reglas de juego y claves de éxito específicas<sup>47</sup>.

No hay empresa o destino turístico que reúna las condiciones para competir con éxito en todos los productos-mercados turísticos y, aunque pudiera, no resultaría rentable hacerlo. Por eso, es necesario elegir cuidadosamente los productos - mercados en los que se pueden, se debe o se quiere competir, y concentrar los esfuerzos en ellos. Esta selección se traduce en un portafolio de productos - mercados.

La actuación de la empresa o del destino turístico deberá ser diferente en cada uno de los mercados-segmentos. Cada uno exigirá recursos, habilidades, ofertas y acciones de marketing específicas.

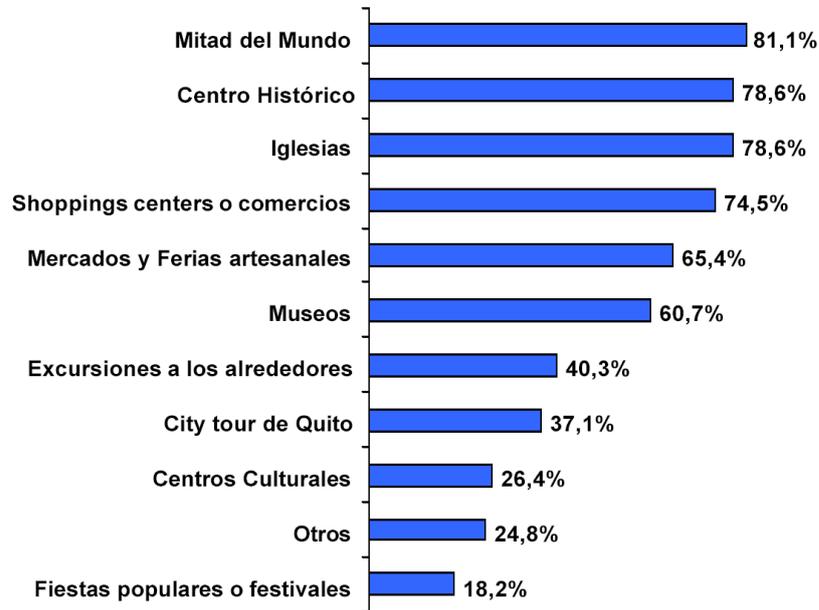
En el mundo turístico, la Ciudad Mitad del Mundo es un producto de alta notoriedad, que aparece incluido en muchos de los paquetes turísticos existentes y en la oferta actual de la ciudad de Quito.

Según el Informe Final del Plan Q, en el cual se estudia el comportamiento de los turistas que llegan a la ciudad de Quito, se observa que los puntos más visitados durante la estancia en la ciudad capital, son la Mitad del Mundo, el Centro Histórico, con sus iglesias, los centros comerciales de la ciudad nueva, los mercados y ferias artesanales y los museos.

---

<sup>47</sup> Altés C. (2001), Marketing y Turismo, Gestión Turística, 3ª. Ed., Editorial Síntesis, España, p. 88.

**Gráfico No. 39**  
**Sitios más visitados durante estancia en Quito**



Fuente: Plan Q Informe Final (2002)

Sobre la base del análisis de la estructura del mercado turístico en el Ecuador, y considerando los Recursos Turísticos de la ciudad de Quito, citados en el Cuadro No.5, la Ciudad Mitad del Mundo encierra a varios recursos de interés, a decir: Museos; Monumentos; Ferias, Exposiciones y Eventos; Centro Cultural; y aunque no de forma dependiente de la administración del complejo, es un centro comercial en el que se destacan las tiendas de artesanía.

Desde el punto de vista de los turistas nacionales, la Ciudad Mitad del Mundo es “un parque de fin de semana y festivos”, principalmente para los vecinos del Distrito Metropolitano de Quito y muy especialmente de las zonas de poblaciones cercanas.

## 4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS<sup>48</sup>

La investigación de mercados proporciona datos relevantes sobre clientes, clientes potenciales, productos y competidores, que sirven de base para la toma de decisiones relativas a la estrategia general y de marketing. La investigación no da respuestas definitivas, pero es un instrumento indispensable para no dejar al azar decisiones que suelen entrañar riesgos elevados. Además, la empresa que adopta una orientación de marketing necesita contar con punto de partida con un buen conocimiento del mercado.

### 4.2.1 ESTUDIO DE MERCADO<sup>49</sup>

#### 4.2.1.1 Diseño de la investigación

El marketing estratégico delimita y orienta las acciones que se deben llevar a cabo con el fin de obtener los resultados necesarios para lograr un buen desempeño dentro del mercado, desarrolla estrategias aplicables en el corto y mediano plazo las cuales son ejecutadas por el marketing operativo. Los resultados pueden ser evaluados en un mediano y largo plazo. Para que cualquier acción emprendida por el marketing operativo obtenga los resultados deseados, deberá estar enmarcada en consideraciones estratégicas que son el resultado de un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y de los objetivos propios de la organización.

La gestión del marketing estratégico tiene como principal objetivo evaluar los recursos que se posee juntamente con la situación del mercado, lo cual se logra a través de una *investigación de mercado*. De esta manera se puede empezar a desarrollar estrategias orientadas al aprovechamiento de oportunidades identificadas después de este primer análisis. Al identificar las necesidades del mercado a través de la investigación se logrará desarrollar productos – servicios

---

<sup>48</sup> Jany N. (2001), Investigación Integral de Mercados, Un Enfoque para el siglo XXI, 2ª. Ed., Mc Graw Hill, Colombia, p. 11.

<sup>49</sup> Altés C. (2001), Marketing y Turismo, Gestión Turística, 3ª. Ed., Editorial Síntesis, España, pp. 99 - 109.

que además de satisfacer dichas necesidades brinden valor agregado a los consumidores, desarrollando ventajas competitivas que permitan diferenciarse del resto de competidores.

#### **4.2.1.2 Objetivos**

- Analizar la demanda turística tanto nacional como extranjera.
- Determinar el nivel de agrado y predisposición de visita a la Ciudad Mitad del Mundo.
- Identificar el posicionamiento de la oferta en el contexto de los proveedores del servicio turístico.

Para efectos del presente trabajo, la investigación de mercado se dividió en dos etapas, la primera dirigida al mercado de los VISITANTES EXTRANJEROS, subdividida a su vez en *mercado de consumidores*, entendiéndose como consumidores a los usuarios finales del producto, los turistas; y al *mercado de clientes*, el cual se halla conformado por todos aquellos establecimientos y empresas vinculadas al sector turístico. La segunda etapa en cambio se encuentra dirigida al mercado de los VISITANTES NACIONALES.

#### **4.2.2 ESTUDIO A VISITANTES EXTRANJEROS**

##### **4.2.2.1 Mercado de Consumidores**

La investigación dirigida al mercado de consumidores tuvo como objetivo primordial determinar sus características, expectativas y su predisposición para visitar la Ciudad Mitad del Mundo. Posterior a esto, la factibilidad de poner en marcha ciertas estrategias de marketing.

Se establecerán además, las variables demográficas, estilos de vida, y el comportamiento de quienes conforman el segmento, para en base a esto sustentar las estrategias de precio, plaza, producto y promoción.

Se intentó conocer además, los medios informativos que fueron utilizados por los turistas durante su visita para informarse sobre nuestro país.

Como ya se mencionó, el fundamento del marketing estratégico es conocer los intereses, expectativas, gustos y preferencias del grupo objetivo, para elaborar estrategias exitosas, que satisfagan tanto las necesidades del consumidor como los objetivos organizacionales en forma eficiente. Por esta razón, se definieron los factores que motivaron al turista a visitar el Ecuador y también los principales intereses que éste tiene en el país.

Finalmente se estableció el tiempo promedio de permanencia de los turistas en el Ecuador, a fin de conocer la influencia que tiene la permanencia del turista sobre una posible visita a la Ciudad Mitad del Mundo.

El formato de la encuesta realizada al mercado de consumidores se encuentra en los *Anexos 7 y 8*.

#### **4.2.2.2 Determinación del tamaño de la muestra**

Se ha tomado en cuenta las llegadas de turistas extranjeros, para la determinación de la población y la muestra, mediante el método de muestreo proporcional de poblacionales finitas iguales o menores a 500.000 unidades<sup>50</sup>.

El número de visitantes que tuvo el Ecuador durante el año 2004 fue equivalente a 792.523 personas. Para el presente estudio, se considerarán únicamente a los extranjeros registrados según la Jefatura de Migración ubicada en Quito, quienes hasta diciembre del año 2004, arribaron en un total de 300.076.

---

<sup>50</sup> Jany N. (2001), *Investigación Integral de Mercados, Un Enfoque para el siglo XXI*, 2ª. Ed., Mc Graw Hill, Colombia, p. 153.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

Donde:

**Z** : corresponde a un nivel de confianza del 95% (1,96)

**E** : corresponde a un error muestral permitido del 6%

**N** : población

**p** : probabilidad a favor

**q** : probabilidad en contra

**n** : total de datos de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 * (300.076) (0.50 * 0.50)}{0.06^2 (300.076 - 1) + 1.96^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{288.192.99}{1081.23}$$

$$n = 266.54$$

n= 267 encuestas a realizarse

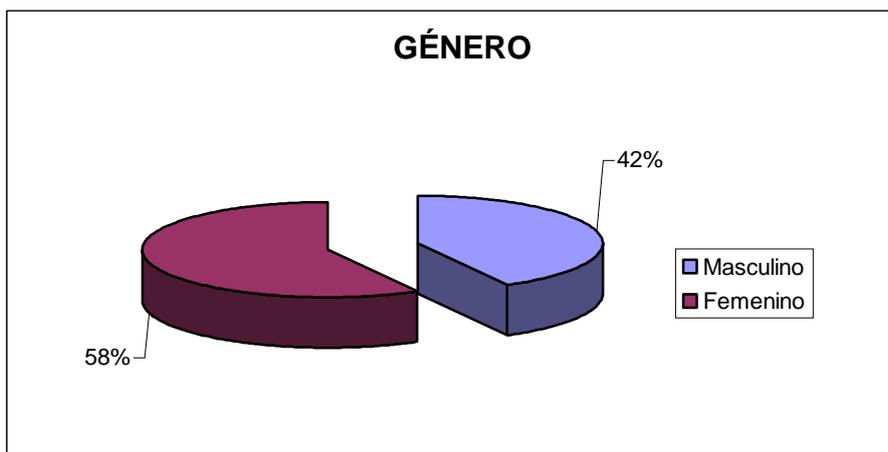
#### 4.2.2.3 Resultados de la Investigación a Consumidores

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de haber tabulado las encuestas dirigidas a los consumidores, juntamente con el respectivo análisis de las expectativas de los turistas en relación con la Ciudad Mitad del Mundo como punto de interés.

#### 4.2.2.3.1 Género

En base a los resultados obtenidos de la investigación se determinó que la población de turistas receptivos está compuesta en un 42% por hombres y el restante 58% por mujeres.

**Gráfico No. 40**  
**Mercado de Consumidores: Género**

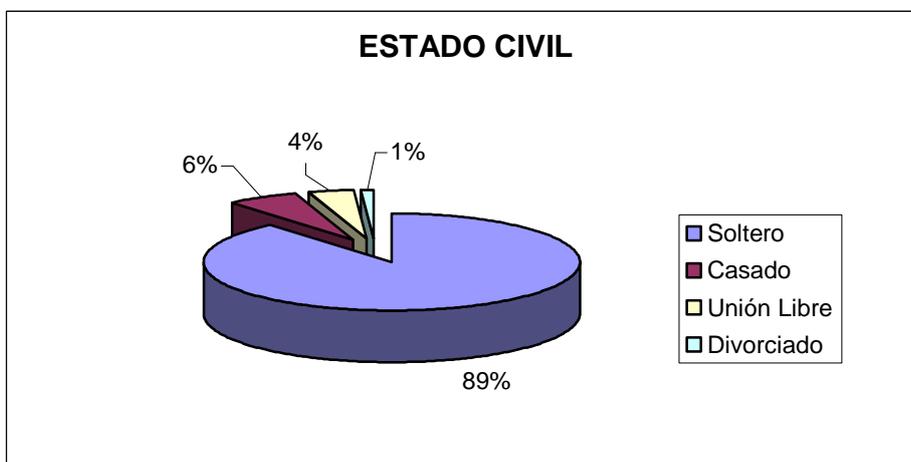


Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.2 Estado Civil

Se pudo determinar que el grupo objetivo está conformado en su mayoría por personas solteras con un 89%, seguidas por las personas casadas con un 6%, turistas que viven en unión libre con un 4% y finalmente las personas divorciadas correspondientes a un 1%.

**Gráfico No. 41**  
**Mercado de Consumidores: Estado Civil**

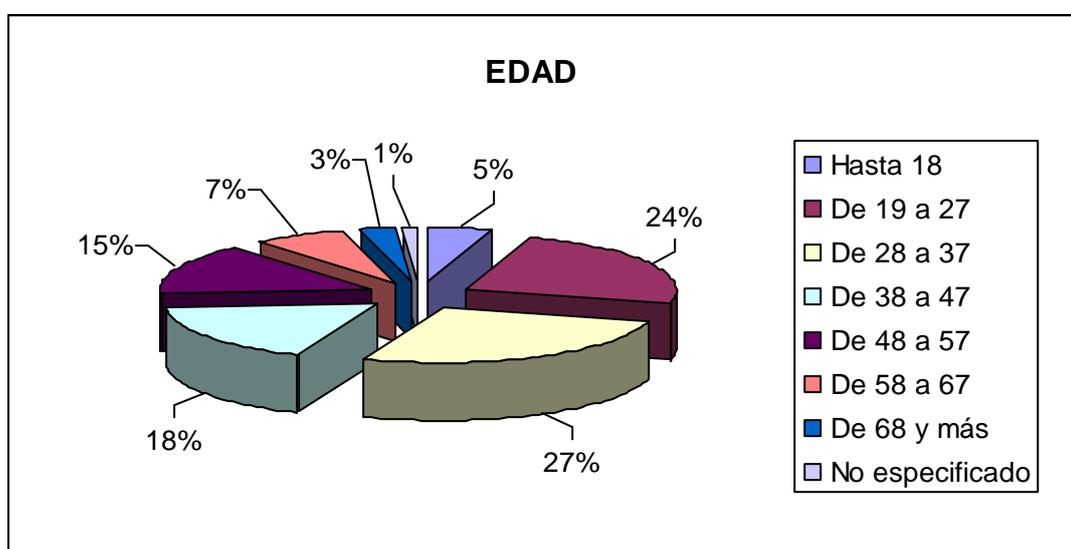


Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.3 Edad

El segmento de turistas comprendido entre los 28 y 37 es el grupo mayoritario con un 27%. Igualmente se destacan los grupos de 19 a 27 años y 38 a 47 años, con 24% y 18%, respectivamente.

**Gráfico No. 42**  
**Mercado de Consumidores: Edad**

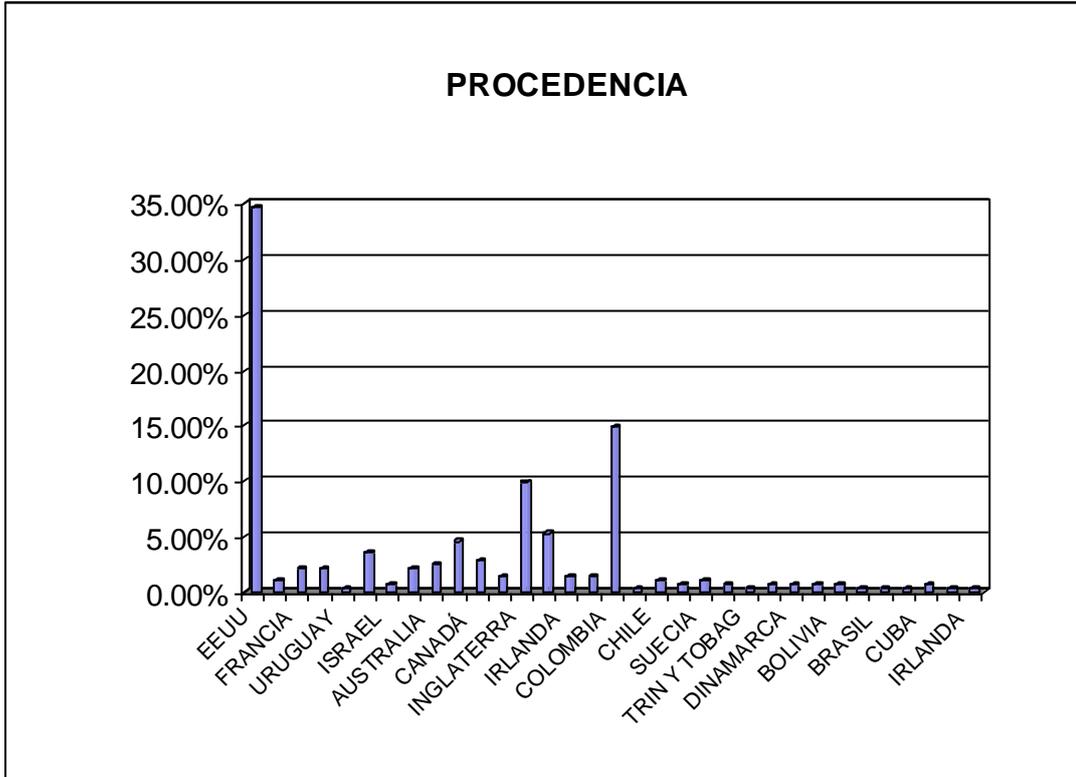


Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.4 Procedencia

El Continente Americano es en general el principal emisor de turistas hacia el Ecuador, con el 50% del total, destacándose los Estados Unidos de Norteamérica y nuestro vecino Colombia, con 34.62 % y 14.84% del total, respectivamente. El continente Europeo aporta con el 48% de visitantes, y los países que aparecen como los mayores emisores de éste, son el Reino Unido, Francia y España. Apenas un 2% de turistas proceden de Asia, África y Oceanía.

**Gráfico No. 43**  
**Mercado de Consumidores: Procedencia**

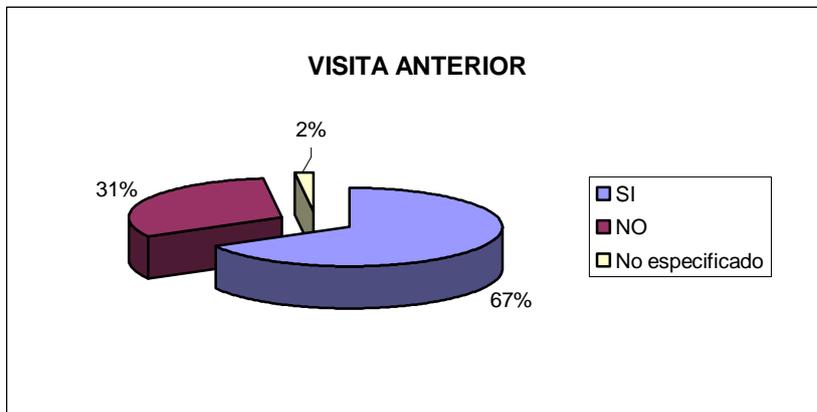


Fuente: Investigación mercado de consumidores  
 Elaboración: Autor

4.2.2.3.5 *Visita Anterior al Ecuador*

El 67% de los turistas extranjeros respondió favorablemente a la interrogante, de si ésta era su primera vez en el Ecuador.

**Gráfico No. 44**  
**Mercado de Consumidores: Visita Anterior**



Fuente: Investigación mercado de consumidores  
 Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.6 Motivación del Viaje

El 73% de los extranjeros encuestados, indicaron que su principal motivación para venir al Ecuador fue por vacaciones. Porcentajes inferiores y similares entre sí, indican otras motivaciones, como: visitas a familiares y amigos, viajes de negocios y otros.

**Gráfico No. 45**  
**Mercado de Consumidores: Motivación del Viaje**



Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

En cuanto a sus principales intereses para visitar nuestro país, están el hecho de conocer nuestra cultura, gente, costumbres, su estilo de vida y demás características de los ecuatorianos. Otra fuerte motivación es el hecho de visitar un “país desconocido” lo cual representa una aventura para ellos, además de la diversidad étnica, climática, de flora y fauna, que posee el Ecuador.

Una vez que el turista se encuentra en el país muestra un interés por determinadas actividades principalmente desarrolladas con el ecoturismo, lo cual representa el contacto con la naturaleza y las culturas de determinadas zonas, las cuales se muestran sin ningún cambio o alteración de sus condiciones naturales.

Cabe destacar otros intereses como aprender español y la artesanía, entre otros.

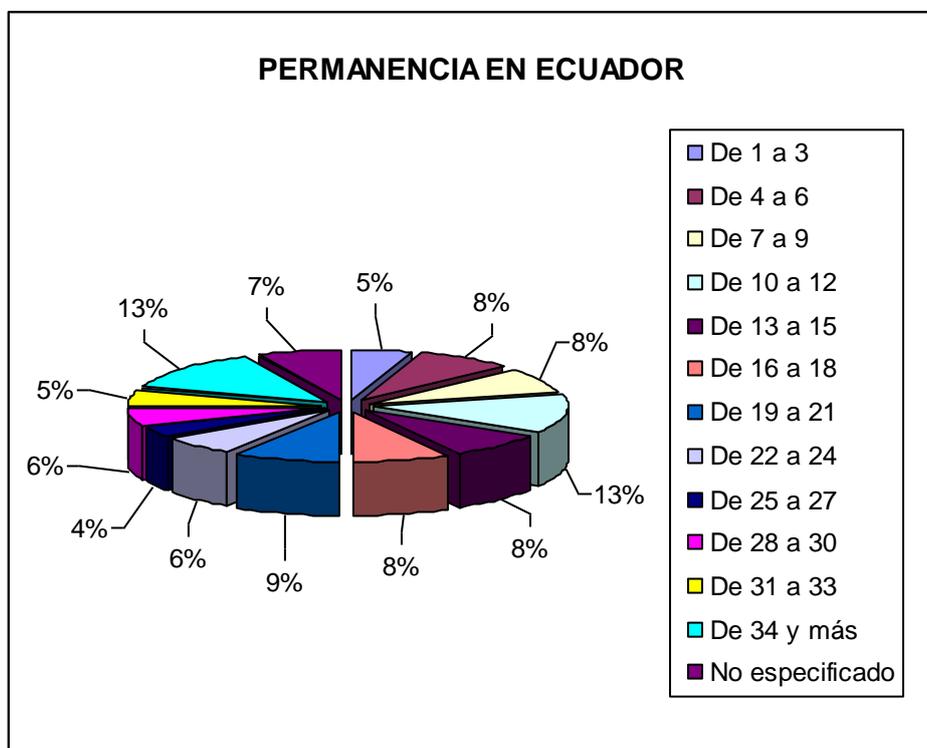
#### 4.2.2.3.7 Planificación del Itinerario

El propósito de identificar si el turista planificó o no su itinerario antes de venir al Ecuador, es conocer la flexibilidad de éste durante su estadía en nuestro país y la posibilidad intrínseca de que utilice medios informativos locales para obtener información del Ecuador y de esta manera planificar o alterar su itinerario durante su permanencia. Los datos obtenidos reflejan que el 50% de los turistas no planifican su itinerario, y el restante 50% realizó una planificación flexible que puede estar sujeta a cambios de acuerdo a las oportunidades que se le presenten durante su visita al Ecuador.

#### 4.2.2.3.8 Permanencia en el Ecuador

De 10 a 12 días, y de 34 en adelante, son los períodos preferidos por los extranjeros para permanecer en nuestro país. Cada uno de estos aparece con el 13%. El período de 34 días en adelante, se conforma en su mayoría por los jóvenes que realizan estudios, intercambios o pasantías en el Ecuador.

**Gráfico No. 46**  
**Mercado de Consumidores: Permanencia en Ecuador**



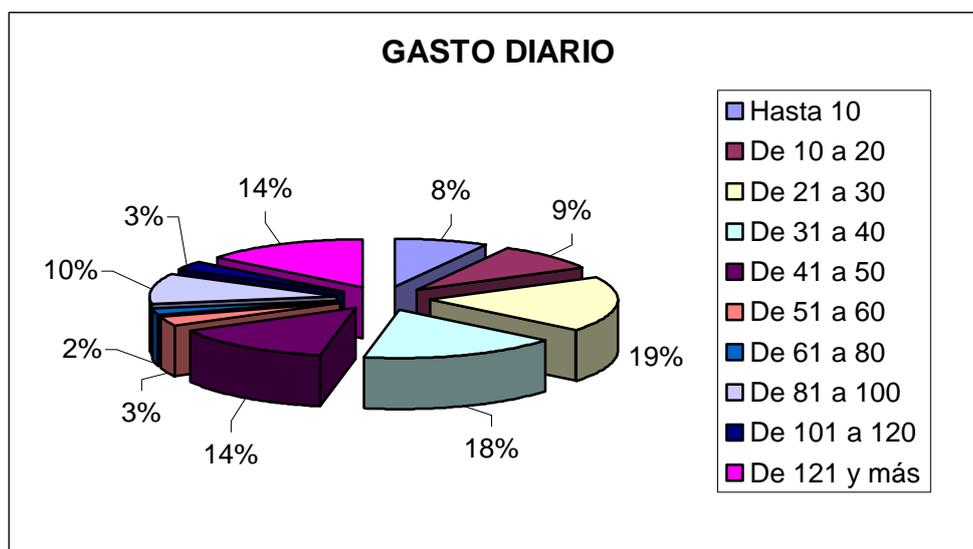
Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.9 Gasto Diario por Persona

De 21 a 40 dólares, es la cantidad mayoritariamente gastada por los turistas extranjeros en un día, durante su visita nuestro país, ya que el 35% de ellos, aparecen en este rango.

Cabe resaltar que el 12% de extranjeros gastan más de 130 dólares por día. Este grupo se compone principalmente por extranjeros profesionales, mayores a 50 años y que visitan el Ecuador en grupos organizados y con agencia de viajes.

**Gráfico No. 47**  
**Mercado de Consumidores: Gasto Diario**

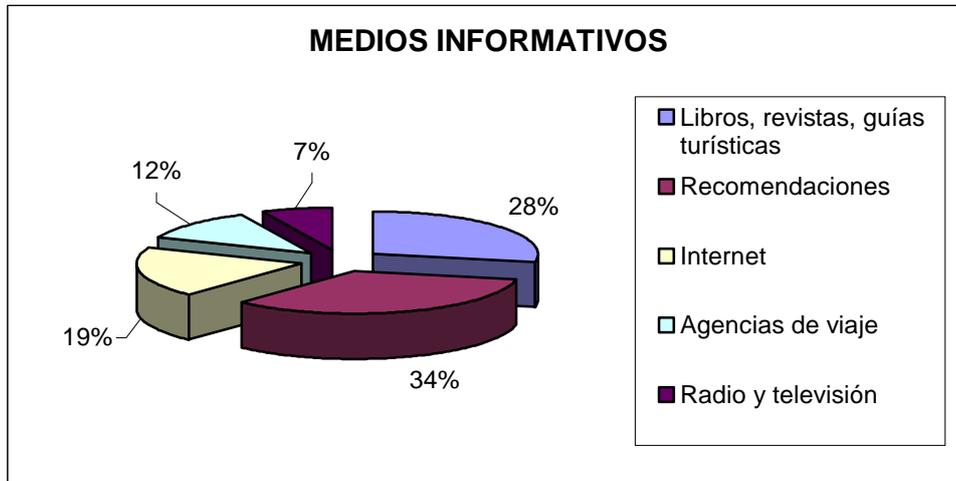


Fuente: Investigación mercado de consumidores  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.10 Medios informativos utilizados

Luego de realizar la investigación se determinó que los medios informativos más utilizados por los turistas durante su permanencia en nuestro país, son las recomendaciones de otras personas con un 34%, seguido por los libros, revistas y/o guías turísticas utilizados por un 28%, el internet ocupa un tercer lugar con un 19%, quedando las agencias de viaje y los medios masivos de comunicación con un 12% y 7% respectivamente.

**Gráfico No. 48**  
**Mercado de Consumidores: Medios Informativos**



Fuente: Investigación mercado de consumidores  
 Elaboración: Autor

#### 4.2.2.3.11 Predisposición a visitar la Ciudad Mitad del Mundo

Tal vez la interrogante más importante del cuestionario realizado a consumidores. El resultado, un alentador 92% del total de los visitantes extranjeros muestran interés y predisposición a visitar la Ciudad Mitad del Mundo.

**Gráfico No. 49**  
**Mercado de Consumidores: Predisposición a visitar la Mitad del Mundo**



Fuente: Investigación mercado de consumidores  
 Elaboración: Autor

Así mismo, la principal motivación para visitar el centro turístico, es por el hecho de ubicarse sobre la línea equinoccial, y obviamente obtener la tradicional fotografía con un pie en cada hemisferio, a más de la igualmente infaltable imagen del Monumento Ecuatorial.

Con un menor grado de interés, se presenta la motivación de visitar los museos y demás atracciones, así como realizar tour de compras.

Como dato a resaltar, se debe indicar que aproximadamente un 30% de los turistas relacionó inmediatamente al Museo Inty-Ñan (museo de sitio ubicado junto a la ciudad turística) como parte de la “Mitad del Mundo”.

#### *4.2.2.3.12 Lugares más visitados en el Ecuador*

Luego de realizar la investigación, se puede llegar a determinar que el turista visita mayormente lugares de la sierra y el oriente ecuatoriano.

En la región costa las playas son los principales atractivos visitados de esta región, entre las más visitadas se puede nombrar: Atacames, Montañita, Salinas, Bahía y Manta. Un atractivo también visitado es el Parque Nacional Machalilla, el cual se caracteriza por ser un lugar que muestra las principales culturas precolombinas del Ecuador. Además se debe mencionar la Isla de la Plata, como un atractivo de gran riqueza faunística el cual es muy visitado por los extranjeros.

En la región sierra existen muchos lugares preferidos por los turistas, destacándose ciudades como: Baños, Otavalo, Cuenca, Riobamba, Ambato, Latacunga, Ibarra Y Cotacachi. La visita a estas ciudades conlleva el conocer atractivos turísticos cercanos como son nevados, montañas, lagunas, cascadas, bosques, fuentes termales, etc.

Obviamente se destacan en este apartado, las visitas al centro histórico de Quito y la Ciudad Mitad del Mundo.

La región oriental es una zona turística muy importante para nuestro país, ya que ofrece al turista múltiples atractivos como una riqueza natural diversa. La riqueza cultural de las etnias que habitan estas zonas, es otro de los principales atractivos. Por esta razón existen zonas muy visitadas por los turistas, entre los que se destacan: Parque Nacional Cuyabeno, Parque Nacional Yasuní, Misahuallí, entre otros.

Por último se debe mencionar a las Islas Galápagos las cuales constituyen la principal riqueza turística del país.

#### **4.2.2.4 Mercado de Clientes**

La investigación se enfocó en el sector de “La Mariscal” de la ciudad de Quito, debido a que éste se caracteriza por poseer la mayor densidad de población turística extranjera y por consiguiente el mayor número de empresas dirigidas a la misma. Este sector se encuentra delimitado por la Av. Patria al sur, la Av. Colón al norte, la Av. 6 de diciembre al oriente y al occidente por la calle 9 de Octubre.

El formato de la encuesta realizada al mercado de clientes se encuentra en el *Anexo 9*.

#### **4.2.2.5 Determinación del Tamaño de la Muestra**

Se han tomado en cuenta a 182 empresas de turismo localizadas en la ciudad de Quito, establecidas legalmente y que constan registradas en la Planta Turística del Ministerio de Turismo de nuestro país.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del universo finito<sup>51</sup>:

---

<sup>51</sup> Jany N. (2001), Investigación Integral de Mercados, Un Enfoque para el siglo XXI, 2ª. Ed., Mc Graw Hill, Colombia, p. 153.

$$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

Donde:

**Z** : corresponde a un nivel de confianza del 95% (1,96)

**E** : corresponde a un error muestral permitido del 6%

**N** : población

**p** : probabilidad a favor

**q** : probabilidad en contra

**n** : total de datos de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 * (182) (0.50 * 0.50)}{0.06^2 (181) + 1.96^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{174.7928}{1.61}$$

$$n = 108.43$$

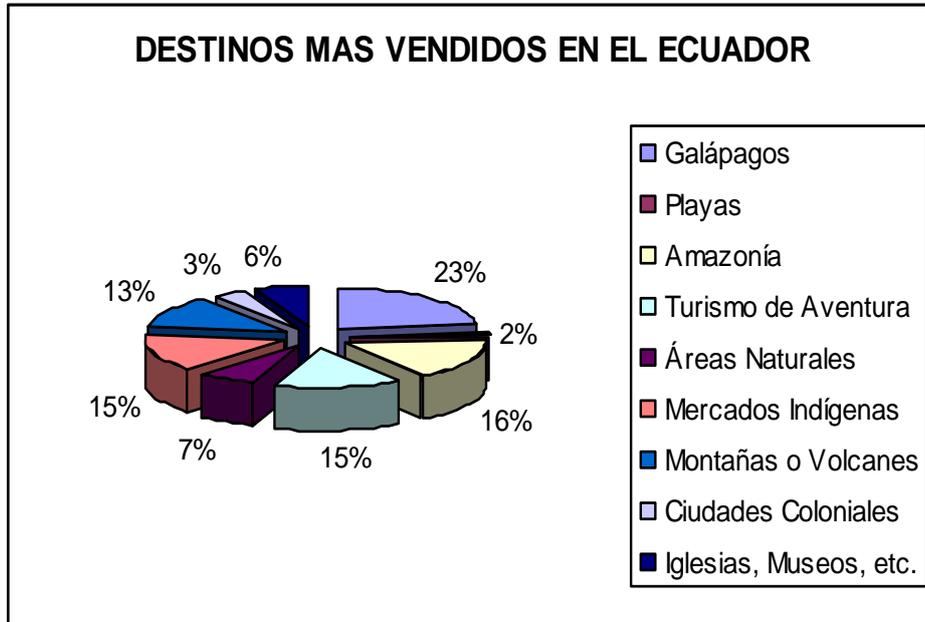
n= 108 encuestas a realizarse

#### 4.2.2.6 Resultados de la Investigación a Clientes

Las encuestas fueron realizadas en 108 agencias de viajes y operadores turísticos. Con la información obtenida, luego de su tabulación respectiva, se intenta conocer la opinión y preferencias de los turistas que visitan la Ciudad Mitad del Mundo, a través de quienes comercializan el servicio turístico.

4.2.2.6.1 Destinos más vendidos en el Ecuador

Gráfico No. 50  
Mercado de Clientes: Destinos más vendidos en Ecuador



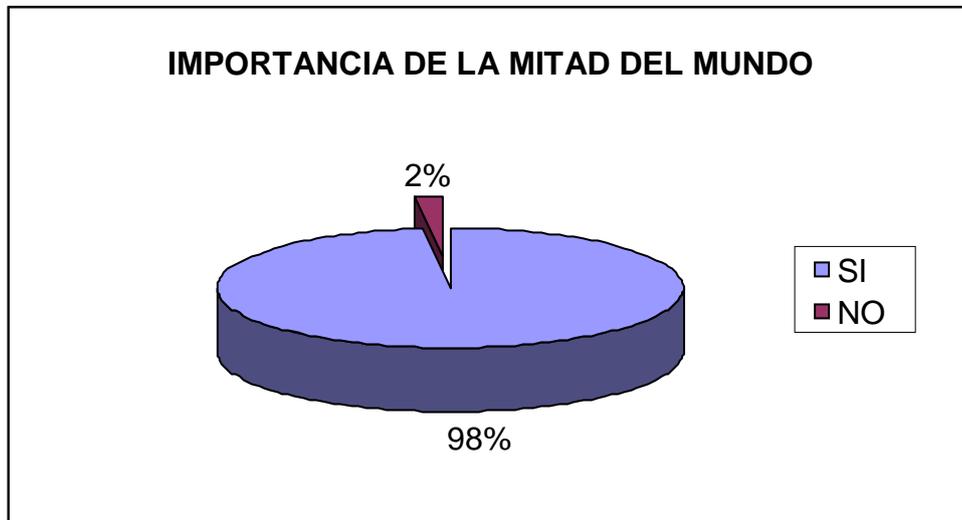
Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

La elección en esta pregunta fue realizada por opción múltiple, es decir las personas encuestadas debían escoger una o varias opciones. Según la gráfica se puede observar los porcentajes de destinos más vendidos en el Ecuador. Galápagos con un 24%, luego la Amazonía con un 17%, los Mercados Indígenas con un 15%, el Turismo de Aventura con un 15%, y Montañas o Volcanes con un 14%, son los destinos más vendidos para los turistas.

En conclusión el Ecuador posee muchos y muy variados destinos turísticos que son muy apreciados por visitantes tanto extranjeros como nacionales, sobre todo por la cercanía entre cada uno de ellos, con gran variedad de clima y ambientes, pero sobre todo con un gran recurso que lo constituye su gente.

#### 4.2.2.6.2 Importancia de conocer la Ciudad Mitad del Mundo

**Gráfico No. 51**  
**Mercado de Clientes: Importancia de la Mitad del Mundo**



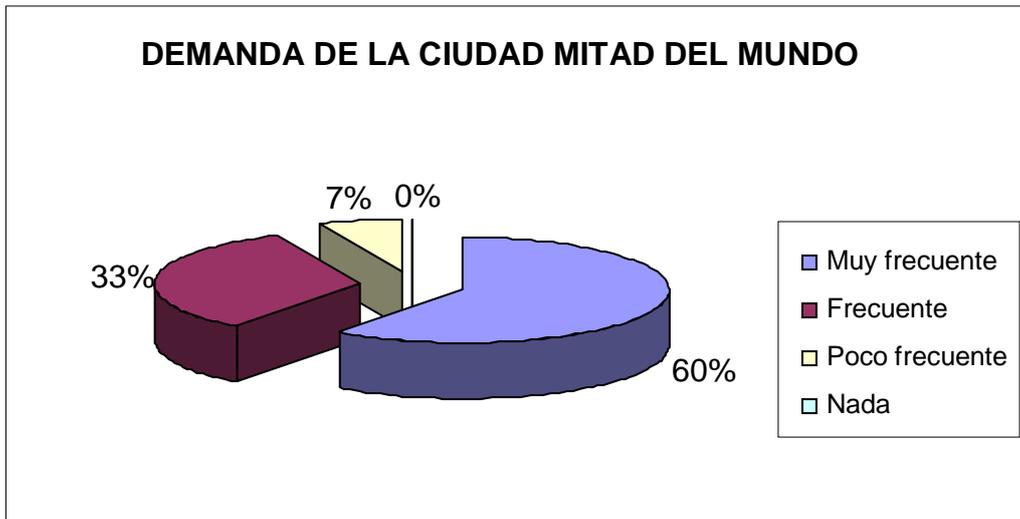
Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

Según la información obtenida con respecto a esta pregunta, la gran mayoría de las personas encuestadas en las agencias de viajes, es decir 106 personas equivalente a un 98%, considera que la Ciudad Mitad del Mundo es un sitio importante que los turistas deben conocer. Tan solo el 2% opina lo contrario.

#### 4.2.2.6.3 Demanda de la Ciudad Mitad del Mundo

Según los datos de la encuesta los turistas solicitan de forma *muy frecuente* paquetes que incluyan la visita a la Ciudad Mitad del Mundo, esto representa el 60%, mientras que el 33% informan que los turistas solicitan de forma *frecuente*, paquetes que incluyan la visita al atractivo. Otros criterios representan el 7% restante, hecho que ratifica la alta notoriedad de la Ciudad Mitad del Mundo en el ámbito turístico.

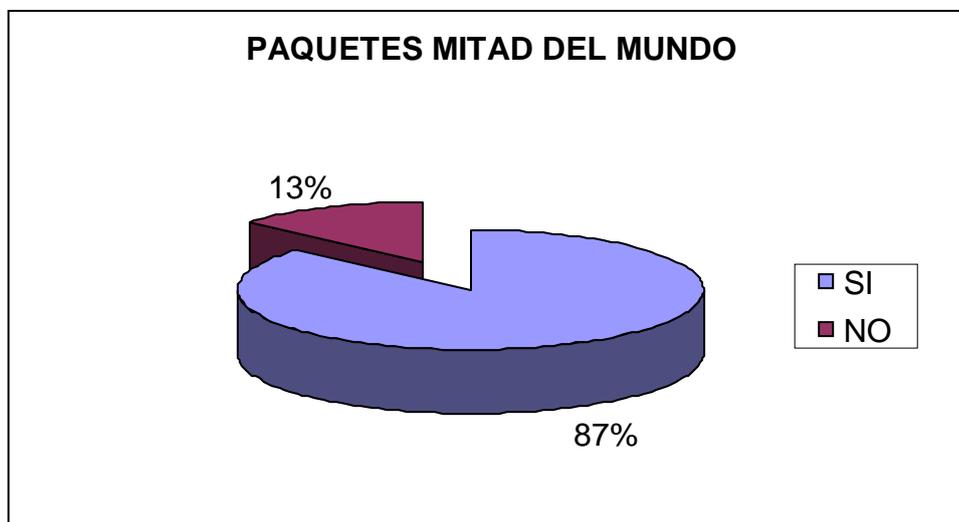
**Gráfico No. 52**  
**Mercado de Clientes: Demanda de la C. Mitad del Mundo**



Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.6.4 Paquetes que incluyan la visita a la ciudad Mitad del Mundo

**Gráfico No. 53**  
**Mercado de Clientes: Paquetes que incluyen a Mitad del Mundo**



Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

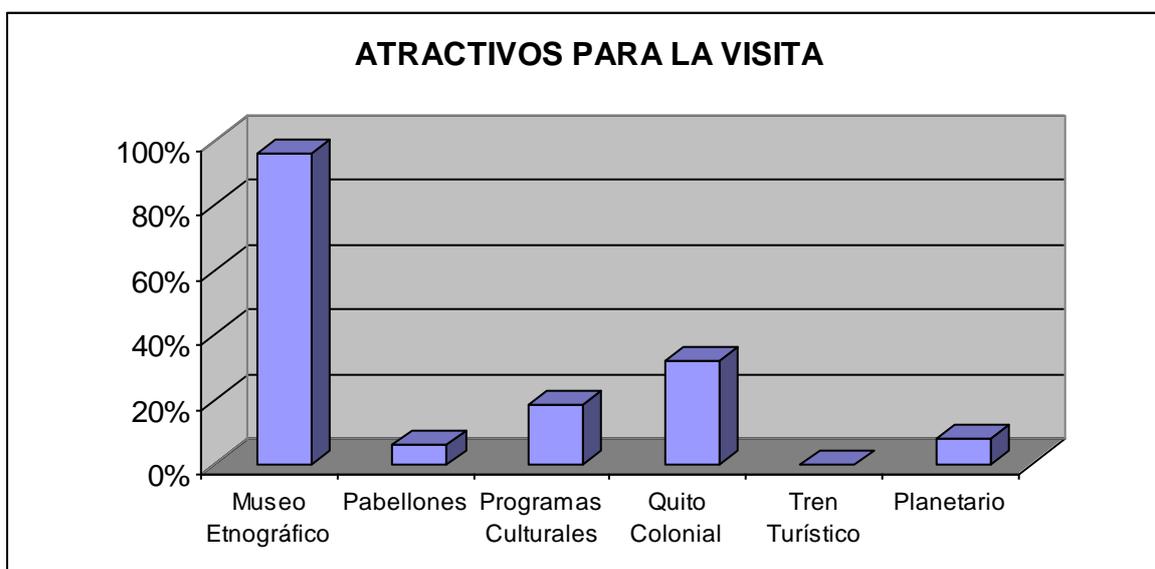
De las agencias en las que se realizaron las encuestas, el equivalente al 87% poseen paquetes que incluyen la visita a la Ciudad Mitad del Mundo, mientras que

el restante 13% semejante a un total de 14 establecimientos, no tienen paquetes con visita al centro turístico.

#### 4.2.2.6.5 Atractivos considerados en la visita

De las 94 agencias que si poseen paquetes de visita la Ciudad Mitad del Mundo, se sacaron los siguientes resultados:

**Gráfico No. 54**  
**Mercado de Clientes: Atractivos considerados durante la visita**



Fuente: Investigación mercado de clientes

Elaboración: Autor

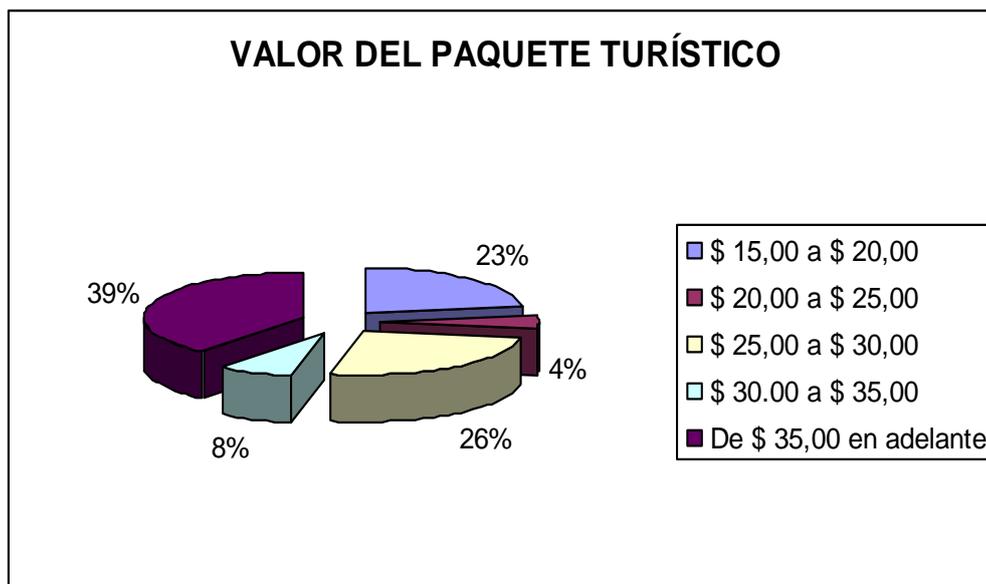
En su totalidad las agencias de viajes, toman en cuenta al Monumento Ecuatorial. El Museo Etnográfico de la Ciudad Mitad del Mundo es considerado en el 93% de los paquetes turísticos, siendo éste el atractivo más importante para la visita de turistas. Quito Colonial es otro de los atractivos que se incluyen para la visita de turistas, con un 32% de ocurrencia. El Planetario es menos considerado con un 6%. Con un 16% de ocurrencia, las Actividades Artísticas y Culturales forman parte del paquete de visita a la Mitad del Mundo. Este porcentaje se debe a que las actividades son realizadas únicamente los fines de semana y días feriados.

En conclusión, el Museo Etnográfico es el atractivo más utilizado por las agencias de viajes, para conformar el paquete turístico, incluyendo también Quito Colonial, el Planetario y las Actividades Artísticas. Con respecto al resto de atractivos, no

forman parte de la planificación de sus visitas, e incluso algunos de ellos eran desconocidos por los Agente Viajes.

#### 4.2.2.6.6 Valor del paquete turístico

**Gráfico No. 55**  
**Mercado de Clientes: Valor del paquete turístico**



Fuente: Investigación mercado de clientes

Elaboración: Autor

De las opciones que se dieron en las encuestas, la mayor fue de 35 dólares en adelante equivalente al 39%. Este es el valor que en su mayoría pagan los turistas por un paquete a la Ciudad Mitad del Mundo. Como segunda opción se presentó el de 25 a 30 dólares con un 26% de ocurrencia, de 15 a 20 dólares fue un 23%, de 30 a 35 dólares un 8% y por último es de 15 a 20 dólares con un 4%.

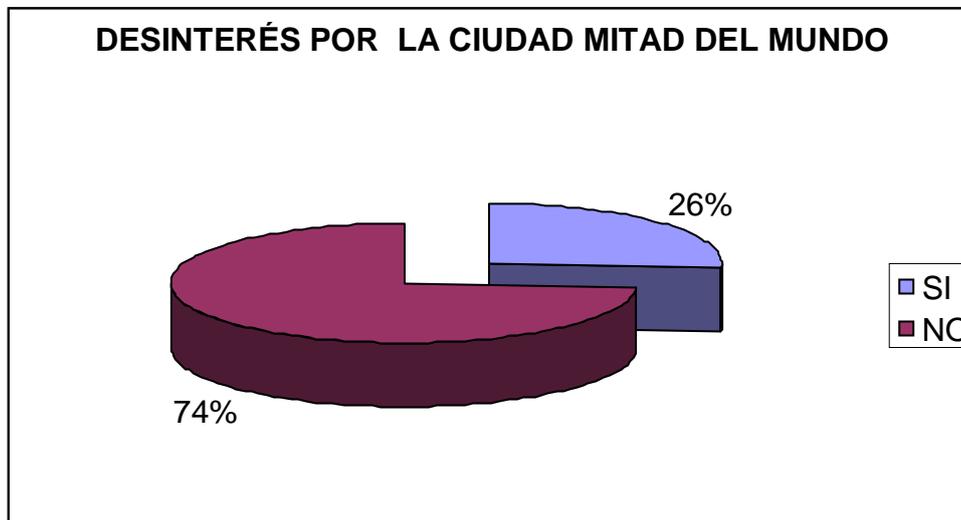
Dependiendo del paquete y de la agencia, la visita incluye entradas a la ciudad y sus atractivos, transporte, alimentación o un pequeño refrigerio, guía, etc.

#### 4.2.2.6.7 Pérdida de interés de los turistas

La mayoría de personas encuestadas en las agencias, piensan que la gente *NO* ha perdido el interés por visitar el atractivo de la Ciudad Mitad del Mundo, con un

74%, mientras que el 28% restante cree que la gente *SI* ha perdido el interés por visitar el atractivo.

**Gráfico No. 56**  
**Mercado de Clientes: Desinterés por visitar la Mitad del Mundo**



Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.6.8 Necesidad de mejoramientos y mayor promoción de servicios

**Gráfico No. 57**  
**Mercado de Clientes: Mejoramiento de servicios y promoción**



Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

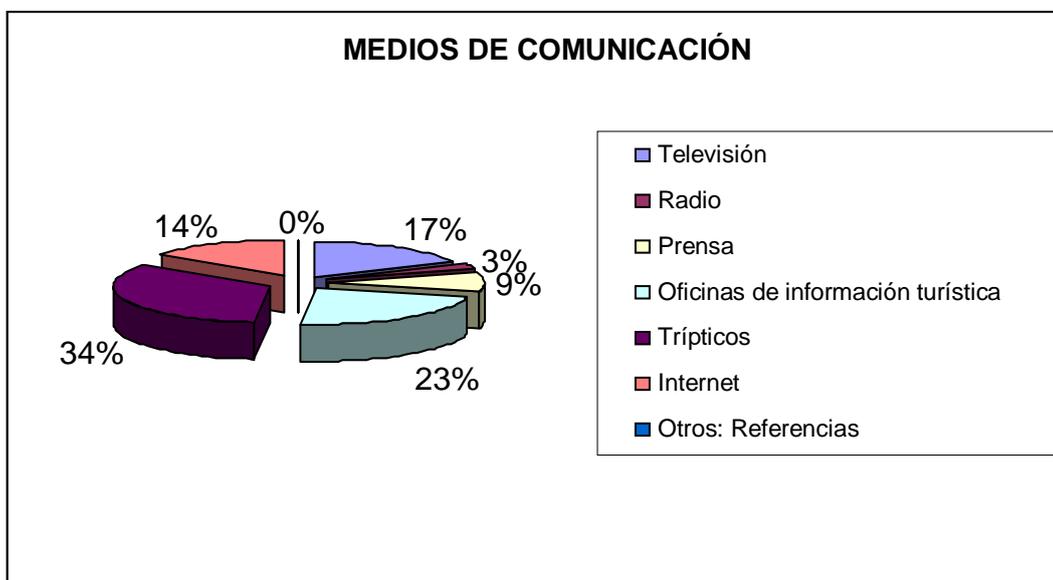
En su gran mayoría, el 93% de las personas encuestadas en las agencias de viajes, creen que es necesario un mejoramiento y mayor promoción de los servicios turísticos que ofrece la Ciudad Mitad del Mundo, por distintos motivos:

- Desconocimiento de la totalidad de atractivos y programaciones que se ofrecen a los turistas.
- Los precios no son justificados por el servicio que actualmente se ofrece.
- Se deben realizar cambios constantes en función del cambiante mercado.
- El personal de atención, debe estar preparado acorde al público que visita la Ciudad Mitad del Mundo

En tanto, el 7% restante cree que el centro turístico no necesita realizar cambio alguno.

#### 4.2.2.6.8 Medios de comunicación recomendados

**Gráfico No. 58**  
**Mercado de Clientes: Medios de Comunicación**



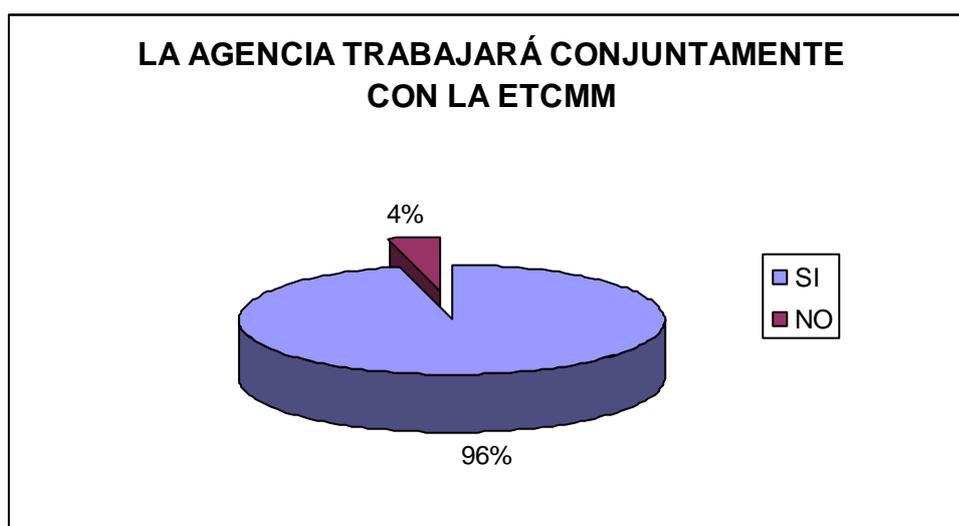
Fuente: Investigación mercado de clientes  
Elaboración: Autor

En los resultados de esta pregunta, el material impreso es la mayor opción elegida por las agencias de viajes con un equivalente al 34% del global, ya que es

su medio de difusión más utilizado, para vender un atractivo. Las oficinas de información turística con un 23%, la televisión con un 17% y el Internet es otro medio por el cual, los agentes consideran se debe promocionar la Ciudad Mitad del Mundo con un 14%.

#### 4.2.2.6.9 Trabajo conjunto con la E.T.C.M.M

**Gráfico No. 59**  
**Mercado de Clientes: Trabajo conjunto con la E.T.C.M.M.**



Fuente: Investigación mercado de clientes

Elaboración: Autor

De las personas encuestadas en las agencias de viajes, la mayoría, es decir un 96% estaría dispuesta a trabajar conjuntamente con la administración de la Ciudad Mitad del Mundo, por varios motivos:

- Fomentar la visita de un mayor número de turistas al atractivo.
- Ofertar de mejor manera el sitio.
- Obtener beneficios mutuos de la venta de paquetes turísticos con incremento de prestaciones para los turistas.

En tanto, un 4% de las agencias no estarían dispuestas a trabajar con la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo.

#### 4.2.2.7 Estudio a Visitantes Nacionales

La investigación se enfocó en los propios visitantes ecuatorianos de la Ciudad Mitad del Mundo. Las encuestas se llevaron a cabo durante los fines de semana y feriados, días en los cuales el centro turístico es visitado en su mayoría por ecuatorianos.

El formato de la encuesta realizada al mercado de visitantes nacionales, se encuentra en el *Anexo 10*.

#### 4.2.2.8 Determinación del tamaño de la muestra

Se ha tomado en cuenta al total de visitantes que llegaron a la Ciudad Mitad del Mundo en el período Enero – Diciembre del año 2004, en base de datos de la administración del complejo turístico. El universo es entonces, de 495.035 visitantes, tomando en cuenta que este dato considera adultos, niños y personas de la tercera edad.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del universo finito<sup>52</sup>:

$$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{E^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

Donde:

**Z** : corresponde a un nivel de confianza del 95% (1,96)

**E** : corresponde a un error muestral permitido del 6%

**N** : población

**p** : probabilidad a favor

---

<sup>52</sup> Jany N. (2001), Investigación Integral de Mercados, Un Enfoque para el siglo XXI, 2ª. Ed., Mc Graw Hill, Colombia, p. 153.

**q** : probabilidad en contra

**n** : total de datos de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 * (495.035) (0.50 * 0.50)}{0.06^2 (495.034) + 1.96^2 (0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{475.233.60}{1.783.08}$$

$$n = 266.52$$

n= 267 encuestas a realizarse

#### **4.2.2.9 Resultados de la investigación a Visitantes Nacionales**

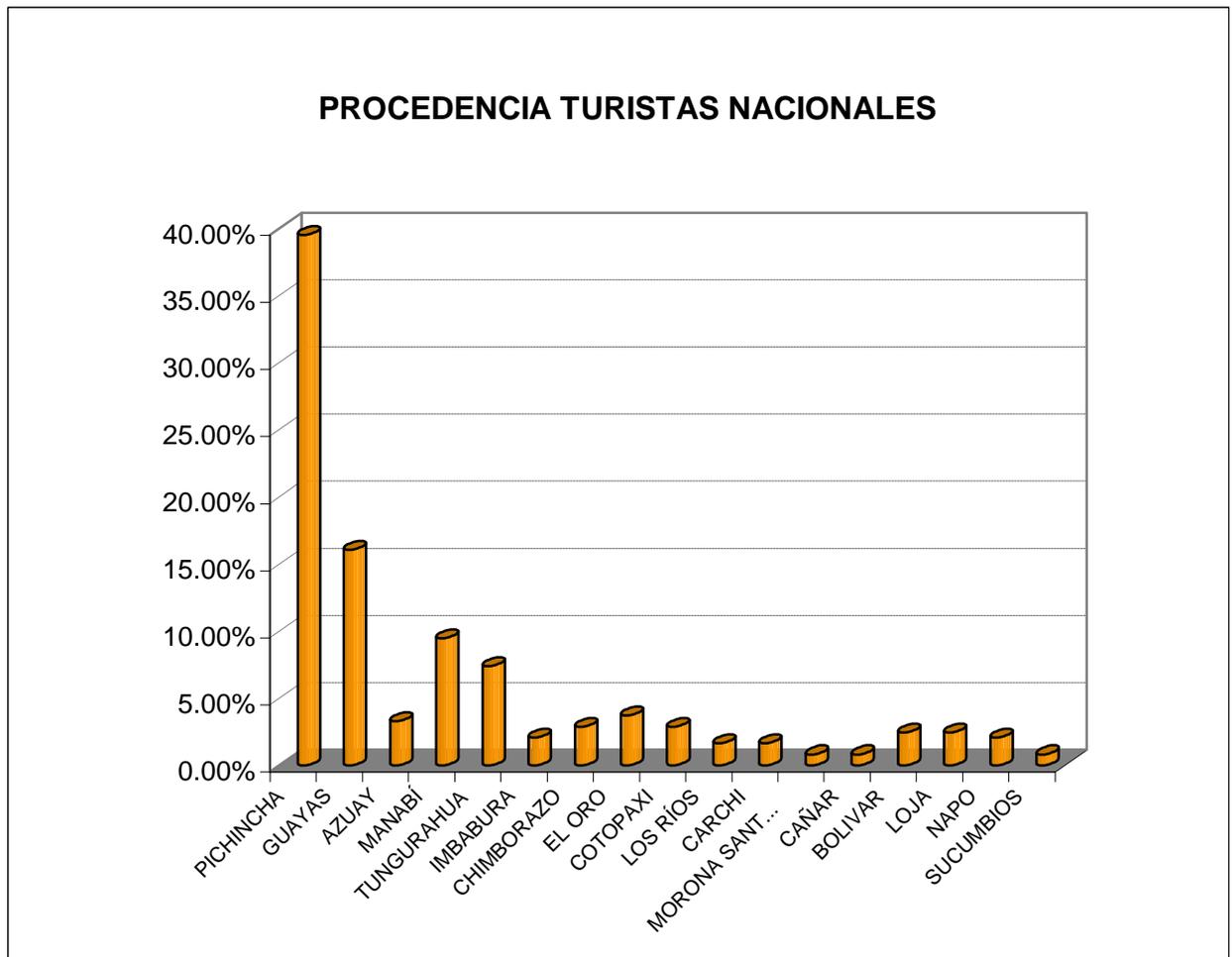
Las encuestas fueron realizadas a 267 personas. Con la información tabulada de las encuestas, se busca conocer la opinión y preferencias de los turistas que visitan la Ciudad Mitad del Mundo.

##### *4.2.2.9.1 Procedencia*

Como se puede apreciar en la gráfica, la gran mayoría de los visitantes de la Ciudad Mitad del Mundo son de la Provincia de Pichincha y especialmente quiteños, alcanzando casi un 40% de los registros. La provincia de Guayas igualmente posee una importante participación, siendo el 14% de los encuestados oriundos de esa provincia. Provincias aledañas como Tungurahua e Imbabura también tienen una relativa participación importante con 8% y 6% respectivamente. Las demás provincias aparecen con porcentajes más bajos, distribuyéndose casi equitativamente el flujo de visitas al centro turístico.

Cabe indicar que en verdad este centro turístico es un punto de encuentro de la nacionalidad ecuatoriana, pues en los registros aparecen visitantes de absolutamente todas las provincias de nuestro país.

**Gráfico No. 60**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Procedencia**

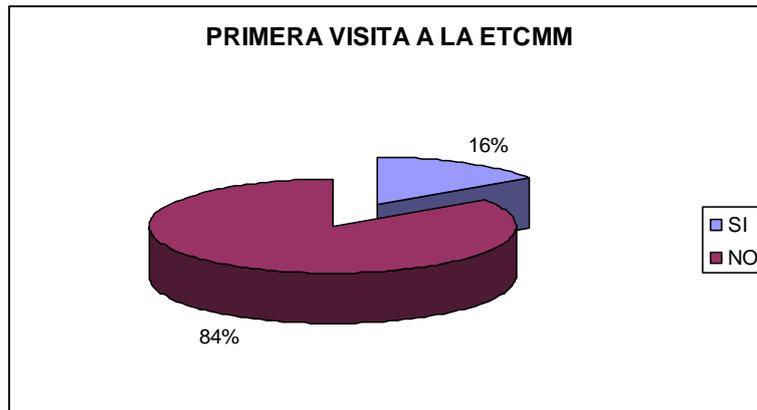


Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales

Elaboración: Autor

#### 4.2.2.9.2 Primera visita la a Ciudad Mitad del Mundo

**Gráfico No. 61**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Primera Visita**



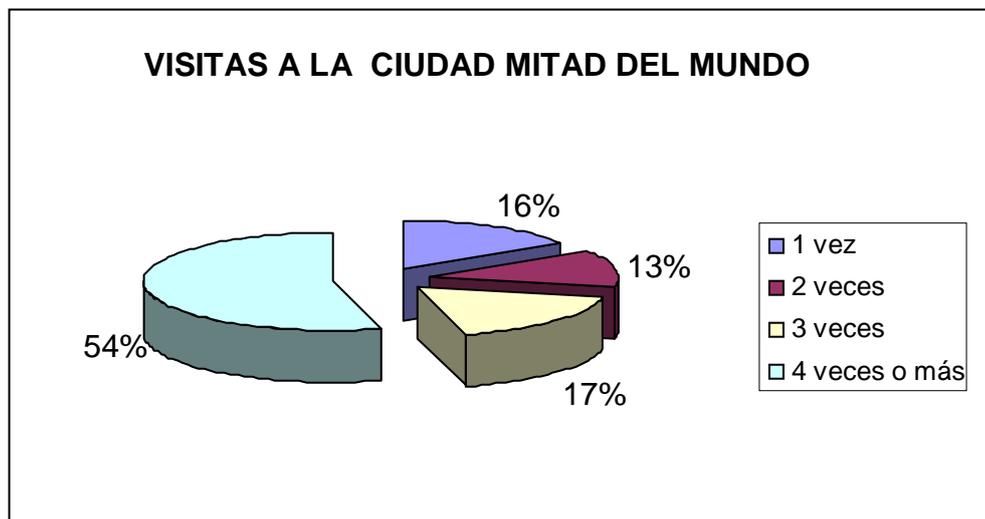
Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales

Elaboración: Autor

De acuerdo a los resultados de las 267 personas encuestadas, la gran mayoría equivalentes al 84%, ya han visitado antes la Ciudad Mitad del Mundo, mientras que el 16% de los visitantes, es la primera vez que han llegado al centro turístico.

#### 4.2.2.9.3 Número de visitas

**Gráfico No. 62**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Número de Visitas**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales

Elaboración: Autor

Son 34 personas equivalente al 13% que han estado en el atractivo por segunda vez, el 17% han visitado el atractivo ya tres veces, mientras que el 54% ya han visitado la Mitad del Mundo por cuarta vez o más. En conclusión la Ciudad Mitad

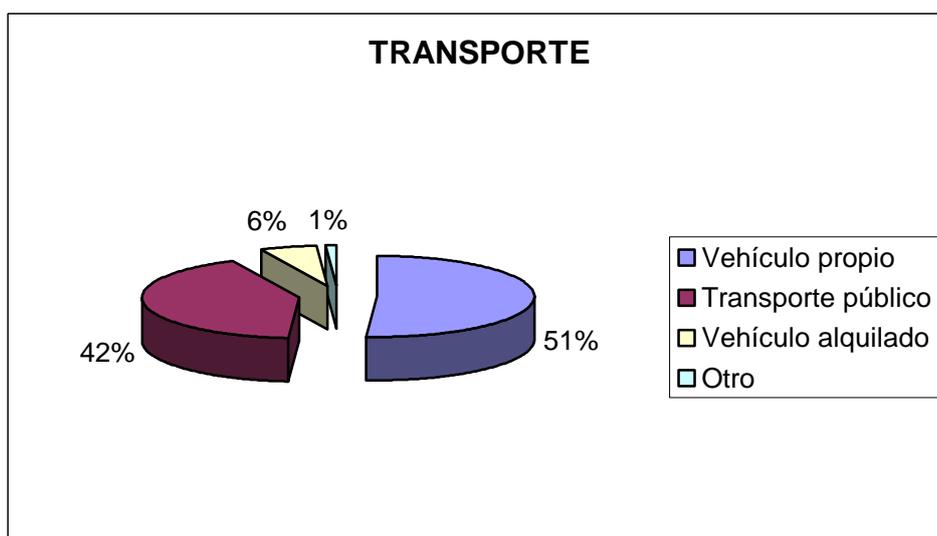
del Mundo es un atractivo turístico con alta frecuencia de visita por parte de los visitantes nacionales.

#### 4.2.2.9.4 Tipo de Transporte

El transporte que utilizaron los visitantes encuestados en su gran mayoría fue vehículo propio con un equivalente al 51%, mientras que el transporte público fue la segunda alternativa escogida con 27%.

Por otra parte el vehículo alquilado y otros medios alcanzaron conjuntamente el 7%.

**Gráfico No. 63**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Tipo de Transporte**

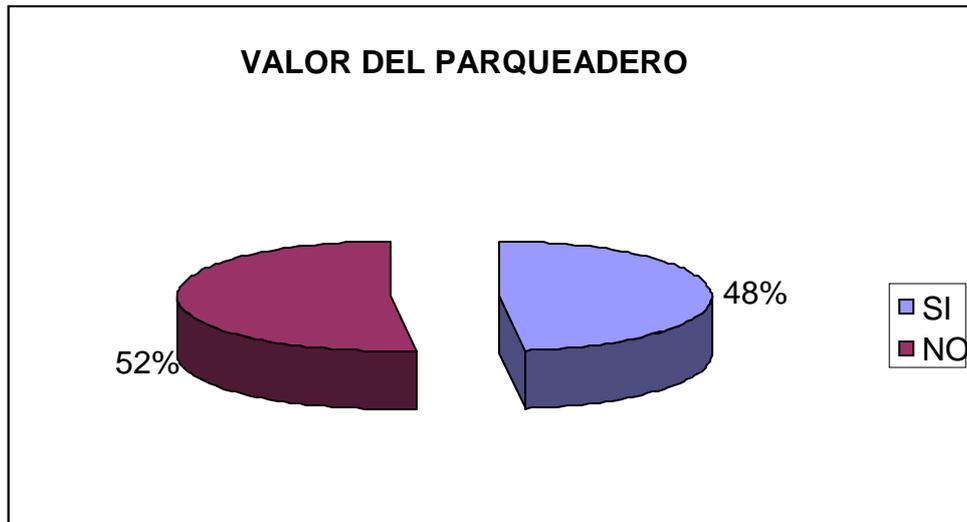


Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales

Elaboración: Autor

#### 4.2.2.9.5 Valor del parqueadero

**Gráfico No. 64**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Valor del Parqueadero**

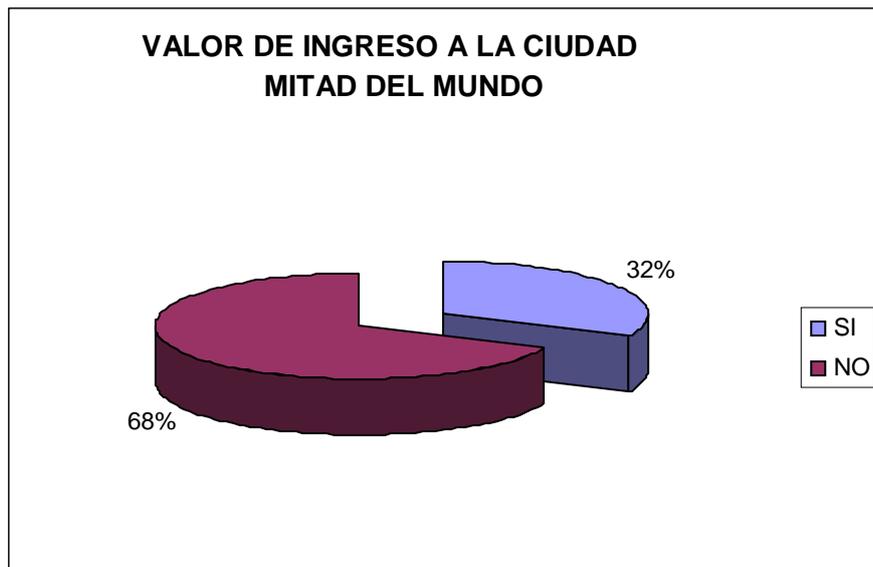


Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
 Elaboración: Autor

Esta información se basa en los visitantes que llegaron con vehículo propio al atractivo, es decir un total de 136 personas, de las cuales el 52% no están de acuerdo con el valor que cancelaron por el parqueadero, mientras que el restante 48% mencionaron haber pagado un valor razonable por este servicio. En este mismo sentido, un 61% de encuestados mencionaron que un valor entre 0.50 y 1.00 USD, sería el valor más adecuado por este servicio. El 29% está de acuerdo con un valor entre 1.00 y 2.00 USD para el parqueadero del centro turístico. El valor que actualmente se cobra por el servicio, se encuentra en este rango, ya que es de 1.50 USD sin límite de tiempo. Y finalmente, un 10% se inclina por valores levemente superiores, considerando mejoras a la infraestructura y servicio actuales.

#### 4.2.2.9.6 Valor de ingreso a la Ciudad Mitad del Mundo

**Gráfico No. 65**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Valor de ingreso a CMM**



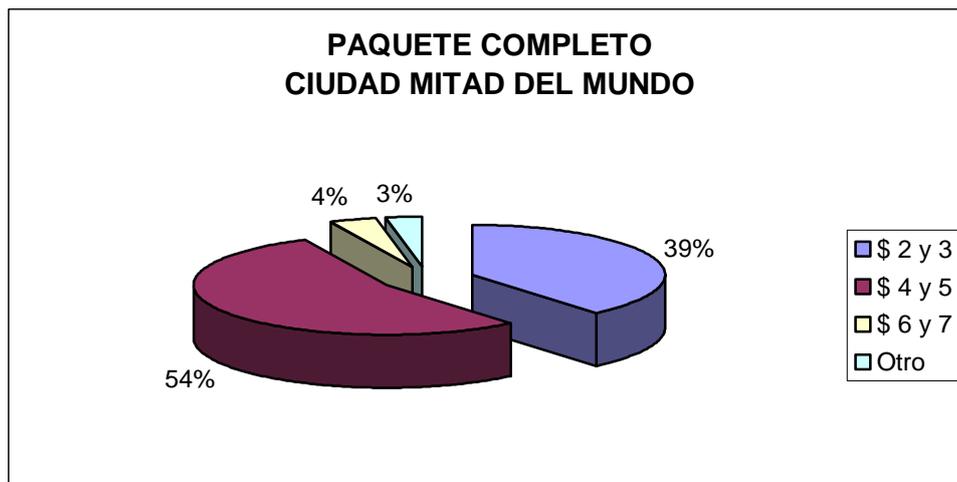
Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

De las personas encuestadas, un total de 182 que equivale al 68%, no está de acuerdo con el valor que deben pagar para visitar el atractivo, mientras que el restante 32%, se sienten conformes luego de haber cancelado por el ticket de ingreso para la ciudad turística.

Cabe indicar que esta investigación se la realizó durante los fines de semana, días en los cuales este valor de ingreso es de 2 USD para adultos, sean éstos nacionales o extranjeros, y de 1 USD para niños, tercera edad o visitantes discapacitados.

*4.2.2.9.7 Visita que incluya: Monumento, Pabellones Culturales, Quito Colonial, Planetario, programaciones y servicio de guía*

**Gráfico No. 66**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Paquete Completo**



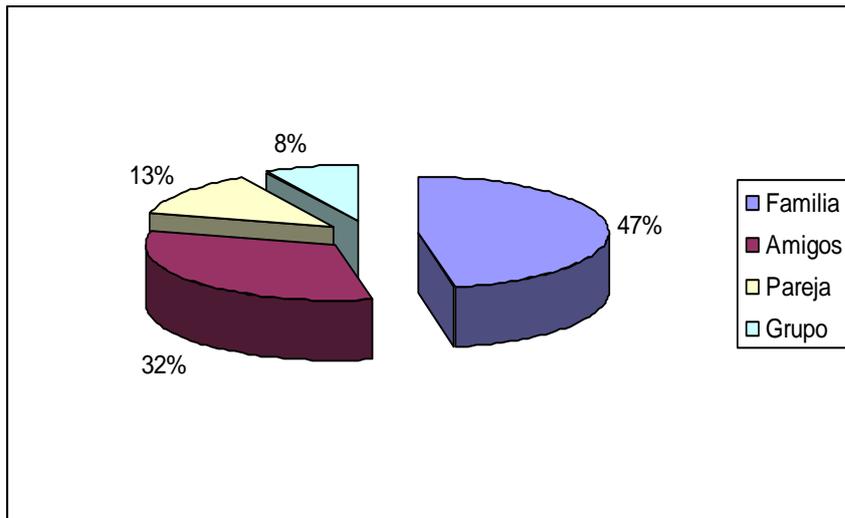
Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

Esta propuesta de una nueva política de precios, se la pretende implementar si es acogida favorablemente por los visitantes, tratando de brindar mayores beneficios al público en general, y obviamente manteniendo estable las finanzas de la E.T.C.M.M. Los visitantes se pronunciaron de forma favorable a esta alternativa. El 54%, la mayoría, citaron al valor de 4 y 5 USD como adecuado para este paquete completo. El 39% citó el valor de 2 y 3 USD. El restante 7% se inclinó por valores levemente superiores u otro.

#### 4.2.2.9.8 Visita en compañía

La mayor parte de las personas encuestadas, equivalentes al 47%, prefieren visitar el atractivo con su familia, mientras que el 32% lo visitan con sus amigos. Luego, el número de personas equivalente al 13% lo hacen con su pareja y en último lugar, un 8 % lo hacen en grupo conformado por amigos, familiares y conocidos.

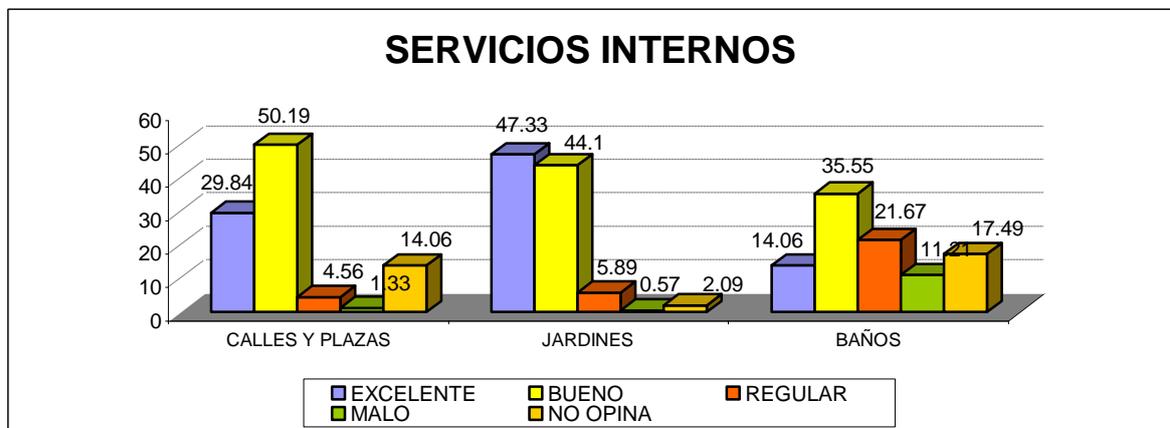
**Gráfico No. 67**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Visita en Compañía**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

#### 4.2.2.9.9 Opinión sobre los servicios

**Gráfico No. 68**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Servicios Internos**



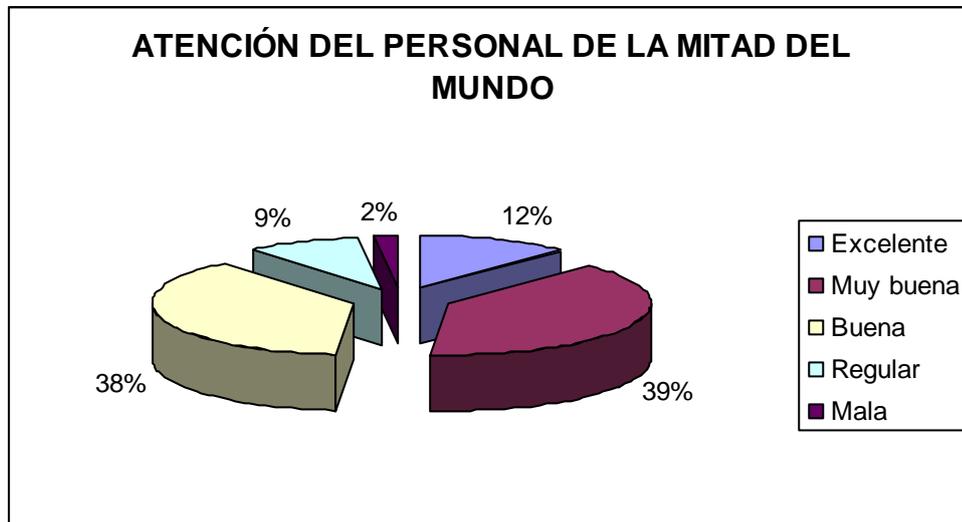
Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

La gran mayoría de los visitantes opina que los servicios que ofrece la ciudad en general, son *buenos*.

Se evidencia una clara satisfacción por parte del público hacia las áreas verdes del complejo, así como una baja satisfacción en cuanto a los servicios higiénicos, fundamentales en un sitio de interés turístico.

#### 4.2.2.9.10 Atención del personal que trabaja en la Ciudad Mitad del Mundo

**Gráfico No. 69**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Atención del Personal**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

En general las personas encuestadas piensan que la atención del personal que trabaja en la Ciudad Mitad del Mundo *es muy buena* con un equivalente al 39%, mientras que el 38% la considera *buena*. En tercer lugar creen que la atención fue *excelente*, tan solo 33 personas equivalentes al 12%.

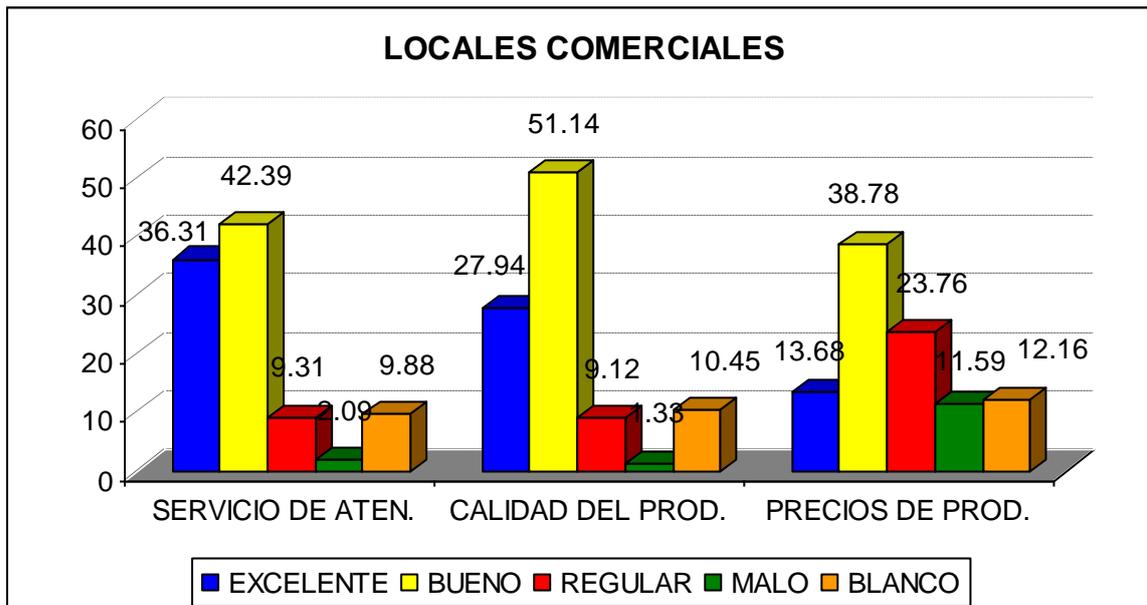
Sin embargo de los datos obtenidos, al ser una empresa de servicio, es menester poner énfasis en este aspecto para alcanzar la excelencia en el mismo

#### 4.2.2.9.11 Locales comerciales

A pesar de no ser dependientes de la administración del centro turístico, es necesario recopilar información sobre los locales comerciales de la Ciudad Mitad del Mundo.

En general la percepción de los mismos es *buena*. Aunque se deben realizar controles permanentes en cuanto a calidad y precio de los productos, aspectos que son quejas permanentes de los visitantes.

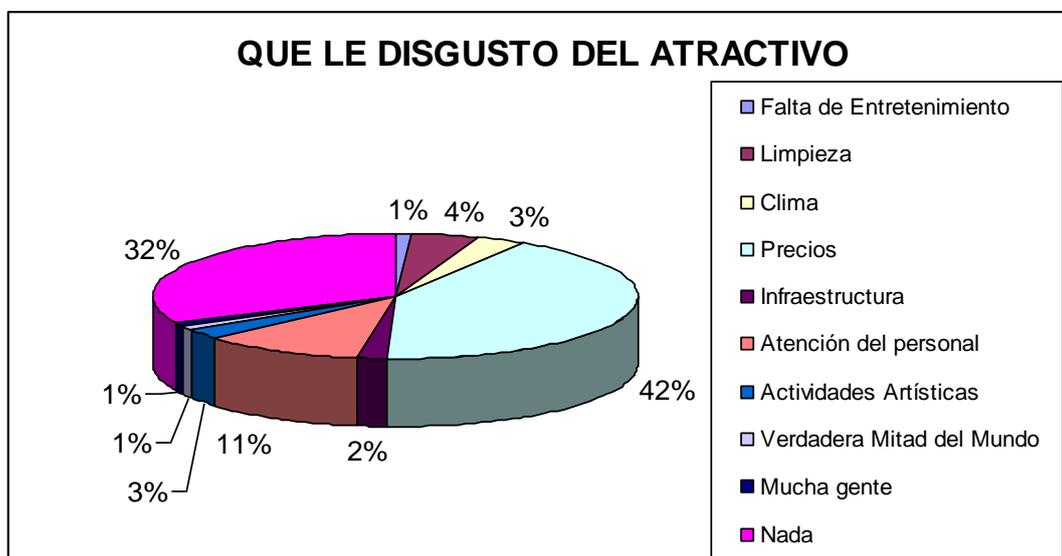
**Gráfico No. 70**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Locales Comerciales**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
 Elaboración: Autor

#### 4.2.2.9.12 Que le disgustó en la Mitad del Mundo

**Gráfico No. 71**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Disgusto en el Centro Turístico**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
 Elaboración: Autor

Son 86 personas equivalente al 32% que no tuvieron disgustos y consideran que en general el centro turístico está bien.

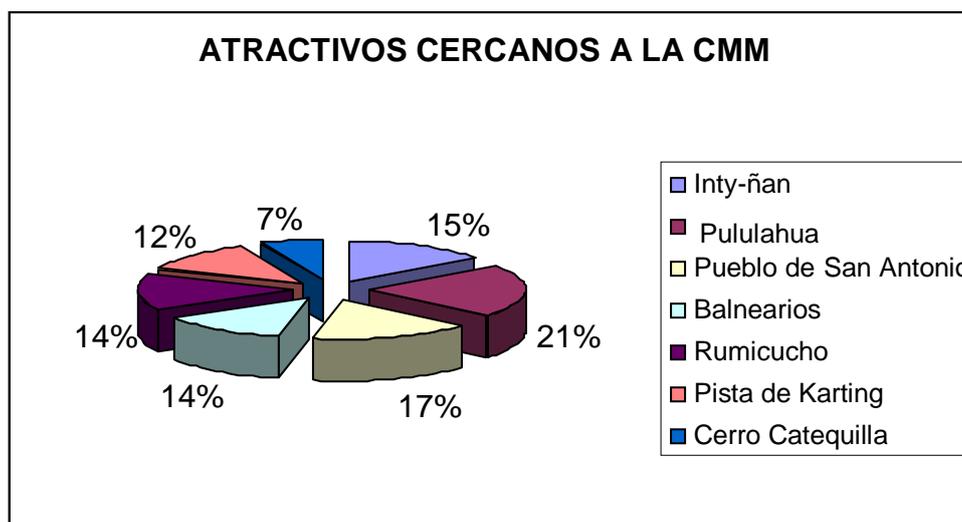
112 personas equivalente al 42% se quejaron de los precios que debían pagar por estar en el atractivo turístico; las molestias se dieron principalmente por el excesivo número de veces que debían pagar por los diferentes servicios, a decir: el parqueadero, entrada a la ciudad, visita al Museo, el Planetario, tour en tren, en fin se quejaron porque todo tiene un valor adicional a pagar.

Además, el 11% no estuvo a gusto con el servicio del personal que trabaja en el atractivo. Es importante resaltar el descontento de muchas personas en lo que al mantenimiento del atractivo se refiere, aunque fue apenas un 4% que se quejaron de la limpieza del lugar. Es fundamental la presentación, en un sitio de la importancia que representa la Ciudad Mitad del Mundo.

Las Actividades Artísticas fue otro punto por el cual el 3% no estaban conformes. Su molestia consistía en la presentación de los mismos grupos artísticos, es decir no existe variedad en cuanto a las agrupaciones, a pesar de que en nuestro país son muchos y muy variados, los grupos que dedican su esfuerzo al trabajo en manifestaciones artísticas y culturales.

#### 4.2.2.9.13 Atractivos cercanos

**Gráfico No. 72**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Atractivos Cercanos**



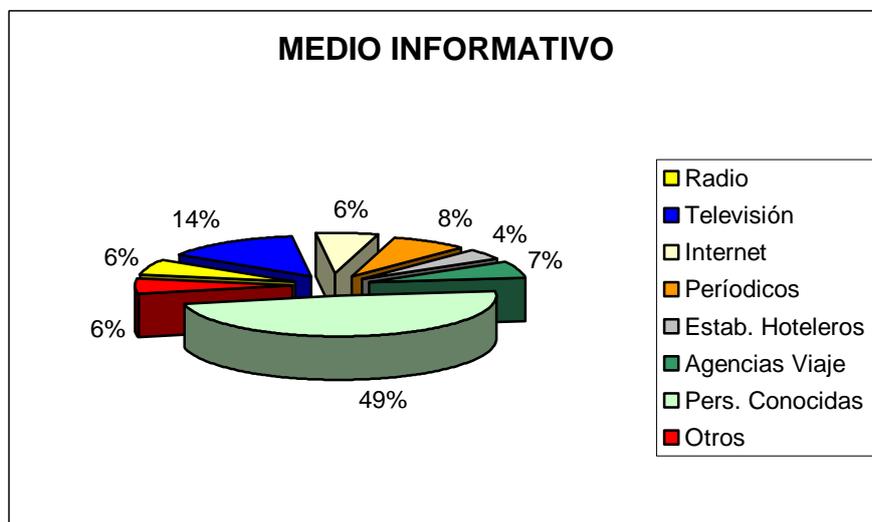
Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

Esta pregunta fue realizada con el objetivo de analizar cuánto conocen de los alrededores a la ciudad turística, las personas que la visitan. En este sentido la mayoría que fueron 171 personas equivalente al 21%, conocen el Pululahua; 132 personas equivalente al 17% conocen el Pueblo de San Antonio, 119 personas equivalentes al 15% conocen el Museo de Sitio Inty-ñan, que se encuentra junto a la Ciudad Mitad del Mundo.

Por otro lado 113 personas equivalente al 14% conocen las Ruinas de Rumicucho, 108 personas equivalente también al 14%, conocen balnearios cercanos al atractivo. 98 personas equivalente al 12% conocen la pista de Karting que queda cerca al atractivo y tan solo 53 personas de las encuestadas que es equivalente al 7% conocen el Cerro Catequilla.

#### 4.2.2.9.14 Medios informativos

**Gráfico No. 73**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Medio Informativo**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

La importancia de esta pregunta, está en conocer las principales fuentes de información, por la cual los visitantes son motivados a asistir a la Ciudad Mitad del Mundo.

La mayoría, el 49 % llegaron por recomendaciones de familiares o amigos, que han conocido el complejo. Es por esto que es de fundamental importancia el

mantenimiento del centro, sus atracciones y principalmente el servicio prestado por el personal.

Datos secundarios lo componen los medios de comunicación masiva y el material impreso, que igualmente son necesarios. Entre ellos se destacan la televisión y la prensa escrita.

#### 4.2.2.9.15 Recomendaría el centro turístico

**Gráfico No. 74**  
**Mercado de Visitantes Nacionales: Recomendación del Centro Turístico**



Fuente: Investigación mercado visitantes nacionales  
Elaboración: Autor

Es importante la información que refleja esta pregunta, ya que del total de 269 visitantes de la Ciudad Mitad del Mundo, 256 equivalente al 95% que es casi su totalidad, recomendarían el atractivo, mientras que tan solo 13 personas equivalente al 5% no lo haría. En conclusión la visita al atractivo fue agradable para los turistas y piensan que es importante conocerla por varios motivos, entre estos tenemos:

- Creen que es importante por la historia que encierra el lugar, por la cultura y la diversidad de etnias que se presentan en el Museo Etnográfico que además es el más importante del lugar.

- Por orgullo nacional, ya que es un monumento a la Mitad del Mundo y al país que lleva su nombre, Ecuador. El ícono de nuestro país a nivel mundial.
- Por la importancia que tiene este centro turístico en el ámbito local, nacional e internacional.

En conclusión mucha gente está de acuerdo con recomendar el sitio porque es una visita obligatoria de todo turista nacional y extranjero.

### **4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO<sup>53</sup>**

Dentro de la población de turistas existen varios segmentos, cada uno de ellos con características propias, que se diferencian principalmente por sus gustos, preferencias, actividades, edad, ingreso económico, cultura, estado civil, estilo de vida, etc. Estas diferencias dan lugar a que exista variedad de productos y servicios ofertados por el mercado ecuatoriano al turista, haciendo necesario que los medios que se utilicen para la promoción sean manejados estratégicamente de acuerdo a las características de cada segmento y de igual forma la comunicación se de en base a las necesidades propias de los mismos. No se puede promocionar el turismo de igual forma al jubilado de 60 años que al aventurero de 25, ya que se trata de dos personas con perfiles totalmente diferentes. La inadecuada y deficiente promoción de los atractivos turísticos se traduce en una clara oportunidad que justifica el presente trabajo

#### **4.3.1 MACROSEGMENTACIÓN**

La macrosegmentación a través de la definición de los mercados de referencia se la hace desde el punto de vista del comprador y no como en algunas ocasiones que se lo hace desde el punto de vista del productor. Para lograr esta definición, en la mayoría de los casos se toma en cuenta tres consideraciones: necesidades

---

<sup>53</sup> Stanton W. y Futrell Ch., Fundamentos de Mercadotecnia, 8ª. Ed., Mc Graw Hill, p. 169 - 175.

o funciones a satisfacer (el qué), grupos de compradores potencialmente interesados en el producto (el quién), la tecnología existente para satisfacer dichas necesidades (el cómo).

#### 4.3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO DE REFERENCIA

En base a lo descrito anteriormente se puede establecer las distintas estructuras a las cuales se las puede considerar como un mercado de referencia, éstas son: el producto - mercado, el mercado y la industria.

La noción de industria es la más antigua, pero no la más adecuada, ya que no tiene una orientación al mercado sino más bien se apoya en una característica de la oferta. La *industria* es definida por una técnica sin importar las necesidades que se satisfagan y los grupos de consumidores a quienes dirija. Para el caso del presente trabajo el concepto de mercado de referencia como industria, lo constituye el *turismo* en general, el cual se dirige a grupos de consumidores muy variados, sin ninguna relación entre ellos.

La noción de *mercado* se acerca más a lo que es la necesidad genérica de un grupo de consumidores, es así, que se pueden aplicar diferentes soluciones para una misma necesidad, por lo que los productos sustitutos se encuentran directamente relacionados con este concepto de mercado de referencia.

Finalmente la noción de *producto – mercado* es la más adecuada al enfoque del mercado actual, ya que relaciona una técnica específica con la necesidad de un grupo o grupos de consumidores con características similares.

Esta definición de mercado de referencia abarca 4 elementos básicos para ser tomados en cuenta en las diferentes estrategias de mercado:

- Los compradores a satisfacer
- El conjunto de beneficios buscados por estos compradores
- Los competidores más importantes a controlar
- Las capacidades que es necesario adquirir y controlar

En muchos casos el análisis de macrosegmentación sirve también para encontrar nuevos segmentos potenciales. Descubrir una nueva manera de segmentar el mercado puede dar a la empresa una ventaja competitiva importante sobre sus competidores, debido a que se pueden encontrar nuevas necesidades que se pueden satisfacer con los productos existentes, o a su vez, modificar productos en busca de llegar a nuevos segmentos de mercado.

Luego del estudio de mercado realizado, se pueden establecer claramente dos macrosegmentos, a los cuales podríamos denominar:

1. VISITANTES NACIONALES
2. VISITANTES EXTRANJEROS

#### **4.3.3 MICROSEGMENTACIÓN**

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa debe decidir ahora a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide ofrecer. La empresa puede optar por estrategias indiferenciadas, diferenciadas o concentradas, según sus recursos y los objetivos que pretenda alcanzar.

Para los objetivos del presente trabajo y considerando los elementos obtenidos luego de la investigación precedente, se pueden identificar los siguientes segmentos de mercado objetivos, como lo muestra el Cuadro No. 23:

**Cuadro No. 23**  
**Ciudad Mitad del Mundo: Segmentos de Mercado Objetivos**

	Características Demográficas	Nivel socio económico	Motivación principal	Temporada	Unidad de toma decisión	Sensibilidad ante precio
<b>VISITANTES EXTRANJEROS</b>						
E1	<b>Back Packers</b>	52% hombres y 48 % mujeres. Rango de edad entre 19 y 37 años.	Medio y alto	Turismo de aventura.	Alta	Personal y Referidos. Baja
E2	<b>Seniors</b>	Proporción compartida de hombres y mujeres. Edad de 58 años en adelante.	Alto	Aprendizaje de historia, tradición y cultura.	Alta	Tour leader o agente de agencia u operador. No
E3	<b>Residents</b>	Grupos familiares.	Medio y alto	Contacto con cultura ecuatoriana.	Estable	Toda la familia. Baja
E4	<b>International Students</b>	Desde 16 a 24 años. 42% hombres y 58% mujeres.	Medio y alto	Turismo de aventura y aprendizaje.	Estable	Director y profesor de institución educativa. Baja
E5	<b>Bussines Travelers</b>	60% hombres y 40% mujeres. Rango entre 38 y 67 años.	Alto	Negocios y turismo de compras.	Estable	Personal y Referidos. No
<b>VISITANTES NACIONALES</b>						
N1	<b>Familias Quito y Alrededores M-MB-B</b>	Grupos familiares.	Medio, Medio-Bajo y Bajo.	Fin de semana con diversión familiar.	Estable	Padres de familia. Si
N2	<b>Amigos y Parejas MA - M -MB</b>	Rango de edad entre 14 y 37 años. Proporción compartida entre hombres y mujeres.	Medio Alto- Medio y Medio Bajo.	Fin de semana con diversión entre amigos.	Estable	Personal y Referidos. Si
N3	<b>Est. Primaria y Secundaria Quito y Alred.</b>	Niños y jóvenes en nivel pre-primario, primario y secundario.	Todos	Aprendizaje de historia y cultura ecuatoriana.	Período lectivo	Directores y profesores de instituciones. Importancia a descuentos.
N4	<b>Provinciales</b>	Grupos familiares y estudiantes de nivel secundario y superior.	Todos	Aprendizaje de historia, tradición y cultura.	Alta	Padres de familia, personal y profesores. Si
N5	<b>Familias Quito y Alrededores A-MA-M</b>	Grupos familiares.	Alto, Medio-Alto y Alto.	Contacto con cultura ecuatoriana.	Estable	Padres de familia. Baja

Elaboración: Autor

#### **4.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

En análisis de la demanda turística se va a realizar, enfatizando el número de visitantes al año, hacia la Ciudad Mitad del Mundo y el Monumento Etnográfico, como su principal atractivo. De esta forma se obtendrá información sobre la demanda actual para la Mitad del Mundo, enfatizando la importancia de cambios y estrategias dentro del mismo.

##### **4.4.1 Demanda Histórica**

En un inicio, el complejo turístico fue considerado como un lugar de baja afluencia, tomando en cuenta la lejanía del lugar a la ciudad capital, pero en la actualidad se constituye en uno de los sitios más visitados de nuestro país y la imagen del Monumento Ecuatorial es un verdadero ícono del Ecuador, reconocido a nivel mundial.

Siendo la Ciudad Mitad del Mundo uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, es prácticamente un punto de visita obligado para los extranjeros que arriban a nuestro país y para todos quienes llegan a la ciudad de Quito.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, desde su creación, los flujos de visitantes al complejo en la década de los 80's hasta mediados de los 90's se incrementan en un 20% cada año. En aquel entonces los valores que los visitantes debían pagar eran únicamente los relativos a parqueadero e ingreso al Museo Etnográfico.

A continuación en el Cuadro No. 24 se presenta una tabla que indica el total de ingresos al centro turístico en el período 2001 al 2005. Actualmente el cobro se realiza todos los días con dos tipos de boletos: uno para público adulto y otra "media entrada" para niños, discapacitados y tercera edad.

**Cuadro No. 24**  
**Ciudad Mitad del Mundo**  
**Total de Ingresos en el Período 2001 - 2005**  
**(En miles de personas)**

	TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL		TOTAL MENSUAL	
	NIÑOS	ADULTOS								
	2001		2002		2003		2004		2005	
<b>ENERO</b>		12.230	5.923	38.122	6.559	34.573	23.462	31.946	7.555	29.946
<b>FEBRERO</b>		24.817	2.220	45.263	6.105	28.892	16.208	41.291	10.148	37.259
<b>MARZO</b>		17.410	9.071	52.194	12.947	48.986	10.974	34.392	1.244	34.973
<b>ABRIL</b>		23.344	5.435	31.521	7.421	28.332	4.904	30.573	8.115	20.534
<b>MAYO</b>		27.478	5.734	35.691	15.973	26.175	6.489	36.243	4.584	26.115
<b>JUNIO</b>		16.692	6.825	39.033	8.283	32.667	4.945	29.862	6.326	25.323
<b>JULIO</b>	7.392	44.118	8.859	46.103	8.457	39.745	8.709	39.735	5.563	40.028
<b>AGOSTO</b>	12.396	45.666	10.074	49.873	16.598	63.218	9.564	40.579	10.551	37.983
<b>SEPTIEMBRE</b>	5.720	34.413	6.998	36.312	8.184	25.491	5.189	24.721	5.343	21.479
<b>OCTUBRE</b>	3.925	29.533	4.531	27.963	6.549	28.913	5.275	24.193	4.565	22.512
<b>NOVIEMBRE</b>	3.806	27.674	3.709	22.725	6.945	27.472	5.728	27.535	4.806	22.701
<b>DICIEMBRE</b>	5.501	34.426	5.873	37.921	7.944	29.532	6.588	25.930	5.770	22.937
<b>TOTAL DIFERENCIADO</b>	<b>38.740</b>	<b>337.801</b>	<b>75.252</b>	<b>462.721</b>	<b>111.965</b>	<b>413.996</b>	<b>108.035</b>	<b>387.000</b>	<b>74.570</b>	<b>341.790</b>
<b>INGRESO TOTAL ANUAL</b>	<b>376.541</b>		<b>537.973</b>		<b>525.961</b>		<b>495.035</b>		<b>416.360</b>	

Fuente: E.T.C.M.M  
 Elaboración: Autor

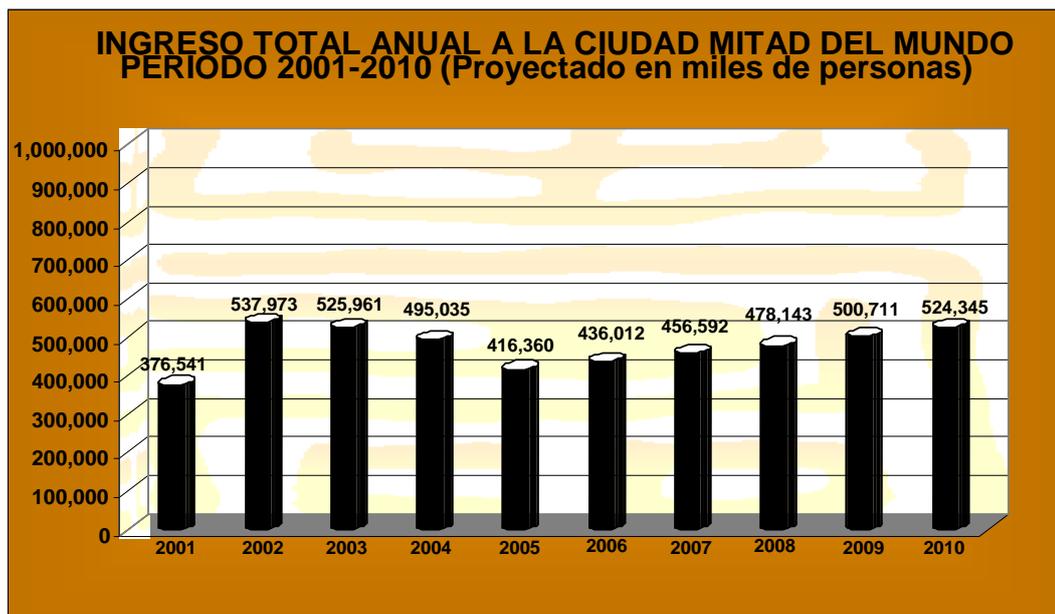
Como se puede apreciar en este detalle de ingresos, la estacionalidad de la actividad turística es bien marcada, pero sobre todo, el flujo de visitas en este período es preocupante, debido a la tendencia decreciente ocasionada por factores variados.

#### 4.4.2 Demanda Actual y Futura de Visitantes a la Ciudad Mitad del Mundo

La demanda de turistas a la Ciudad Mitad del Mundo, no diferencia entre nacionales y extranjeros, ya que el valor de ingreso al complejo, es el mismo para los dos segmentos. Los datos se toman en base a personas: adultas, niños y tercera edad.

A continuación se va a mostrar el gráfico con los datos de ingreso de turistas a la Ciudad Mitad del Mundo del año 2001 al 2005, y con las proyecciones desde el año 2006 hasta 2010, con referencia a la media de la tasa de crecimiento en el período 2000 - 2005.

**Gráfico No. 75**  
**Ciudad Mitad del Mundo - Proyección de Ingresos del Período 2001 - 2010**



Fuente: E.T.C.M.M.  
Elaboración: Autor

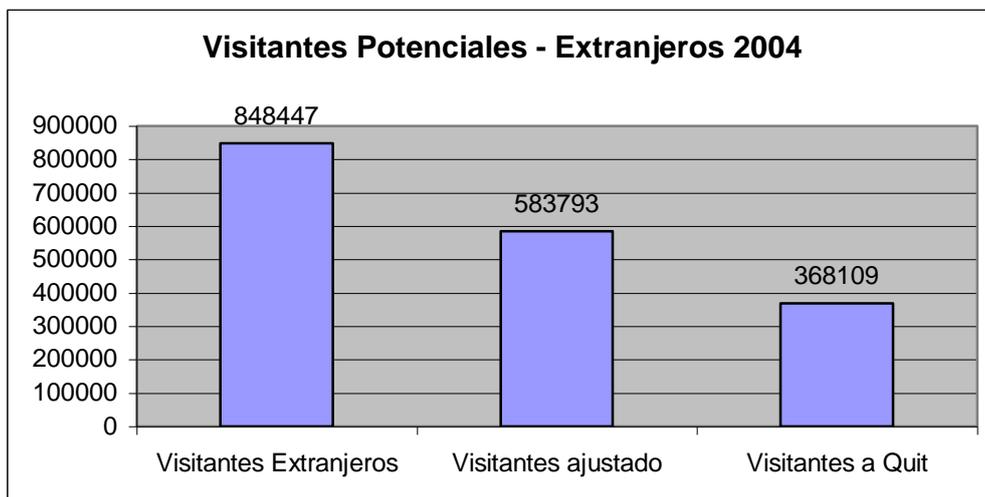
La proyección se la realizó desde el año 2006 hasta el 2010, para analizar la demanda actual y la demanda futura (como se puede observar en la gráfica) y se determinó que la demanda turística según los datos históricos, tiene una Tasa de Crecimiento de tan solo del 4,72% anual.

En base a estas proyecciones a partir del año 2006 hasta el año 2010, la demanda de turistas crece en la proporción citada, por tanto, la llegada de turistas al atractivo sería mayor, pero en menor proporción, con respecto a temporadas anteriores, como se mencionó en el apartado de la demanda histórica.

#### 4.4.3 Demanda Potencial

Según estimaciones realizadas por el Plan Q, realizado por la Corporación Metropolitana de Turismo, para el año 2004, la ciudad de Quito con sus principales atractivos, incluidos en ellos obviamente la Ciudad Mitad del Mundo, se tendría como potenciales visitantes a 583.793 visitantes extranjeros.

**Gráfico No. 76**  
**Demanda Potencial Turistas Extranjeros - 2004**



Fuente: Corporación Metropolitana de Turismo  
Elaboración: Autor

#### 4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

En concordancia con el análisis situacional de la competencia de la Ciudad Turística Mitad del Mundo, se ha construido una matriz de perfil competitivo, incluyendo a los principales negocios rivales ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Como se ha analizado hasta el momento, la Ciudad Mitad del Mundo y sus características propias, la constituyen en un atractivo único.

A pesar de eso se ha considerado a tres sitios de interés turísticos, cada uno igualmente con características únicas y que se convierten en competidores relativos del complejo objeto de estudio, y son los siguientes:

1. El Teleférico de Quito, considerado para esta matriz por ser un atractivo novedoso, muy promocionado, y con alta expectativa tanto para el visitante nacional como para el extranjero, aunque en su conceptualización, muy diferente de la Ciudad Mitad del Mundo.
2. El Museo Inty Ñan, ubicado junto a la ciudad turística y muy frecuentemente relacionado con la Mitad del Mundo, sobre todo por el visitante extranjero.
3. El Centro Histórico, posicionado como la “Corona de la Reina” dentro del ámbito turístico local.

Además, se han seleccionado 13 factores claves de éxito, que constituyen la base para la elaboración de la MPC:

**Cuadro No. 25**  
**Ciudad Mitad del Mundo - Matriz MPC**

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	E.T.C.M.M.			TELEFÉRICO		INTY ÑAN		CENTRO HISTORICO	
	%	&	%	&	%	&	%	&	%
CLIMA	6	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
ORGANIZACIÓN	8	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
UBICACIÓN GEOGRAFICA	9.5	4	0.38	2	0.19	4	0.38	3	0.29
INFRAESTRUCTURA	8.5	3	0.26	4	0.34	2	0.17	4	0.34
AUTONOMIA	4.5	3	0.14	3	0.14	4	0.18	3	0.14
PRODUCTO	9.5	4	0.38	4	0.38	3	0.29	4	0.38
SERVICIOS	9	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27
RRHH	7.5	3	0.23	4	0.3	3	0.23	3	0.23
PRECIOS	7.5	3	0.23	2	0.15	4	0.3	3	0.23
COMUNICACIÓN	9.25	2	0.19	4	0.37	1	0.09	3	0.28
SEGURIDAD	6	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12
TRANSPORTE	7.75	4	0.31	4	0.31	3	0.23	4	0.31
ACCESIBILIDAD	7	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>3.33</b>		<b>3.43</b>		<b>2.72</b>		<b>3.28</b>

Elaboración: Autor

La Ciudad Mitad del Mundo se ubica por encima del promedio (2.5), indicando que el valor agregado de su servicio es mayor que el promedio del sector.

# CAPÍTULO 5

## LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

### 5.1 MATRICES DE REFERENCIA EN LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 5.1.1 MATRIZ FODA<sup>61</sup>

La matriz fortalezas - debilidades - oportunidades - amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a las empresas a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

##### 1.1.1.1

#### 1.1.1.2 5.1.1.1 Las estrategias FO

...

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las organizaciones pretenden estar en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

---

<sup>61</sup> Thompson (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, México, p. 98

#### **1.1.1.4**

#### **1.1.1.5 5.1.1.2 Las estrategias DO**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

#### **1.1.1.6 5.1.1.3 Las estrategias FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

#### **1.1.1.7 5.1.1.4 Las estrategias DA**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

La Matriz FODA del Cuadro No. 26 se ha construido sobre la base de las matrices FD (Fortalezas y Debilidades) y OA (Oportunidades y Amenazas) de los Capítulos 2 y 3. Su importancia radica en que permitirá desarrollar cuatro tipos de estrategias para la Ciudad Mitad del Mundo: (1) de fuerzas y debilidades; (2) de debilidades y oportunidades; (3) de fuerzas y amenazas; y (4) de debilidades y amenazas.

### 5.1.2 MATRIZ PEYEA<sup>62</sup>

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la etapa de adecuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.

El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

---

<sup>62</sup> Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, de McCarthy y Perrault, McGraw Hill, Pág. 56.

El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

El Cuadro No. 27 presenta la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de la Ciudad Mitad del Mundo. El análisis del macro y microambiente ha provisto la información necesaria para la elaboración de esta matriz.

El vector direccional arrojado por la PEYEA (Gráfico No.77) se ubica en el cuadrante 2, que sugiere al centro turístico seguir estrategias conservadoras como la penetración de mercado, el desarrollo del producto y la diversificación concéntrica.

**Cuadro No. 26**  
**Ciudad Mitad del Mundo - Matriz FODA**

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p align="center"><b>FUERZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Situación geográfica única</li> <li>2 Monumento Ecuatorial y demás atracciones</li> <li>3 Autonomía</li> <li>4 Bajo nivel de endeudamiento</li> <li>5 Bajos costos de producción y capital razonable</li> <li>6 Apropiada política salarial</li> <li>7 Optimización del recurso humano</li> <li>8 Programaciones culturales permanentes</li> <li>9 Infraestructura adecuada</li> <li>10 Cooperación institucional</li> </ol>	<p align="center"><b>DEBILIDADES - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Carencia de planificación de actividades</li> <li>2 Dependencia financiera del Museo Etnográfico</li> <li>3 Inversiones sin evaluación de factibilidad</li> <li>4 Carencia de innovación museográfica</li> <li>5 Falta de políticas de precios</li> <li>6 Baja rentabilidad sobre el patrimonio</li> <li>7 Insuficiente inversión en capacitación</li> <li>8 Falta de evaluación permanente del servicio</li> <li>9 Programas publicitarios escasos</li> <li>10 Falta de políticas de recursos humanos</li> </ol>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ecuador evidenció notable crecimiento económico</li> <li>2 Existen 130 mil potenciales clientes en Pichincha</li> <li>3 Crecimiento del 4.2% de llegadas de extranjeros</li> <li>4 Existen 1.278 agencias de viajes operando Ecuador</li> <li>5 Los turistas receptivos gastan más que internos</li> <li>6 Implementación del Plan de Competitividad</li> <li>7 Factibilidad de alianzas estratégicas</li> <li>8 Implementación del Plan Q</li> <li>9 Turismo interno realizado en diversas modalidades</li> <li>10 Disminución de inflación, tasas y precios en turismo</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS - FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Aumentar flujo de visitas en base al mercado actual, por medio de un mayor esfuerzo de mercadeo (F1,F2,F4,F5,F7,F8,F9,F10,O1,O2,O3)</li> <li>2 Convenios con operadores de turismo, como intermediarios de mercado receptivo (F1,F2,F3,F5,F7,F8,F9,F10,O4,O7,O9)</li> <li>3 Alianzas estratégicas con atractivos complementarios e instituciones afines a la actividad económica (F1,F2,F3,F7,F8,F9,F10,O6,O7,O8,O9)</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS - DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Establecer incentivos y promociones para clientes constantes (D5,O2,O3,O4)</li> <li>2 Convenios de capacitación y asesoramiento bajo el Plan de Competitividad y Plan Q (D1,D2,D3,D4,D5,D7,D8,D10,O4,O6,O7,O8)</li> </ol>
<p align="center"><b>AMENAZAS – A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Fuerte competencia en sector turístico ecuatoriano</li> <li>2 Falta de interés de organismos gubernamentales</li> <li>3 Creación de otros centros</li> <li>4 Existen seis meses de temporada alta</li> <li>5 Incremento de turismo emisoro</li> <li>6 Desconocimiento de riqueza turística en el exterior</li> <li>7 Infraestructura turística ecuatoriana deficiente</li> <li>8 Dependencia de provisión normal de otras industrias</li> <li>9 Falta de ética de operadores turísticos</li> <li>10 Inseguridad económica, política, legal y social</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diferenciación de los servicios en base a la calidad de primera (F1,F2,F3,F4,F5,F7,F8,,F9,A1,A3,A7)</li> <li>2 Ofrecer promociones especiales a clientes que poseen gran lealtad a la CMM (F2,F3,F4,F5,F8,A1,A3,A4,A10)</li> <li>3 Difusión en varios idiomas, a nivel local e internacional los atractivos y servicio de calidad (F1,F2,F7,F8,F9,F10,A1,A3,A6,A7)</li> <li>4 Mantenimiento del personal en base a adecuada remuneración de acuerdo a su función (F3,F5,F6,F7,A5,A10)</li> </ol>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS - DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Contratación de técnicos y expertos para dictar cursos y seminarios en áreas críticas (D1,D2,D3,D4,D5,D7,D10,A1,A3,A4,A5,A9,A10)</li> <li>2 Capacitación y participación de los funcionarios de nivel Gerencial, Apoyo y Staff, en eventos de índole turístico a nivel local e internacional (D1,D2,D3,D4,D5,D7,D8,D9,D10,A1,A3,A4,A9)</li> </ol>

Elaboración:

Autor

**Cuadro No. 27**  
**Ciudad Mitad del Mundo: Matriz PEYEA**

**MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)**

**FUERZA FINANCIERA (FF)**

La razón de activo corriente sobre pasivo corriente es de 0.47	2
Dependencia casi absoluta de los ingresos que pueda generar el Museo Etnográfico	2
En promedio del período analizado, la utilidad obtenida representa un 14% de los activos totales	5
El nivel de endeudamiento de la empresa tiene un porcentaje promedio de 29% durante los últimos 4 años	4
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)**

Disminución de inflación, tasas de interés y precios competitivos a nivel de servicios turísticos	3
Mientras la economía nacional crece en 2.8% el turismo crece en 2.1%	3
Las cifras ubican al turismo receptor en el tercer lugar de generación de divisas	3
Rentabilidad baja en los últimos años, por sensibilidad a la crisis	1
Niveles bajos de capacitación turística	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

**ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)**

La tasa anual de inflación mantuvo su tendencia a la baja, situándose a diciembre del 2004 en 1.9%	-4
La economía ecuatoriana ha experimentado en la última década un crecimiento promedio del 2.8%	-3
Favorable desempeño de exportaciones del sector petrolero	-3
La dolarización ha logrado revertir tendencias devaluatorias e inflacionarias agudas	-3
Favorable desempeño de las recaudaciones tributarias, permitieron financiar un mayor gasto público	-2
<b>TOTAL</b>	<b>-15</b>

**VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)**

Ubicación geográfica	-4
Precios cómodos	-3
Servicio de calidad del personal	-1
Infraestructura turística	-2
Calidad de atractivos	-2
<b>TOTAL</b>	<b>-12</b>

**Conclusión**

El promedio para EA es= - 3

El promedio para VC es= - 2.4

El promedio para FI es= 2.2

El promedio para FF es= 3.25

El vector direccional coordina : Eje x:-0.2  
Eje y: 0.25

**LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO DEBE SEGUIR ESTRATEGIAS DE TIPO:  
CONSERVADOR**

## ESTRATEGIAS:

### 1. PENETRACIÓN DE MERCADO

Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales en los mercados presentes, mediante un mayor esfuerzo de mercadeo.

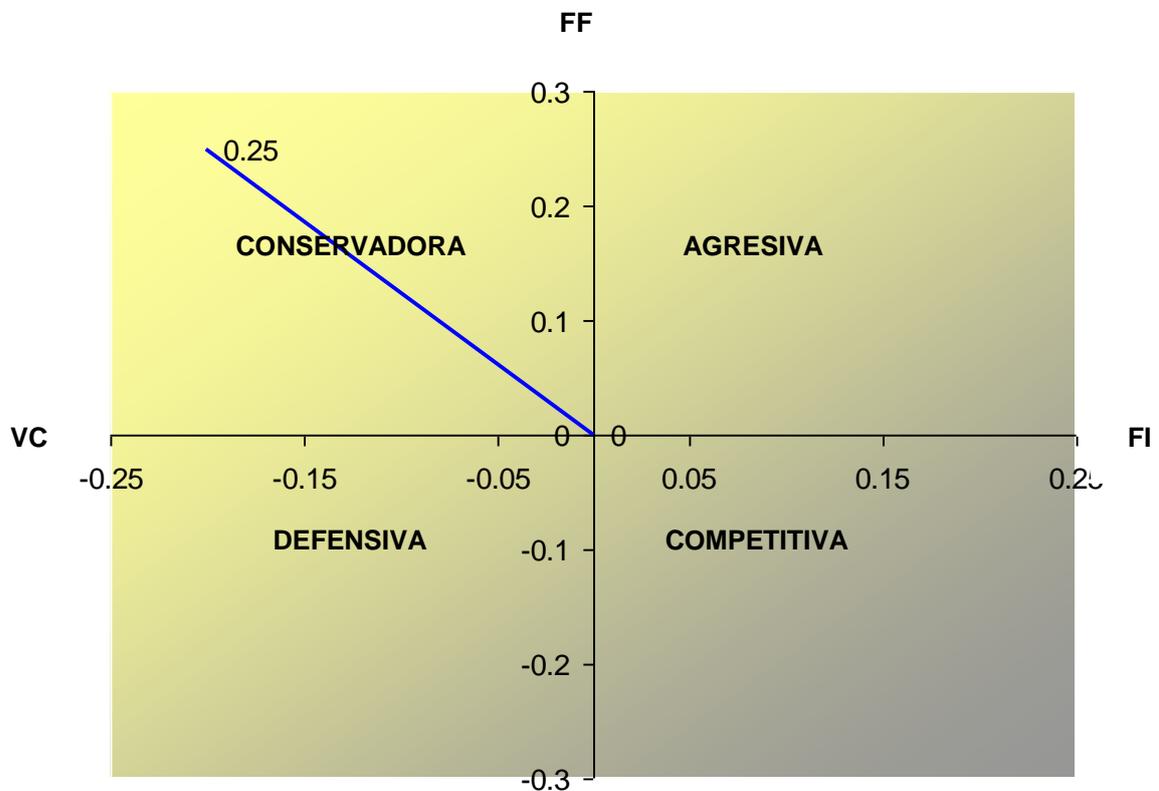
### 2. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Tratar de incrementar el flujo de visitas al centro turístico, mejorando los servicios actuales o desarrollando los nuevos.

### 3. DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA

Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados.

**Gráfico No. 77**  
**Perfil de Estrategia de Ciudad Mitad del Mundo según la PEYEA**



Elaboración: Autor

EA

### 5.1.3. MATRIZ MCPE<sup>63</sup>

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso final del marco analítico para formular estrategias.

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz MPC, la matriz FODA y el análisis PEYEA. La MCPE es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI. La hilera superior consta de las estrategias alternativas derivadas del proceso estratégico.

Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

---

<sup>63</sup> Fred, R. David (1997) Conceptos de Administración Estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series.

Con el fin de determinar las estrategias más convenientes para la Ciudad Mitad del Mundo en su accionar futuro, se ha elaborado la matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE (Cuadro No.28). Las matrices construidas en las secciones anteriores han dado formato a la MCPE de la Ciudad Mitad del Mundo, la que, en base al mayor puntaje acumulado asignado a cada estrategia, se ha escogido para la formulación de la estrategia corporativa.

Cuadro No. 28  
Ciudad Mitad del Mundo: Matriz MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)																				
Factores Críticos Para el Éxito		PESO	A1		A2		A3		A4		B1		C1		C2		D1		D2	
			CA	TCA																
<b>OPORTUNIDADES</b>																				
1	Ecuador evidenció notable crecimiento económico	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
2	Existen 130 mil potenciales clientes en Pichincha	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	0	0.00	3	0.15	4	0.20	4	0.20
3	Crecimiento del 4.2% de llegadas de extranjeros	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
4	Existen 1.278 agencias de viajes operando Ecuador	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Los turistas receptivos gastan más que internos	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	2	0.06	0	0.00	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6	Implementación del Plan de Competitividad	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	0	0.00	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06
7	Factibilidad de alianzas estratégicas	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
8	Implementación del Plan Q	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	0	0.00	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
9	Turismo interno realizado en diversas modalidades	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	1	0.04	0	0.00	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08
10	Disminución de inflación, tasas y precios en turismo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>																				
1	Fuerte competencia en sector turístico ecuatoriano	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.1	3	0.06	4	0.08
2	Falta de interés de organismos gubernamentales	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.1	3	0.06	2	0.04
3	Creación de otros centros	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.1	2	0.06	3	0.09
4	Existen seis meses de temporada alta	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.2	4	0.28	3	0.21
5	Incremento de turismo emisor	0.02	2	0.04	1	0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.02	0	0.00	2	0.04
6	Desconocimiento de riqueza turística en el exterior	0.03	3	0.09	3	0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12
7	Infraestructura turística deficiente	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	1	0.04	3	0.12
8	Dependencia de provisión normal de otras industrias	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	0	0.00	2	0.06	3	0.09	1	0.03	2	0.06
9	Falta de ética de operadores turísticos	0.07	1	0.07	3	0.21	0	0.00	0	0.00	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
10	Inseguridad económica, política, legal y social	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
<b>FUERZAS</b>																				
1	Situación geográfica única	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
2	Monumento Ecuatorial y demás atracciones	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
3	Autonomía	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
4	Bajo nivel de endeudamiento	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
5	Bajos costos de producción y capital razonable	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06

6	Apropiada política salarial	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	
7	Optimización del recurso humano	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	
8	Programaciones culturales permanentes	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	
9	Infraestructura adecuada	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	
10	Cooperación institucional	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	
<b>DEBILIDADES</b>																			
1	Carencia de planificación de actividades	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	
2	Dependencia financiera del Museo Etnográfico	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	
3	Inversiones sin evaluación de factibilidad	0.03	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	
4	Carencia de innovación museográfica	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	
5	Falta de políticas de precios	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
6	Baja rentabilidad sobre el patrimonio	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	
7	Insuficiente inversión en capacitación	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
8	Falta de evaluación permanente del servicio	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
9	Programas publicitarios escasos	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	
10	Falta de políticas de recursos humanos	0.02	3	0.06	4	0.08	1	0.02	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08	2	0.04	
			<b>6.35</b>	<b>6.45</b>	<b>4.79</b>	<b>4.27</b>	<b>4.33</b>	<b>5.06</b>	<b>5.91</b>	<b>5.46</b>	<b>5.60</b>								

CA= Calificación del atractivo

TCA= Total de calificaciones del atractivo

#### RESUMEN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	A1	Penetración de mercado en base a esfuerzos de mercadeo
	A2	Desarrollo de mercado, llegar a nuevos clientes con productos actuales
	A3	Diferenciación concéntrica, crear productos relacionados
	A4	Desarrollo del producto
ESTRATEGIA DE LIQUIDEZ A CORTO PLAZO	B1	Porcentaje de dinero establecido como adelanto por contratos realizados
ESTRATEGIAS CONSOLIDACIÓN ORGANIZACIONAL	C1	Convenios de capacitación y asesoramiento bajo el Plan de Competitividad y Plan Q
	C2	Contratación de técnicos en puntos clave de la industria
ESTRATEGIAS DE ESTÍMULO AL CONSUMO	D1	Ofrecer promociones especiales a clientes que poseen gran lealtad a la empresa
	D2	Difusión en idioma inglés y español de los servicios y variedad de atractivos

Elaboración:

Autor

## **5.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA<sup>69</sup>**

Dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

La estrategia corporativa de una organización se refleja en la declaración de sus objetivos superiores y en los medios por los cuales éstos serán conseguidos. La estrategia corporativa se declara generalmente de modo de dar a conocer la razón de su existencia, por ejemplo, su misión y el negocio en que está o desea estar. Aunque estrategia corporativa y estrategia de mercadeo no constituyen una sola y la misma cosa, Baker<sup>70</sup> argumenta que: “la selección de una estrategia de mercadeo por la empresa influirá y afectará todo lo que hace y, en este aspecto, la estrategia de mercadeo y la estrategia corporativa están inextricablemente encadenadas”. En las organizaciones orientadas hacia el mercado, se permitirá que el mercadeo influya otras áreas funcionales como investigación y desarrollo, producción, finanzas y personal, cada una de las cuales tendrá estrategias individuales aunque concertadas y en forma colectiva entran en la esfera de la estrategia corporativa.

### **5.2.1 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

De conformidad con los resultados del Análisis del Macro-ambiente, Micro - ambiente y de Situación, resumidos en el análisis FODA, Matriz de Perfil

---

<sup>69</sup> Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos, 1a. Ed., Prentice Hall, p.72.

<sup>70</sup> Baker, M.J. (1985), Marketing Strategy and Management, MacMillan, p.32.

Competitivo y Matriz PEYEA, se han planteado los siguientes objetivos y estrategias corporativas de corto y mediano plazo.

#### **5.2.1.1 Objetivos Corporativos**

*De Corto y Mediano Plazo ( 1 a 3 años )*

- Satisfacer a los visitantes con servicios de alta calidad a precios razonables.
- Mejorar la imagen del complejo turístico Ciudad Mitad del Mundo.
- Incrementar el flujo de visitas con mayor esfuerzo de mercadeo.
- Asignar a inversiones y bienes de capital, mínimo el 25% de los presupuestos anuales.
- Consolidar la estructura organizacional de la E.T.C.M.M.

*De Largo Plazo ( 4 a 5 años )*

- Renovar la muestra museística de el Monumento Ecuatorial y Pabellones Culturales.
- Adicionar productos nuevos pero relacionados, como mayores atracciones relativas al parque temático.

#### **5.2.1.2 Estrategias Corporativas**

*De Corto y Mediano Plazo ( 1 a 3 años )*

1. Penetración de mercado
2. Contratación de técnicos en puntos clave de la industria

*De Largo Plazo ( 4 a 5 años )*

1. Desarrollo de Mercado
2. Desarrollo del Producto
3. Diversificación concéntrica

*5.2.1.2.1 Justificación*

Las matrices analizadas en el punto anterior ha llevado a sugerir las estrategias descritas en este acápite, tomando en cuenta que se deben aprovechar las oportunidades del mercado mediante la utilización de las fortalezas de la empresa, superando así sus debilidades y disminuyendo las amenazas del entorno.

*De Corto y Mediano Plazo ( 1 a 3 años )*

Mediante la penetración del mercado, se tratará de incrementar la participación de los mercados actuales, lo que se justifica por la actual operación de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, que evidencia cierto desconocimiento de algunos de sus productos en algunos segmentos de mercado.

Con la contratación de técnicos en puntos clave de la industria, la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, apuntará hacia un manejo más profesional de un centro turístico de tanta importancia, en sus distintas áreas, para lograr una organización más adecuada y un mejor desempeño financiero, administrativo y de mercadeo.

*De Largo Plazo ( 4 a 5 años )*

El desarrollo del mercado tiene como objetivo llevar los actuales servicios del centro turístico a nuevos mercados. Teniendo en cuenta las potencialidades de corto plazo del mercado receptivo en las áreas de eventos. Es menester para la E.T.C.M.M. realizar las alianzas con organismos y entidades, públicos y privados,

que permitan ampliar la cobertura actual de la empresa hacia los segmentos que favorezcan el crecimiento de las demás áreas, por lo cual primero se profundizará en el mejoramiento de las actuales prestaciones, para crear posteriormente nuevas atracciones.

La estrategia de desarrollo de producto, pretende crear nuevos productos para los mercados existentes de Ciudad Mitad del Mundo, mediante la expansión de la línea de productos, y principalmente generando atracciones que propendan al fortalecimiento del concepto del parque temático.

A través de la diversificación concéntrica, se sugiere a la Ciudad Mitad del Mundo incluir nuevos servicios y nuevos mercados a su acervo de productos y consumidores. Esta táctica se justifica en razón de la tendencia de la industria hacia la oferta de paquetes turísticos completos con múltiples servicios que apuntan a la atención de clientes de la más variada índole.

## **CAPÍTULO 6**

### **ESTRATEGIA DE MERCADEO Y MEZCLA PROMOCIONAL**

#### **6.1 MERCADO OBJETIVO<sup>71</sup>**

Un mercado objetivo es el que una empresa ha elegido entre todos aquellos en el mercado más amplio. Con frecuencia, los segmentos que constituyen el objetivo se definen con base en diversas variables.

##### **6.1.1 A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

El mercado objetivo está representado por los mercados actuales identificados en el análisis de macroambiente y de situación, como son el mercado interno, asociado a la provincia de Pichincha y particularmente a la ciudad de Quito.

Además los grupos identificados en el capítulo 4, para los cuales, más adelante se describirán sus estrategias específicas.

##### **6.1.2 A LARGO PLAZO**

Como ya se ha mencionado anteriormente, y al ser la Ciudad Mitad del Mundo, un sitio de interés turístico a todo nivel, su mercado objetivo a largo plazo, corresponde a los visitantes de Quito y sus alrededores, que no consideran al centro turístico como un sitio de distracción que merezca mayor frecuencia de visita. Principalmente se encuentran en este grupo, los jóvenes colegiales y universitarios, y las familias de nivel medio alto y alto, para quienes se deberán implementar atracciones y servicios, que realmente satisfagan sus expectativas.

#### **6.2 OBJETIVOS DE MERCADEO**

---

<sup>71</sup> Lovelock, Christopher (1997), *Mercadotecnia de Servicios*, 3a. Ed, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 165

### 6.2.1 OBJETIVOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

- Mantener la afluencia turística e incrementar en un 50% del promedio de los últimos tres años.
- Posicionar en la mente de los consumidores a la Ciudad Mitad del Mundo como líder en calidad y precios.
- Lograr que los objetivos, estrategias, políticas y programas se cumplan.

### 6.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

#### 6.3.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO<sup>72</sup>

La Ciudad Mitad del Mundo debe ser posicionada a través de la imagen que proyecta, como un producto o servicio con diferencias significativas entre su propia oferta y la de los competidores que podrían servir a un mismo público objetivo.

En cuanto a la imagen a utilizar, obviamente será la del *Monumento Ecuatorial*. Éste es lo suficientemente conocido tanto a nivel local como internacional, como para pretender modificar la principal imagen del centro turístico.

El beneficio o promesa al consumidor, se justifica en la frase: "**Conozca el Ecuador desde la Mitad del Mundo**". Esta frase simple y coherente, de carácter no diferenciada, se constituye en una oferta para todos los segmentos.

Para el caso de los visitantes ecuatorianos, se busca motivar el orgullo patrio, a través de nuestra cultura y tradiciones, en el sitio mismo por el cual nuestro país lleva su nombre: Ecuador. En el caso de los visitantes extranjeros, se pretende posicionar a la Ciudad Mitad del Mundo, como el punto de partida para conocer el resto de nuestro país; aspecto que ha sido ratificado por los responsables del

---

<sup>72</sup> Según P. Kotler, el posicionamiento es el arte de desarrollar y comunicar diferencias significativas entre la oferta propia y la de los competidores que sirven a un mismo público objetivo.

manejo de las empresas de turismo receptivo, quienes han coincidido en su mayoría, que la primera visita que realizan sus pasajeros, al momento de arribar a la ciudad de Quito, es un “City - Line”, o itinerario desde la ciudad capital hacia la Mitad del Mundo.

El tercer elemento a ser considerado, es la diferenciación, la cual en el mercado turístico es fundamental. La Ciudad Mitad del Mundo debe ser posicionada conforme a *calidad - precio*, destacándose la calidad de las instalaciones (infraestructura adecuada, aseo, ornamentación, señalización, prestaciones, diversidad de atracciones), el excelente servicio del personal de la empresa y de quienes laboran en los locales comerciales, y el precio razonable que ofrece el centro turístico en todas sus atracciones.

#### **6.3.4 MANTENER LA SATISFACCIÓN**

El objetivo de todos los esfuerzos del mercadeo debería consistir en maximizar la satisfacción del cliente. La organización debe cerciorarse de que provee el mejor servicio posible, a un precio adecuado, y abstenerse de inducir al consumidor a formarse expectativas de rendimiento superiores, a lo que ésta les pueda proporcionar<sup>73</sup>.

La lealtad de los clientes de Ciudad Mitad del Mundo se consigue cuando un consumidor sigue utilizando sus servicios a través del tiempo. La satisfacción del consumidor es el principal motivo de lealtad, por lo que se sugiere un *sistema de administración de quejas*, bajo una política de garantías, en donde el Gerente de la E.T.C.M.M., califique por categorías las quejas de los clientes para identificar si el problema se ocasiona por disminución en la calidad de sus instalaciones o servicios, o simples malentendidos.

Los clientes insatisfechos a quienes persuade de permanecer con la Ciudad Mitad del Mundo como destino, probablemente serán más leales y rentables que antes. El manejo generoso de las quejas anima a que se presenten más reclamos por

---

<sup>73</sup> Schiffman y Lazar (2001), Comportamiento del Consumidor, 7a. Ed., Prentice Hall, p. 173.

parte de clientes insatisfechos quienes, de otro modo, simplemente no regresarían en el futuro.

Las Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus visitantes como el eje de su funcionamiento, pero a veces esta sentencia no se cumple. Es por esto que se hace necesario además, el establecimiento de un decálogo<sup>74</sup> del Servicio al Cliente de la E.T.C.M.M.:

1. *El visitante por encima de todo.* Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
2. *No hay imposibles cuando se quiere.* A veces los visitantes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que ellos desean.
3. *Cumplir con todo lo que se promete.* Son muchas las empresas que tratan a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. *Solo hay una forma de satisfacer a los visitantes, darles más de lo que esperan.* Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. *Para el cliente, quien brinda el servicio marca la diferencia.* Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
6. *Fallar en un punto significa fallar en todo.* Puede que todo funcione a la perfección, que se tenga todo controlado, pero si se descuida algún detalle, todo se va al piso.
7. *Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.* Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos cómo se pretende satisfacer a los clientes externos. Por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de mercadeo.

---

<sup>74</sup> Adaptado del Seminario de Marketing de los Servicios Públicos, CGE, Abril 2006.

8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hacen los visitantes.* La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican. Si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
9. *Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.* Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
10. *Cuando se trata de satisfacer al visitante, todos los empleados son un equipo.* Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

#### **6.3.4.1 Plan de satisfacción al cliente**

Para la ejecución de la estrategia planteada, se debe implementar el siguiente plan operativo:

1. Publicación del decálogo de Servicio al Cliente de la E.T.C.M.M.
2. Creación de buzones de comentarios en diferentes puntos de la Ciudad Mitad del Mundo: ingreso a oficinas de administración, Museo Etnográfico, Planetario, Pabellones Culturales, Fundación Quito Colonial, estancia posterior del escenario de la Plaza Central, estación del tren turístico y al ingreso / salida del centro turístico.
3. Análisis de los responsables de cada área sobre comentarios dados por los visitantes y contraste con los servicios prestados.
4. Selección de comentarios importantes y discusión entre jefes de las diferentes unidades administrativas al final de cada mes.
5. Solución de problemas relevantes. Se estima la implementación en 45 días.

### **6.3.5 MERCADEO DE RELACIÓN<sup>75</sup>**

La Ciudad Mitad del Mundo tiene una gran oportunidad de crecimiento en el mercadeo actual sobre la base de una relación interpersonal formal (mediante un acuerdo contractual) con el cliente, a razón de descuentos que estimulen las visitas al centro, en especial de clientes estudiantes de Escuelas y Colegios de la ciudad de Quito y sus alrededores, principalmente con respecto a sus productos Museo Etnográfico y Planetario; y también con los visitantes extranjeros pertenecientes a grupos organizados, es decir, los relacionados con agentes de viajes y operadores turísticos, principalmente con respecto al producto Museo Etnográfico.

La adopción de esta estrategia se basa en las encuestas realizadas a los múltiples clientes de los diferentes segmentos identificados en el análisis de situación y en el resume de la segmentación del mercado.

#### **6.3.3.1 Plan de relación**

1. Continuación y mantenimiento de bases de datos de clientes de la Ciudad Mitad del Mundo, en especial de los Directores y Rectores de los colegios y escuelas de la ciudad de Quito, así como de los profesores responsables de las Ciencias Sociales de cada uno de ellos. Además bases de datos de organizaciones encargadas de la operación de turismo receptivo, tales como: agencias de viaje, operadores turísticos, hoteles, hostales, hosterías, aerolíneas y transporte turístico.
2. Contacto telefónico y citas con unidades de toma de decisiones
3. Visitas y presentación de oferta de paquetes de servicios, a un precio especial o con planes de pago.

---

<sup>75</sup> Altés C. (2001), Marketing y Turismo, Gestión Turística, 3ª. Ed., Editorial Síntesis, España, p. 208.

4. Presentación de contrato contractual por servicios a prestar, en fechas determinadas, preferiblemente en temporada baja.

5. Firma del contrato y legalización.

6. Cobro de contrato y programación.

7. Elaboración de cronograma de visitas. Se estima en 180 días.

### **6.3.6 DESARROLLO DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS<sup>76</sup>**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, en el mundo turístico nacional la Ciudad Mitad del Mundo es un producto de alta notoriedad, que aparece incluido en muchos de los paquetes turísticos existentes y en la oferta actual de la Ciudad de Quito.

No obstante, y según la presente investigación y en la realizada en la preparación del Plan Q, esta importante presencia no está acompañada de una buena valoración de la visita. El Diario El Comercio del 17 de junio del 2005 (*Anexo 11*), señala que “La Mitad del Mundo atrae, pero aún falta”, analizando que quienes visitan uno de los íconos de la ciudad no salen completamente satisfechos del paseo. Así, aunque la gran mayoría de los turistas nacionales e internacionales de Quito visitan la Mitad del Mundo, muy pocos se manifiestan encantados con el lugar. En definitiva, las expectativas generadas por el producto no son satisfechas en su totalidad, luego de realizar una visita al centro turístico.

Asimismo cabe indicar, que en función de los análisis ya realizados, el complejo es hoy, un parque de fin de semana y festivos para los vecinos del Distrito Metropolitano de Quito y de las zonas de poblaciones cercanas; aunque

---

<sup>76</sup> Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2004), Marketing para Turismo, 3a. Ed., Pearson Educación, pp. 193 – 206.

resumiendo todas las atracciones que posee el centro turístico, el concepto más acertado que podría aceptar es el de ser un “Parque Temático”.

Con estas premisas y luego de un análisis detallado de cada uno de los recursos del centro turístico, tanto científicos como culturales, así como de los servicios y equipamientos turísticos que actualmente posee, el presente estudio propone el establecimiento de elementos complementarios relacionados directamente con la temática del parque, considerando lo siguiente:

- Las investigaciones más recientes demuestran que la línea equinoccial no pasa por el lugar señalado actualmente<sup>77</sup> (*Anexo 12*). Por esto, se propone la implementación de atractivos de experimentación, que si bien no corregirán el trazo exacto de la línea imaginaria, sustentarán la temática original del porqué se construyó el parque turístico en esta zona. Una alternativa podría ser la implementación de un reloj solar, el mismo que marcará las líneas del tiempo a través de la luz que proyecta el sol sobre el piso. La imagen que resulta de este paso durante todo el año es la estrella de 8 puntas (*Anexo 13*), un símbolo antiguo usado por varias culturas antiguas, entre ellas la andina. La “**Estrella de 8 Puntas**”, marca la sombra que produce el sol, específicamente en los días de especial significación por nuestra privilegiada ubicación geográfica, como lo son los Solsticios y Equinoccios. Esta estrella ancestral buscará solucionar al menos en parte, el mencionado conflicto ético.
- Se deben exponer aspectos adicionales a la investigación realizada por científicos europeos, a los gobiernos occidentales, a la historia oficial, e impulsar el conocimiento de quienes ya sabían la importancia de este punto mítico, que son los pueblos originarios, las culturas locales y su conocimiento ancestral obtenido hace miles de años. Por esto, a la propuesta anterior, se puede adicionar la denominada “**Chacana**” (*Anexo 14*) o escalera del tiempo, que igualmente simboliza el movimiento del sol en el año, abarcando cuatro períodos enmarcados por los solsticios y

---

<sup>77</sup> Diario El Comercio, Redacción Cultura, miércoles 24 de enero del 2007, Quito, p. 26.

equinoccios, momentos del año íntimamente ligados a la intensidad de los rayos solares y a la manifestación de los cuatro elementos: aire, fuego, tierra y agua.

- Cabe mencionar que la actividad turística se basa en las sensaciones y recuerdos; por lo que los elementos antes citados, deben ser explicados de una forma detallada para que realmente sean apreciados por los visitantes. Por esto se hace necesaria la instalación de **información in-situ**. Rotulación de características contemporáneas y de fácil entendimiento en cada uno de los atractivos y al ingreso de cada pabellón o museo, inclusive se debería instalar una gran marquesina informativa al ingreso mismo de la ciudad turística.

Por otro lado, al ser la Ciudad Mitad del Mundo, un centro en donde deben ser expresados los valores históricos de nuestra nación, y al tener la palabra Ecuador, su más importante significación en este especial punto geográfico, se hace necesaria la creación de un personaje propio del centro turístico, una imagen representativa que atraiga la atención de los visitantes y que a más de tener un vestuario llamativo, tenga el suficiente conocimiento de nuestra cultura solar ancestral para satisfacer la necesidad de información de quienes acudan al parque. Este **personaje mítico**, debe representar a la época Pre - Inca, un ancestro Quitú, con un constante despliegue de sus ritos y tradiciones de orden religioso.

Este personaje - o personajes - , podrían además realizar con los visitantes la experimentación y explicación de los diversos hechos curiosos que se manifiestan en este lugar, aspectos que han sido citados con anterioridad.

- Al no existir la posibilidad de que el parque facilite programaciones artísticas y culturales durante todos los días de la semana, destinados exclusivamente para los fines de semana y feriados, se propone convertir a la ciudad turística en una muestra permanente de arte. Inicialmente se

debe realizar un cambio radical en cuanto a la actual presentación de las fachadas de la ciudad. Se propone la puesta en marcha del proyecto “**Pintemos la Mitad del Mundo**”, consiste en la realización de un estudio de colores, para la implementación de varias tonalidades pasteles sobre las fachadas de cada edificación, y dar un giro completo con relación a la actual arquitectura colonial en “blanco y negro, y en su lugar mostrar una imagen alegre y dinámica, más acertada para un centro turístico.

Este proyecto deberá ser complementado con el diseño de **murales artísticos**, que serán plasmados en lugares seleccionados y en orden cronológico, cuyos temas serán directamente relacionados con hechos históricos de nuestra nación, desde nuestro origen en la prehistoria, hasta hechos relevantes de la vida republicana del Ecuador.

Como ya se ha mencionado, el turismo está basado en gran medida en los recuerdos que una visita pueda producir en la mente de los turistas. Con esta premisa y acorde a la temática expuesta, el parque debe facilitar mayor cantidad de lugares que inviten a ser objeto de una fotografía. Se podría determinar un lugar específico, para el diseño de elementos “sui-géneris” de diversas temáticas que permitan al visitante interactuar con el parque. Por ejemplo, murales o gigantografías de la selección ecuatoriana de fútbol, de gran reconocimiento en el ámbito internacional en los actuales momentos; o de los clubes locales del mismo deporte, muy apreciados por la cultura popular; o inclusive instalar las conocidas “**bancas con personajes**”, cuyos protagonistas deberán ser fácilmente reconocidos por nuestra sociedad.

- Aprovechando la gestión de la estrategia del mercadeo de relación, se propone la ampliación de cartera de servicios en el ámbito cultural, consistente en la realización de **Festivales Intercolegiales**, diferenciando categorías dependientes de la actividad cultural que se realice en las diferentes unidades educativas.

Esta estrategia sería una alternativa de atracción de considerables volúmenes de visitas en días y horarios no tradicionales, que podrían ser viernes o sábados (inclusive en las noches). Se considera que los familiares, amigos y compañeros de los jóvenes que vayan a realizar sus presentaciones artísticas, serían potenciales acompañantes y obviamente clientes del parque.

Con esto, se cumple plenamente unos de los objetivos originales de creación de la Ciudad Mitad del Mundo, en el cual se establece la creación de un espacio de expresión de la cultura y tradición popular. Finalmente se debe mencionar que esta alternativa inclusive reduciría los costos de realización de programaciones artísticas, esto si se lo realizaría durante los días sábados.

- Al ser una de las características de los servicios la intangibilidad, se propone **materializar el producto turístico** Mitad del Mundo, o mejor, sus servicios y prestaciones. Se propone la entrega de un “brochure” (*Anexo 15*) o un disco multimedia informativo, al momento en que los visitantes ingresan a la ciudad turística sin que ellos tengan que cancelar valores adicionales. En el primer caso, el material impreso facilitará la ubicación y aprovechamiento de todas las atracciones y servicios con que cuenta el centro, durante el recorrido. En el segundo caso el cd permitirá afianzar la información obtenida luego de la visita, misma que podrá ser compartida con personas que podrían convertirse en futuros clientes.

Obviamente la entrega de este tipo de materiales incrementaría en gran medida los costos de la E.T.C.M.M., por lo que para su ejecución se propone la venta de publicidad, en ambos instrumentos para su financiamiento. Se plantea aprovechar la fuerte imagen del centro turístico así como su considerable afluencia, para su propio beneficio y crecimiento institucional.

Así mismo y luego de llegar a un acuerdo conjunto entre la E.T.C.M.M. y los arrendatarios de los locales comerciales, se plantea la creación de la **“Moneda de la Mitad del Mundo”, el “Equinoccio”**. Esta moneda de diseño muy atractivo, se entregaría igualmente en los ingresos del parque y servirá para hacer compras exclusivamente al interior de la ciudad turística, cada vez que los visitantes realicen una compra por un monto mínimo, valor que deberá ser fijado por consenso entre los representantes de los locales mencionados. Cabe señalar que esta singular moneda, no tiene ningún valor monetario y tampoco podrá ser utilizada como pago de entrada.

- Finalmente en este acápite, es necesario mencionar una de las premisas de la teoría turística: la necesidad de que un destino turístico sea complementado por destinos de segundo orden. Esta proposición se complementa con la teoría del modelo molecular de los productos. Con estos precedentes, la E.T.C.M.M. debe buscar la posibilidad de alianzas estratégicas con atractivos turísticos aledaños, para en sí constituirse como un verdadero “producto turístico”. Como posibilidad cercana está el Museo de sitio Inty-Ñan, un espacio de experimentación que genera alto interés sobre todo para los segmento de visitantes clasificados en este estudio como E1 y E4. La propuesta consiste en propender constantemente a la provisión de mayores beneficios para los visitantes del parque, sin tener los mismos que erogar valores adicionales. Otra alternativa puede ser la alianza con el atractivo denominado “Quito en Miniatura”, ubicado dentro de la ciudad turística, que igualmente es muy apreciado por los visitantes locales, y que en la actualidad demanda el pago de un valor adicional para su visita.

### 6.3.7 ESTRATEGIA DE PRECIOS<sup>78</sup>

Inicialmente es importante mencionar ciertos efectos que causaría en nuestros clientes, el establecimiento de una nueva política de precios:

---

<sup>78</sup> Stanton W. y Futrell Ch., Fundamentos de Mercadotecnia, 8ª Edición, Mc Graw Hill, pp. 286 – 312.

- La demanda de los servicios tiende a ser menos elástica que la de los bienes. Esto quiere decir, que los visitantes asiduos a un centro turístico, no sufren en gran medida la variación de los precios a los diferentes servicios.
- En los servicios es más difícil determinar los precios con base en los costos. En este punto, al ser una característica de los servicios, la intangibilidad, no es aconsejable realizar la fijación de precios a través del costeo. Es más recomendable realizarlo a través de un estudio de la disponibilidad económica o capacidad de pago, de cada uno de los segmentos de mercado identificados.
- Los consumidores de servicios son más propensos a usar el precio como indicio de la calidad. Regularmente en el sector terciario de la economía, se evidencia la percepción, de que lo más costoso es mejor. Es por esto que como ya se indicó en el primer punto, la demanda de los servicios es inelástica.
- Los consumidores de servicios tienen más dificultades para comparar los precios de los competidores. Por otro lado, y pudiendo ser considerado como ventaja, los visitantes no poseen de muchos elementos para comparar la valoración del servicio turístico, sobre todo, en atractivos como lo es la Mitad del Mundo, ya que se constituye en un atractivo único, que no admite parámetros de comparación.

Con estas apreciaciones y analizando los resultados de la investigación de mercados, se evidencia un gran descontento en los visitantes, especialmente locales y nacionales, con relación al pago de ingreso y visita a los diferentes atractivos del centro turístico. En general, el descontento no se genera en sí por los montos a ser cancelados, sino más bien por el excesivo número de veces que se debe hacerlo. Además cabe citar, que los arrendatarios de los locales consideran que el actual manejo de entradas al centro turístico, frena el flujo de

visitantes (El Comercio, 22 de enero del 2006 - *Anexo 16*). Es por esto, que el presente estudio, propone la cancelación de un valor único, que permita la utilización de todos los servicios de la ciudad turística, considerando su valor de ingreso inclusive.

Esta alternativa, busca además evitar la discriminación de precios, en cuanto a turistas nacionales y extranjeros, común en casi todos los sitios turísticos de nuestro país; hecho que igualmente genera descontentos en visitantes de otras nacionalidades.

Este valor único de pago, sería de 4 USD para público adulto, y en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, el valor del ticket de ingreso para niños (entre 5 y 12 años), discapacitados y personas de la tercera edad, será de 2 USD.

Este ticket deberá tener además un “nombre atractivo”, que genere alta recordación y reconocimiento, e inclusive la E.T.C.M.M. intentará implementar una forma atractiva de ticket, que permita tangibilizar su servicio turístico.

Se propone que el nombre sea: PASAPORTE LATITUD 0°, que incluiría:

- Ingreso a la Ciudad Mitad del Mundo
- Presentaciones Artísticas y Culturales (fines de semana y días festivos)
- Visita al Museo Etnográfico
- Ingreso al Planetario
- Recorrido por Pabellones Culturales
- Visita a Fundación Quito Colonial
- Servicio de guía
- Parques infantiles y áreas de descanso

Obviamente se considera de forma paralela, la posibilidad de que quienes no deseen visitar la totalidad de atractivos, puedan tener acceso al centro turístico y realizar un recorrido por todas sus instalaciones y locales comerciales. Este ticket de ingreso, tendrá la denominación de PASAPORTE 0 y su costo será de 2 USD, igualmente con las consideraciones legales pertinentes.

Los costos adicionales, que deberán ser erogados por los visitantes, serán exclusivamente los relativos al parqueadero, por cuanto no todos los visitantes acceden al centro turístico a través de vehículo propio. El precio establecido por este concepto, deberá ser el mismo al que actualmente se cobra, es decir 1,50 USD, sin límite de tiempo. Valor acorde a la investigación de mercado y al presupuesto proyectado.

De forma similar al manejo actual de la empresa, en cuanto a visitas corporativas de instituciones educativas de nivel primario y secundario, se continuará con la política de “Sembrar para el Futuro”, a través de la cual se facilitará el ingreso de los educandos a todos los atractivos de la ciudad por la módica suma de 1 USD. Este manejo será exclusivo para los días laborales de lunes a viernes.

Finalmente se propone ofrecer promociones especiales a los clientes con gran lealtad al atractivo turístico; esto acorde a las propuestas alternativas de las matrices de planeación estratégica. Esta promoción será efectiva únicamente en los 6 meses de temporada baja y consistirá en brindar 1 gratuidad por cada 10 visitantes que adquieran el Pasaporte Latitud 0°. Cabe resaltar que este descuento promocional no podrá superar el 6% de los ingresos brutos recaudados anualmente por concepto de venta del Producto Ciudad Mitad del Mundo.

#### **6.3.5.1 Plan de Precios**

Con lo expuesto en Estrategia de Precios, el plan operativo se detalla de la siguiente manera:

1. Envío de propuesta de nuevo manejo tarifario al Directorio de la E.T.C.M.M. para análisis y aprobación.
2. Publicación de cartilla de precios y cronograma de precios.
3. Diseño y artes finales de nuevos tickets de ingreso.

4. Orden de trabajo para impresión de especies valoradas en I.G.M.
5. Análisis de indicadores macroeconómicos como: inflación, salario real, tasa de interés.
6. Seguimiento de reacción de demanda y calibración de precios. Se estima en 90 días.
7. Coordinación con lo descrito en Plan de relación.

### **6.3.8 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN**

La publicidad, promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas son los elementos de mezcla promocional que mutuamente se refuerzan teniendo como objetivo común la venta exitosa de un producto. Una vez que un producto se desarrolla para cubrir las necesidades del mercado objetivo y se distribuye adecuadamente, los consumidores a los que se dirige deben estar al tanto del valor y disponibilidad de éste. La publicidad y promoción son ingredientes básicos dentro de la mezcla de marketing de una compañía<sup>79</sup>.

La estrategia de promoción a utilizar de conformidad con los distintos segmentos de mercado y los objetivos de generar conocimiento y convencimiento del producto e incrementar las ventas y patrón de consumo es la siguiente:

1. Publicidad
  - Radio
  - Prensa
  - Revistas
  - Vallas
  - Folletería
  - Procesos interactivos

---

<sup>79</sup> Cateora P. y Graham J. (2000), Marketing Internacional, 10a. Ed., Mc Graw Hill, p. 549.

## 2. Promoción de Ventas

- Descuento en ventas

## 3. Fuerza de ventas

- Personales y telefónicas para instituciones
- Mailing para bases de datos
- Centro de información turística

La adopción de esta estrategia se basa en las encuestas realizadas tanto a visitantes extranjeros como a visitantes nacionales de la Ciudad Mitad del Mundo, determinados en el análisis de situación, macroambiente, microambiente y en la segmentación del mercado.

### 6.3.6.1 Planes de promoción

#### 6.3.8.1.1 *Media mix institucional según mercados*

Muchas empresas siguen confiando solamente en una o dos herramientas de comunicación para conseguir sus objetivos. Esta práctica persiste a pesar de la fragmentación de los grandes mercados en una multitud de minimercados, cada uno de los cuales requiere un enfoque propio; de la proliferación de nuevos medios de comunicación; y de la creciente sofisticación de los consumidores. El amplio abanico de herramientas de comunicación, mensajes y audiencias convierte en imperativo que las empresas se muevan hacia las *comunicaciones de marketing combinadas*<sup>80</sup>.

El objetivo general de la publicidad de medios es dar a conocer la variedad de atractivos y promover la visita a las actividades culturales y artísticas que se desarrollan en la Ciudad Mitad del Mundo, a fin de apoyar la estrategia de penetración y posicionamiento de mercados.

---

<sup>80</sup> Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2004), Marketing para Turismo, 3a. Ed., Pearson Educación, p. 357.

Como paso previo a la asignación de recursos a la publicidad en medios, ha sido necesario estimar el gasto futuro en publicidad en base a la correlación existente entre las ventas netas totales de la empresa y el gasto que ella destina anualmente a este rubro.

Es importante mencionar, que indistintamente del segmento y de los medios utilizados para publicitar la Ciudad Mitad del Mundo a cada uno de ellos, el mensaje principal que estará presente en la totalidad de los mismos, lo constituye el slogan de la organización: “*Conozca el Ecuador desde la Mitad del Mundo*”.

A continuación se establecen los medios, temporada, mensaje y vehículo más adecuados para cada una de los segmentos establecidos. Para una mejor comprensión del Presupuesto del Plan de Mercadotecnia, se ha reiterado la nomenclatura del Cuadro No.23, es decir anteponiendo la letra E, para el macrosegmento de visitantes extranjeros, y N para nacionales:

## **E1. Back Packers**

### *a. Medios*

- Internet. Se ha considerado esta herramienta por ser la más utilizada por este segmento, al momento de tomar decisiones en cuanto a sitios a visitar se refiere. A más de la página web del centro turístico, la cual se considerará como parte de la publicidad institucional, se propone la publicidad en portales de información turística local, principalmente relacionados con el turismo de aventura, los de mayor atracción para el segmento “mochilero”.

### *b. Temporada*

- Dosificación todo el año.

### *c. Mensaje*

- Oportunidad de experimentar la sensación de estar en la Mitad del Mundo. Disfrutar su energía y su entorno geográfico. Fotografía única sobre la línea equinoccial con un pie en hemisferio norte y otro en el hemisferio sur con Monumento Ecuatorial de fondo o “con el mundo en sus manos”.

### *d. Vehículo*

- Portal Ecuador Aventura.com, banner publicitario, costo = \$ 40 mensuales.
- Portal Equagua.com, banner publicitario, costo = \$ 30 mensuales.
- Uio-guided, banner publicitario, costo = \$ 30 mensuales.

## **E2. Seniors**

### *a. Medios*

- Guías Internacionales y Revistas Especializadas. Debido a que los libros y guías especializadas poseen un alto grado de cobertura y dirigen sus esfuerzos a este grupo objetivo, se consideran a estos como medios muy adecuados para publicitar a la Ciudad Mitad del Mundo. Se han considerado como las alternativas más idóneas para este fin a *Lonely Planet Book* y *South American Explorer*, los cuales son los libros de mayor aceptación a nivel mundial.

Así mismo, se hace imprescindible publicitar el centro, en las guías y directorios turísticos locales, que son usados de forma cotidiana por quienes comercializan los productos o servicios turísticos, principalmente a este segmento de mercado.

### *b. Temporada*

- Un anuncio publicitario en edición anual en libros y guías internacionales.
- En directorios turísticos, intercalado durante meses de estacionalidad alta para extranjeros.

*c. Mensaje*

- Conocimiento sobre historia, tradición, cultura y folklore de nuestro país. Oportunidad de experimentar la sensación de estar en la Mitad del Mundo. Sitio ideal para realizar tour de compras, por su variada oferta y ambiente seguro.

*d. Vehículo*

- Lonely Planet Book, anuncio publicitario en edición anual, costo = \$ 800.
- South American Explorer, publicitario en edición anual, costo = \$ 600.
- Índice de Turismo, anuncio publicitario en edición mensual, costo = \$ 140.
- Transport, anuncio publicitario en edición mensual, costo = \$ 120.

### **E3. Residents**

*a. Medios*

- Revista. Se dirige a un segmento socioeconómico medio o alto, siendo el grupo de interés fundamental, los extranjeros residentes en nuestro país. Las revistas y en este caso el suplemento de la temporada vacacional de la Revista Vistazo, son un interesante medio de llegada por la segmentación que se consigue por esta vía; además tienen la ventaja de estar expuestas a los lectores por un tiempo mayor que otros medios.
- Televisión. Se justifica su uso por tratarse de un medio masivo de comunicación, que permite segmentar el mercado según la programación.

*b. Temporada*

- Anuncio publicitario en suplemento vacacional de circulación en el mes de julio.
- Dosificación durante los 6 meses de temporada alta.

*c. Mensaje*

- Posibilidad de tener un contacto directo con la cultura del Ecuador en un ambiente tradicional. Variedad de oferta gastronómica y comercial. En

televisión, énfasis en que las actividades culturales y artísticas se realizan semana a semana, además de la amplia oferta de tipo lúdica que ofrece el parque.

*d. Vehículo*

- Suplemento vacacional Revista Vistazo, anuncio publicitario de un cuarto de página, costo = \$ 800.
- Ecuavisa, Teleamazonas y Gamavisión, 40 cuñas de 30 segundos a nivel nacional por mes, costo mensual = \$ 4000.

#### **E4. International Students**

*a. Medios*

- Internet. Esta herramienta es la más adecuada para este segmento, por cuanto y debido a la actividad misma que realiza este grupo objetivo, el internet será un elemento de uso cotidiano. Básicamente, los intereses y expectativas turísticas son muy similares al segmento “mochilero”, con la diferencia de disponer de un tiempo mayor de estadía en nuestro país, hecho que permitiría que puedan realizar más de una visita al centro turístico. Es por esto último, que se hace imperativa la actualización permanente de la información referente a las programaciones semanales, que se oferten a través del internet.

*b. Temporada*

- Dosificación todo el año.

*c. Mensaje*

- Oportunidad de experimentar la sensación de estar en la Mitad del Mundo. Disfrutar del folklore ecuatoriano y conocer a cerca de la cultura de nuestro pueblo. Ser parte de las celebraciones tradicionales que se realizan semanalmente.

*d. Vehículo*

- A más de los portales de internet ya citados en E1, para este grupo objetivo se utilizará además la publicidad institucional relativa a material impreso, mismo que será distribuido en los institutos de intercambio, escuelas de español y demás instituciones educativas relacionadas con este segmento de mercado.

**E5. Bussines Travelers**

*a. Medios*

- Valla. La cual estará ubicada en el arribo internacional del Aeropuerto de Quito.

*b. Temporada*

- Acervo publicitario por un año.

*c. Mensaje*

- Oportunidad de experimentar la sensación de estar en la Mitad del Mundo, la cual se constituye en un punto de visita obligatorio durante su estadía en Quito, y que además se encuentra a pocos minutos de la ciudad capital.

*d. Vehículo*

- Valla arribo internacional Aeropuerto Mariscal Sucre, acervo publicitario anual, costo = \$ 12000.

Además de los medios ya mencionados, y como una manera genérica de publicitar el centro turístico a todos los segmentos de visitantes extranjeros, el material impreso de la organización será entregado en general a través de la planta hotelera de la ciudad de Quito, agentes y operadores turísticos y centros de información instalados por distintas organizaciones. Esta actividad deberá ser desarrollada en el transcurso de todo el año.

## **N1. Familias de Quito y Alrededores – Clase Socio económica Media, Media Baja y Baja**

### *a. Medios*

- Prensa. El mercado puede segmentarse según secciones en la prensa o según el tipo de periódico. El medio escogido, es un periódico de tipo popular pero muy tradicional y de alta circulación en la ciudad de Quito.
- Radio. Se utiliza este medio por la informalidad y porque es toda la familia la que toma la decisión de llegar a la Ciudad Mitad del Mundo, por motivos de disfrutar de la programación artística, principalmente.
- Vallas. Las cuales deberán ser ubicadas en sitios de alto tráfico de la ciudad de Quito.
- Televisión. Ya contemplado en E3, se justifica por tratarse un medio de comunicación masiva.

### *b. Temporada*

- En prensa, una campaña anual con un anuncio semanal durante los días viernes.
- En radio, una campaña anual con 40 cuñas semanales durante jueves y viernes.
- Valla, acervo publicitario por un año.

### *c. Mensaje*

- Oportunidad de disfrutar de un fin de semana en familia, con una programación artística popular, en un ambiente tradicionalmente ecuatoriano, de fácil acceso, a un bajo costo y a pocos minutos de la ciudad de Quito.

### *d. Vehículo*

- Diario Últimas Noticias, anuncio semanal en portada de primera página, full color de 5 módulos, costo = \$ 250 por anuncio.
- Radio Canela, Programas “Fijación Temprana” y “A Filo de Cama”, 40

cuñas mensuales durante jueves y viernes, costo = \$ 600 mensuales.

- Letrasigma, 2 vallas AA en sitios de alto tráfico de la ciudad, costo = \$ 8000 cada valla.

## **N2. Grupos Jóvenes de Amigos y Parejas – Clase Socio económica Media Alta, Media y Media Baja**

### *a. Medios*

- Radio. Se justifica por tratarse de un medio masivo de comunicación, que permite segmentar al mercado según su programación. Las radios más escuchadas por la población juvenil, son las que ofrecen programas de variedades, temas de actualidad, deportes y comicidad.
- Internet. Al ser este segmento de la población local, el de mayor acceso a internet, ya sea por sus instituciones educativas o en sus domicilios, se propone la construcción permanente de una base de datos de este grupo objetivo, principalmente para la obtención de sus direcciones electrónicas, a través de las cuales se enviará de forma periódica, pequeños mensajes multimedia con novedades del centro turístico, y principalmente la programación artística juvenil que en él se presente.

### *b. Temporada*

- En radio, una campaña anual con 20 cuñas semanales durante jueves y viernes.
- En Internet, una campaña anual con envío de 4 mensajes multimedia mensuales.

### *c. Mensaje*

- Oportunidad de disfrutar de un fin de semana en compañía de sus amigos o pareja, con una programación artística de tipo juvenil, en un ambiente tradicionalmente ecuatoriano y a un bajo costo.

### *d. Vehículo*

- Radio La Mega, Programa “Pato2”, 20 cuñas mensuales durante jueves y

viernes, costo = \$ 500 mensuales.

- Squad Network – Diseño y Multimedia, campaña de mailing con 4 mensajes multimedia mensuales, costo = \$ 80 mensuales.

### **N3. Estudiantes de Escuelas y Colegios de la Ciudad de Quito y sus alrededores.**

#### *a. Medios*

- A más de los medios de comunicación masiva ya citados en varios segmentos anteriores, la E.T.C.M.M. deberá planificar de forma anual visitas personalizadas a las instituciones educativas, a fin de ofrecer el producto Mitad del Mundo, principalmente en lo que a su sector científico – cultural se refiere. Para esta actividad, igualmente se utilizará el material impreso, contemplado como publicidad institucional.

#### *b. Temporada*

- Dosificación en todo año durante el período lectivo.

#### *c. Mensaje*

- Posibilidad de conocer la historia de un monumento ícono de la nacionalidad ecuatoriana, el Monumento Ecuatorial. Además la historia del por qué nuestro país se llama Ecuador, a través de las investigaciones realizadas por la Misión Geodésica Francesa. Se puede además conocer sobre los diferentes grupos étnicos que se distribuyen alrededor de nuestro territorio. Finalmente hacer un maravilloso viaje por el universo y conocer sus fenómenos, desde el Planetario. En fin un sinnúmero de atracciones culturales, principalmente en el sector cultural y en los diferentes rincones de la pequeña ciudad de estilo colonial.

#### *d. Vehículo*

- Publicidad institucional.

## **N4. Provinciales**

### *a. Medios*

- Televisión. Ya contemplado en E3, se justifica por tratarse de un medio de comunicación masiva y sobre todo por su capacidad de cobertura a nivel nacional.
- Vallas. Igualmente ya contempladas en N1, serían ideales para atraer la atención de los visitantes de provincia, mientras se encuentren de paso por la ciudad de Quito.

### *c. Mensaje*

- Oportunidad de visitar uno de los atractivos más importantes de la ciudad capital, el cual se encuentra a pocos minutos de Quito y al cual se llega a través de una autopista de primer orden. Atracción de bajo costo, en donde a más de obtener la tradicional fotografía con el fondo del Monumento Ecuatorial, es posible la compra de recuerdos temáticos, al alcance de todo presupuesto.

## **N5. Familias de Quito y Alrededores – Clase Socio económica Alta, Media Alta y Media.**

### *a. Medios*

A más de los medios de comunicación masiva ya contemplados en segmentos anteriores, se proponen medios adicionales para este particular segmento.

- Radio. Se justifica su uso por tratarse de un medio masivo de comunicación, que permite segmentar el mercado según la programación. Se utilizará este medio con énfasis en programaciones y eventos culturales.
- Paneles Luminosos. Los cuales serán ubicados junto o en los alrededores de los centros comerciales, sitios usualmente visitados por este grupo objetivo.

*b. Temporada*

- En radio, una campaña anual con 20 cuñas y 40 menciones al mes.
- Paneles Luminosos, acervo publicitario por un año.

*c. Mensaje*

- Oportunidad de disfrutar de un fin de semana en familia, con una programación cultural de alto nivel, en un ambiente tradicionalmente ecuatoriano, de fácil acceso, a un bajo costo y a pocos minutos de la ciudad de Quito.

*d. Vehículo*

- Radio Centro, Programas “A Toda Música” y “Los 40 Principales”, 20 cuñas y 40 menciones mensuales durante jueves y viernes, costo = \$ 200 mensuales.
- Grupo K, 3 paneles luminosos AA junto o alrededor de centros comerciales, costo = \$ 4000 cada panel.

6.3.8.1.2 *Publicidad institucional*

*a. Medios*

- Marketing interactivo. La empresa se expone a mercados grandes internos y receptivos sin necesidad de intermediarios.
- Folletería. Información visual de todos los servicios con que cuenta la Ciudad Mitad del Mundo, y su representación iconográfica.
- Centro de información turística.

*b. Temporada*

- Dosificación todo el año

*c. Mensaje*

- “Conozca el Ecuador desde la Mitad del Mundo”. Este mensaje tiene gran significación, pues se concibe a la Ciudad Mitad del Mundo como un centro

turístico en el cual confluyen las culturas y tradiciones de nuestro pueblo en un ambiente tradicional. El punto 0 o Latitud 0° se constituye en el punto de partida para conocer el resto de nuestro país. Finalmente el slogan expone la importancia de este punto geográfico, e invita a ser visitado de forma primordial, antes de recorrer nuestro pequeño y a la vez maravilloso Ecuador.

*d. Vehículo*

- Creación de una página web, cuyo costo alcanza los 3500 dólares, con las siguientes características:
  - Diseño de la página web
  - Hosting hasta 80 MB
  - Registro y dominio corporativo
  - Setup, instalación y mantenimiento anual

Se incluye información histórica de la Misión Geodésica, del Monumento Ecuatorial y del centro turístico. Oferta del producto turístico Ciudad Mitad del Mundo, con detalle de cada una de sus atracciones. Actualizaciones permanentes sobre las actividades culturales y artísticas de cada semana. Oferta de productos y servicios de locales comerciales. Sección para descargas de foto-postales y wall-papers. Y finalmente un área para recepción de suscripciones gratuitas, a través de la cual el suscriptor recibirá información permanente de las novedades del centro turístico.

- La Folletería es un vehículo institucional, que se entregará de forma segmentada a cada uno de los grupos objetivos, como ya se ha detallado en secciones anteriores. Se ha calculado en 15000 dólares, la provisión anual de este material, en el cual se contempla el trabajo creativo, artes finales e impresión de: afiches, trípticos, volantes, carpetas, papel membretado y tarjetas.

- El costo y según las regulaciones del Municipio de Quito que establece la implementación de “kioscos tipo” alcanza los 3500 dólares. El centro de información turística de la Ciudad Mitad del Mundo, se instalará en un sector de la ciudad de Quito en donde confluyan masivamente los turistas extranjeros que arriban a la ciudad capital y que además sea de alto tráfico de público local. Este sitio podría ser el boulevard de la avenida Amazonas en el sector de La Mariscal.

### **6.3.9 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN INTERNA**

La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensa y contribuciones adoptado por la empresa. Se debe tomar en cuenta que toda empresa actúa en un medio determinado. Dado que su existencia y su supervivencia dependen del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera<sup>81</sup>.

La empresa debe organizar sus actividades conforme al crecimiento que experimenta y a las necesidades que aparecen tanto en el proceso de mercadeo, financiero, de administración de sus sistemas de información y operativo, para lograr el cumplimiento de sus objetivos y estrategias corporativas y de mercadeo.

Actualmente el Organigrama de Ciudad Mitad del Mundo no responde a las necesidades de una mejor administración de sus mercados, recursos e información, como se puede observar en el análisis del microambiente.

En este acápite también es menester mencionar una alternativa para el replanteo del sector cultural del centro turístico. Los pabellones de los países, sólo son

---

<sup>81</sup> Chiavenato I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5a. Ed., Mc Graw Hill, pp. 587 – 588.

espacios arquitectónicos, pero sin ninguna relación entre ellos. En los de Ecuador y España la exposición que contienen no tiene relación directa con el tema del parque temático de la Mitad del Mundo. El de Francia presenta la única exposición alineada con la temática del complejo turístico, una exhibición sobre los geodésicos muy limitada, complementada con otros temas que tampoco tienen relación directa con la Mitad del Mundo. El pabellón de Alemania no tiene exposición propia, sino que presenta el llamado Museo de la Cultura Solar, en el que sorprendentemente, se informa al visitante de una teoría, que descarta la actual ubicación de la Mitad del Mundo.

La opción sería iniciar los estudios relativos al cambio de la actual exposición que se presenta al interior del Monumento Ecuatorial. Su muestra etnográfica es la misma que se instaló hace más de 20 años, hecho que ha disminuido el interés en su visita, principalmente en los visitantes de origen nacional. Al ser el monumento, el elemento medular del parque, en su interior debería ser exhibida la temática propia de la Mitad del Mundo, es decir: la determinación de este punto geográfico por nuestros ancestros, su cultura y tradiciones religiosas; la historia de la medición y forma de la Tierra, y obviamente los antecedentes y resultados de la obra de los geodésicos. El museo etnográfico podría ser instalado en los 4 pabellones, aprovechando que son 4 las regiones naturales de nuestro país, es decir los grupos étnicos de la Costa se exhibirán en el inmueble designado a esta región geográfica; así los pabellones: “Sol y Playa”, “El Encanto de los Andes”, “La Magia de la Amazonía” y “Paraíso Insular”, exhibirán las diferentes costumbres y tradiciones de los grupos humanos que habitan la Costa, Sierra, Oriente y Región Insular, respectivamente, hecho que reforzaría su relación con el slogan promocional de “Conozca el Ecuador desde la Mitad del Mundo”.

#### **6.3.7.1 Planes de Organización Interna**

Para la ejecución de la estrategia planteada, se debe implementar el siguiente plan:

1. Reestructuración del organigrama estructural, funcional y personal.
2. Realizar manual de funciones de todo el personal de la organización.

3. Elaborar políticas de reclutamiento, selección, mantenimiento y capacitación.
4. Plasmar los procesos de servicios por escrito, revisarlos y optimizarlos, mediante herramientas técnicas operativas.
5. Difundir la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias.
6. Implementar remuneraciones basándose en objetivos de corto, mediano y largo plazo de cada unidad administrativa.

## 6.4 CRONOGRAMA, PRESUPUESTO Y CONTROL DEL PLAN

### 6.4.1 CRONOGRAMA

Los planes a desarrollarse desde enero hasta diciembre del 2007, seguirán el siguiente cronograma.

**Cuadro No. 29**  
**Cronograma del Plan**

	2006											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Planes de Satisfacción al Cliente												
Planes de Relación												
Planes de Precios												
Reestructuración de la organización												
Difusión de folletería												
Creación de página web												
Instalación centro de información												
Publicidad radial												
Publicidad televisión												
Publicidad Internet												
Publicidad revista												
Colocación de vallas y paneles												
Publicidad en prensa escrita												
Promociones - Descuentos												

Elaboración: Autor

## 6.4.2 PRESUPUESTO

El pronóstico de ventas e ingresos tentativos expuestos en los Cuadros No. 31, 32 y 33, se desarrolló de conformidad con el presupuesto de mercadeo, los objetivos de mercadeo y los corporativos, en el que se presentan dos escenarios.

Un optimista donde el plan de mercadeo provoca que la demanda se incremente en un 4.72%, correlacionado con la proyección realizada desde el año 2006 hasta el 2010, analizado en el capítulo 4. En este escenario, se consideran las perspectivas del mercado, en donde el 54% se acogería al ticket promocional denominado Pasaporte Latitud 0°, de 4 dólares para adultos y 2 para niños, discapacitados y tercera edad. El porcentaje restante, únicamente ingresaría al centro turístico sin visitar ninguno de sus atractivos, con valores de ingreso de 2 y 1 dólares, respectivamente. Además se percibirán ingresos de 1 dólar por estudiantes en días laborales, parqueo de vehículos a razón de 1.50 dólares y arrendamiento de locales comerciales.

Y un escenario pesimista, donde la demanda se encuentra en la capacidad media del contexto anterior.

Se consideraron además, la media promocional y media mix que se van aumentando conforme se obtengan los resultados esperados, y por último la segmentación del mercado.

**CUADRO No. 30**  
**PRESUPUESTO PLAN DE MERCADOTECNIA**

SEGMENTO	HERRAMIENTA	COSTO UNITARIO	MEDIO	CONCEPTO	GASTO 2007
E1. Back Packers	Internet	\$ 3,500	Página Web	Página web corporativa. Incluye diseño, hosting hasta 80 MB, registro y dominio corporativo, Setup, Instalación y mantenimiento anual.	\$ 3,500
	Internet	\$ 40 (mensual)	Ecuador Aventura.com	Banners publicitarios en portales de información turística local, durante todo el año.	\$ 480
		\$ 30 (mensual)	Equaguaia.com		\$ 360
		\$ 30 (mensual)	Uio-guided		\$ 360
	Material impreso	\$ 15,000 (provisión anual)	Agencias y Operadores Transporte Turístico Planta Hotelera Centros de Información Tur.	Contempla trabajo creativo, artes finales e impresión de folletería institucional: afiches, trípticos, volantes, hojas membretadas, carpetas, tarjetas.	\$15,000
E2. Seniors	Guía Internacional	\$ 800	Lonely Planet Book	Un anuncio publicitario en edición anual de cada medio. Libros turísticos de consulta sobre Ecuador.	\$ 800
		\$ 600	South American Explorer		\$ 600
	Revista	\$ 140 (cada anuncio)	Indice de Turismo	3 anuncios publicitarios anuales en cada medio. Incluye suscripción anual.	\$ 420
		\$ 120 (cada anuncio)	Transport		\$ 320
E3. Residents	Revista	\$ 800	Vistazo	Un anuncio publicitario en suplemento vacacional mes de julio.	\$ 800
	Televisión	\$ 4,000 (mensual)	Ecuavisa Teleamazonas Gamavisión	Una campaña de 40 cuñas mensuales a nivel nacional, durante los 6 meses de temporada alta.	\$ 24,000
	Internet	<i>Contemplado en E1</i>		Página web corporativa.	_____

E4. International Students	Internet	<i>Contemplado en E1</i>	Ecuador Aventura.com Equaguaia.com Uio-guided	Banners publicitarios en portales de información turística local, durante todo el año.	_____
	Material impreso	<i>Contemplado en E1</i>	Escuelas de Español Institutos de Intercambio		_____
E5. Bussines Travelers	Valla	\$ 12,000	Aeropuerto de Quito - Arribo Internacional	Acervo publicitario todo el año.	\$ 12,000
	Material impreso	<i>Contemplado en E1</i>	Planta Hotelera Centros de Información Tur.		_____
N1. Familias Quito y Alred. M - MB - B	Prensa	\$ 250 (cada anuncio)	Diario Últimas Noticias	Una campaña anual con un anuncio semanal durante los días viernes.	\$ 13,000
	Televisión	<i>Contemplado en E3</i>	Ecuavisa Teleamazonas Gamavisión	Una campaña de 40 cuñas mensuales a nivel nacional, durante los 6 meses de temporada alta.	_____
	Radio	\$ 150 (semanal)	Canela	Una campaña de 40 cuñas mensuales durante todo el año, en programación de jueves y viernes.	\$ 7,800
	Valla	\$ 8,000 (cada valla)	Letrasigma	2 Vallas AA en sitios de alto tráfico de la ciudad de Quito. Acervo publicitario todo el año.	\$ 16,000
N2. Amigos y Parejas MA - M - MB	Radio	\$ 125 (semanal)	La Mega	Una campaña de 20 cuñas mensuales durante todo el año, en programación de jueves y viernes.	\$ 6,500
	Internet	\$ 80 (mensual)	Squad Network	Campaña de mailing con 4 mensajes multimedia mensuales. Incluye elaboración del sistema y actualización.	\$ 960

N3. Estudiantes Esc. Y Col. de Quito y alrededores	Material impreso	<i>Contemplado en E1</i>	Escuelas y Colegios de Quito y alrededores		_____
N4. Provinciales	Televisión	<i>Contemplado en E3</i>	Ecuavisa Teleamazonas Gamavisión	Una campaña de 40 cuñas mensuales a nivel nacional, durante los 6 meses de temporada alta.	_____
	Valla	<i>Contemplado en N1</i>	Letrasigma	2 Vallas AA en sitios de alto tráfico de la ciudad de Quito. Acervo publicitario todo el año.	_____
N5. Familias Quito y Alred. A - MA - M	Radio	\$ 200 (mensual)	Centro	Una campaña de 20 cuñas y 40 menciones al mes durante todo el año.	
	Revista	<i>Contemplado en E3</i>	Vistazo	Un anuncio publicitario en suplemento vacacional mes de julio.	_____
	Internet	<i>Contemplado en N2</i>	Squad Network	Campaña de mailing con 4 mensajes multimedia mensuales. Incluye elaboración del sistema y actualización.	_____
	Televisión	<i>Contemplado en E3</i>	Ecuavisa Teleamazonas Gamavisión	Una campaña de 40 cuñas mensuales a nivel nacional, durante los 6 meses de temporada alta.	_____
	Valla	<i>Contemplado en N1</i>	Letrasigma	2 Vallas AA en sitios de alto tráfico de la ciudad de Quito. Acervo publicitario todo el año.	_____
	Panel Luminoso	\$ 4,000 (cada panel)	Grupo K	3 Paneles luminosos AA en sitios de alto tráfico de Quito. Acervo publicitario todo el año.	\$ 12,000
<b>Total publicidad</b>					<b>\$ 114,900</b>

Descuento incentivos promocionales 6 meses de temporada baja  
(6% Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo)

\$ 79,404.92

Ventas brutas

\$ 1,592,307.56

Ventas netas escenario optimista

\$ 1,512,902.64

Publicidad / ventas netas

7.6%

Descuento / ventas brutas

5%

Elaboración: Autor

**Cuadro No. 31**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS E INGRESOS BAJO DOS ESCENARIOS**  
**CIUDAD MITAD DEL MUNDO AÑO 2007**

ESCENARIO OPTIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,592,307.56
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,323,415.00	
Ingresos por Arrendamiento	156,809.56	
Ingresos Parqueadero	112,083	
(-) Costos Variables		864,091.66
Margen de Contribución		728,215.9
%		45.73%
(-) Costos Fijos		499,080.99
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo</span> <span style="text-align: right;">114,900</span> </div>		
UTILIDAD NETA		114,234.91

ESCENARIO PESIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,525,734.9
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,264,440	
Ingresos por Arrendamiento	154,206.85	
Ingresos Parqueadero	107,088	
(-) Costos Variables		864,091.66
Margen de Contribución		661,643.19
%		43.36%
(-) Costos Fijos		499,080.99
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo</span> <span style="text-align: right;">114,900</span> </div>		
UTILIDAD NETA		47,662.2

**Cuadro No. 32**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS E INGRESOS BAJO DOS ESCENARIOS**  
**CIUDAD MITAD DEL MUNDO AÑO 2008**

ESCENARIO OPTIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,650,239.6
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,369,424	
Ingresos por Arrendamiento	163,442.6	
Ingresos Parquadero	117,373	
(-) Costos Variables		896,708.84
Margen de Contribución		753,530.76
%		45.66%
(-) Costos Fijos		520,192.12
(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo		119,760.27
UTILIDAD NETA		113,578.37

ESCENARIO PESIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,564,624.8
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,294,280	
Ingresos por Arrendamiento	160,729.8	
Ingresos Parquadero	109,615	
(-) Costos Variables		896,708.84
Margen de Contribución		667,915.96
%		42.68%
(-) Costos Fijos		520,192.12
(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo		119,760.27
UTILIDAD NETA		27,963.57

**Cuadro No. 33**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS E INGRESOS BAJO DOS ESCENARIOS**  
**CIUDAD MITAD DEL MUNDO AÑO 2009**

ESCENARIO OPTIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,741,736.67
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,451,295	
Ingresos por Arrendamiento	167,528.67	
Ingresos Parquadero	122,913	
(-) Costos Variables		930,705.73
Margen de Contribución		811,030.94
%		46.56%
(-) Costos Fijos		542,196.25
(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo		124,826.13
UTILIDAD NETA		144,008.56

ESCENARIO PESIMISTA		
RUBRO		TOTAL
(+) Ventas		1,604,553.67
Ingresos Producto Ciudad Mitad del Mundo	1,324,823	
Ingresos por Arrendamiento	167,528.67	
Ingresos Parquadero	112,202	
(-) Costos Variables		930,705.73
Margen de Contribución		673,847.94
%		41.99%
(-) Costos Fijos		542,196.25
(-) Publicidad Producto Mitad del Mundo		124,826.13
UTILIDAD NETA		6,825.56

### 6.4.2.1 Relación Beneficio Costo

Para la determinación de la relación Beneficio Costo<sup>47</sup>, se consideraron tanto los ingresos y gastos proyectados, según lo expresado en el acápite relativo a la Estrategia y Plan de Precios, obtenido a través del siguiente flujo de caja del Cuadro No.34.

**Cuadro No. 34**  
**Ciudad Mitad del Mundo: Flujo de Caja Proyectado**

ITEM	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
<b>Ingresos</b>				
Ventas:				
Ingresos proyectados producto CMM	764291.00	1323415.00	1369424	1451295
Ingresos parqueadero	107031	112083	117373	122913
Ingresos arriendo locales	150445.71	156809.56	163442.60	167528.67
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.021.767.71</b>	<b>1592307.56</b>	<b>1.650.239.60</b>	<b>1.741.736.67</b>
<b>Costos y Gastos</b>				
Costos Variables	880.883.42	864.091.66	896.708.84	930.705.73
Gastos Fijos	478.826.63	499.080.99	520.192.12	542.196.25
<b>Total Costos y gastos</b>	<b>1.359.710.05</b>	<b>1.363.172.65</b>	<b>1.416.900.96</b>	<b>1.472.901.98</b>
<b>Gastos de publicidad*</b>				
Gasto de publicidad	39.258.23	114.900.00	119.760.27	124.826.30
<b>Total Egresos por Publicidad</b>	<b>39.258.23</b>	<b>114.900.00</b>	<b>119.760.27</b>	<b>124.826.30</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>1.398.968.28</b>	<b>1.478.072.65</b>	<b>1.536.661.23</b>	<b>1.597.728.28</b>
<b>Descuento Temporada Baja</b>		<b>79.404.92</b>	<b>82.165.45</b>	<b>87.077.68</b>
<b>Saldo Neto de Caja</b>	<b>-337.941.74</b>	<b>34.829.99</b>	<b>31.412.92</b>	<b>56.930.71</b>

\* Valores considerados como gasto por cuanto el presupuesto pertenece a una entidad pública.

Elaboración: Autor

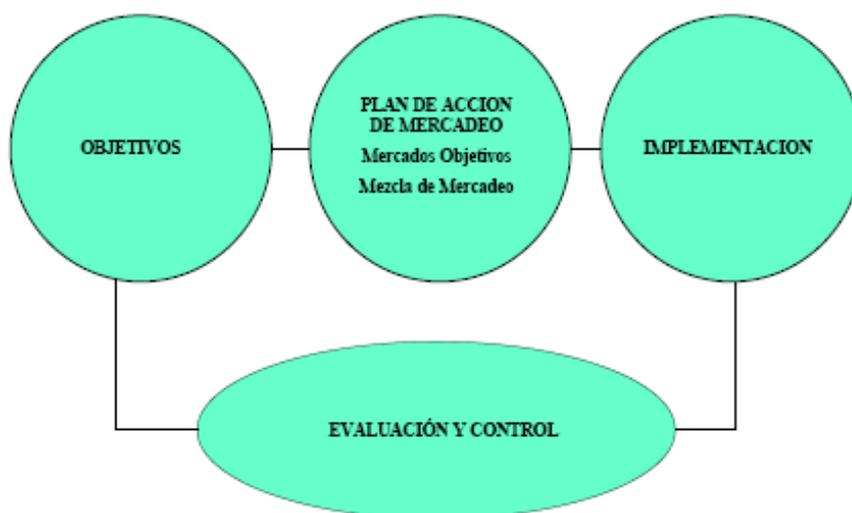
La razón obtenida es de 1.025, lo que de alguna manera corrobora las bondades del presente estudio.

<sup>47</sup> Matemáticamente resulta de dividir la sumatoria de los beneficios para la sumatoria de los costos

### 6.4.3 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN<sup>48</sup>

Es tarea de la gerencia asegurar que se realice un cuidadoso seguimiento, evaluación y control del plan de mercadeo. En verdad autores tales como Mockler<sup>49</sup> no ven ninguna distinción entre planeamiento y control, sino que los ven como pasos dentro del mismo ciclo. Controles típicos incluyen el establecimiento de patrones de desempeño, la evaluación del desempeño real en función de dichos patrones y, si las desviaciones son intolerables, la toma de acciones correctivas. El planeamiento del mercadeo puede visualizarse como un ciclo que se inicia con el establecimiento de objetivos claros y termina con un mecanismo de retroalimentación con la finalidad de que los objetivos puedan ser evaluados, un curso de acción correctiva pueda ser decidido (si existen desviaciones del plan) y la organización pueda realizar el seguimiento del uso de sus recursos, como lo muestra el Gráfico No.78.

**Gráfico No. 78**  
**Ejecución del Plan y Ciclo del Control**



Elaboración: Autor

Está claro que cualquier sistema de seguimiento y control tiene que ser ejecutado de acuerdo con la estructura de la organización. Es decir que si existen

<sup>48</sup> Roman G. Hiebing, Jr. Y Scout W. Cooper, *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Primera Edición, Editorial McGraw.

<sup>49</sup> Mockler, R.J., "Developing the Science of Management Control", *Financial Executive*, December 1967, pp. 84-93.

subunidades, divisiones u otras unidades de la empresa que tienen cierto grado de autonomía y responsabilidad en el desarrollo de la estrategia y de los planes, entonces deben tener también sus propios sistemas de seguimiento y control establecidos.

### 6.4.3.1 Controles del Mercadeo

El control del mercadeo comprende el establecimiento de los patrones deseados, la medición de las desviaciones de los patrones y la toma de acciones apropiadas. En muchos casos el patrón se expresa en términos de presupuestos y cualquier desviación del presupuesto es investigada. Tanto desviaciones positivas como negativas son motivo de preocupación. Si, por ejemplo, las ventas exceden en mucho los niveles planeados, esto puede colocar una presión excesiva sobre los recursos disponibles de la empresa. Al mismo tiempo, la investigación de todas las desviaciones de los niveles presupuestados se constituirá en una carga insoportable para la gerencia. En cambio, cuando no todas las desviaciones son significativas, se pueden establecer parámetros para desviaciones “aceptables” e investigar solamente aquellas que exceden estos parámetros. Existen cuatro tipos de controles del mercadeo: el control del plan anual, el control de rentabilidad, el control de la eficiencia y el control estratégico. El gráfico No.79 muestra cómo los diferentes tipos de control pueden ser vistos como un conjunto de actividades complementarias e interrelacionadas.

**Gráfico No. 79**  
**Los Diferentes Niveles de Control del Mercadeo**



Elaboración: Autor

### **6.4.3.2 Control del Plan Anual de Mercadeo**

El propósito del control del plan de mercadeo es asegurarse de que la empresa logre las metas de ventas, ganancias y otras establecidas en el plan de mercadeo. Este tipo de control se realiza en todos los niveles de la organización.

Se pueden utilizar varias medidas para evaluar el desempeño del plan de mercadeo, incluyendo el análisis de las ventas, el análisis de la participación en el mercado, la relación entre los gastos de mercadeo y las ventas, el seguimiento de las actitudes, la rentabilidad y la eficiencia.

El control del plan de la Ciudad Mitad del Mundo se fundamentará básicamente en: control de ventas actuales comparadas con el año anterior, es decir, las ventas en el preperíodo de ejecución y el posperíodo tanto en cantidades como en valores; en índices financieros; en el aumento o disminución de quejas del servicio del centro turístico; encuestas sobre posicionamiento de la ciudad turística en la mente de los visitantes y de cómo llegó a adquirir los servicios de la institución; la comparación de precios con la competencia; logros alcanzados por las diferentes unidades administrativas y funcionarios de la institución en base a una encuesta y comparación empírica.

Si las variables descritas anteriormente son favorables se continúa con el programa de mercadeo, si no, se toman los correctivos necesarios.

# **CAPÍTULO 7**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Acorde al planteamiento de la presente investigación, es necesario mencionar en primera instancia el comportamiento del sector turístico de nuestro país.

El turismo ha pasado a ser la referencia central de los procesos de crecimiento económico en muchos países, pero la medición de su importancia en la generación de la riqueza ha sido relegada a un segundo plano en no pocas ocasiones.

Al respecto se puede mencionar que durante la última década el Ecuador ha tomado un lugar de relevancia media a nivel internacional, debido a los “ingentes” esfuerzos promocionales de los diferentes gobiernos de turno. Sin embargo, existe una preocupación por parte del sector público y privado por la imagen exterior del Ecuador y por la imagen turística en particular, haciendo relación con la imagen que tenemos en cuanto a la riqueza geográfica, natural y cultural, en donde existe un estado de ignorancia o poco conocimiento, más que de mala imagen, en contraste con las naciones que se encuentran colindantes con el Ecuador, en donde la percepción del país es mucho más alta en cuanto a estos atributos se refiere.

La imagen que viene ligada a los intercambios humanos, al comercio, a la calidad de los productos o al turismo, presenta poca asociación de ideas a los consumidores externos, salvo referencias vagas por el banano, el petróleo, el cacao y el caso exclusivo de turismo en las islas Galápagos.

La premisa actual debería ser la determinación cuantitativa de la importancia del turismo en la economía ecuatoriana y, en particular, en lo que tiene relación a la oferta y a la producción, a la demanda y la estructura de sus segmentos, a la generación de empleo y distribución del ingreso que genera esa actividad; al sector externo y al ingreso de divisas; a la relación del turismo con las demás actividades económicas y sus encadenamientos productivos. Es preciso investigar de forma constante todas estas aristas económicas del turismo en Ecuador.

El crecimiento de la actividad turística en Ecuador y su potencial generación de divisas y de riqueza se pone de manifiesto cuando se constata que el multiplicador del sector es de 2.75, lo que significa que por cada dólar de incremento en la demanda final turística (interna o receptiva), la producción del país puede aumentar en USD 2.75.

A manera de conclusiones generales del sector, se puede establecer además lo siguiente:

- El sector turístico ecuatoriano constituye una piedra angular para el desarrollo del país, por lo que cada organización lo debe impulsar desde su subsector, independientemente del esfuerzo estatal que se esté realizando.
- Los vaivenes políticos, sociales y económicos deben ser monitoreados constantemente puesto que esto influye en los sectores productivos y de servicios del país.

Entrando ya en materia del punto central de la investigación, y al finalizar el presente trabajo se puede concluir que la gestión de Marketing de la Empresa Turística Ciudad Mitad del Mundo en los actuales momentos es insuficiente.

Este hecho se evidencia en la falta de evaluación permanente del mercado, suceso que impide la toma de decisiones en beneficio del fortalecimiento de la organización que administra el complejo turístico. Este desinterés por conocer la

real motivación de los visitantes al centro, ocasiona que no exista un incremento significativo en el flujo de visitas hacia uno de los puntos turísticos más importantes de nuestro país.

Se concluye además que en el mundo turístico la Ciudad Mitad del Mundo es un producto de alta notoriedad, que aparece incluido en muchos de los paquetes turísticos existentes y en la oferta actual de la ciudad de Quito. No obstante, esta importante presencia no está acompañada de una buena valoración de la visita. Un análisis detallado de cada uno de los recursos del centro turístico, tanto científico como cultural, así como de sus servicios y equipamientos, quedan por debajo de las expectativas previas que genera su visita. Su problemática se relaciona además con temas de carácter temático, de restauración, de falta de información, de comunicación, de control de precios y calidades en sus locales comerciales, de renovación, e incluso el conflicto ético - científico, expuesto por las más recientes investigaciones que demuestran que la línea equinoccial no pasa por el lugar señalado actualmente.

En otro ámbito, se puede concluir que la E.T.C.M.M. ha logrado consolidarse en un corto período desde su creación, dentro de uno de los sectores de la economía más difíciles como son los servicios; y especialmente, los turísticos, científicos y culturales, logrando obtener una empresa con un buen posicionamiento dentro de los destinos del país, y con indicadores que dan cuenta de que se trata de una entidad con un buen futuro, siempre y cuando sus servicios estén acordes a los requerimientos reales, y constantemente cambiantes, del mercado nacional e internacional.

De conformidad con el análisis del microambiente y la investigación de mercado en el período objeto de análisis, la Ciudad Mitad del Mundo presenta oportunidades de crecimiento con inversiones que no solo conlleven a mejorar la infraestructura existente para asegurar el sostenimiento de sus fuentes de ingreso, sino que le aseguren la necesaria diversificación en el tiempo; ya que la dependencia casi absoluta de los ingresos que pueda generar su atractivo principal en etapa de decrecimiento, obliga a pensar en que los proyectos de

inversión deberán tender a la implementación de otra u otras actividades que alivianen esta peligrosa dependencia.

En cuanto a las restricciones que se generaron durante la elaboración del presente trabajo, se podría mencionar que:

- No existe información sistematizada de todas las áreas administrativas en la Ciudad Mitad del Mundo. Es por esto que la toma de decisiones no se apega a los verdaderos requerimientos del mercado y de la organización.
- La falta de datos sobre ventas y publicidad puede ser un limitante al realizar una estimación sobre cuánto se necesitaría invertir en publicidad para llegar a los pronósticos en ventas.

La hipótesis de este estudio establece que: “El plan de gestión de marketing de la Ciudad Mitad del Mundo, se enmarcará en las estrategias generales de la E.T.C.M.M., establecerá de forma adecuada las actividades de mercadeo y servicio al cliente, poniendo énfasis en el mercado turístico interno y externo, lo que logrará que varios indicadores de desempeño y principalmente el flujo de visitas al centro turístico mejore en relación a indicadores anteriores”.

- a) Se comprueba plenamente la hipótesis, conforme con la Matriz de Evaluación Externa (EFE), la Matriz de Evaluación Interna (EFI), la investigación de mercado, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz FODA, la Matriz PEYEA y la Matriz MCPE, donde se obtuvieron las posibles estrategias corporativas como son, a corto y mediano plazo: penetración de mercado y contratación de técnicos en puntos clave de la industria; y a largo plazo: de desarrollo de mercado, de producto, de diversificación concéntrica. Lo anterior responde a la misión y objetivos corporativos.
- b) Se diseñó un plan de gestión de mercadeo a corto y mediano plazo (3 años) basándose en las siguientes estrategias: Estrategias de

posicionamiento, Mantenimiento de Satisfacción, Mercadeo de Relación, Desarrollo de Productos Complementarios, Estrategia de Precios, Estrategia de Promoción, Estrategia de Organización Interna.

- c) Basándose en lo anterior se procedió a realizar el cronograma, presupuesto y control del plan.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- Poner en práctica la Propuesta Estratégica de Incremento Turístico para la Ciudad Mitad del Mundo, puesto que constituye una gran herramienta para la empresa.
- Continuar con el desarrollo de bases de datos, que propone esta investigación.
- Contratar a profesionales especializados en áreas críticas de la organización, que permitan una ejecución efectiva de la presente propuesta.
- Mantener instalaciones y servicios de calidad, y revisar continuamente los procesos internos de la empresa que concuerden con estos requerimientos básicos.
- Revisar, controlar, evaluar y actualizar cada 6 meses el plan de gestión de mercadeo.
- La Ciudad Mitad del Mundo debe profesionalizar su estructura organizativa, para crear mayor valor agregado.

- Los objetivos, políticas y procedimientos deben ser oficializados, reproducidos a todos los miembros de la organización y su uso debe ser formalizado.
- Las matrices desarrolladas y el estudio de mercado constituyen herramientas sumamente importantes en el establecimiento de estrategias tanto corporativas como por unidades administrativas, por lo que deberán ser consideradas durante el proceso de toma de decisiones.
- Los objetivos, estrategias y planes son un esfuerzo para lograr un incremento en participación de mercado y en utilidades, y deberán ser acatados por cada unidad que intervenga en los mismos.
- Se recomienda la implementación de objetivos, políticas y asignación de recursos a cada área de la empresa que sea consistente con los objetivos y estrategias corporativas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altés C., Marketing y Turismo, Editorial Síntesis, Madrid, 2001.
- Boullón R, Planificación del Espacio Turístico, Trillas, México, 1985.
- Boullón R, Los Municipios Turísticos, Trillas, México, 1986.
- Cateora P, Graham J. Marketing Internacional 10ma. Ed. Mc Graw Hill, México, 2001.
- Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos, 5a. Ed., Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Gobierno de la Provincia de Pichincha, Plan General de Desarrollo Provincial, Tomo 1, Quito, 2002.
- Jany J, Investigación Integral de Mercados 2da Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2001.
- Kotler P., Bowen J., Makens J., Mercadotecnia para 3ta. Ed. Pearson Educación, España, 2004.
- Lilyan B, Garcés A, Culturas Ecuatorianas Ayer y Hoy, Ediciones, Ediciones Abya Yala, Ecuador, 1998.
- Lovelock C, Mercadotecnia de Servicios 3ra Ed. Pearson Educación, México, 1997.
- Marconi S., Falconí J., Una Interpretación Meso-económica del Turismo en Ecuador, Edición banco Central del Ecuador, Quito, 2005.

- Mintzberg H., Quinn J., Voyer J., El Proceso Estratégico, 1ª. Ed, Prentice Hall, México, 1997.
- Niño M, Seminario de Elaboración y Evaluación de Proyectos Turísticos, Centro de Servicios CFN, Ecuador, 2003.
- Schiffman L, Kanuk L. Comportamiento del Consumidor 7ma. Ed. Pearson Educación, México, 2001.
- Stanton W, Futrell C. Fundamentos de Mercadotecnia 8va. Ed. Mc Graw Hill, México, 1999.
- Vela S., Tesis Museo Etnográfico de la Ciudad Mitad del Mundo, Plan Publicitario, Quito, 2004.
- Vera H, Historia de la Línea Ecuador, Países Ecuatoriales y sus Monumentos, México en el corazón del Mundo, 1997.
- Vera H, La Relación del Sol y sus Mitos en la Mitad del Mundo, 1989.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Principales Indicadores Económicos - Ecuador**

**1. Principales Indicadores Económicos (\*)**

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>SECTOR REAL</b>					
Crecimiento PIB	2,8%	5,1%	3,4%	2,7%	6,9%
PIB (millones de USD)	15.933,7	21.024,1	24.310,9	27.200,9	30.281,5
PIB per cápita (USD)	1.296,0	1.685,0	1.920,0	2.118,0	2.325,0
Inflación mensual a fin de período (1) (%)	2,5%	0,7%	0,4%	0,0%	-0,1%
Inflación anual a fin de período (%)	91,0%	22,4%	9,4%	6,1%	1,9%
Desempleo a fin de período (%)	10,3%	8,1%	7,7%	9,3%	9,9%
<b>SECTOR EXTERNO</b>					
Cuenta corriente (millones USD FOB)	920,5	-665,3	-1.398,5	-471,8	-166,2
Cuenta Corriente (% del PIB)	5,8%	-3,2%	-5,8%	-1,7%	-0,5%
Balanza comercial (2) (millones USD FOB)	1.458,0	-302,1	-969,5	-59,2	357,4
Balanza Comercial (2) (% del PIB)	9,2%	-1,4%	-4,0%	-0,2%	1,2%
Tipo de cambio real (1994=100); promedio período	147,3	106,1	92,8	91,4	95,4
Deuda Externa Total (3) (%PIB)	85,1%	68,5%	67,0%	61,0%	56,2%
Exportaciones crudo (millones USD FOB)	2.144,0	1.722,3	1.839,0	2.372,3	3.898,5
Precio crudo (US\$/barril)	24,9	19,2	21,8	25,7	30,1
Producción nacional crudo (millones barriles)	146,2	148,7	143,3	152,5	192,3
Riesgo país (Índice EMBI-Ecuador) (4) (puntos básicos)	1.415,0	1.233,0	1.801,0	799,0	690,0
<b>SECTOR FISCAL</b>					
<b>Operaciones del sector público no financiero</b>					
Resultado (superávit) (millones USD) (5)	237,1	7,7	199,6	454,1	683,4
Resultado (superávit) (% PIB)	1,5%	0,0%	0,8%	1,7%	2,3%
<b>Deuda pública</b>					
Saldo deuda externa pública (incluye atrasos) (6) (%PIB)	71,1%	54,1%	46,8%	42,3%	36,9%
Saldo deuda interna del Gobierno Central (%PIB)	17,8%	13,3%	11,3%	11,2%	11,5%
<b>SECTOR FINANCIERO (7)</b>					
<b>Cuentas sector bancario consolidado (8) (millones USD)</b>					
Depósitos bancos privados (9)	3.607,7	4.475,4	4.098,2	4.283,2	5.364,9
Crédito neto al gobierno central	532	249,1	821,1	689,1	525,1
Crédito a gobiernos locales	0	0		12,6	10,4
Crédito neto fondos de seguridad social	-113,2	-313,6	-406,8	-654,9	-909,8
Crédito al sector privado	4.279,1	5.269,7	3.236,3	3.727,3	4.695,7
Activos externos privados	733,1	1.012,6	1.146,7	1.915,9	2.362,2
Reserva internacional de libre disponibilidad	1.179,7	1.073,8	1.008,0	1.160,4	1.437,3
<b>Tasas de interés</b>					
Tasa pasiva referencial (última semana del mes) (%)	7,7%	5,1%	5,0%	5,5%	3,9%
Tasa activa referencial (última semana del mes) (%)	14,5%	15,1%	12,8%	11,2%	7,7%

(\*) Año 2004 con cifras provisionales. (1) La inflación a diciembre es igual a la inflación anual a fin de período. (2) Considera el comercio registrado proporcionado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana. (3) Incluye deuda externa pública y privada. (4) Fuente JP Morgan, dato fin de período. (5) En año 2001, el resultado responde a una caída de los ingresos petroleros y a un importante incremento de los gastos por concepto de sueldos y salarios, así como de gastos de capital. (6) Deuda del sector público financiero y no financiero. (7) Datos a fin de período. Las cifras del sector monetario para los años 2000 y 2001 incluyen bancos abiertos y cerrados. (8) Consolidación del Banco Central del Ecuador y bancos privados abiertos. (9) Depósitos a la vista y cuasidinero.

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

## Anexo 2

### Oferta de Establecimientos Turísticos Registrados en el Ecuador

PLANTA TURISTICA  
CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS REGISTRADOS EN EL MINISTERIO DE TURISMO  
POR PROVINCIAS SEGÚN ACTIVIDADES  
AÑO: 2004

INFORMACION PROVISIONAL

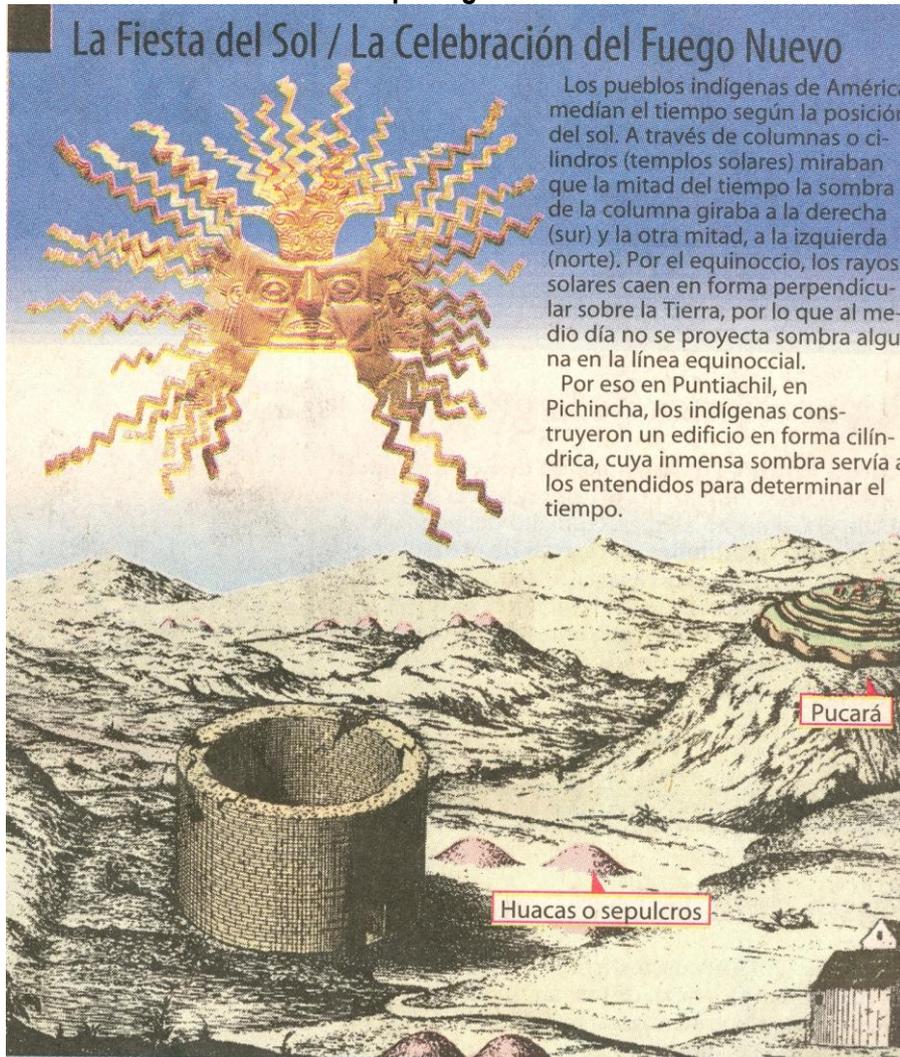
PROVINCIAS	ALOJAMIENTO				COMIDAS Y BEBIDAS				AGENCIAS DE VIAJES								AREAS DE RECREACION-DIVISION Y ESPARCIMIENTO					* OTRAS ACTIVIDADES		TOTAL			
	ESTAB.	HAB.	PLAZ.	P.O	ESTAB.	MESAS	SILLAS	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	HAB.	PLAZ.	MESAS	SILLAS	P.O	ESTAB.	P.O	ESTAB.	OCUPADO	
AZUAY	135	2658	5714	1194	575	5296	20979	2300	3	9	42	186	10	34	36	162	65			1071	10920	268	9	29	875	4182	
BOLIVAR	20	272	793	89	13	133	532	42																		33	131
CAÑAR	36	603	1169	209	202	1546	6180	545			6	33			3	11	15			103	1818	152			262	950	
CARCHI	36	666	1509	239	54	631	2425	259			1	5	1	3			11			154	936	55			103	561	
COTOPAXI	39	548	1106		56	476	1862	189			4	15	5	12						40	150	9			104	225	
CHIMBORAZO	61	1118	3494	348	199	1741	7262	617			25	78	14	42			10			245	1024	54	1	4	310	1143	
EL ORO	83	1990	3298	581	199	1912	7347	780			18	73	2	7	21	99	71			1194	4857	293	7	113	401	1946	
ESMERALDAS	300	4736	15428	1305	165	1606	6406	615							2	6	10			505	2510	90	3	49	480	2065	
GUAYAS	376	10165	21700	4600	2374	24072	95220	12439	17	77	138	827	30	125	58	322	156			3416	13995	865	52	355	3201	19610	
IMBABURA	130	2272	5815	997	242	2862	12205	1145			7	26	5	18	7	36	31	25	75	630	5350	185	8	37	430	2444	
LOJA	129	2117	4099	694	155	1661	6666	632			47	156	6	23	13	49	14			280	1162	63	4	29	368	1646	
LOS RIOS	74	1152	2029	301	119	1098	4523	440	1	4	1	5					12			479	2268	66	3	62	210	878	
MANABI	270	4684	11615	1527	418	3935	15724	1748			25	99	28	112			32	40	96	1170	5083	261		160	773	3907	
MORONA SANTIAGO	38	521	924	107	56	470	1876	172					1	2			8			181	724	34			103	315	
NAPO	107	1314	3059	367	64	508	2044	141			3	8	21	62			8			125	492	50			203	628	
ORELLANA	34	643	1141	130	58	401	1584	128					4	5			7	12	24	112	488	31	1	36	104	330	
PASTAZA	40	613	1285	203	69	595	2385	180			2	4	7	16	2	4	6			76	304	19			126	426	
PICHINCHA	564	12466	25589	5825	1940	29040	117059	13024	49	329	157	886	179	703	179	1141	142	31	82	4715	19913	972	174	1361	3384	24241	
TUNGURAHUA	158	2721	5720	849	219	2033	8118	821			26	108	44	117			36			651	3386	194	5	36	488	2125	
ZAMORA CHINCHIPE	15	206	380	45	14	107	428	47			2	5					2			21	84	7			33	104	
SUCUMBIOS	48	981	1746	218	41	362	1388	106					4	6			8			233	842	30	3	18	104	378	
GALÁPAGOS	55	650	1468	300	82	652	2608	257			2	8	17	43	3	5	10			110	442	45	78	873	247	1531	
<b>TOTAL</b>	<b>2748</b>	<b>53096</b>	<b>119081</b>	<b>20128</b>	<b>7314</b>	<b>81137</b>	<b>324821</b>	<b>36627</b>	<b>70</b>	<b>419</b>	<b>506</b>	<b>2522</b>	<b>378</b>	<b>1330</b>	<b>324</b>	<b>1835</b>	<b>654</b>	<b>108</b>	<b>277</b>	<b>15511</b>	<b>76748</b>	<b>3743</b>	<b>348</b>	<b>3162</b>	<b>12342</b>	<b>69766</b>	

\* TRANSPORTE TURISTICO, EMPRESAS QUE EDITAN MATERIAL, CASINOS, BINGOS, SALAS DE JUEGO E HIPÓDROMOS.

P.O. - Personal ocupado

Fuente : Catastro de Servicios Turísticos - MT 2005

**Anexo 3**  
**Medición del Tiempo según la Posición del Sol**



**La Fiesta del Sol / La Celebración del Fuego Nuevo**

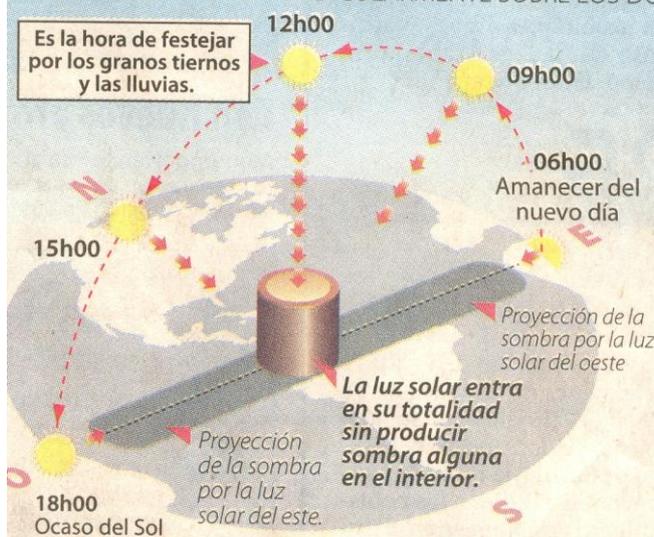
Los pueblos indígenas de América median el tiempo según la posición del sol. A través de columnas o cilindros (templos solares) miraban que la mitad del tiempo la sombra de la columna giraba a la derecha (sur) y la otra mitad, a la izquierda (norte). Por el equinoccio, los rayos solares caen en forma perpendicular sobre la Tierra, por lo que al medio día no se proyecta sombra alguna en la línea equinoccial.

Por eso en Puntichil, en Pichincha, los indígenas construyeron un edificio en forma cilíndrica, cuya inmensa sombra servía a los entendidos para determinar el tiempo.

Pucará

Huacas o sepulcros

HOY EL SOL CAE PERPENDICULARMENTE SOBRE LOS DOS POLOS



Tan solo dos días del año la sombra no está ni a la derecha ni a la izquierda. En esos dos días la sombra recorre la dirección oeste-este y al medio día el sol estará exactamente en el cenit. El 20 de marzo es el día más exacto del Sol recto y esto les permitió a los indígenas establecer el calendario solar que en verdad comienza ese día y no el uno de enero.

Fuente: Grabado de la obra de Jorge Juan y Antonio de Ulloa, guardado en el Museo-Biblioteca Aurelio Espinosa Pólit, Cotacollao, Quito.

## Anexo 4 Plano de Servicios Ciudad Mitad del Mundo



Se lo denomina Monumento Ecuatorial porque su forma piramidal – cuadrangular con sus cuatro monolitos en los ángulos, tiene la orientación geográfica de los cuatro puntos cardinales, y se encuentra localizado en la Línea Ecuatorial de latitud cero grados cero minutos y cero segundos. Esta Línea pasa por diversos países y continentes, pero únicamente hay un solo país que lleva su nombre "La República del Ecuador".



Es una urbanización construida con la lógica arquitectónica española colonial. Así, su trazado es el de los pueblos de antaño: una plaza central, en torno a la cual están la iglesia, la casa parroquial y la casa del cabildo. Como complemento a este ambiente, a una cuadra de la plaza central se encuentra la galería y al costado sur de la iglesia, la plaza de toros. Existen además atracciones para los niños, tales como los parques infantiles ecológicos y el tren turístico.



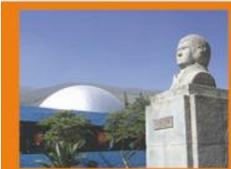
En el interior del monumento se expone un Museo Etnográfico. Una visita al lugar es como el repaso de un atlas pero con el valor añadido del contacto directo. La enseñanza viene a través de la recreación de las costumbres, tradiciones, vestimenta y artesanías de la diversidad de nacionalidades de las tres regiones continentales: Costa, Sierra y Oriente.



El museo consta de nueve niveles, planta baja y un mirador.

*Planta baja:* Riqueza humana, geográfica y económica del país.  
*Novena:* La Costa  
*Octavo:* Montubios y los Tsáchilas de Santo Domingo de los Colorados.  
*Séptimo:* Provincia de Imbabura  
*Quinto:* Provincia de Pichincha  
*Quarto:* Cotopaxi y Tungurahua  
*Tercero:* Cañar, Azuay y Loja  
*Segundo:* Oriente  
*Primero:* Los Shuar y Achuar.

### PLANETARIO



Equipado con un proyector universal ZKP-2 de fabricación alemana, por medio del cual se pueden proyectar las estrellas visibles para el ojo humano, vistas desde cualquier punto de la Tierra, y realizar viajes imaginarios a través del universo. Como complemento posee varios proyectores adicionales que permiten visualizar de una forma real los cuerpos celestes que se pueden observar en el firmamento.



Actualmente se presentan dos programas: "LA TIERRA Y EL SISTEMA SOLAR" y "CONTEMPLANDO EL CIELO DESDE LA MITAD DEL MUNDO".



### ATRACCIONES



**ESPECTACULOS Y PROGRAMACIONES CULTURALES**

Las programaciones artísticas son diversa índole, desde música popular y orquestal hasta sinfónica; desde danza tradicional e indígena hasta ballet contemporáneo. Asimismo, se presentan bandas de pueblo y juegos protécnicos, que enmarcan una verdadera fiesta de carácter popular. Esta plaza central, es el escenario natural en donde semana a semana, se presenta la autenticidad de nuestra cultura, hecho que es muy apreciado por los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

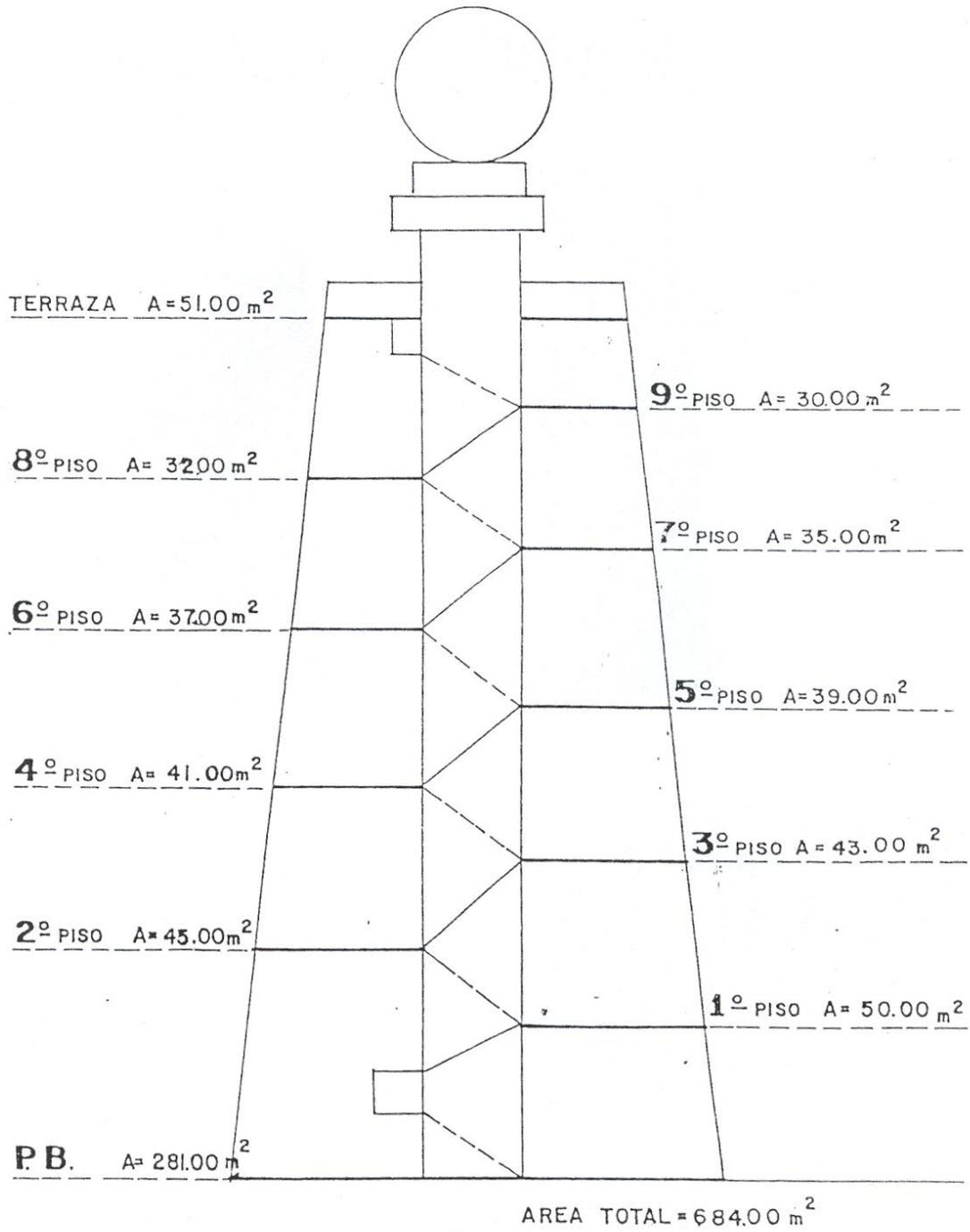


**CIENTIFICO CULTURAL**

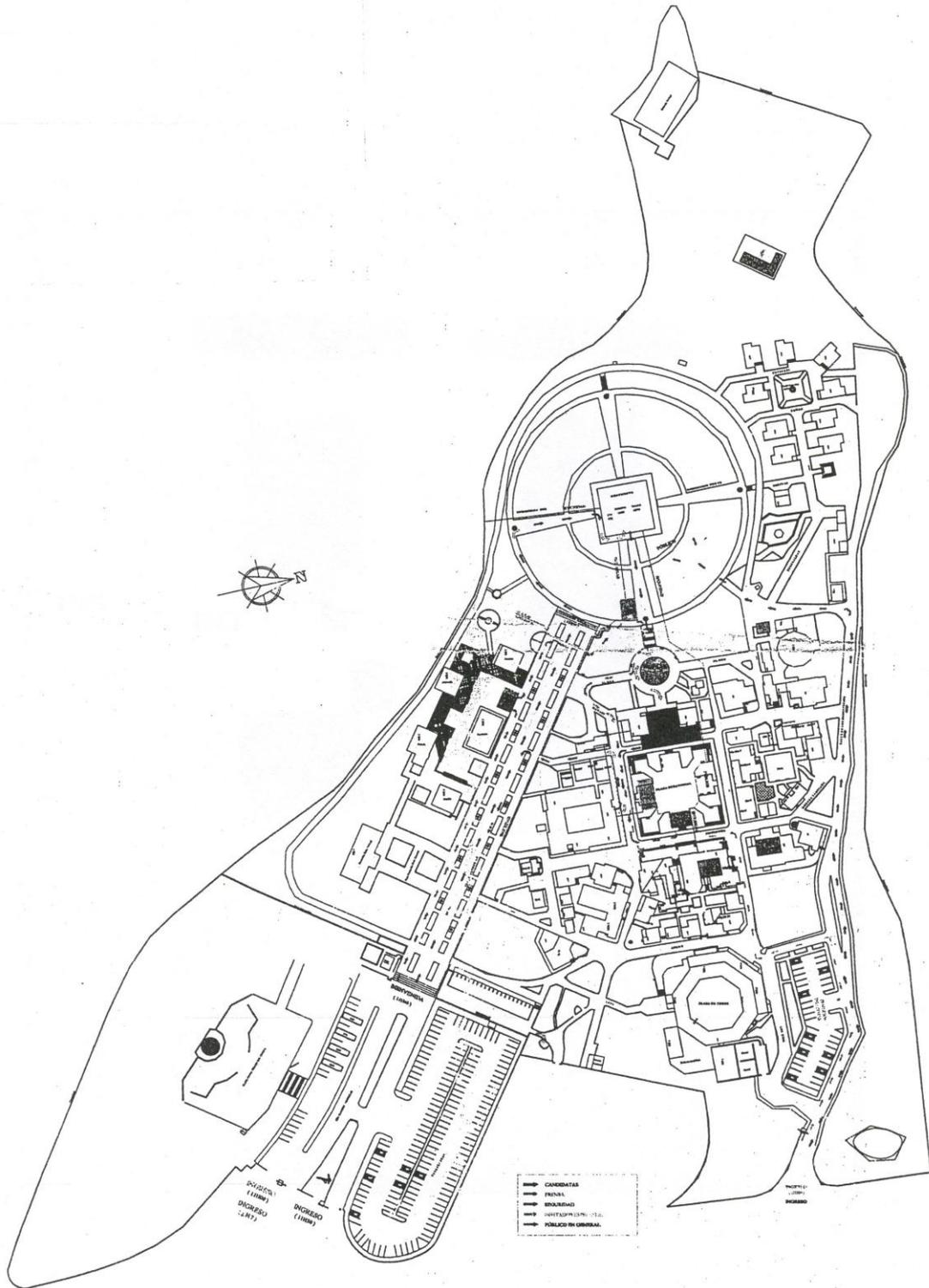
Se constituye un homenaje a los miembros de la misión, donde se observan 13 bustos pertenecientes a los sabios y miembros de la Primera Misión Geodésica Francesa. En este recorrido se pueden visitar los Pabellones de España, Francia, Ecuador y Alemania. El Monumento a los Héroes del Cenepa tiene como propósito recordar y perdurar uno de los eventos históricos más gloriosos del Ecuador.



Anexo 5  
Plano de Distribución Museo Etnográfico Mitad del Mundo



Anexo 6  
Planta Arquitectónica – Vista Superior  
Ciudad Mitad del Mundo



**Anexo 7**  
**Formato de Encuesta - Mercado Consumidores**



Estimado (a) turista, el siguiente cuestionario ha sido elaborado para el planteamiento de mejoras a uno de los centros turísticos más importantes de esta ciudad. Sírvase contestar las siguientes preguntas con total sinceridad y hacerlo en letra imprenta. Muchas gracias.

Edad: \_\_\_\_\_

País / Ciudad de Procedencia: \_\_\_\_\_

Sexo: M  F

Estado Civil: \_\_\_\_\_

**1. ¿Es la primera vez que visita el Ecuador?**

SI

NO

**2. ¿Cuál fue su principal motivación para visitar este país?**

- Vacaciones
- Visitas a amigos o familia
- Negocios
- Otros

**3. ¿Explique brevemente qué es lo que más le atrae de nuestro país para que usted lo visite?**

\_\_\_\_\_

**4. ¿Planificó su itinerario durante su visita en Ecuador?**

SI

NO

**5. ¿Cuántos días durará su permanencia en el Ecuador?** \_\_\_\_\_

**6. ¿A que cantidad asciende su gasto por día de permanencia en nuestro país?**

- Hasta 10 USD
- De 11 a 20 USD
- De 21 a 30 USD
- De 31 a 40 USD
- De 41 a 50 USD
- De 51 a 60 USD
- De 61 a 80 USD
- De 81 a 100 USD
- De 101 a 120 USD
- De 121 USD en adelante

**7. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado por usted durante su permanencia en Ecuador?**

- Libros, guías y revistas de turismo
- Internet
- Radio y televisión

- Recomendaciones
- Agencias de viajes

8. ¿Ha considerado usted la posibilidad de visitar la Ciudad Mitad del Mundo?

SI

NO

9. Si su respuesta fue SI, indique brevemente cuál es su principal motivación para visitar el mencionado centro turístico:

---

10. Mencione algunos sitios que seguramente visitará durante su estadía en el Ecuador:

---

**Anexo 8**  
**Formato de Encuesta - Mercado Consumidores**  
(Traducción al Inglés)



Mr. / Mrs. Tourist, the next questionnaire had been done to the improvement of one of the most important touristic centers of this city. Please answer the following questions sincerely and clearly.

Age: \_\_\_\_\_

Country / City: \_\_\_\_\_

Sex:        M            W   

Status:        \_\_\_\_\_

**1. ¿Is this the first time that you visit Ecuador?**

YES

NO

**2. ¿What was your main motivation to visit this country?**

- Vacations
- Visiting fiends and family
- Business
- Others

**3. ¿Explain shortly the main reason why you visit our country?**

\_\_\_\_\_

**4. ¿Did you plan your itinerary while you visit Ecuador?**

YES

NO

**5. ¿How many days are you going to stay in Ecuador? \_\_\_\_\_**

**6. ¿How much are you going to spend daily in our country?**

- 1 to 10 USD
- 11 to 20 USD
- 21 to 30 USD
- 31 to 40 USD
- 41 to 50 USD
- 51 to 60 USD
- 61 to 80 USD
- 81 to 100 USD
- 101 to 120 USD
- 121 USD or more

**7. ¿Which one is your common media by the moment?**

- Books, guides and touristic magazines
- Internet
- Radio and TV.

- Recommendations
- Travel Agencies

8. ¿Would you like to visit Mitad del Mundo?

YES

NO

11. If your answer was YES, explain shortly why would you visit it:

---

12. Other places that you wonder visit in Ecuador:

---

**Anexo 9**  
**Formato de Encuesta - Mercado Clientes**



Estimado (a) Agente de Viajes, el siguiente cuestionario ha sido elaborado para el planteamiento de mejoras a uno de los centros turísticos más importantes de esta ciudad. Sírvese contestar las siguientes preguntas con total sinceridad y hacerlo en letra impresa. Muchas gracias.

Nombre de la Agencia: \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuáles son los destinos más vendidos en el Ecuador?**

- |                     |                          |                        |                          |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Galápagos           | <input type="checkbox"/> | Mercados indígenas     | <input type="checkbox"/> |
| Playas              | <input type="checkbox"/> | Montañas o volcanes    | <input type="checkbox"/> |
| Amazonía            | <input type="checkbox"/> | Ciudades coloniales    | <input type="checkbox"/> |
| Turismo de Aventura | <input type="checkbox"/> | Iglesias, museos, etc. | <input type="checkbox"/> |
| Áreas Naturales     | <input type="checkbox"/> |                        |                          |
| Otros (especifique) | _____                    |                        |                          |

**2. ¿Considera que la ciudad Mitad del Mundo es un sitio turístico importante que los turistas deberían conocer?**

SI  NO

**3. ¿El turista solicita paquetes que incluyan la visita a la ciudad Mitad del Mundo?**

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Muy frecuente  | <input type="checkbox"/> |
| Frecuente      | <input type="checkbox"/> |
| Poco frecuente | <input type="checkbox"/> |
| Nada           | <input type="checkbox"/> |

**4. ¿Posee su agencia paquetes que incluyan la visita a la Ciudad Mitad del Mundo?**

SI  NO

**5. Si su respuesta fue SI, que atractivos son considerados durante la visita?**

- |                     |                          |                        |                          |
|---------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Museo Etnográfico   | <input type="checkbox"/> | Actividades Artísticas | <input type="checkbox"/> |
| Planetario          | <input type="checkbox"/> | Quito Colonial         | <input type="checkbox"/> |
| Pabellones          | <input type="checkbox"/> | Tren Turístico         | <input type="checkbox"/> |
| Otros (especifique) | _____                    |                        |                          |

**6. ¿Cuál es el valor del paquete turístico?**

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| De \$ 15,00 - \$20,00   | <input type="checkbox"/> |
| De \$ 20,00 - \$25,00   | <input type="checkbox"/> |
| De \$ 25,00 - \$30,00   | <input type="checkbox"/> |
| De \$ 30,00 - \$35,00   | <input type="checkbox"/> |
| De \$ 35,00 en adelante | <input type="checkbox"/> |

7. Considera usted que los turistas han perdido el interés por visitar el atractivo turístico de la Ciudad Mitad del Mundo?

SI

NO

8. ¿Cree usted que es necesario un mejoramiento en los servicios turísticos que ofrece la Ciudad Mitad del Mundo además de una mayor promoción?

SI

NO

Por qué \_\_\_\_\_

**Anexo 10**  
**Formato de Encuesta - Mercado Visitantes Nacionales**



Estimado (a) turista, el siguiente cuestionario ha sido elaborado para el planteamiento de mejoras a este importante centro turístico. Sírvese contestar las siguientes preguntas con total sinceridad y hacerlo en letra impresa. Muchas gracias.

Edad: \_\_\_\_\_

Provincia / Ciudad de Procedencia: \_\_\_\_\_

9. ¿Es la primera vez que visita la ciudad Mitad del Mundo?

SI

NO

10. Si su respuesta fue SI, pase a la pregunta No. 3. Si su respuesta fue NO, mencione, ¿cuántas veces la ha visitado?

- 2 veces   
3 veces   
4 veces o más

11. ¿Cómo llegó al atractivo?

Vehículo propio   
Vehículo alquilado

Transporte público   
Otro (especifique) \_\_\_\_\_

12. Si su respuesta fue vehículo propio, ¿está de acuerdo con el valor que canceló por el parqueadero?

SI

NO

13. De acuerdo al servicio prestado, ¿qué valor considera adecuado a cancelar por el parqueadero?

- \$ 0,50 - \$ 1,00   
\$ 1,00 - \$ 2,00   
\$ 2,00 - \$ 3,00   
Otro (especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Está de acuerdo con el valor que debe pagar para visitar la Ciudad Mitad del Mundo?

SI

NO

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar si pudiera acceder a un paquete completo que incluya la visita al Monumento, Pabellones Culturales, Quito Colonial, Planetario, programaciones y servicio de guía?

- \$ 2 y 3 USD   
\$ 4 y 5 USD   
\$ 6 y 7 USD   
Otro (especifique) \_\_\_\_\_

16. ¿Con quién prefiere visitar el atractivo?

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Familia     | <input type="checkbox"/> |
| Amigos      | <input type="checkbox"/> |
| Pareja      | <input type="checkbox"/> |
| Grupo mixto | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios turísticos que le ofrece la Ciudad Mitad del Mundo?

- |           | Calles y plazas          | Jardines                 | Baños                    |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Cómo considera que fue la atención del personal que trabaja en la Ciudad Mitad del Mundo?

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cuál es su opinión sobre los servicios prestados al interior de los locales comerciales del centro turístico?

- |           | Atención del personal    | Calidad productos        | Precios productos        |
|-----------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué le disgustó durante su visita a la Ciudad Mitad del Mundo?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué atractivos cercanos a la Mitad del Mundo usted conoce?

- |                       |                          |                     |                          |
|-----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Museo Inty - ñan      | <input type="checkbox"/> | Ruinas de Rumicucho | <input type="checkbox"/> |
| Reserva Pululahua     | <input type="checkbox"/> | Pista de Karting    | <input type="checkbox"/> |
| Pueblo de San Antonio | <input type="checkbox"/> | Cerro Catequilla    | <input type="checkbox"/> |
| Balnearios            | <input type="checkbox"/> |                     |                          |

14. ¿Cuál fue el medio de comunicación por el cual usted tuvo conocimiento de los atractivos y actividades que se realizan en la Ciudad Mitad del Mundo?

- |                     |                          |                            |                          |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Televisión          | <input type="checkbox"/> | Establecimientos hoteleros | <input type="checkbox"/> |
| Radio               | <input type="checkbox"/> | Agencias de viaje          | <input type="checkbox"/> |
| Periódicos          | <input type="checkbox"/> | Personas conocidas         | <input type="checkbox"/> |
| Otros (especifique) | _____                    | Internet                   | <input type="checkbox"/> |

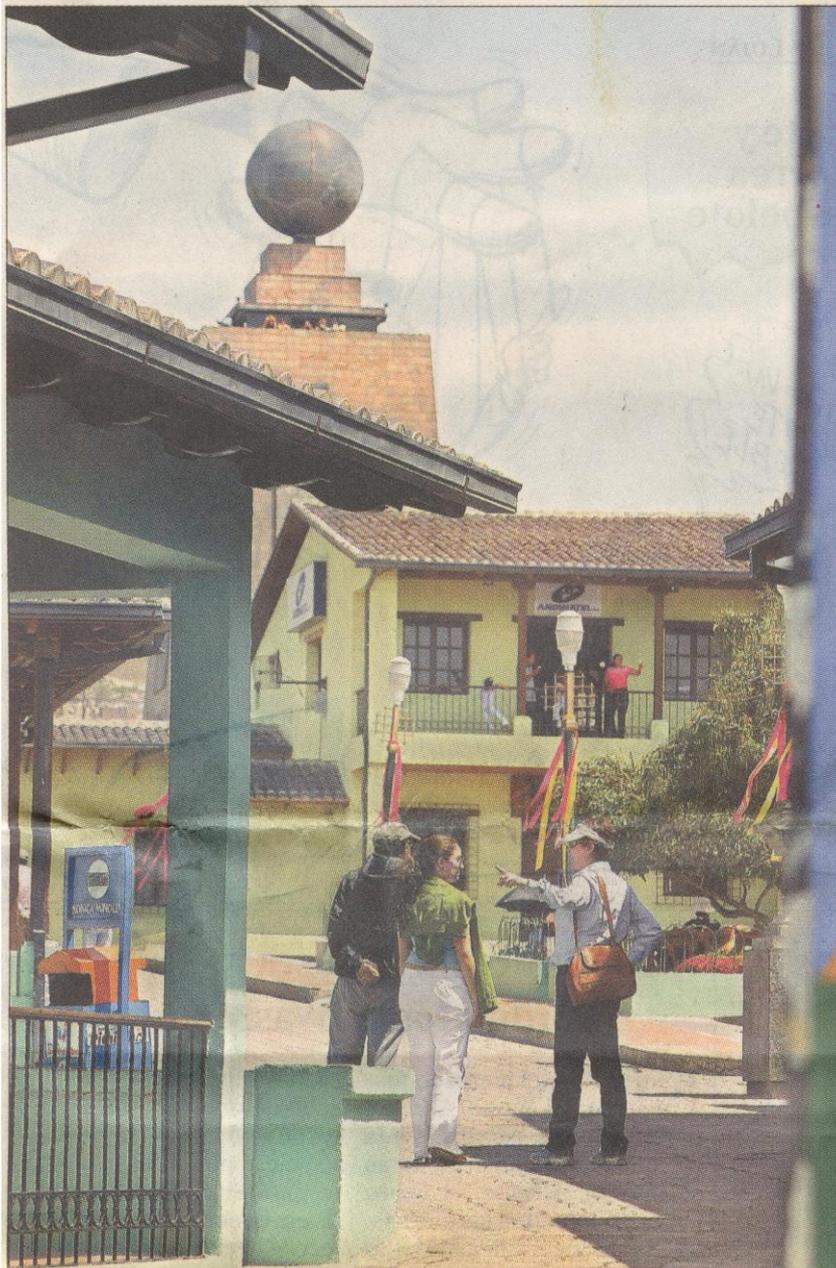
15. ¿Recomendaría el atractivo?

- SI  NO

Por qué \_\_\_\_\_

# La Mitad del Mundo atrae, pero aún falta

**TURISMO** El museo etnográfico que funciona dentro del monumento necesita mantenimiento. 700 000 personas llegaron el 2004.



Pese a la visita de 10 000 personas por semana, el ícono turístico de Quito necesita más cuidados. Parte de la exposición que muestra a las etnias de Ecuador y sus costumbres no deja una buena imagen en los turistas. Los arrendatarios de los 110 locales de la Ciudad Mitad del Mundo se quejan y dicen que los costos que se pagan por ingresar perjudican a las ventas. **PÁG. B10**

**CHÉVERE / C5**

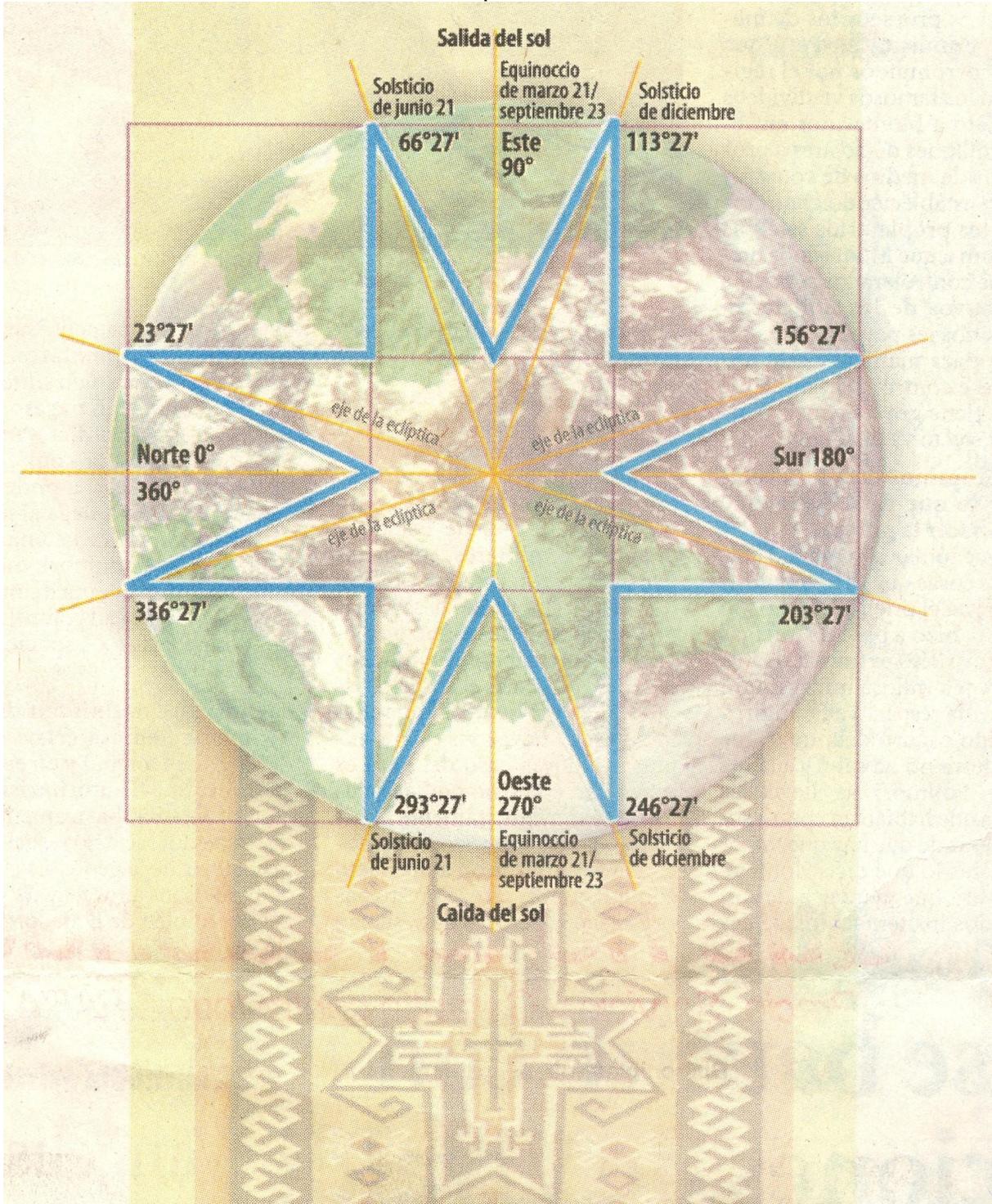
En su día, papá también puede ir al 'spa'. Una guía.

**TEATRO / B7**

Medea, mujer fatal, llega a las tablas de la Humboldt.



Anexo 13  
Estrella de 8 Puntas



## Anexo 14 La Chacana

**COSMO VISION**

**LA CHACANA, ESCALERA DEL TIEMPO**

*Chacana en Quichua quiere decir escalera, la escalera del tiempo. La chacana, especie de Mandala (\*), simboliza el movimiento del sol en el año. Abarca cuatro períodos marcados por los solsticios y equinoccios, momentos del año íntimamente ligados a la intensidad de los rayos solares, y a la manifestación de los cuatro elementos: aire, fuego, tierra y agua. Los testimonios del sabio andino Huaman Poma nos revelan a través de sus dibujos, los rituales sagrados de nuestros ancestros. Para pasar la censura cristiana de la época fueron camuflados con elementos religiosos occidentales.*

**PRIMAVERA, VERDE, AIRE, CORAZON**  
Inicio del año solar. Equinoccio de primavera. El 20 de marzo, en el centro del planeta (jaqui!) el Sol de medio día está en su cenit ( en el punto central del cielo) y empieza a viajar al norte. Este viaje terminará el 21 de junio.  
Florece el maíz, indicándonos que ha llegado el momento de cosechar los granos tiernos.  
Es una etapa emocional de iluminación, ligada al corazón, al equilibrio, armónico y a valores espirituales. Está simbolizada por el color verde, asociado a la niñez.  
Es el momento en el que se rememora la distribución de la savia por toda la planta produciendo un reverdecimiento. Es un período de nacimiento de lo nuevo para la expansión y el regocijo.

**INVIerno, AZUL, AGUA,**  
Es la última etapa. El sol ha llegado a su extremo sur (solsticio de invierno). Va desde el 21 de Diciembre al 20 de Marzo.  
Es un momento de introspección, que nos invita a viajar al interior de nosotros mismos y hacer una evaluación de nuestra vida. Tiempo de planificación y renovación.  
Germinan metas y objetivos.  
Esta época se asociada a las plantas que completaron el ciclo vital. Según los sabios, únicamente aquellas que han completado este ciclo estarán en condiciones que dar semillas que germinarán con el agua del invierno. En los campos se siembra la papa.

**VERANO, AMARILLO, FUEGO, PLEXO SOLAR**  
El 21 de junio el sol llega al punto máximo en su periplo hacia el norte (solsticio de verano) y empieza a regresar. Este viaje durará hasta el 22 de septiembre.  
Es el momento de la maduración del maíz y corresponde al verano.  
Los campos se han vestido de amarillo, la fuerza del sol ha secado al maíz. El amarillo representa la energía activa  
Inti, el padre Sol nos envía conocimiento a través de la luz.  
Es hora del levantamiento de la juventud, las fuerzas vivas, la voluntad que llega al centro, al plexo solar. El color amarillo representa la personalidad que brilla tanto en lo espiritual como en lo material. Es tiempo de generosidad.  
Marca el momento de cosecha, es hora de dar pero también de almacenar.

**OTONO, ROJO, TIERRA, RAIZ**  
22 de Septiembre. Equinoccio de otoño. Este día, Quito es la comunidad del planeta más cercana posible al sol. Este empieza su periplo hacia el sur hasta el 21 de Diciembre.  
Es tiempo de la siembra del maíz.  
Está representado por el color rojo que simboliza la energía vital, el vientre, lo femenino y maternal, la madre tierra que desea ser sembrada. Se realizan los ritos relacionados con la luna y la fertilidad. Las mujeres hacen sus ceremonias y los hombres salen con hondas de fuego a purificar el entorno.  
El maíz quiere entrar en las entrañas de la tierra. Se deben plantar las mejores semillas. Es la etapa de la madurez.

Anexo 15  
Material Publicitario



vecinos tienen una respuesta rápida : 24

museo que concentra la historia de Cotacollo. : 24

**En la urbe** El aumento periódico en el valor de las entradas frena el acceso de turistas a uno de los centros turísticos más importantes del noroccidente.

**NO DEJE PASAR**

| 22

**VIALIDAD**  
El puente de San Pedro de Taboada se reinauguró en Rumiñahui.

| 23  
**BARRIOS**  
El tendido eléctrico es un peligro para la gente que vive en Matovelle.

| 24  
**SERVICIOS**  
Conozca algunas opciones para adiestrar de forma efectiva a su perro.



Los estudiantes tienen acceso gratuito al complejo turístico. Según la Gerencia de la empresa Ciudad Mitad del Mundo, los costos permiten que el negocio sea autofinanciable. Es de propiedad del Consejo Provincial.

Vicente Costales/EL COM

## La entrada a la Mitad del Mundo sube cada 6 meses

**Turismo**  
Los propietarios de los locales dicen que esta política frena el flujo de visitantes. Piden que el Consejo Provincial suspenda las elevaciones.

**Ólger Calvopiña, Redactor**  
El costo que deben pagar los turistas por el ingreso a la ciudad Mitad del Mundo atenta contra ese sitio de recreación.

La crisis se inició en el 2001. Entonces, el directorio de esta empresa, (cuyo propietario es el Consejo Provincial de Pichincha), resolvió que el acceso a esas instalaciones ya no era gratuito. Con ello, dio inicio a la agonía de 100 locales comerciales, cuyas ventas disminuyen día a día.

En la mañana del viernes, los principales negocios de artesanías, restaurantes y otros servicios estaban cerrados. Eso, pese a que cientos de estudiantes y unos pocos turistas recorrían las estrechas calles y museos.

Graciela Suasnavas es la propietaria del restaurante Karting, ubicado en el acceso suroccidental de la plaza. Ella sostiene que sus ventas disminuyeron desde hace cinco años, cuando los nuevos administradores resolvieron poner un precio al ingreso.

Al principio se cobraba 0,25 dólares. Pero el valor se incrementa cada seis meses, (cada vez en 25 centavos). Actualmente, entrar cuesta 1,50 dólares por persona, comenta Suasnavas. Por ese valor, las visitas pueden recorrer cuatro pabellones del complejo.

La pequeña empresaria asegura que eso no es todo. El costo del estacionamiento es de 1,50 dólares. Otros 1,50 dólares se pagan por el ingreso al planetario, y tres dólares por entrar al museo etnográfico. Para ingresar a este último sitio,

ubicado en el monumento principal, los visitantes nacionales pagan dos dólares.

Esos valores han repercutido en las ventas. El propietario de una de las heladerías que funciona junto a la plazoleta, quien prefiere no ser identificado "por temor a represalias", asegura que hay días en los cuales las ventas no superan los tres o cuatro dólares. Sucede especialmente de martes a jueves. "Los fines de semana y festivos se incrementan las vistas y las ventas también mejoran".

Este pequeño comerciante tuvo que disminuir los costos de sus productos para intentar atraer a más clientes. En los últimos meses tres locales de la plaza cerraron. Igual ocurrió con otras tiendas.

Los visitantes se suman a las quejas. Carlos Villacís llegó cerca del mediodía con unas visitas que arribaron del exterior. Estaba molesto por los precios. "Hay que pagar por todo. Los precios de los productos también están eleva-

dos", fue su reclamo.

Vicente Bustamante, quien gerencia la empresa desde cuando Ramiro González asumió la Prefectura de Pichincha, defiende las nuevas políticas. Y asegura que ahora esa institución es autosostenible. "Antes, el Consejo Provincial tenía que entregar hasta el papel higiénico para los baños".

Según las cifras de Bustamante, la presencia de turistas no disminuyó en el 2005. En sus registros consta que el año anterior llegaron aproximadamente 700 000 personas. En la cifra se incluyen los alumnos de los planteles educativos que tienen acceso gratuito a esas instalaciones. "Pese a la crisis mundial para el turismo, las vistas no disminuyen".

El funcionario explica que, por concepto de estacionamientos, boletos para el ingreso a Planetario y Museo Etnográfico y el arriendo de los locales, se obtienen 80 000 dólares al mes.

Más información en la pág. 22 >>

## Los peatones rinden homenaje a Palacio



Los domingos son de las familias. Desde las 09:30 hasta las 14:00 las actividades culturales pueblan las plazas del Centro.

Vicente Costales/EL COM

**Recreación**  
El natalicio de Pablo Palacios se celebrará en las plazas del centro con títeres, música y teatro.

**Redacción Quito**

“Sus breves descripciones de Quito son magistrales y sus caracterizaciones psicológicas dejan a veces la escalofriante impresión de lo que produce lo genial”, dijo Ángel Felicísimo Rojas al referirse a la obra de Pablo Palacio.

Hoy, el programa de domingos peatonales en el Centro Histórico está dedicado a celebrar los 100 años del natalicio del poeta

especialista en música náutica. La Plaza de Santo Domingo también presenta una programación variada para celebrar el natalicio de Palacio.

A las 11:15, el grupo Teatro Presentará una obra de títeres dirigida a niños y adolescentes. Luego, el grupo Equino presentará el teatro de marionetas su obra 'Historias para los que quieren oír'.

Las actividades en esa plaza cerrarán pasado el mediodía con la presentación del charango Manolo Criollo, mejor conocido como 'el mijilindo'.

Quienes prefieran dedicarse a aprender actividades prácticas pueden dirigirse

El trabajo de

**Anexo 17**  
**E.T.C.M.M.: Estado de Situación Financiera**

EMPRESA TURISTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE INICIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005			
Nivel 3			
Código	Descripción	Parcial	Total
	<b>ACTIVOS</b>		
	<b>CORRIENTES</b>		<b>90,864.68</b>
1.1.1.	DISPONIBILIDADES	22,669.92	
1.1.2.	ANTICIPOS DE FONDOS	13,425.57	
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR	37,500.18	
1.2.4.	DEUDORES FINANCIEROS	17,269.01	
	<b>FIJOS</b>		<b>351,886.81</b>
1.4.1.	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	-94,578.56	
1.4.1.	BIENES DE ADMINISTRACIÓN	446,465.37	
	<b>INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS</b>		<b>189,422.61</b>
1.5.1.	INVERSIONES EN OBRAS EN PROCESO	189,422.61	
	<b>OTROS</b>		<b>15,517.57</b>
1.3.1.	EXISTENCIAS PARA CONSUMO	15,517.57	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>647,691.67</b>
	<b>PASIVOS</b>		
	<b>CORRIENTES</b>		<b>193,396.68</b>
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR	193,396.68	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>193,396.68</b>
	<b>PATRIMONIO</b>		<b>454,294.99</b>
6.1.1.	PATRIMONIO PÚBLICO	48,061.18	
6.1.8.	RESULTADOS DE EJERCICIOS	406,233.81	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>454,294.99</b>
	<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>647,691.67</b>
	<b>ORDEN DEUDOR</b>		<b>225,261.49</b>
9.1.1.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	225,261.49	
	<b>ORDEN ACREEDOR</b>		<b>225,261.49</b>
9.2.1.	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	225,261.49	

  
CPA MARIANA ALARCON M  
CONTADORA GENERAL

  
DR. VICENTE BUSTAMANTE I.  
GERENTE GENERAL

  
EC. NELSON NARVAEZ G.  
JEFE FINANCIERO

**Anexo 18**  
**E.T.C.M.M.: Estado de Resultados**

<b>EMPRESA TURISTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005</b>

NIVEL 3

Código	Descripción	Parcial	Total
6.2.4.	RESULTADO DE EXPLOTACION VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	975,714.58	975,714.58
6.3.3.	RESULTADO DE OPERACION REMUNERACIONES	-393,070.71	-966,324.46
6.3.4.	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	-529,338.89	
6.3.5.	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	-43,914.86	
6.2.6.	TRANSFERENCIAS NETAS TRANSFERENCIAS RECIBIDAS	1,500.00	-4,517.00
6.3.6.	TRANSFERENCIAS ENTREGADAS	-6,017.00	
6.2.5.	RESULTADO FINANCIERO RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	144,340.12	144,340.12
6.2.5.	OTROS INGRESOS Y GASTOS RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	5,155.28	-18,426.57
6.2.9.	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES	139.04	
6.3.8.	COSTO DE VENTAS Y DIFERIDOS	-23,720.89	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>130,786.67</b>

  
CPA MARIANA ALARCON M  
CONTADORA GENERAL

  
EC. NELSON NARVAEZ G.  
JEFE FINANCIERO

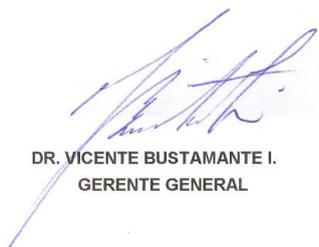
  
DR. VICENTE BUSTAMANTE I.  
GERENTE GENERAL

**Anexo 19**  
**E.T.C.M.M.: Estado de Ejecución Presupuestaria**

EMPRESA TURISTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 DEL 2005				
Código	Partida	Presupuesto	Ejecución	Desviación
	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>1,320,544.18</b>	<b>1,126,709.98</b>	<b>193,834.20</b>
1.1.3.14	Venta de bienes y servicios	1,166,722.18	975,714.58	191,007.60
1.1.3.17	Rentas de inversiones y multas	147,052.23	144,340.12	2,712.11
1.1.3.18	Transferencias y donaciones corrientes	1,500.00	1,500.00	-
1.1.3.19	Otros ingresos	5,269.77	5,155.28	114.49
	<b>GASTOS CORRIENTES</b>	<b>1,022,253.52</b>	<b>973,729.37</b>	<b>48,524.15</b>
2.1.3.51	Gastos en personal	401,250.00	393,070.71	8,179.29
2.1.3.53	Bienes y servicios de consumo	570,653.52	536,743.80	33,909.72
2.1.3.57	Otros gastos	50,350.00	43,914.86	6,435.14
59	Previsiones para reasignación	-	-	-
	<b>SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE</b>	<b>298,290.66</b>	<b>152,980.61</b>	<b>145,310.05</b>
	<b>INGRESOS DE CAPITAL</b>	<b>1,259.82</b>	<b>1,259.82</b>	<b>-</b>
1.1.3.27	Recuperacion de inversiones	1,259.82	1,259.82	-
	<b>GASTOS DE INVERSION</b>	<b>198,285.00</b>	<b>189,422.61</b>	<b>8,862.39</b>
2.1.3.73	Bienes y servicios de consumo para inversion	7,200.00	7,155.80	44.20
2.1.3.75	Obras publicas	191,085.00	182,266.81	8,818.19
	<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>104,549.00</b>	<b>97,964.03</b>	<b>6,584.97</b>
2.1.3.84	Activos de larga duracion	98,529.00	91,947.03	6,581.97
2.1.3.88	Transferencias de capital	6,020.00	6,017.00	3.00
	<b>SUPERAVIT/DEFICIT DE INVERSION</b>	<b>-301,574.18</b>	<b>-286,126.82</b>	<b>-15,447.36</b>
	<b>INGRESOS DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>46,696.00</b>	<b>41,873.49</b>	<b>4,822.51</b>
1.1.3.98	Cuentas por cobrar de años anteriores	38,000.00	33,177.49	4,822.51
37	Financiamiento interno	8,696.00	8,696.00	-
	<b>APLICACION DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>43,412.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>-</b>
2.1.3.97	Deuda flotante	43,412.48	43,412.48	-
	<b>SUPERAVIT/DEFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>3,283.52</b>	<b>-1,538.99</b>	<b>4,822.51</b>
	<b>SUPERAVIT/DEFICIT DE PRESUPUESTARIO</b>	<b>-</b>	<b>-134,685.20</b>	<b>134,685.20</b>

  
CPA MARIANA ALARCON M  
CONTADORA GENERAL

  
EC. NELSON NARVAEZ G.  
JEFE FINANCIERO

  
DR. VICENTE BUSTAMANTE I.  
GERENTE GENERAL

**Anexo 20**  
**E.T.C.M.M.: Cédula Presupuestaria de Ingresos**

EMPRESA TURISTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO CEDULA PRESUPUESTARIA DE INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005
--

Código	Partida	Asignación Inicia	Reformas	Codificado	Devengado Perío	Devengado Acum	Saldo por Dever
	<b>E619 ADMINISTRACION GENERAL</b>	<b>1,367,000.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,368,500.00</b>	<b>1,169,843.29</b>	<b>1,169,843.29</b>	<b>198,656.71</b>
<b>1403</b>	<b>VENTAS NO INDUSTRIALES</b>	<b>1,167,982.00</b>	<b>-1,259.82</b>	<b>1,166,722.18</b>	<b>975,714.58</b>	<b>975,714.58</b>	<b>191,007.60</b>
E619.000.1.4.03.10.001.1	VENTA DE BOLETOS PARA EL MUSEO ETNOGRAFICO	290,496.00	-	290,496.00	276,236.00	276,236.00	14,260.00
E619.000.1.4.03.10.002.1	VENTA DE TICKETS PARA USO DEL PARQUEADERO	119,486.00	-	119,486.00	91,256.33	91,256.33	28,229.67
E619.000.1.4.03.10.003.1	VENTAS DE ENTRADAS A LA CIUDAD MITAD DEL MUNDO	698,000.00	-	698,000.00	576,325.50	576,325.50	121,674.50
E619.000.1.4.03.10.004.1	INGRESO AL PLANETARIO EN ADMINISTRACION DIRECTA	60,000.00	-1,259.82	58,740.18	31,896.75	31,896.75	26,843.43
<b>1702</b>	<b>RENTAS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES</b>	<b>148,322.00</b>	<b>-1,269.77</b>	<b>147,052.23</b>	<b>144,340.12</b>	<b>144,340.12</b>	<b>2,712.11</b>
E619.000.1.7.02.02.001.1	ARRENDAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES	79,472.00	18,237.50	97,709.50	97,709.50	97,709.50	-
E619.000.1.7.02.02.002.1	ARRENDAMIENTO PLAZA DE TOROS	8,200.00	-4,937.50	3,262.50	2,940.00	2,940.00	322.50
E619.000.1.7.02.02.003.1	CUOTAS DE MANTENIMIENTO	30,000.00	-6,000.00	24,000.00	23,337.20	23,337.20	662.80
E619.000.1.7.02.02.004.1	CUOTAS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	23,000.00	-5,000.00	18,000.00	17,846.26	17,846.26	153.74
E619.000.1.7.02.02.005.1	ARRENDAMIENTO PLAZA CENTRAL	1,750.00	-1,000.00	750.00	700.00	700.00	50.00
E619.000.1.7.02.02.006.1	ARRENDAMIENTO DE LA GALLERA	600.00	-	600.00	-	-	600.00
E619.000.1.7.02.02.007.1	ARRENDAMIENTO DE ESPACIOS PUBLICITARIOS	3,000.00	-2,569.77	430.23	200.00	200.00	230.23
E619.000.1.7.02.05.001.1	ARRENDAMIENTO DEL TREN RECREACIONAL	1,800.00	-	1,800.00	1,607.16	1,607.16	192.84
E619.000.1.7.02.99.001.1	OTROS ARRENDAMIENTOS	500.00	-	500.00	-	-	500.00
<b>1801</b>	<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL SECTOR PUBLICO</b>	<b>-</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>-</b>
E619.000.1.8.01.04.001.1	TRANSFERENCIA DEL HCPP	-	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	-
<b>1901</b>	<b>GARANTIAS Y FIANZAS</b>	<b>1,000.00</b>	<b>-950.00</b>	<b>50.00</b>	<b>35.51</b>	<b>35.51</b>	<b>14.49</b>
E619.000.1.9.01.01.001.1	RECUPERACION Y EJECUCION DE GARANTIAS	1,000.00	-950.00	50.00	35.51	35.51	14.49
<b>1904</b>	<b>OTROS NO OPERACIONALES</b>	<b>3,000.00</b>	<b>2,219.77</b>	<b>5,219.77</b>	<b>5,119.77</b>	<b>5,119.77</b>	<b>100.00</b>
E619.000.1.9.04.01.001.1	COMISIONES (CONTRATOS DE PARTICIPACION )	500.00	-400.00	100.00	-	-	100.00
E619.000.1.9.04.99.001.1	OTROS NO ESPECIFICADOS (VENTA DE BASES,MULTAS, ETC	2,500.00	2,619.77	5,119.77	5,119.77	5,119.77	-
<b>2702</b>	<b>RECUPERACION DE PRESTAMOS</b>	<b>-</b>	<b>1,259.82</b>	<b>1,259.82</b>	<b>1,259.82</b>	<b>1,259.82</b>	<b>-</b>
E619.000.2.7.02.07.001.1	RECUPERACION ANTICIPO A SERVIDORES PUBLICOS	-	1,259.82	1,259.82	1,259.82	1,259.82	-
<b>3605</b>	<b>SALDOS PENDIENTES POR COBRAR</b>	<b>38,000.00</b>	<b>-</b>	<b>38,000.00</b>	<b>33,177.49</b>	<b>33,177.49</b>	<b>4,822.51</b>
E619.000.3.6.05.01.001.1	DE CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	38,000.00	-	38,000.00	33,177.49	33,177.49	4,822.51
<b>3701</b>	<b>SALDOS EN CAJA Y BANCOS</b>	<b>8,696.00</b>	<b>-</b>	<b>8,696.00</b>	<b>8,696.00</b>	<b>8,696.00</b>	<b>-</b>
E619.000.3.7.01.02.001.1	DINERO EN TRANSITO RECUADADO EN 2004 QUE SE ACREDITA 2005	8,696.00	-	8,696.00	8,696.00	8,696.00	-
	<b>Totales=&gt;</b>	<b>1,367,000.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,368,500.00</b>	<b>1,169,843.29</b>	<b>1,169,843.29</b>	<b>198,656.71</b>

  
 CPA MARIANA ALARCON M  
 CONTADORA GENERAL

**Anexo 21**  
**E.T.C.M.M.: Cédula Presupuestaria de Gastos**

EMPRESA TURISTICA CIUDAD MITAD DEL MUNDO RESUMEN DE CEDULA PRESUPUESTARIA DE GASTOS AL 31 de diciembre del 2005													
NIVEL 3													
Código	Partida	Asignación Inic	Reformas	Codificado	Comp Período	Comp Acumula	Saldo Asig Dev	Devengado Per	Devengado Acu	Saldo Asig Dev	Pago Período	Pago Acumula	Saldo por Deber
<b>51</b>	<b>GASTOS EN PERSONAL</b>	<b>441,500.00</b>	<b>-40,250.00</b>	<b>401,250.00</b>	<b>393,070.71</b>	<b>393,070.71</b>	<b>8,179.29</b>	<b>393,070.71</b>	<b>393,070.71</b>	<b>8,179.29</b>	<b>393,070.71</b>	<b>393,070.71</b>	<b>8,179.29</b>
5101	REMUNERACIONES BASICAS	358,000.00	-35,700.00	322,300.00	321,323.16	321,323.16	978.84	321,323.16	321,323.16	978.84	321,323.16	321,323.16	978.84
5102	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS	38,000.00	-	38,000.00	35,509.77	35,509.77	2,490.23	35,509.77	35,509.77	2,490.23	35,509.77	35,509.77	2,490.23
5105	REMUNERACIONES TEMPORALES	23,500.00	-3,850.00	19,650.00	16,280.38	16,280.38	3,369.62	16,280.38	16,280.38	3,369.62	16,280.38	16,280.38	3,369.62
5106	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	22,000.00	-700.00	21,300.00	19,957.40	19,957.40	1,342.60	19,957.40	19,957.40	1,342.60	19,957.40	19,957.40	1,342.60
<b>53</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	<b>537,666.00</b>	<b>32,987.52</b>	<b>570,653.52</b>	<b>536,743.80</b>	<b>536,743.80</b>	<b>33,909.72</b>	<b>536,743.80</b>	<b>536,743.80</b>	<b>33,909.72</b>	<b>536,743.80</b>	<b>536,743.80</b>	<b>33,909.72</b>
5301	SERVICIOS BASICOS	75,200.00	32,650.00	107,850.00	106,880.10	106,880.10	969.90	106,880.10	106,880.10	969.90	106,880.10	106,880.10	969.90
5302	SERVICIOS GENERALES	306,676.00	-2,062.48	304,613.52	286,596.92	286,596.92	18,016.60	286,596.92	286,596.92	18,016.60	286,596.92	286,596.92	18,016.60
5303	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTE	4,000.00	200.00	4,200.00	3,700.28	3,700.28	499.72	3,700.28	3,700.28	499.72	3,700.28	3,700.28	499.72
5304	INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION	41,240.00	9,050.00	50,290.00	43,197.21	43,197.21	7,092.79	43,197.21	43,197.21	7,092.79	43,197.21	43,197.21	7,092.79
5306	CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONE	5,000.00	-1,900.00	3,100.00	1,874.44	1,874.44	1,225.56	1,874.44	1,874.44	1,225.56	1,874.44	1,874.44	1,225.56
5307	GASTOS EN INFORMATICA	4,200.00	1,180.00	5,380.00	3,661.16	3,661.16	1,718.84	3,661.16	3,661.16	1,718.84	3,661.16	3,661.16	1,718.84
5308	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	101,350.00	-6,130.00	95,220.00	90,833.69	90,833.69	4,386.31	90,833.69	90,833.69	4,386.31	90,833.69	90,833.69	4,386.31
<b>57</b>	<b>OTROS GASTOS</b>	<b>47,500.00</b>	<b>2,850.00</b>	<b>50,350.00</b>	<b>43,914.86</b>	<b>43,914.86</b>	<b>6,435.14</b>	<b>43,914.86</b>	<b>43,914.86</b>	<b>6,435.14</b>	<b>43,914.86</b>	<b>43,914.86</b>	<b>6,435.14</b>
5701	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	25,500.00	10,650.00	36,150.00	35,693.60	35,693.60	456.40	35,693.60	35,693.60	456.40	35,693.60	35,693.60	456.40
5702	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS	22,000.00	-7,800.00	14,200.00	8,221.26	8,221.26	5,978.74	8,221.26	8,221.26	5,978.74	8,221.26	8,221.26	5,978.74
<b>73</b>	<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO PARA INVERSI</b>	<b>17,000.00</b>	<b>-9,800.00</b>	<b>7,200.00</b>	<b>7,155.80</b>	<b>7,155.80</b>	<b>44.20</b>	<b>7,155.80</b>	<b>7,155.80</b>	<b>44.20</b>	<b>7,155.80</b>	<b>7,155.80</b>	<b>44.20</b>
7308	BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION	17,000.00	-9,800.00	7,200.00	7,155.80	7,155.80	44.20	7,155.80	7,155.80	44.20	7,155.80	7,155.80	44.20
<b>75</b>	<b>OBRAS PUBLICAS</b>	<b>211,000.00</b>	<b>-19,915.00</b>	<b>191,085.00</b>	<b>182,266.81</b>	<b>182,266.81</b>	<b>8,818.19</b>	<b>182,266.81</b>	<b>182,266.81</b>	<b>8,818.19</b>	<b>182,266.81</b>	<b>182,266.81</b>	<b>8,818.19</b>
7501	OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	211,000.00	-19,915.00	191,085.00	182,266.81	182,266.81	8,818.19	182,266.81	182,266.81	8,818.19	182,266.81	182,266.81	8,818.19
<b>84</b>	<b>ACTIVOS DE LARGA DURACION</b>	<b>88,744.00</b>	<b>9,785.00</b>	<b>98,529.00</b>	<b>91,947.03</b>	<b>91,947.03</b>	<b>6,581.97</b>	<b>91,947.03</b>	<b>91,947.03</b>	<b>6,581.97</b>	<b>91,947.03</b>	<b>91,947.03</b>	<b>6,581.97</b>
8401	BIENES MUEBLES	88,744.00	9,785.00	98,529.00	91,947.03	91,947.03	6,581.97	91,947.03	91,947.03	6,581.97	91,947.03	91,947.03	6,581.97
<b>88</b>	<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>	<b>6,000.00</b>	<b>20.00</b>	<b>6,020.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>3.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>3.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>6,017.00</b>	<b>3.00</b>
8801	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PUBLICO	6,000.00	20.00	6,020.00	6,017.00	6,017.00	3.00	6,017.00	6,017.00	3.00	6,017.00	6,017.00	3.00
<b>97</b>	<b>DEUDA FLOTANTE</b>	<b>17,590.00</b>	<b>25,822.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>-</b>	<b>43,412.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>-</b>	<b>43,412.48</b>	<b>43,412.48</b>	<b>-</b>
9701	DE CUENTAS POR PAGAR	17,590.00	25,822.48	43,412.48	43,412.48	43,412.48	-	43,412.48	43,412.48	-	43,412.48	43,412.48	-
<b>Totales=&gt;</b>		<b>1,367,000.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,368,500.00</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>63,971.51</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>63,971.51</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>1,304,528.49</b>	<b>63,971.51</b>

  
CPA MARIANA ALARCON M.  
CONTADORA GENERAL

  
EC NELSON NARVAEZ G.  
JEFE FINANCIERO

**Anexo 22**

**Detalle del Pronóstico de Ventas e Ingresos - Escenario Optimista**

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
SERVICIOS BASICOS	106.880,10	111.401,13	116.113,40	121.024,99	126.144,35
SERVICIOS GENERALES	286.596,92	298.719,97	311.355,82	324.526,18	338.253,63
INSTALAC.YMANTEN.	43.197,21	45.024,45	46.928,99	48.914,08	50.983,15
BIENES USO Y CONS.CTE	90.833,69	94.675,96	98.680,75	102.854,94	107.205,71
OBRAS INFRAESTRUCTURA	182.266,81	189.976,70	198.012,71	206.388,65	215.118,89
BIENES MUEBLES	91.947,03	95.836,39	50.000,00	50.000,00	50.000,00
CXPAGAR	43.412,48	45.248,83	43.000,00	43.000,00	43.000,00
	<b>845.134,24</b>	<b>880.883,42</b>	<b>864.091,66</b>	<b>896.708,84</b>	<b>930.705,73</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>					
REMUNERACIONES	393.070,71	409.697,60	427.027,81	445.091,09	463.918,44
TRASLADOS, VIATC.	3.700,28	3.856,80	4.019,94	4.189,99	4.367,22
CONTRAT.ESTUDIOS	1.874,44	1.953,73	2.036,37	2.122,51	2.212,29
GTOS. INFORMAT	3.661,16	3.816,03	3.977,45	4.145,69	4.321,05
IMPUESTOS TASA Y CONTRIB.	35.693,60	37.203,44	38.777,14	40.417,42	42.127,07
SEGUROS, COSTOS FINANCI.	8.221,26	8.569,02	8.931,49	9.309,29	9.703,07
BIENES DE USO Y CONS. INVER.	7.155,80	7.458,49	7.773,98	8.102,82	8.445,57
TRANSF.CAPITAL	6.017,00	6.271,52	6.536,80	6.813,31	7.101,51
	<b>459.394,25</b>	<b>478.826,63</b>	<b>499.080,99</b>	<b>520.192,12</b>	<b>542.196,25</b>
<b>GASTOS SUBTOTALES</b>	<b>1.304.528,49</b>	<b>1.359.710,05</b>	<b>1.363.172,66</b>	<b>1.416.900,96</b>	<b>1.472.901,97</b>
<b>GASTOS PUBLICIDAD</b>	<b>37.665,00</b>	<b>39.258,23</b>	<b>114.900,00</b>	<b>119.760,27</b>	<b>124.826,13</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>			<b>1.478.072,66</b>	<b>1.536.661,23</b>	<b>1.597.728,10</b>
<b>INGRESOS</b>					
ING. PROYECTADOS PROD.CIUDAD	695.747,46	729.294,01	1.323.415,30	1.369.424,15	1.451.294,65
PARQUEADERO 1.5	102.207,00	107.031,17	112.083,04	117.373,36	122.913,38
ARRIENDO	144.340,12	150.445,71	156.809,56	163.442,60	167.528,67
NIÑOS 1 DÓLAR	33.420,00	34.997,42	36.649,30	38.379,15	40.190,65
	<b>975.714,58</b>	<b>1.021.768,31</b>	<b>1.592.307,90</b>	<b>1.650.240,12</b>	<b>1.741.736,70</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>114.235,25</b>	<b>113.578,88</b>	<b>144.008,60</b>
DESCTO. SOBRE VENTAS BRUTAS PRODUCTO CMM.			79.404,92	82.165,45	87.077,68
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>34.830,33</b>	<b>31.413,44</b>	<b>56.930,92</b>
<b>INGRESO NETO</b>			<b>1.512.902,99</b>	<b>1.568.074,67</b>	<b>1.654.659,02</b>
* Bienes muebles y cuentas por pagar en los años proyectados, se consideran cantidades fijas porque en el 2006 se realiza suficiente inversión para el período subsiguiente.					
* Las Cuentas por Pagar no se incrementan porque se consideran igualadas en el año base, sin embargo se establecen sus valores constantes.					
* Se considera un incremento anual en remuneraciones con relación a la inflación del año base a pesar de existir una ley de congelamiento de remuneración de servicios públicos, pero se lo realiza en respuesta al planteamiento estratégico del presente trabajo.					
* Los ingresos proyectados se dedujeron considerando 4.72% como incremento de demanda media, determinada en el capítulo 4.					

**Anexo 23**  
**El Monumento Símbolo de la Nacionalidad Ecuatoriana**

