

PLAN DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEL ECUADOR

Ministerio de Turismo - OMT - PNUD

1999 - 2004

INTRODUCCIÓN

En la Fase I del presente estudio, en el capítulo dedicado al diagnóstico global del sector, se definieron las regiones o clusters de competitividad turística de Ecuador, sobre la base de un previo análisis de los principales productos susceptibles de generar demanda por parte de los mercados internacionales, siendo los principales criterios de definición el uso actual o potencial de turismo urbano, del turismo de naturaleza y del turismo cultural, con sus diferentes subproductos y modalidades de manejo.

El objetivo de la presente fase es trabajar sobre cada región, de acuerdo con las nuevas teorías de competitividad, las cuales precisan que ésta no se formule como un objetivo de país, sino de las regiones o "clusters" donde surgen los productos turísticos.

Es necesario precisar que el estudio se concentrará en aspectos de competitividad internacional de los productos y no involucra, ni coincide necesariamente, con la forma de abordar la competitividad del cluster en el mercado interno.

También es necesario señalar que este es un análisis de la competitividad actual, al cual subsigue un plan de estrategias y acciones a seguir en cada cluster, basadas en el presente diagnóstico.

Lamentablemente no se cuenta ni con suficiente ni con muy confiable información estadística sobre el comportamiento del mercado en cada cluster, salvo por los datos puntuales que han sido proporcionados por organismos del sector público o por la empresa privada de manera individual.

En todas las áreas y en el manejo de la problemática del sector, aún se persiste en la idea de la intervención central, ya sea del gobierno a través del organismo oficial de turismo, en materia de información o acciones concretas en los ámbitos de la promoción o, inclusive, de rehabilitación de infraestructuras, aspectos que no le competen más allá de la definición de políticas nacionales y planificación estratégica general, que incluya planes de marketing y otros que considere pertinentes.

Esta intervención tanto a nivel macro como en el cuadro de acciones realizadas, como ha sucedido en otros países como el nuestro, ha sido y es bastante limitada y, lamentablemente, no ha pasado de ser un "buen propósito" de los gobiernos o del organismo oficial de turismo.

Este es el fundamento de la competitividad. Ahora bien, por cuanto apenas un 45% de los servicios que se proveen al turista dependen del mismo sector, queda que la mayoría de elementos relacionados con el servicio al turista dependerán de la intervención pública o comunitaria: de una actitud positiva y cordial hacia el visitante, de los niveles de formación empresarial, de la existencia de agua potable y luz eléctrica o del buen estado de una carretera. Entonces no existe otra alternativa que buscar consensos y compromisos sobre la base planteamientos concretos, cuantificables y con proyección a futuro.

Para ello, tener claridad acerca del potencial de la oferta (vista con una óptica abierta de mercado y no con un criterio localista y subjetivo) y del producto turístico resultante, a partir de la coordinación de esfuerzos y del conocimiento de la demanda, aporta las ventajas competitivas necesarias para intervenir exitosamente en el competido mundo del turismo.

EL MODELO EMPRESARIAL EN ECUADOR

a) Antecedentes

Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima agradable se ha constituido para los viajeros en un destino atractivo. Esta visión es la que llevó a que en la década de los 40, se iniciaran los primeros esfuerzos por dotar al país con la primera línea aérea doméstica SEDTA de origen alemana, cuyos servicios se vieron interrumpidos por la Segunda Guerra Mundial.

Es la empresa PANAGRA quien al iniciar sus vuelos entre Quito, Cuenca, Guayaquil, Loja, Manta y Esmeraldas permitía que el destino Ecuador sea promocionado dentro de su paquete de 21 días por Sudamérica llamado "Circuito Interamericano de Panagra".

Gracias a la formación y experiencia adquirida en esta empresa, algunos entusiastas funcionarios crean en 1947 la primera agencia de viajes, Ecuadorian Tours; en 1950 se abre Metropolitan Touring y en 1956 Turismundial. Los primeros intentos por realizar viajes hacia la Islas Galápagos se dan en los años 50, el primero de los cuales se lo realiza desde Guayaquil a bordo de una pequeña embarcación "el Cristóbal Carrier".

La primera manifestación de promoción oficial de turismo se dio durante el Gobierno del Presidente Plaza Lasso (1948-1952), quien además creó la primera oficina de turismo adscrita a la Presidencia de la República. A cargo de esta oficina estuvo la realización de la primera "caravana" por Estados Unidos llevando folletería y artesanías típicas del país.

A los hoteles tradicionales Majestic y Humbolt en la capital, se une el Hotel Quito que fue construido con el fin de dotar a la capital de la República con el primer hotel de lujo, administrado por una cadena internacional, la Intercontinental, lo que permitió una difusión del destino a través de guías hoteleras internacionales.

En 1969 la empresa Metropolitan Touring inicia la operación a las Islas Galápagos y se encuentra ante la necesidad de iniciar la promoción de sus productos en el exterior mediante visitas "puerta a puerta". A pesar de que en 1964 el Gobierno creó la Corporación Ecuatoriana de Turismo CETURIS, la promoción de Ecuador estaba en manos en el sector privado.

Aunque el turismo internacional moderno tiene una primera etapa de desarrollo entre 1945 y 1958, es en el segundo período que va de 1959 a 1973 que Ecuador encuentra un nicho en el mercado del turismo internacional. Sin embargo, la expansión del sector se da a mediados de los años ochenta, en que aparecen nuevos prestadores de servicios turísticos a todo nivel.

El sector turístico en Ecuador se ha caracterizado por un crecimiento promedio del 7% anual en la última década; crecimiento que, con excepción del año 1995 (guerra del Cenepa) y 1997 (fenómeno de El Niño), se ha mantenido a la par del crecimiento de las exportaciones del Ecuador. Sin embargo, aún considerándose a la actividad turística como área estratégica para el crecimiento de la economía, no se ha logrado establecer planes adecuados integrales y sostenibles de desarrollo. Esta es la razón porque los resultados todavía poco favorables en el ámbito económico nacional. Esto se debe también a restricciones de tipo presupuestario, a la inestabilidad y poca continuidad en la gestión de los organismos oficiales de turismo, al exceso de protagonismo, la falta de consensos y cooperación entre los gremios del sector, en sus mismas filas y en su relación con el ámbito oficial del turismo en Ecuador. Este fenómeno, en mayor o menor medida, se repite en cada una de las regiones analizadas para el presente estudio.

El sector turístico nacional gira alrededor de las empresas que conforman la planta y las actividades de servicios al turista, desde el alojamiento, alimentos & bebidas, transporte, esparcimiento y operación propiamente dicha. De acuerdo con el catastro oficial a 1998, en Ecuador hay 2.177 establecimientos de alojamiento, 5.879 empresas de alimentos & bebidas, 446 establecimientos de esparcimiento, 33 servicios de transporte turístico y 714 empresas de operación y servicios turísticos.

b) Operadoras de turismo

De las 714 empresas de turismo registradas en el país en 1998, el 62.5% corresponde a agencias de viajes internacionales, el 31.5% a operadoras de turismo y el 6% a agencias mayoristas. La mayor concentración de empresas de turismo se da en Quito (50.4%); de estas, el 23% son operadoras de servicios, sobre todo porque es en esta ciudad donde están concentradas las operaciones de servicios hacia las diferentes regiones del país. Este hecho obedece también a que Quito ofrece una mejor infraestructura de recepción, conectividad, y comunicaciones, aspecto que han favorecido las iniciativas de desarrollo de productos, servicios y mercados en el campo del turismo. En Guayaquil se encuentra el 21.1% de las empresas, de las cuales el 5% corresponde a operadoras de turismo, cuya actividad básica es la operación de cruceros en Galápagos y en mucho menor porcentaje el turismo receptivo.

El 80% de las empresas tiene entre 1 y 15 años en la actividad, el 19% entre 15 y 30 años y únicamente el 1% tiene más de 30 años. Esto demuestra que la actividad turística tuvo su mayor incremento a partir de 1985. En los años 70 el *boom* del petróleo había hecho ya su parte, incentivando la inversión interna que, unido al proceso de desregulación tarifaria en aviación produjo un gran optimismo sobre un futuro muy prometedor para el turismo no únicamente hacia Ecuador, sino también hacia otros países sudamericanos.

c) Principales actividades turísticas

Las principales actividades que realizan las empresas de turismo están distribuidas de la siguiente manera:

- Turismo receptivo 48.3%,
- Turismo de exportación o emisor 37,7%;
- Otras actividades 15% (organización de congresos, incentivos, turismo especializado de naturaleza, agro-turismo)

Aproximadamente el 93% de las empresas prestadoras de servicios turísticos receptivos manejan programas de turismo tradicional, que incluyen: city tours, visitas culturales, tours de compras, mercados indígenas, artesanales, etc. El 85% de empresas vende programas en Galápagos y el 81% la Amazonia¹.

Las empresas ecuatorianas han respondido positivamente al reto de las nuevas tendencias de la demanda turística internacional de programas alternativos y especializados. La oferta de actividades deportivas, tales como pesca, rafting, buceo, montañismo y ciclismo, se ha incrementado en un 28%; mientras que la oferta de turismo de naturaleza especializado, como ecoturismo, observación de flora y fauna, etc. ha tenido un incremento del 66%. Sin embargo de este crecimiento, la respuesta del mercado externo aún no es suficiente para cubrir esta oferta, ya que lo ha hecho sólo en un 10% en programas especializados y de naturaleza y en un 22% en turismo deportivo.²

d) Volumen de anual de pasajeros

¹ Datos proporcionados por empresarios turísticos en entrevistas personales.

² Datos proporcionados por empresarios turísticos en entrevistas personales.

El 38% de las empresas de turismo receptivo maneja un volumen de hasta 300 pasajeros anuales, mientras que un 24% maneja entre 300 y 1.000 pasajeros; un 19% entre 1.000 y 5.000; un 17% de 5.000 a 15.000 y, únicamente el 2% de las empresas maneja más de 15.000 turistas por año.

e) Tarifas

En general, las tarifas de los productos turísticos de Ecuador comercializados en el mercado externo son altas respecto al valor real percibido por el consumidor y, en algunos casos, más altas que las ofertadas por destinos similares, como Colombia o Bolivia. Esto se debe principalmente a que no se producen economías de escala, a que se establecen tarifas sin un adecuado análisis previo de costos y al hecho de que no existen acuerdos internos que establezcan niveles de comisión estándar que propicien una mejor relación con el mercado externo y faciliten la negociación con los agentes mayoristas e intermediarios internacionales

Cuando se considera al mayorista internacional únicamente como un vendedor, y se negocia equivocadamente otorgando niveles mínimos de comisión (10%), sin considerar que del mayorista debe pasar a un minorista, no se está generando un verdadero interés de parte de ese empresario, parte fundamental de la cadena de valor y comercialización del producto.

Lo opuesto sucede cuando se negocia con tarifas netas y se deja libertad absoluta al mayorista para el cálculo de su utilidad. En este caso, el producto que sale al mercado será demasiado costoso para el cliente final, con las consecuencias de un bajo nivel de crecimiento del turismo al país. En cualquiera de las dos formas, se está propiciando que el turista ignore la oferta ecuatoriana o se encuentre con un producto de valor inferior al precio pagado.

El esquema actual de comercialización básico contempla tres instancias de comisión: oficina de representación, mayorista y minorista. Los porcentajes pueden variar acuerdo a convenios especiales y a expectativas de volumen. El mayor problema que se detecta, en un gran mayoría de casos, es la limitada capacidad de negociación respecto de porcentajes por volumen y concesiones especiales a ciertos mayoristas, debido principalmente al poco conocimiento del mercado externo.

La actual situación económica del país (1999) ha llevado a muchos proveedores de servicios a negociar sus tarifas en dólares. Este factor conduce a la elevación de los costos de operación, y de consecuencia a la baja de competitividad del producto en el mercado internacional. Muchos operadores que poseen productos de gran demanda, como por ejemplo cruceros en Galápagos, han optado por diferentes estrategias, entre ellas subvencionar con esta operación a productos más débiles.

Esta práctica vuelve menos competitivos a operadores medianos y pequeños, quienes no cuentan con los medios para establecer estrategias tarifarias. Se ven obligados, por lo tanto, a reducir precios, con la consiguiente afectación a la calidad del servicio.

Un alto porcentaje de visitantes viene al país por la publicidad de las guías de viajeros, las cuales proporcionan al usuario indicaciones sobre establecimientos y operadoras que ofrecen las tarifas más bajas del mercado. La situación económica actual ha puesto inclusive a establecimientos de categorías superiores a competir para captar parte de esta demanda. Igualmente se ha propiciado la proliferación de agencias de viajes y operadoras de turismo, muchas de ellas informales, que ofrecen a estos turistas paquetes o servicios con precios bajos y estándares de calidad muy pobres.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de tarifas actualizadas de servicios en algunos países de Latinoamérica, que permite anotar lo anteriormente señalado.

TARIFAS COMPARATIVAS DE SERVICIOS EN USD³ A DICIEMBRE 1999

PAÍS	GASTO DIARIO		
	LUJO	PRIM	ECON
ECUADOR	220	111	15
BRAZIL	257	133	41
BOLIVIA	204	107	26
CHILE	275	132	41
COLOMBIA	162	99	29
COSTA RICA	285	133	39

³ Reporte del *The Latin American Travel Advisor*, N. 23, Septiembre 1999,

MÉXICO	321	184	34
PERÚ	370	156	36
VENEZUELA	285	156	41

PAIS	HOTELES			A & B		
	LUJO	PRIM	ECON	LUJO	PRIM	ECON
ECUADOR	87	48	6	14	9	3
BRASIL	75	37	20	27	13	6
BOLIVIA	81	49	15	16	6	3,4
CHILE	87	39	14	35	19	10
COLOMBIA	55	32	9	14	10	7
COSTA RICA	113	44	17	29	19	10
MÉXICO	105	57	19	33	22	5
PERÚ	147	58	24	39	21	5
VENEZUELA	60	22	11	42	27	10

PAISES	TARIFA AEREA	TARIFA TERRESTRE	TAXI	ALQUILER VEHÍCULOS
	KM	KM	KM	ESTANDAR
ECUADOR	0,11	0,016	0,25	53
BRASIL	0,22	0,035	0,7	82
BOLIVIA	0,12	0,021	0,4	
CHILE	0,078	0,025	0,77	83
COLOMBIA	0,15	0,038	0,26	60
COSTA RICA		0,018	0,79	43
MÉXICO	0,24	0,037	0,43	66
PERU	0,078	0,015	0,48	42
VENEZUELA	0,15	0,04	1,77	64

f) Comercialización

La apertura de los mercados internacionales gracias al esfuerzo de los operadores pioneros en prácticas de comercialización en el exterior, ha facilitado la emulación por parte de otros empresarios en turismo. A medida que los operadores han adquirido experiencia los métodos para captación del mercado se han perfeccionado, en un principio este recaía en el producto de contactos personales y las referencias generadas por prestación de servicios satisfactorios.

Actualmente los medios más utilizados para comercializar productos de turismo son en un 25% convenios con agentes mayoristas y minoristas en el extranjero, un 16% la asistencia a ferias internacionales de turismo, 10% a venta mediante el uso de correo electrónico y mailing, y desarrollo de material promocional de calidad tanto impreso como vía Internet (WEB SITES). Solamente el 2% de los operadores poseen oficinas propias de representación y ventas en los puntos de mayor demanda y sistemas de comunicaciones vía satélite. Para estas empresas estos medios producen entre el 40 y 80% de sus ventas totales.

El canal de comercialización más común en la actualidad es la asistencia anual a ferias de turismo internacionales, entre las más conocidas la de ITB (Bolsa Internacional de Turismo) en Berlín que se realiza en marzo, WTM (World Travel Market) en Londres en el mes de noviembre; FITUR (Feria Internacional de Turismo) en Madrid el mes de enero; BIT en Milán en el mes de febrero, EIBTM para incentivos en Ginebra en el mes de mayo. En América Latina se organiza todos los años en un país diferente el *Travel Mart Latin América*, que es la feria más importante para las Américas y que funciona previas citas entre operadores y compradores especialmente del mercado norteamericano.

Los gastos de asistencia a ferias han constituido un rubro alto el presupuesto de comercialización de los operadores, por esa misma razón por muchos años esta estuvo vedada a operadores pequeños, pero en la última década el Estado ha apoyado las iniciativas de los empresarios en el campo de la promoción, mediante la adquisición de *stands* para Ecuador dentro de los cuales pueden participar varios operadores, lo que ha abaratado costos y permitido la presencia de un mayor número de operadores en estos eventos internacionales.

Está claro para todos los empresarios el beneficio que se obtiene de una adecuada promoción, sin embargo es justamente en estos foros donde se observa un malentendido sentido de la competencia, pues una gran mayoría de empresarios de turismo no asumen su presencia como representantes de un destino, primando el espíritu individualista que debilita al conjunto y le resta fuerza frente a la competencia de otros destinos que han logrado esa consolidación. No se miran las fortalezas del destino sino las debilidades de los empresarios y se las usan como herramientas de promoción propias.

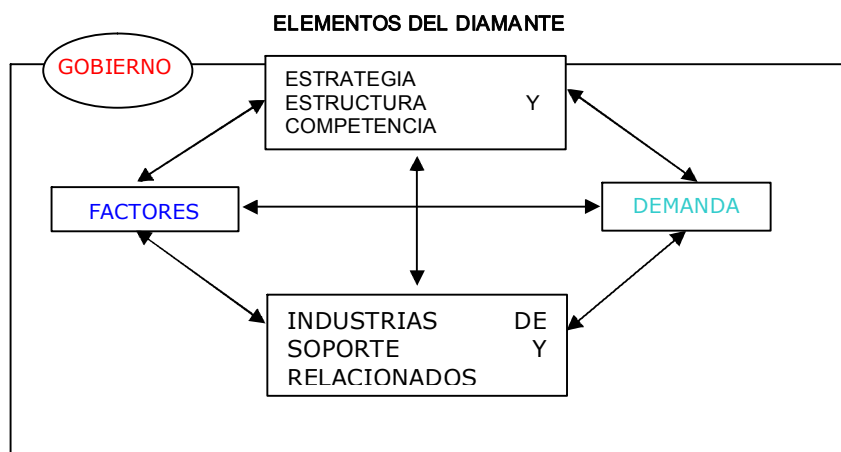
EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD

Cuando se analiza un cluster, caracterizado por su delimitación y proximidad geográfica, como región, se encontrará que en el área se genera un entorno competitivo en el cual se pueden identificar y evaluar diferentes factores y variables que inciden en el desempeño del cluster.

La metodología del diamante de competitividad, utilizada por Porter en el *Análisis Competitivo de las Naciones* permite que se tenga una visión más clara del entorno competitivo del cluster. Cuando el entorno es positivo y favorable, el cluster presenta fácilmente ventajas competitivas respecto a otros clusters y otros sectores geográficos.

En el diamante de Porter se evalúan los principales elementos del entorno que da lugar a la posición competitiva del sector. Al aplicar esta metodología a un cluster es posible indicar el nivel de competitividad del mismo.

En el diagnóstico que sigue, se presenta el entorno competitivo de los cinco clusters identificados en Ecuador, utilizando el diamante como elemento central. Se enunciarán diferentes elementos que constituyen la base de la competitividad del turismo receptivo en el país. Cada uno de los aspectos señalados será objeto de explicación amplia en el texto del informe, de tal forma que el lector pueda formarse una idea clara del estado actual del turismo receptivo en cada uno de los clusters.



□ **FACTORES**

Los **factores básicos** de más importancia son aquellos que están relacionados con la planta hotelera, la infraestructura de carreteras, el transporte, los recursos naturales de uso turístico, la infraestructura en comunicaciones, el clima, las instalaciones deportivas, los aeropuertos, puertos y marinas turísticas, el patrimonio cultural e histórico, las instalaciones recreativas, etcétera.

Los **factores avanzados** son, en cambio, los recursos gerenciales y humanos sobre quienes reposa la operación del sector en el cluster, el nivel de capacitación y experiencia de los mandos medios y el personal de base, redes de reservas, grado y nivel de utilización de recursos tecnológicos en la gestión de los negocios y en otros procesos, el nivel de desarrollo y la eficiencia de organizaciones y gremios del sector, el grado de integración y desarrollo de las empresas así como su presencia y actividad en el cluster, el patrimonio étnico-cultural de la región, el manejo de las variables ambientales, el grado de educación, el dominio de varios idiomas y la seguridad y la imagen del país y del cluster en el exterior.

□ **INDUSTRIAS DE SOPORTE Y RELACIONADOS (CADENA DE VALOR)**

Cuando el sector muestra un adecuado nivel de desarrollo en el cluster bajo estudio, se generan negocios periféricos que constituyen la cadena de suministros. Una de las razones por las cuales no deben confundirse las nociones de cluster y destino puntual, es que el contexto económico-geográfico capaz de hacer viable una verdadera cadena de suministros trasciende por lo común la esfera local. Muchos suministros tanto de bienes como de servicios necesitan una escala mayor, un marco geográfico más amplio.

Así los hoteles, los transportes, los servicios recreacionales y otros, pueden encontrar los suministros requeridos en cada caso de manera oportuna y con las mejores calidades y precios. De otra parte, la zona entra pronto a desarrollar enlaces entre una localidad y otra y a procurar servicios complementarios intermedios para la comodidad y satisfacción del turista. Se genera, además, producción de bienes para la venta a turistas, como las artesanías.

En lo propiamente turístico, si bien el producto final se representa en un "paquete" de servicios, para que éste sea posible se requiere de una gran cadena en la que intervienen distintos actores, comp. Pueden ser, entre otros: operadores y agentes de viajes, transportadores aéreos y terrestres, hoteles y otras formas de alojamiento, restaurantes, guías turísticos, sitios culturales, lugares de atractivo natural, centros deportivos, lugares de diversión, almacenes, recintos feriales y centros de convenciones, etc. A su vez, como se decía antes, cada uno de estos elementos tiene su propia cadena de suministros.

En el turismo internacional hay una circunstancia especial que consiste en que la cadena de suministros-intermediación se extiende más allá del cluster, por cuanto la venta final (y muchas veces, la confección del producto o "paquete" mismo, es realizada por operadores y mayoristas del propio mercado emisor.

□ **COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA**

Las características de la demanda actual en cada cluster son determinantes en la competitividad del mismo. Se ha encontrado que en los sectores en los cuales la demanda interna es importante y donde los consumidores domésticos son conocedores y exigentes, el sector puede competir más fácilmente y con mayor éxito en los mercados externos.

En términos de turismo se puede decir entonces que los clusters que presentan unos índices importantes de turistas nacionales, sobre todo si corresponden a estratos medios y altos, tienen una ventaja comparativa en relación con los otros clusters.

De otro lado, las épocas de demanda interna y externa pueden ser diferentes y complementarse, en lugar de superponerse, de forma tal que se puedan utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles en la oferta.

En la medida que un cluster distribuye su actividad turística en diferentes tipos de demanda y a su vez en diferentes tipos de motivación, disminuye en el mediano y largo plazo el nivel de riesgo involucrado en la operación, y el cluster podrá tener mayor estabilidad y solidez en su competitividad.

□ **ESTRATEGIA**

La estrategia del sector se desarrolla por lo común más en relación a la unidad de negocio que en términos regionales y nacionales. Por lo tanto, las decisiones de los operadores mayoristas del exterior, de las aerolíneas internacionales, de una lado; y del otro, las decisiones de los agentes de viajes operadores nacionales, hoteles, aerolíneas internas y otros grupos de empresarios, suelen ser las que de manera particular priman en una definición dada de estrategia, bien sea de manera concertada entre unos y otros, o como decisión individual. Con todo, a medida que el sector adquiere madurez, la estrategia de cada unidad de negocio entra un poco a subordinarse a las estrategias de conjunto que adopta el cluster como tal.

DIAGNÓSTICO GLOBAL

1. Marco de referencia del Diagnóstico

1.1 Entorno macro económico y situación general del país

El efecto catastrófico del fenómeno de El Niño ha afectado de manera muy severa la infraestructura general del país, dejando en muy mal estado dos tercios de la red vial.

Al factor antedicho, se suma el hecho de que Ecuador atraviesa por una coyuntura de dificultades económicas subsiguiente a un largo período de bajos precios de su principal producto de exportación -el petróleo-, que es al mismo tiempo el soporte clave de las finanzas públicas. Ese determinante negativo, si bien viene mostrando una leve reacción en los últimos meses, coincidió además con un ciclo de dos años de traumatismos políticos profundamente desestabilizadores, desembocando en la actualidad en un ambiente recesivo y un gravísimo déficit fiscal, sumados a crisis aguda del sector financiero.

De la suma de causas enunciada, confluyen serios impactos sobre la estabilidad macro económica y la gobernabilidad: el ya mencionado déficit fiscal alcanzó el 5.1 % del PIB en 1998⁴, y aumentó en al menos dos puntos en lo corrido de este año. Las tasas de interés promedio en el primer semestre de este año, se elevaron al 68% (tasa activa referencial) y al 48% (tasa pasiva referencial). La inflación cerró en 43.4 % anual al último diciembre - la tasa más alta de América Latina- y la inflación acumulada en 1999 es del 53.7% (dato a junio 99, fuente ILDIS). El pronóstico para 1999 es que sobrepasará el 60%. La devaluación real del sucre es el 84% en lo corrido del año (54% en 1998) y las tensiones sociales consiguientes van en aumento.

Por supuesto, todo confluye a un decaimiento general de la actividad productiva. Hay déficit de la balanza comercial por US\$869 millones; pérdida de reservas monetarias por US\$400 millones en el último año, y de un 31% adicional en lo corrido del 99, al paso que se ha disparado la deuda externa pública (de US\$13.336 millones) que sumada a la privada asciende ya a US\$18.700 millones de dólares, equivalentes a más del 80% del PIB. La cartera vencida de la banca se duplicó en el primer semestre del 99 y se encuentra, a mayo 99, en US\$546.3 millones.

El Gobierno ha buscado por todos los medios la reactivación, pero enfrenta una grave crisis del sector financiero, por lo que se asiste a la falta de recursos internos y baja respuesta de las fuentes externas de financiamiento, por lo que no ha podido dar respuesta a numerosas demandas sociales ni emprender acciones que relancen la economía. Un alivio previsible es un plan de emergencia que rescate la estropeada red vial con enganche masivo de mano de obra, lo que, a la vez, traería un alivio a la situación de desempleo, que pasó de una tasa del 9.2% en 1997 al 18.1% al cierre del primer semestre de 1999.

En el frente social presenta un deterioro simétrico de los ingresos de las clases media y baja, que padecen alzas fuertes en la canasta de alimentos y de los combustibles; más una fuerte escalada -a remolque de las tasas de interés y la inflación combinadas- de las deudas por compra de vivienda y bienes de consumo durables; más otra igualmente fuerte en los presupuestos de costo de vida. Se estima como dramática la pérdida real de los salarios en los últimos doce meses respecto del ingreso medio de 1997, situación que probablemente se prolongue sin reajustes en los próximos diez meses para una gran parte de la población.

Se perciben, sin embargo, algunos signos de recuperación para el último trimestre y el país ha empezado a serenarse después de un doloroso esfuerzo de catarsis. Los logros consisten principalmente en:

- Un incremento del precio del barril de petróleo de US\$ 9 a US\$14.5 en el último semestre.
- El Gobierno Nacional puede firmar la carta de intención con el Fondo Monetario Internacional para emprender el ajuste.
- Este acuerdo (carta de intención) permitirá un aumento de la reserva monetaria del país, estabilizando los tipos de interés hacia el último trimestre de este año.
- La posibilidad de acceder a créditos externos permitirá una relativa reactivación de la economía interna.

En otro contexto, continúa acentuándose una bipolaridad demasiado marcada Costa-Sierra, en el orden cultural, económico, político, de estilos de gestión y hasta de lenguaje. El antagonismo regional se concreta de modo muy beligerante en una rivalidad Guayaquil-Quito, no siempre basada en una sana emulación por el aprovechamiento diferenciado de sus respectivas potencialidades, sino por el predominio de sus vectores de influencia, y también, en la pretensión de replicar en cada caso, aunque las necesidades sean desiguales, proyectos de inversión pública que entorpecen la racionalización de los recursos e impiden tratar con mayor equidad a terceras regiones.

En el plano positivo, se registra el final del conflicto secular que mantuvo enfrentados a Ecuador y Perú por la frontera amazónica. El diferendo fue resuelto a finales de 1998 por el actual gobierno, lo cual alivia la presión

⁴ Información recabada del Departamento de Investigaciones del Colegio de Economistas de Pichincha

internacional, ofrece mayor confianza a los inversionistas, disminuye el gasto militar y, en fin, abre compuertas a mayor intercambio bilateral económico y turístico entre los dos países.

INGRESOS POR TURISMO COMPARADO CON INGRESOS DE EXPORTACIONES POR PRODUCTO PRINCIPAL (AÑO 2000) (en millones de US Dólares)					
TURISMO	PETROLEO CRUDO	BANANO PLATANO	CAMARON	DERIVADOS PETROLEO	OTROS.ELAB
402.00	2144.01	820.69	273.57	298.39	224.77
3	1	2	5	4	6 5

1.2 Entorno del Turismo

1.2.1 Generalidades

El Ecuador ocupa una posición mediana en el contexto receptor de Sudamérica, que a su vez es un receptor modesto en el plano mundial, si bien la región crece a una tasa más dinámica que la media. Ecuador también.

El aporte del sector turístico al PIB ha perdido peso en términos relativos, desde un 1.8% en 1990 a un 1.6% en 1997. En términos absolutos, el aporte del turismo al PIB ha sido positivo al pasar de 3.237 millones de sucres en 1990 a 3.627 millones en 1997. El monto anual de divisas que aporta el turismo es de US\$290 millones a la Balanza de Servicios, equivalentes al 5.5% del total de las exportaciones del país, generados por alrededor de medio millón de turistas extranjeros (1997). El volumen de arribos traía un crecimiento anual promedio, hasta entonces, cercano al 3% (11.4% para el periodo 1993-1997). En 1997 las cifras muestran un total de llegadas de 529.492 turistas.

El turismo receptor se compone de un 31.14% de colombianos, un 25.28% de norteamericanos (133.874 llegadas en 1997), un 6.33% de peruanos y un 19.49% de europeos, en su mayoría de Alemania y Francia. Gran Bretaña mantiene una posición estable muy inclinada por el producto Galápagos e insignificante para el resto del territorio. Vienen creciendo los volúmenes de España e Italia.

En 1997, el 65.67% de los turistas llegó por avión, el 1.72% por vía marítima y el 32.61% por carretera.

Según información del Ministerio de Turismo, el sector, incorporando ya el componente doméstico de la oferta, emplea 49.315 personas de manera directa, en un conjunto de 9.057 empresas (1997).

Según datos sobre establecimientos de alojamiento registrados en el Ministerio de Turismo, el país disponía en (1997) de una capacidad instalada de 42.727 habitaciones y 89.256 plazas, repartidas en todo el territorio. Pichincha tiene primacía sobre las demás provincias, con 388 establecimientos hoteleros y en segundo lugar Guayas con 366. En cuanto a plazas disponibles, Pichincha (20.35%), Guayas (20.32%), Esmeraldas (12.52%), Manabí (10.15%), Azuay (5.41%) e Imbabura (4.93%), y en el resto de provincias se distribuye el restante 25.96%. Lo anterior, revela la concentración de fortalezas en la hotelería convencional de negocios en las dos ciudades mayores –Quito y Guayaquil–, con mucha ventaja sobre las de la hotelería turística.

Concomitante con la crisis económica interna que se explicó en el apartado anterior, allende las fronteras se dan crisis paralelas en países vecinos como Colombia, Venezuela y Perú, particularmente en los dos primeros, lo cual tiene también deprimido el turismo transfronterizo, que tradicionalmente aporta el 50% del conjunto de la demanda internacional por productos turísticos ecuatorianos.

Por lo demás, los mismos factores causantes de la crisis económica y social han retraído la demanda turística doméstica, comúnmente estimada en siete veces el turismo receptor. El porcentaje del gasto familiar en el sector (turismo y restauración, más la recreación asociada) sigue estimándose en el 4.7% de la canasta familiar.

1.2.2 Imagen turística y valoración estratégica del sector

Existe una preocupación del sector, por la imagen exterior del Ecuador y por *la imagen turística* en particular. En esta materia, la reflexión que conviene hacer es que la imagen nacional hay que examinarla desde tres perspectivas. Una es la imagen geográfica, de riqueza y de caracterización cultural más extendida, que se forma en un largo proceso por considerandos geopolíticos, antecedentes o afinidades de orden étnico o religioso y los demás elementos asociados a la historia, al poder militar o a la influencia moral o intelectual que el país ejerce sobre el resto, todo lo cual, sumado, es relativamente ajeno a consideraciones comerciales y a problemas de coyuntura. En esta escala de imagen, lo que prevalece para el caso ecuatoriano es una imagen aceptable, o en todo caso, más un estado de ignorancia que de mala imagen.

Otra es la imagen que viene ligada a los intercambios humanos, al comercio, a la calidad de los productos o al turismo, campos en los cuales Ecuador presenta poca asociación de ideas a los consumidores externos, salvo referencias vagas al banano, al petróleo, al cacao y al turismo mismo. A este respecto, la imagen turística del Ecuador es por lo menos amable entre sus vecinos y, en función de los mercados emisores turísticos de mayor peso internacional, de nuevo, ignorancia. Hay por supuesto una franja pequeña de conocedores donde el producto más publicitado asocia – aunque no siempre- al Ecuador con Galápagos. Se trata de una imagen positiva también, aún con las dudas que se difunden de continuo sobre su sostenibilidad. En un segundo plano, pero todavía en este mismo nivel, la imagen siguiente está ligada al paisaje andino de alta montaña, a las comunidades indígenas, al arte colonial, también positivas.

Un tercer plano son las "*imágenes*" de coyuntura, en este caso desfavorables, por violencia o malas noticias de orden económico, político o social, como suelen ser las noticias de casi todos los países cuando de coyunturas se trata. (Las coyunturas negativas son las que dan lugar a las noticias, en todo el mundo, por regla general). En relación con este punto, lo que debe evitarse es que tales imágenes se repitan por mucho tiempo y se proyecten sin cambios, dejando de ser coyunturales para volverse estereotipos, cosa que todavía está lejos de ocurrir.

Pero hablando ya en función de coyuntura, es un hecho que hay por lo menos dos problemas a considerar, para que no se dé con persistencia nociva: el primero, una imagen de **corrupción**, que afecta en general el comportamiento de los funcionarios gubernamentales y de la justicia, y que en el campo del turismo ha tenido también incidencia.

El segundo problema concierne al deterioro de una clave de la competitividad ecuatoriana para atraer turismo del exterior: su relativa tranquilidad en el frente social y los consiguientes buenos efectos en el clima de paz y sosiego internos, sólo de veían nublados por la vieja contienda limítrofe con el Perú. Hoy, a pesar del nuevo clima de paz fronteriza, la tranquilidad ha sido puesta en entredicho por los desórdenes urbanos siguientes a la crisis económica y por un **preocupante aumento de la delincuencia** común. Esta es la nueva imagen negativa coyuntural que aparece en los "warnings" del Departamento de Estado en Estados Unidos y en publicaciones de los gobiernos de Japón y Alemania, previniendo a sus nacionales sobre posibles peligros de su visita o estadía en Ecuador.

Para la demanda europea, asiática o norteamericana, esta **imagen de país inseguro** es decidida (pero no definitivamente) adversa, lo que arruina la intención de posicionar con éxito en el inmediato los productos turísticos ecuatorianos en éstos y determinados otros mercados. Ello obliga a pensar en estrategias deliberadas para contrarrestarla.

Paralelo a lo anterior, hay un elemento que introduce campos de maniobra favorables, el cual se origina a su vez por la coyuntura: se trata de la ventaja competitiva que derivaría de los **bajos precios y una relación de cambio muy benéfica** para los turistas extranjeros. Con todo, se advierte que el efecto positivo de este aspecto de la crisis aún no empieza a mostrar beneficio, tras la cortina de malas noticias de orden público y por un forzado silencio promocional, que a su vez es producto de la escasez presupuestal.

El disponer de un generoso presupuesto de promoción es asunto que no debiera dar espera. El país – y el Gobierno - deberían estar muy conscientes de que el turismo puede ser uno de los sectores de mayor efecto estratégico, tanto por su capacidad de suplir empleo e ingresos que otros sectores no están ni estarán en muchos meses en capacidad de ofrecer, como por la velocidad con que podría jugar un papel líder en el plano de la recuperación económica del Ecuador.

1.2.3 Dinámica actual y actitud del Empresariado

Ecuador muestra ventajas notables de dinamismo y tamaño de algunos de sus principales operadores turísticos e inversionistas hoteleros, casi todos ellos de capital nacional.

La larga experiencia del producto Galápagos ha permitido formar operadores receptivos de calificación y fortaleza económica mayores que los de muchos países de la región. Con las empresas tradicionales emulan nuevas promociones de empresarios, tanto en Galápagos como en otras zonas en ascenso.

Del mismo modo, en el último lustro se dio un proceso acelerado de modernización hotelera en las grandes ciudades para el nivel más alto de la oferta, con un desarrollo paralelo de gastronomía de buena calidad. Al subir el estándar general del servicio con los nuevos hoteles de Quito y Guayaquil, la oferta del rango siguiente tuvo que reaccionar hacia un mejoramiento de instalaciones y atención, lo cual reporta efectos de *"benchmarking"* benéficos para el conjunto.

No hay, con todo, un proceso comparable en la hotelería vacacional de playa, ni en el equipamiento ecoturístico, ni en la hotelería urbana de provincia, ni tampoco en los servicios de ruta (paradores, hosterías, estaciones de servicio o restaurantes) por las carreteras troncales, cuya calidad media es francamente mediocre y, en muchos casos, inexistente. El equipamiento y la oferta para el agroturismo son también, hasta aquí, un proyecto, más que una realidad.

Existen pocas cadenas internacionales hoteleras operando en Ecuador, con establecimientos en gestión directa: Marriott, Radisson. Hilton. Ninguna gran cadena europea está vinculada todavía al país en el ámbito de gestión, salvo quizá por la experiencia de Swissotel. Otras cadenas reconocidas como Sheraton Four Points, Dann Carlton, Howard Johnson tienen hoteles en franquicia.

En las demás áreas –hotelería de categoría mediana, transporte aéreo interno, restauración, transporte terrestre, alquiler de autos, etc.- el país muestra una planta propia de mediano a bajo perfil, con muy poca presencia de marcas extranjeras. Su tamaño y calidad concuerda con la oferta del país en el mercado, un poco más arriba si se quiere en las ciudades mayores, por el peso de demanda local interesada en marcas de comida rápida y otras modalidades de consumo asociadas a la moda internacional. Y, en cambio, muy pobres en las provincias.

Es de anotar, al margen de lo dicho antes, un florecimiento tal vez desmedido de prestadores informales (alojamientos familiares, hospedajes o habitaciones de alquiler en residencias, a todo nivel), en particular en la capital, cuyos efectos nocivos en la calidad media y en los precios no tardarán en percibirse.

Las aerolíneas internacionales son el medio de arribo presente y futuro de mayor incidencia para el sector. Operan regularmente como aerolíneas internacionales American Airlines y Continental, de Estados Unidos; Iberia, KLM, de Europa. Avianca, Varig, Avensa Servivensa, Copa, Lacs, Cubana, Lan Chile, Aeropostal, Aerocontinente, Aeroperú, Aces, de la región. No se perciben déficits notorios de oferta de sillas desde los mercados emisores tradicionales, ni con Sudamérica, pero sí hay limitaciones de oferta sin escalas con destinos como el centro y el norte de los Estados Unidos, Europa y el Oriente.

Algunos trayectos de conexión a troncales servidas desde Bogotá, Caracas o Panamá, están resueltos con suficientes frecuencias pero con equipos viejos y una calidad de servicio deficiente. No hay tampoco experiencia en soluciones de charteo para conectar emisores importantes que carecen de conexión regular, como Canadá, Francia o Italia.

La aviación comercial de bandera, atendida por Tame, Saeta y San, presta servicios moderadamente aceptables, empero con reglas de competencia desiguales. Se perciben situaciones de privilegio en contra del usuario en rutas como Galápagos, donde la tarifa es abiertamente exagerada a la luz de cualquier consideración de costos reales y de conveniencia. Siendo Galápagos el primer producto turístico del país, esta situación incide en el mercado externo de manera más negativa, en cuanto a la relación precio-valor percibido, que los factores de imagen expuestos atrás. Cierta reticencia de los operadores y mayoristas a ventilar en público este problema, parece denotar, además, que existe temor a que su reclamo provoque acciones de represalia.

En otras esferas, el turismo ha mostrado también signos de desaceleración en la inversión, justo en el momento en que la demanda vacacional venía pidiendo más equipamiento en las áreas receptoras. Tal desánimo -al decir de los gremios empresariales-, proviene de la incertidumbre generada por los recortes a la *Ley Especial de Desarrollo Turístico* (R.O. 118 de Enero de 1997), que volvieron nulos los estímulos previstos en ella, al ser suprimidos por exigencia del ajuste fiscal y otros hechos concomitantes. Antes de que los estímulos fueran derogados, no obstante, sirvieron para que la hotelería urbana para viajeros de negocios en Quito y Guayaquil creciera de manera veloz, como quedó dicho, tal vez en exceso, de lo cual se desprende un nivel de ocupación críticamente bajo en ambas ciudades.

Un problema de otro orden consiste en que el sector privado ecuatoriano –dentro y fuera del turismo- viene de una larga tradición de proteccionismo, que en las tres últimas décadas se vio acentuado además por un régimen tributario muy benigno, característico de los países petroleros, lo cual

generó una cultura anti-impuestos. Hay también una opinión restrictiva a que la infraestructura se amplíe o se privatice con reglas donde la recuperación de nuevas inversiones viales, portuarias, eléctricas y de otro tipo, descansen en un cobro pleno de tarifas sin subsidios. De allí también que, ante una coyuntura de crisis fiscal como la presente, muchos empresarios se resistan a nuevas tasas y gravámenes y mantengan una actitud declamatoria contra la ineficiencia del Estado, sin proponerse ellos mismos el reto de afrontar la competencia interna e internacional como una función propia, prototípica de la esfera empresarial. En otros términos, **todavía el sector empresarial en conjunto no parece percatarse de que la competitividad de sus empresas es un determinante ineludible de supervivencia, que tienen que afrontar con ayuda del Estado o sin ella.**

Difícil será, en ese clima, mentalizar a los empresarios, hablando ya de los del sector turístico, sobre la necesidad inaplazable de invertir en calidad y asumir una responsabilidad crecientemente compartida de la promoción y el mercadeo, dos rubros que van a representarles costos nuevos importantes hacia el futuro.

No siempre los reclamos de los empresarios son injustificados. De hecho, hay en Ecuador un modelo recargado de instancias gestoras en el ámbito sectorial del turismo (a pesar de ello incompletas), cuyo funcionamiento corre paralelo al recaudo de impuestos y tasas. De hecho, hay una cascada de contribuciones, cuyo peso es más psicológico por su número que por su peso real, pero que deteriora la relación entre la gestión pública y privada del turismo. Entre dichas contribuciones podemos mencionar: el permiso de operación en áreas protegidas, las tasas de control sanitario, las tasas de aeropuerto, ingresos a parques nacionales, etc.

Hay, al menos, justicia aparente en otro aspecto del mismo reclamo. El empresario turístico, aparte de contribuir al fisco como cualquier otro contribuyente normal -si bien la tributación global se dá en cuantías por lo general menores que en otros países- paga otras contribuciones que supone, por argumentos de ley y por razones lógicas, como aportes que deberían fortalecer su negocio, con esfuerzos sectoriales de promoción y mercadeo, acceso a nuevas tecnologías y a fuentes de investigación, información e inteligencia de mercados, etcétera. Y han pasado varios años de esta década sin que dicho efecto se note. Concretamente, la licencia anual de funcionamiento que se paga al Ministerio de Turismo, así como el pago por afiliación y registro anual a las Cámaras de Turismo, tienen una destinación expresa o implícita a promoción y otras ayudas sectoriales, que no se ha cumplido.

Existen razones de peso para que las cosas se hayan dado de ese modo, pero lo cierto es que la expectativa legítima de los contribuyentes privados no ha sido satisfecha: el retorno de los costos de mediación de estas entidades no se traduce -al menos todavía- en servicios ni en mejoramiento del producto u otras ayudas, en especial para el pequeño y mediano empresario.

Esta situación antecedente pone en peligro la perspectiva de crear instrumentos que sin escapatoria será necesario establecer con miras a la competitividad. Tal es el caso de los aportes privados que espera recaudar el **Fondo de Promoción Turística**, como ente de gestión mixta. O la creación de mecanismos descentralizados para los clusters, donde los empresarios deberán ser de nuevo co-financistas del instrumento regional mixto que se escoja para concertar la acción de defensa de imagen, introducción de nuevos productos, publicidad, etcétera. A corta distancia van a necesitarse otras cargas empresariales ineludibles, como las relativas a la implantación de políticas sistemáticas de calidad al interior de las empresas y el pago por la certificación periódica de la misma.

1.2.4 Institucionalidad de apoyo sectorial

El **Ministerio de Turismo** es sin duda un instrumento idóneo para conducir la política turística nacional y representa para el país una ventaja política respecto de sus vecinos, en la medida en que su peso jerárquico relativo es más alto en la esfera del gobierno que en el caso de Colombia, Venezuela o Perú (cuyos entes rectores son Fondos paraestatales y Secretarías de rango similar al de Viceministro). Pero el Ministerio de Turismo ecuatoriano ha estado por algunos años entrabado por la falta de medios presupuestarios y, de manera particular, por la inestabilidad que afecta a la mayor parte del personal actualmente vinculado, que en su mayoría procede de la antigua CETUR.

Tan larga interinidad constituye un motivo de malestar, una resistencia pasiva a las nuevas tareas que la administración necesita emprender y un foco de conflictos que se traduce en parálisis de algunas dependencias.

Un segundo aspecto a mencionar en las políticas institucionales es la clara prioridad de **armonizar las que rigen el turismo y el medio ambiente**, dado que los atractivos principales del país residen en sus recursos naturales y su paisaje. Aunque la coordinación deseable no siempre se logró en el pasado, ambos Ministerios se empeñan hoy en concertarla y mantenerla sincrónica hacia delante. El Plan de Competitividad ha entrado a jugar en ello un papel inductivo y clarificador.

Un tercer aspecto de coordinación institucional, menos feliz, tiene que ver con la **política de aviación civil**, en lo cual el Ministerio de Turismo cuenta a favor con el hecho de ser miembro permanente del

directorio de la Aeronáutica Civil. Aunque se volverá sobre el tema más adelante, conviene destacar que hasta ahora **la voluntad formal de favorecer la apertura de cielos y el arribo de vuelos charter para fines turísticos no ha pasado de ser declarativa.**

Varios otros elementos de la política de aviación civil, apoyados en argumentos de soberanía o en consideraciones estratégicas de seguridad nacional, merecen revisarse a la luz de su efecto real en los valores superiores que dicen proteger, del costo-beneficio global para la economía y del desarrollo del turismo. Docenas de países lo han hecho, demostrando que más apertura puede producir mejores frutos a todos los fines, incluso, sin desmejorar la posición relativa de las aerolíneas de bandera.

De otra parte, en fin, los análisis preliminares muestran la necesidad de una mayor transparencia y equidad de trato a los diversos prestadores aéreos nacionales, en función de una sana competencia en las rutas y destinos claves.

En otros ámbitos, están abiertos al turismo diversos mecanismos de ayuda y modernización que se entra a involucrar en las estrategias de competitividad:

- ◆ Un nuevo ente mixto de fomento de las exportaciones, **CORPEI**, abre posibilidades de apoyo a la continuidad del plan y a las actividades de promoción del mercado.
- ◆ El programa de apoyo empresarial del Ministerio de Comercio Exterior ofrece ayudas a los planes de calidad, investigación de demanda, mayor eficiencia de gestión y de mercadeo, mediante la utilización de varias líneas de recursos del BIRF y otras fuentes, en particular, ofreciendo co-financiar con partidas no reembolsables la mitad del costo de proyectos hasta por montos de cincuenta mil dólares, a empresas individuales, consorcios o asociaciones de productores.
- ◆ Diversos programas de cooperación técnica internacional están abiertos a financiar programas y proyectos específicos que el plan de competitividad irá identificando en sus avances posteriores, para adquirir tecnología, para suplir baches de información y de sistematización, para búsqueda de ingenierías apropiadas, diseño y materiales constructivos enmarcados en patrones de sostenibilidad ambiental, etcétera.

Aunque no son entes públicos, las **Cámaras de Turismo**, en tanto existen por creación legal, cumplen funciones públicas, como el registro de prestadores. La experiencia es todavía corta pero es claro que la actividad de las Cámaras debe proyectarse a cumplir funciones proactivas de mayor peso, dado que muchos empresarios las sienten como una burocracia paralela, de la cual no reportan beneficios. La vocación natural de las Cámaras y su representatividad amplia de la gestión turística privada, abren ámbitos de actividad muy importantes y críticos para el buen éxito del Plan, a los cuales se volverá en su lugar.

En algún grado, los gremios de los distintos subsectores –hotelero, de agencias de viajes, de transporte aéreo, de guianza, restauración y varios otros- son otros instrumentos de apoyo sectorial que pueden prestar un concurso invaluable a la competitividad de sus asociados.

1.2.5 Productos líderes

Desde 1982, en que se realizaron los estudios: “Demanda turística de Ecuador” y “Vacaciones de los ecuatorianos”, no se han efectuado nuevas investigaciones, por lo que las limitaciones de información estadística, relacionada con perfiles de consumo y preferencias de visita así como de lugares de destino y distribución espacial de flujos, es prácticamente inexistente.

Salvo el caso de registro de visitantes al Parque Nacional Galápagos y otras áreas naturales, los registros de turismo no cuentan con el soporte de cifras y procesos estadísticos adecuados.

El Ministerio de Turismo, por su parte, desde que CETUR en 1990 estableció la realización de un análisis anual de perfil de visitante en terminales de ingreso (fronteras, puertos y aeropuertos), ha reducido dicha encuesta a un análisis de muestreo de fronteras que poco aporta a la caracterización del turismo receptivo y a sus destinos dentro de Ecuador.

A pesar de los mecanismos establecidos por el Ministerio de Turismo y por Migración sobre el registro de visitantes en hoteles, dicha información no es oficialmente procesada, pero tampoco el sector privado y sus organizaciones han tomado la iniciativa de crear con base en ella una base de datos de la actividad. De aquí que el análisis que se puede aplicar se refiera a condiciones muy generales, sin un verdadero sustento de las cifras. No se puede establecer una distribución porcentual por productos, por inexistencia de datos y por la modalidad combinada de visitas.

PRODUCTO URBANO	
Viajes de negocios	<input type="checkbox"/> Quito y Guayaquil y, en menor escala, Cuenca
Convenciones, ferias y congresos	<input type="checkbox"/> Quito y Guayaquil

PRODUCTO CULTURAL	
Centros histórico-arqueológicos	<input type="checkbox"/> Conjuntos urbanos <input type="checkbox"/> Conjuntos monumentales <input type="checkbox"/> Rutas históricas
Etnografía	<input type="checkbox"/> Mercados indígenas <input type="checkbox"/> Convivencia cultural <input type="checkbox"/> Artesanía <input type="checkbox"/> Shamanismo

PRODUCTO NATURAL	
Ecoturismo	<input type="checkbox"/> Areas protegidas del Patrimonio Nacional <input type="checkbox"/> Reservas privadas

PRODUCTO NATURAL (cont.)	
Turismo científico	<input type="checkbox"/> Zoología <input type="checkbox"/> Botánica <input type="checkbox"/> Geología <input type="checkbox"/> Espeleología <input type="checkbox"/> Ecología
Turismo deportivo y de aventura	<input type="checkbox"/> Andinismo <input type="checkbox"/> Pesca de altura <input type="checkbox"/> Trekking <input type="checkbox"/> Canotaje <input type="checkbox"/> Velerismo <input type="checkbox"/> Buceo
Turismo rural	<input type="checkbox"/> Agroturismo (embrionario) <input type="checkbox"/> Rutas vernáculas

Quedan por enunciar en este capítulo de introducción dos importantes consideraciones: Galápagos como producto capaz de jalonar otras motivaciones “multidestino” en el continente o para inducir en el visitante un interés repetitivo para incluir Ecuador en futuros viajes. Y un comentario sobre la Amazonia como segunda opción ecoturística.

El gran peso de Galápagos en la oferta internacional del Ecuador tiene hasta aquí poco efecto en la motivación hacia otros destinos turísticos ecuatorianos en el continente, porque nunca se ha hecho un trabajo deliberado de inserción del producto isleño en el contexto de la oferta ecuatoriana restante, probablemente en razón de que existen limitaciones de facto que hacen difícil dicha inserción. En efecto, la exigencia muy alta de tiempo y el alto costo de la visita a Galápagos hacían hasta aquí poco factible combinar el paquete, o extenderlo a otras visitas al Ecuador continental, situación que empieza a cambiar y debe irse proponiendo como una de las políticas particulares en el plan de acción de los otros clusters.

Respecto de la Amazonia, es claro que aún a pesar de lo limitado del territorio ecuatoriano en relación con otros países de la cuenca, allí radica la segunda mejor opción para el desarrollo del turismo internacional de naturaleza, que se debe entrar a equipar y promover, desarrollando nuevos productos, como turismo de aventura, turismo científico y otras modalidades que valoricen los contenidos culturales de la etnografía regional. Con todo, se percibe que los tres países tributarios de la cuenca alta -Ecuador mismo, Perú y Colombia- y aún Brasil, en cuyo territorio se extiende el recorrido de cuatro quintas partes del río, **ganan en competitividad del conjunto si se aborda el cluster amazónico como un todo**. Por ello Ecuador se ha propuesto liderar un proyecto multinacional con dicho objeto.

1.2.6 Indicadores de turismo receptivo

Arribos internacionales – en miles – años 1993/1997

Procedencia	1993	1994	1995	1996	1997
Africa	525	498	712	1.023	1.033
América del Norte (Canadá, USA, México)	103.649	109.013	108.215	119.063	140.703
América Central	11.462	10.830	10.181	9.792	9.837
Fronteras (Colombia, Perú)	218.738	202.068	167.336	193.886	198.402
América del Sur					

(sin Colombia y Perú)	42.135	40.545	42.261	47.720	53.969
Caribe	2.571	2.522	2.861	3.180	3.441
Europa	80.067	91.719	90.940	100.827	103.184
Asia	10.335	12.663	14.604	15.549	15.822
Oceanía	1.859	2.056	2.326	2.637	3.062
Sin información	13	38	84	39	12
TOTAL	471.367	471.961	439.523	493.727	529.492

Fuente: Min. Turismo, Boletín Estadísticas 93/98

**Lugar del Ecuador en el ranking receptivo del área Andina
Arribos de turistas en miles - años 1995-1997**

	1995	1996	1997
Bolivia	284.0	313.0	375.0
Colombia	1.144.0	1.253.0	1.193.0
Ecuador	440.0	494.0	525.0
Perú	479.0	584.0	635.0
Venezuela	597.0	759.0	796.0

Fuente: OMT, 1998

**Lugar del Ecuador en el ranking receptivo del área Andina
Ingresos en millones de US\$ - años 1995-1997**

	1995	1996	1997
Bolivia	146.0	161.0	180.0
Colombia	859.0	909.0	955.0
Ecuador	255.0	281.0	289.0
Perú	428.0	632.0	682.0
Venezuela	811.0	945.0	1.063.0

Fuente: OMT, 1998

Puntos de entrada a Ecuador – año 1997

Marítimo y fluvial: Guayaquil, Machala, Esmeraldas, Salinas, Manta, Lago Agrio	9.160
Terrestre: Tulcán, Huaquillas, Macará	172.658
Aéreo: Quito, Guayaquil, Tulcán, Esmeraldas	347.728

Fuente: Min. Turismo, Boletín Estadísticas 93/98

**Balanza turística – años 1992/1997
(en millones de US\$)**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Tasa crecimiento promedio anual	Tasa crecimiento del periodo
ING	192	230	252	255	281	290	8.6	51.0
EGR	178	190	203	235	219	227	5.0	27.5
DIF	14	40	49	20	62	63	35.1	350.0

Fuente: OIT, Edgar Pita, Turismo y empleo en Ecuador 1998

**Volumen de participación del turismo en el PIB
(Hoteles, Bares y Restaurantes)
Tasas de crecimiento Anual, Interanual y del Periodo**

RAMA DE LA ACTIVIDAD	Tasa Interanual							Anual	Del Periodo
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997		
Comercio y hoteles	4.0	3.0	1.7	3.6	2.2	4.4	3.3	3.2	24.3
Hoteles, Bares y Restaurantes	-0.5	2.3	-1.2	2.5	0.0	5.3	3.2	1.6	12.0
PIB	5.0	3.8	1.8	4.3	2.3	2.0	3.3	3.2	24.9

Fuente: OIT, Edgar Pita, Turismo y empleo en Ecuador 1998

**Evolución del volumen de la oferta de alojamiento
(en número de plazas - años 1993 / 1997)**

1993	1994	1995	1996	1997
61.309	65.930	77.338	83.393	89.255

Fuente: Min. Turismo, Boletín Estadísticas 93/98

**Establecimientos registrados en el
Ministerio de Turismo
(años 1993- 1997y 2000)**

ACTIVIDAD	1993	1994	1995	1996	1997	2000
Alojamiento	1.516	1.652	1.874	1.962	2.064	2.310
A & B	4.663	5.186	5.383	5.630	5.714	6.062
Agencias Viajes	481	537	575	612	676	1.113
Líneas Aéreas	34	36	34	39	43	----
Recreación	254	318	352	405	435	595
Transporte terrestre y varios	33	43	49	44	46	49
Transporte fluvial y marítimo	94	103	91	76	79	----
TOTAL	7.075	7.875	8.358	8.768	9.057	10.129

Fuente: Min. Turismo, Boletín Estadísticas 93/98

2. VISION ESTRATEGICA DEL SECTOR

La visión estratégica del turismo es una perspectiva instrumental que permite apoyar la "visión de futuro" o metas razonablemente factibles a que se refiere el capítulo que viene enseguida. Para identificarla, es preciso en éste evaluar aquellos factores críticos del entorno competitivo del sector y establecer un compromiso entre las partes, capaz de promover su cambio cualitativo, fortaleciendo de esa manera la cadena de valor del turismo ecuatoriano.

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 de los productos de la competencia, dentro de un marco de sostenibilidad turística y ambiental.**

Para una mejor comprensión de la visión planteada por los sectores público y privado y, en general, por todos los agentes y la sociedad civil involucrados de una u otra manera en el desarrollo del turismo, los consultores realizaron rondas para recoger en talleres, mesas de trabajo y reuniones realizadas durante esta primera fase del *Plan de Competitividad*. Las conclusiones se presentarán en el capítulo 3, de una manera sintética, en el orden de los factores clave que constituyen al momento puntos críticos y baches dentro de la cadena de producción-valor y mercadeo del turismo, en términos de competitividad.

2.1 Oferta turística y vocación del Ecuador en el contexto turístico internacional presente

Ecuador no tiene, como ya se dijo, una imagen turística definida, salvo por Galápagos, cuyo posicionamiento en el mercado externo es sólido pero se restringe al producto y al entorno concreto de la oferta de las islas. (Lo que confirma que la demanda se estructura alrededor de productos y de *clusters*, no de países.)

Por lo que sea, tanto Galápagos como otros elementos de imagen ecuatorianos: el ubicarse en "la mitad del mundo"; el fuerte contingente indígena; el paisaje más difundido con nevados, volcanes y alta montaña; la biodiversidad reconocida; estar en las cabeceras de la Amazonia geográfica, etcétera, **tienden a**

caracterizar a Ecuador dentro de una oferta de turismo de naturaleza, incluso con un componente playero y otros de orden cultural sucedáneos o complementarios de aquélla.

De otro lado, el petróleo, el rápido crecimiento de la economía y la mejora de la infraestructura general que se dieron en las tres décadas anteriores, le imprimen también al país -aparte de la coyuntura presente- una imagen de territorio progresista, en crecimiento, con potencial muy amplio en diversos ámbitos, lo cual constituye un activo importante para los viajes de negocios.

Desde luego, los segmentos no siempre operan de manera independiente y se dan con frecuencia mezclas entre unos y otros.

Con todo, una primera visión de los productos antedichos sugiere una inquietud a destacar para cualquier prospectiva del mercado: **en apariencia, no hay entre ellos opciones evidentes para una importante y rápida expansión de la demanda, si nos atenemos al contexto presente.**

En efecto:

- El **turismo de negocios** está limitado por la actividad económica y el proceso de internacionalización. En sus momentos de mayor desarrollo provocó una planta turística urbana de calidad, como ya se dijo, mayor que la demanda misma, y ahora sufre una doble contracción: en volumen, por la crisis económica y por el congelamiento de proyectos de nuevas inversiones extranjeras; y en precio, por la sobre-oferta de servicios de alojamiento en las dos capitales más importantes.
- El **turismo cultural**, relacionado con etnografía, arquitectura colonial, artesanías y vestigios arqueológicos, aún no se muestra con posibilidad de venderse como producto independiente del turismo de negocios y naturaleza. Aún con aditivos interesantes como el viaje en ferrocarril por parajes de gran imponencia paisajística, el senderismo y otras modalidades incipientes, es un segmento con baja tendencia a la masificación. Puesto que se trata de actividades que requieren un cierto conocimiento previo, no se prestan a crear condiciones de volumen..
- El **turismo de naturaleza**, identificado en el país como **ecoturismo**, por su parte, está esencialmente marcado hasta aquí por Galápagos, un producto de gran calidad como oferta de naturaleza, cuyo crecimiento está fuertemente **condicionado por criterios de capacidad de carga**, lo que despierta enorme inquietud internacional de parte de las ONGs y grupos conservacionistas. Otras opciones eco y agroturísticas, etnoturísticas y similares, en algún grado entran en la misma línea de restricciones a su venta en volumen.
- El **turismo de sol y playa**, en fin, tiene en sus modalidades actuales varias limitantes, a saber: las costas ecuatorianas son, hasta la mitad meridional del litoral, bañadas por corrientes marinas frías, cuentan con playas de arena oscura, poca protección al embate de las olas y están sujetas a fuertes mareas, características casi generalizadas en la costa Pacífica sudamericana que les dan menos apatencia al mercado balneario internacional.

Más importante que lo anterior es que las playas ecuatorianas tienen, además, un atraso importante de ordenación y equipamiento como balnearios turísticos, puesto que han sido objeto de un uso desordenado, casi del todo espontáneo. Y, por otra parte, éste ha sido más orientado a inversiones inmobiliarias de tipo residencial (segundas residencias, apartamentos turísticos y apart-hoteles) que de hoteles propiamente dichos, por lo cual la cantidad real de oferta turística de algún nivel y, sobre todo, su calidad, son muy deficientes. De allí que Salinas y Esmeraldas hayan permanecido casi exclusivamente al servicio del turismo interno y, en grado menor, del fronterizo.

En tercer lugar, la tendencia de los desarrollos previstos a mediano plazo (en particular en Guayas, donde se concentran los proyectos más grandes), marca la misma dirección anterior: se trata de proyectos cerrados, tipo enclave, para compradores de finca raíz -usuarios o rentistas-, lo cual genera modos de operación previsiblemente menos dinámicos en la penetración de mercados internacionales de turismo; pero, sobre todo, menos aptos para desarrollar una oferta de gastronomía, diversión, actividades deportivas, vida nocturna y animación abiertas, propias de los balnearios que desarrollan un fuerte componente hotelero.

En perspectiva internacional, **la oferta ecuatoriana de sol y playa parecería viable sólo en entornos de playa actualmente libres y en tanto se las trate como playas naturales, de muy baja densidad de uso**, sin nada que replique balnearios de tipo urbano. Por ende, con connotaciones que las harían, a su vez, un producto articulado a la motivación del *turismo de naturaleza*.

Desde luego, las observaciones anteriores sólo marcan tendencias del modelo actual, pero constituyen la primera preocupación en la fase diagnóstica de competitividad. **Los esfuerzos, por consiguiente, deberán encaminarse a contrarrestar esas tendencias y a crear condiciones de diversificación de productos que avancen por una vía complementaria a la que sugieren los pronósticos actuales.**

En el panorama descrito, parece imperativo buscar diversificación de productos y fortalecer los mercados fronterizos, mientras surgen ofertas nuevas de verdadero aliento internacional, para mercados de mediana y

larga distancia. A ello se oponen, sin embargo, algunas dificultades. En primer término, el mal estado de la infraestructura vial, a consecuencia del fenómeno de El Niño, y el deterioro del resto de la red por fallas de mantenimiento, limitan al extremo la conectividad de la frontera con los clusters receptores, especialmente la costa y el austro.

Otra desventaja frente a esta opción fronteriza es que la demanda potencial del Perú está demasiado al sur de la frontera, de manera que los incentivos de viaje -terrestre y aéreo- hasta el Ecuador, son más difíciles de promover y resultan más caros.

Hay otros aspectos positivos sobre los que conviene reflexionar. El país vive los problemas clásicos que conlleva el mundo en desarrollo. La presente crisis económica acentúa esos problemas y nos revela como parte de una subregión en dificultades, lo cual causa *prima facie* un efecto retractor de demanda externa, pero no siempre trae consecuencias negativas permanentes. Si la situación de intranquilidad cede y se normaliza la vida cotidiana en las ciudades y en las carreteras, las secuelas del entorno económico pueden favorecer el flujo de turistas, en la medida en que habrá como resaltar un argumento de ventas tan valioso como la relación de precios favorable.

Un segundo factor positivo potencialmente importante es que la reaproximación reciente con Perú crea interés de los gobiernos por favorecer el tráfico turístico y de negocios entre ambas naciones, vuelca recursos hacia los articuladores fronterizos y de transporte, liga interés de la banca multilateral y de otros organismos hacia las inversiones mixtas, todo lo cual ayudará a compensar las limitaciones de distancia geográfica mencionadas en otro lugar.

Por otra parte, la inseguridad que padece el primer generador de mercado para el Ecuador -Colombia-, por la acción de la guerrilla sobre gran parte de las carreteras del centro y el norte de ese país, tiende a desviar algunos flujos de vacacionistas que anteriormente viajaban dos veces al año a la costa Caribe, hacia otros destinos tanto o más cercanos y de igual o menor costo. Ello abre las mejores opciones a la costa de Esmeraldas para el mercado urbano de Cali, el Eje cafetero y el Cauca, que conforman un mercado de cuatro millones de habitantes, a una distancia entre nueve y doce horas de viaje terrestre. Este cambio de orientación no sólo atañe a un volumen muy interesante de posibles nuevos turistas, sino al hecho de que entre ellos entra a contarse un componente más alto de estrato (clase media y media alta), que el tradicional.

2.2 Conformación de los clusters turísticos

Con una media docena de oportunidades de discusión al interior del Ministerio, en la Fenacaptur, en los talleres celebrados en Cuenca y Guayaquil, con más de una docena de empresarios y, finalmente, en el taller de Quito, se debatieron los criterios de regionalización para conformar los clusters de competitividad. Después de dos o tres modelos distintos, hubo finalmente un acuerdo consensual.

Tales criterios incluían:

- Que los entornos regionales cubran uno o varias ofertas de turismo con capacidad de demanda internacional -actual o a un plazo no muy lejano-, bien caracterizados en función de las ventajas comparativas y afinidades geográficas y de producto.
- Que el tratamiento de problemas críticos de competitividad comunes a los lugares potencialmente receptores, ofrezca 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 conectividad a los mercados externos, la formación y capacitación ajustada a las características del producto líder, etcétera
- 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 concertadas 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 1000 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 del 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 y 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:

Cluster 1: ANDES CENTRO-NORTE con microcluster en QUITO

Se configura en el ámbito geográfico de los valles interandinos de 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, Bolívar, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo. Se caracteriza por un conjunto de atractivos de carácter cultural histórico-etnográfico 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 concentran la actividad turística se cuentan poblaciones tradicionales y áreas naturales con diversa intensidad de consumo por parte del turismo receptivo. Se destacan productos de tipo etnográfico y de ecoturismo.

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 las características físico – ambientales, pero en cuanto se refiere a las formas de consumo y estructuración del producto turístico se identifica pequeñas diferencias en los aspectos operacionales. En relación al turismo receptivo considera que las áreas de Machalilla y Cayapas –Mataje, presentan potencialidad para el desarrollo de productos de naturaleza, ecoturismo, aventura y cultural-arqueológico.

Las particularidades espaciales y del recurso natural de las zonas costeras, han propiciado el desarrollo del turismo interno y fronterizo, concentrándose la actividad turística y de recreación en sectores urbanos de playa (Salinas, Playas, Jambelí, Manta, Bahía de Caráquez, Atacames, entre las principales), lo que se traduce en una estructura de un “microcluster” en Guayaquil con su aeropuerto internacional y la disponibilidad de una oferta turística urbana de negocios, que se extiende 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.

Cluster 3: AUSTRO con microcluster en CUENCA y núcleo LOJA

Marcado por caracteres diferenciales en sus contenidos ambientales y culturales andinos, se constituye la zona austral en torno al Centro Turístico Cuenca (microcluster), ciudad con importante tradición 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 opera áreas naturales y de cultura tradicional, con potencialidad en el mercado internacional especializado.

Cluster 4: AMAZONIA 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 habilitadas 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.

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

La región insular de Galápagos se ha constituido en el destino turístico emblemático de Ecuador. Por las condiciones de sus singulares ecosistemas se ha desarrollado como un producto 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 tráfico comercial con el continente.

Fuera de los clusters antedichos, el plan de competitividad hará propuestas puntuales para la estrategia de desarrollo de **cinco municipios turísticos modelo**, de diversa vocación y tamaño, uno por cada cluster continental, con la intención de generar efectos de demostración en otros de vocación parecida. La selección se hizo tomando en consideración su futuro papel como centros de apoyo al cluster correspondiente y por la particular buena voluntad mostrada por sus autoridades, líderes cívicos y turísticos

Los municipios seleccionados son:

- Tena
- Cotacachi
- Cuenca
- Chordeleg y
- Puerto López

2.3 VISION DE FUTURO - *Las metas en el tiempo*

Se trata aquí de anticipar un marco de expectativas globales, que corresponden a la manera en que el sector –empresarios, funcionarios, dirigentes gremiales, académicos y los propios consultores- entrevén como un sueño realizable mediante el cumplimiento de un acuerdo de voluntades entre las partes . Se trata de fijar unos objetivos de dirección que orienten la acción de todos los involucrados en hacer del Ecuador un destino de primera línea en el concierto de la oferta turística del continente.

2.3.1 Cuantificación de la demanda objetivo

El Plan de Competitividad sentará las bases para proyectar condiciones de ampliación sustancial de la demanda del sector en un horizonte de planificación a cinco años extensible al doble, y aportará los instrumentos correctivos para revertir la situación actual que entrapa su desarrollo.

En esta perspectiva, se aspira a incrementar las llegadas internacionales de 510.600 en 1998, a 2'000.000 en el año 2010, lo que estará acompañado de una nueva estructura de mercados en la que prevalearan, en orden, los segmentos de la Subregión Andina, Norteamérica y Europa. Con relación al componente ingreso de divisas, que alcanzó en 1998 un total de US \$ 298'000.000, se prevé superar la barrera de los mil millones de dólares durante el mismo período.

2.3.2 Cualificación de productos

La configuración del producto turístico ecuatoriano ha respondido a los ajustes graduales impulsados por los requerimientos del mercado, circunscribiéndose a las áreas geográficas dotadas de atractivos e infraestructura de apoyo suficientes para estructurar las operaciones.

Sin una verdadera investigación de mercado que sustente el diseño de los productos, las iniciativas empresariales basadas en la oferta han terminado replicando modelos vigentes en la región e inclusive de otras latitudes. Esta situación ha generado un desarrollo de la operación receptiva donde, descontado el movimiento de negocios, la demanda se concentró en torno a Quito y Cuenca inicialmente, por su oferta cultural de centros históricos y folclore. Posteriormente se proyectó hacia las áreas naturales (Galápagos) y, finalmente, ha dado lugar a una estructura embrionaria de clusters condicionada por los dos aeropuertos internacionales de Quito y Guayaquil.

Producto turismo de naturaleza

Ecuador es reconocido, como ya se dijo, como un destino de naturaleza. Sin embargo, el producto “ecoturismo” arriesga convertirse en un estereotipo que requiere ser reciclado y diversificado, imprimiéndole con prioridad altos estándares de calidad. En las áreas más representativas como Amazonia y las montañas, se deben constituir nuevos productos de categoría internacional, de carácter temático, en torno a actividades de aventura y deportes como “rafting”, “trekking”, alta montaña, cicloturismo, etc.

En el núcleo Esmeraldas del Cluster Litoral, se desarrollará el producto “eco-cultural” que privilegia el aprovechamiento de la biodiversidad del “Chocó Geográfico Ecuatoriano”, el cual incluye dos áreas protegidas: la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas y Cayapas-Mataje y la Reserva Etnica Awá, con las vivencias culturales de las comunidades Afro-esmeraldeñas, Chachis y Éperas. Se prevé allí un redescubrimiento de un genuino carácter de turismo cultural con ingredientes de naturaleza, ya que la zona posee además de su riqueza natural, atractivos arqueológicos, culturas vernáculas vivas y un acervo histórico y de folclore de gran valor.

El Cluster Galápagos se debe consolidar como producto eco turístico de alta calidad, elevando la prestación de los servicios al nivel de excelencia del recurso e incorporando nuevas formas de operación para optimizarlo, tanto en el Parque Nacional como en la Reserva Marina. Las tendencias visibles son el buceo, pesca deportiva, deportes náuticos de bajo impacto, velerismo de ruta e, inclusive visitas reguladas de cruceros internacionales. Los cruceros de diverso tipo atraerán un nuevo mercado de eventos y convenciones.

Como destino emblemático del país, la gestión turística de Galápagos habrá desplegado esfuerzos significativos para incorporar una nueva oferta regional de turismo estacionario (por contraste a los cruceros) con base local. Se conformará un nuevo núcleo del cluster en la isla Isabela, con características diferenciales de producto vacacional sobre la base de eco-hoteles, con la incorporación de playas, excursiones hacia los volcanes y modalidades de turismo de aventura.

□ **Producto turismo verde de playa**

El núcleo central (Manabí) del Cluster Litoral que se extiende desde el río Ayampe hasta el Cabo San Lorenzo, habrá desarrollado en los pocos entornos playeros que quedan aún sin deteriorar, un conjunto de lugares exclusivos de "playa verde" como atractivo principal, generando una alternativa *sui géneris* de sol y mar (no balnearia en el sentido tradicional), de muy baja densidad, para estratos altos de mercado, con niveles de verdadera sofisticación en los servicios, dándole entre ellos un relieve particular a la gastronomía manabita. El núcleo modelo será la ensenada de Los Frailes.

Con base en el municipio turístico de Puerto López, el producto estrella del núcleo se configurará a partir del medio natural del Parque Nacional Machalilla, recuperado como soporte para el desenvolvimiento de la actividad turística cultural-arqueológica y playera, no como un atractivo sustentado exclusivamente en la biodiversidad.

La vía costanera que unirá el puerto de Manta con Puerto Cayo, habilitará el uso turístico de pintorescas playas escondidas entre acantilados, así como de la nueva área protegida del Bosque de Pacoche y su riqueza escénica y faunística, todo lo cual se complementa con la apertura de un nuevo punto de embarque para visitar la Isla de la Plata, desde San Lorenzo.

Se deberá emprender de manera integral el ordenamiento turístico del resto de las playas en todo el Cluster Litoral, en un programa urgente de recuperación, con especial atención a las áreas de balneario tradicional, cuyo crecimiento acelerado y espontáneo ha generado agresivos impactos ambientales, además de problemas de pauperización, desorden urbanístico, baja calidad arquitectónica y marginalidad urbana. Esta tarea deberá ser coordinada con el Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC) y los municipios.

Con esto se habrá reenderezado una política nacional el desarrollo del turismo sostenible en el Cluster Litoral, incorporando en los proyectos criterios de control de los impactos ambientales y urbanísticos, para lo cual se impulsará el rediseño de los sectores de malecón, un control estricto del espacio público, la mejora paisajística de todo el entorno urbano, la utilización de tecnologías apropiadas en los nuevos desarrollos y de reconversión gradual de tecnologías obsoletas y contaminantes en las inversiones existentes.

□ **Producto turismo urbano**

Las ciudades de Quito y Cuenca ofrecerán al turismo sus centros históricos rehabilitados como conjuntos urbano-monumentales, con rutas y sitios de visita jerarquizados, con sitios de encuentro amenos, limpios y seguros. También se los habrá dotado de las instalaciones y facilidades turísticas necesarias para ampliar la estadía en estos núcleos. En la misma tónica, Guayaquil habrá restaurado el tradicional barrio "Las Peñas" como complemento de visita cultural vinculada al proyecto "Malecón 2000".

El turismo de negocios continuará siendo el segmento regente de estas urbes, pero se dará impulso a otras actividades correlacionadas como es el caso del turismo de convenciones, ferias y eventos, para lo cual cada ciudad ofrecerá productos particularizados y acordes con su escala. Tanto Quito y Cuenca, como Guayaquil habrán incursionado en el segmento de turismo de congresos, ofreciendo instalaciones dotadas de tecnología de punta y eficientes soportes de información y contacto internacional, alcanzando altos niveles de calidad y profesionalismo, competitivos en la región.

Se promoverá la extensión de las actividades de visita hacia las poblaciones asentadas en los valles aledaños a Quito y Cuenca, con la restitución del atractivo tradicional de los pueblos turísticos, en los que se ha fomentado la artesanía, la gastronomía típica y todo tipo de actividades culturales. Otro factor complementario importante es la incorporación al uso

turístico y de recreación de las áreas naturales protegidas (públicas y privadas) cercanas a las áreas urbanas, como es el caso de Paschocha y Antisana en Quito, Cajas en Cuenca y Cerro Blanco en Guayaquil.

2.3.3 Diferenciación del producto

Ecuador habrá logrado aprovechar la ventaja de su escala de país pequeño y de amplia diversidad geográfica, ecológica y cultural, mediante la configuración de productos con posibilidades óptimas de consumo en los segmentos especializados de la demanda internacional. El exitoso manejo desarrollado en Galápagos se habrá ido extendiendo hacia las áreas protegidas de los otros clusters, particularmente en la Amazonia. Se tratará de generar un distintivo *de marca* en el elemento guía-interpretación especializada, como factor determinante de la calidad de la experiencia del visitante en Ecuador.

La imagen emblemática de Galápagos como "meca mundial del ecoturismo", estará complementada por la de los nuevos destinos al interior de los clusters continentales. La temática cultural estará engastada dentro de los entornos naturales, caracterizando una gama de productos diferenciados por situaciones de índole histórica, artística y de vivencias en cuanto a la etnografía ecuatoriana.

Productos como "Ecoturismo y Convivencia Cultural" o aquellos de carácter "eco-cultural", que resalten la identidad local, así como los valores de simbiosis entre los componentes humano y natural, serán los que confieran atributos de competitividad a los productos. En el campo del ecoturismo, la madurez de las experiencias nacionales conducirá al desarrollo de productos certificados y de alta calificación, que competirán a escala mundial por factores como arquitectura transparente, idoneidad de las instalaciones para la prestación de servicios y equipamientos basados en tecnologías limpias.

El país se habrá convertido en un modelo de manejo del ecoturismo, reconocido en el ámbito internacional y contará con sistemas coordinados, con el soporte de las instituciones académicas y de investigación, para la enseñanza y práctica en diferentes campos como conducción de grupos, formas de operación de ecoturismo, aplicación de tecnologías apropiadas al medio y otras. El Ministerio de Turismo establecerá en Quito el Centro de Ecoturismo Comunitario, con el auspicio económico y de gestión del "The Ecotourism Society" (TES). Se espera el auspicio y colaboración técnica de entidades como CODEMPE, de la Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo (ASEC) y de "The Nature Conservancy" (TNC). Este centro liderará los proyectos de especialidad en ecoturismo comunitario, desde investigación, hasta control de calidad y certificación, para lo cual contará con una base de datos informatizada y un sistema regional de información sobre productos, inversiones, estadística y organizaciones relacionadas.

Los Ministerios de Medio Ambiente y Turismo habrán implementado su nueva política nacional de turismo de naturaleza para el Sistema de Areas Naturales y Biodiversidad Silvestre, con lo cual se estará en pleno desarrollo de un sistema de concesiones a operadores internos e internacionales en aquellas áreas que cuenten con garantía de sustentabilidad y planes de manejo particularizados. La primera fase de concesiones para desarrollo turístico selectivo y de alto "standing" estará en ejecución en los parques nacionales Machalilla, Yasuni y Sangay, para diversificar la oferta mediante productos de playa, selva y andes, respectivamente.

2.3.4 Organización del sector e institucionalidad

El Estado habrá consolidado su papel de animador de la gestión del turismo, cooperante en la promoción y vigilante de los derechos de los usuarios.

La Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), habrá logrado consolidarse como consecuencia del fortalecimiento de sus entes territoriales, en los que participan activamente los gremios del sector. Se habrá definido claramente la vocería y el papel de liderazgo de las Cámaras como representantes legalmente respaldados frente a la institucionalidad y a los niveles políticos del país, pero, además, las Cámaras habrán encontrado un papel significativo como tribunales de conciliación, certificadoras del comportamiento ético de sus asociados y promotoras de investigaciones sectoriales.

Las Cámaras Provinciales de Turismo y su Federación Nacional mediarán también en los conflictos que surjan al interior de las organizaciones gremiales y participarán en la toma de decisiones de política turística de manera articulada con el Ministerio. Los gremios cumplirán un "rol" protagónico al interior de los sub-sectores, en lo referente a mejoramiento de la productividad empresarial y de la calidad, para lo cual impulsarán programas de capacitación en gestión y administración de negocios. En la misma línea, estas organizaciones orientarán sus actividades hacia el

establecimiento de procesos coherentes de defensa y profesionalización de sus asociados, contribuyendo a investigar y divulgar materiales técnicos subsectoriales de distinta naturaleza.

Las entidades académicas, centros de investigación y de capacitación habrán actualizado sus programas de acuerdo con las necesidades del mercado profesional, y pondrán énfasis en respaldar la excelencia en el manejo de micro-empresas y pequeños negocios familiares, tanto en el ámbito urbano, como en el rural y comunitario. El sector oficial en general y los Ministerios de Turismo y Educación, en particular, aportarán con una flexibilización de la normativa en materia de educación y formación, a objeto de estimular el interés de las instituciones privadas (ONG's incluidas) en el establecimiento de programas de especialización turística en los distintos niveles de la docencia. Las ONG's y organizaciones comunitarias vinculadas al manejo turístico en áreas de uso especial, estarán en capacidad de concertar las decisiones trascendentes en cuanto a la formalización de sus ejecutorias y programas de intervención, en consenso con los operadores establecidos en cada cluster.

Se habrá logrado una transformación cualitativa de los recursos humanos en las distintas ramas de especialidad de la actividad turística, capitalizando la transferencia de conocimientos por parte de misiones de cooperación internacional para el desarrollo, así como de los apoyos técnicos provistos por empresas colaboradoras de la región.

Se alentará el desarrollo de programas educativos hacia las poblaciones receptoras y a las propias autoridades de los clusters, para estimular la consolidación de una cultura de hospitalidad y servicio de calidad para el turista. En concordancia con los avances tecnológicos, los contenidos se orientarán a desarrollar destrezas en el manejo de los sistemas e instrumentos aplicables al sector.

El modelo nacional de descentralización encontrará en el turismo un aliado estratégico, en tanto la consolidación de los clusters se logre involucrando una activa participación de las instituciones públicas y privadas en la gestión local. Los Gobiernos Municipales y Provinciales, al igual que los organismos regionales (CREA, PREDESUR, CEDEGE, INGALA, CRM, etc.) habrán asumido importantes roles en apoyo a la gestión turística, en coordinación con el programa de desconcentración del Ministerio de Turismo, aportando significativamente en lo relativo a planificación, normatividad y monitoreo de los procesos de desarrollo.

Las fórmulas de gestión turística descentralizada se expresarán en los exitosos resultados obtenidos con el establecimiento de los "municipios turísticos piloto" seleccionados como prototipos en cada cluster, los mismos que se encontrarán funcionando integralmente con éxito y posicionados efectivamente en el mercado. Estas experiencias regionales demostrativas serán replicadas en otras áreas de los "clusters difusos", como modelos de desarrollo local armónico del turismo interno y receptivo.

La incorporación de innovaciones tecnológicas, tanto en el campo de las comunicaciones como del transporte y seguridad alimentaria, se convertirán en las principales fortalezas para garantizar la competitividad de los productos turísticos ecuatorianos. Los sistemas electrónicos telemáticos de información y reservas serán una realidad y su operación estará disponible para la amplia gama de empresas relacionadas con la comercialización de los productos.

Para un mejor desempeño de las acciones de promoción y divulgación de los clusters, se habrán conformado Consorcios Regionales de Promoción o Fondos Mixtos, con la activa participación del sector empresarial, ONGs, gobiernos seccionales y locales.

3. Diagnóstico de Competitividad

Los planes de acción que se irán elaborando para los cinco clusters turísticos en los próximos meses identificarán las metas de equipamiento, calidad y mercadeo que se espera alcanzar con el Plan Quinquenal de Competitividad en los productos turísticos y las regiones escogidos.

Con todo, existen de manera global problemas críticos que pesan sobre el conjunto del país, que son la materia de este primer producto del Plan y motivo del Acuerdo de Voluntades que se propone más adelante, para resolverlos.

3.1 FACTOR CLAVE: Ambiente hospitalario, cultura de servicio, facilitación y seguridad

La **hospitalidad y la facilitación** son parte esencial y punto crítico en la cadena de valor del turismo: migración, aduanas, señalización, tramitología, cambio de moneda, etc., así como el espíritu amable y cooperador de la gente que interviene en esos y otros trámites, son elementos que pueden determinar la buena o mala calidad del producto, aún antes de considerar la prestación de los servicios turísticos mismos.

Sobre este particular, es sobre todo el aspecto humano de la relación turista-funcionario, turista-prestador de servicios y turista-hombre común, lo que primeramente debe cambiar.

La actitud de los agentes de migración, aduanas, información o trámites en oficinas públicas y en las aerolíneas, en general, es negativa. Hay lo que podría llamarse una *cultura antagónica con la actitud de servicio* por parte de la mayoría de dependientes de mostrador, autoridades y funcionarios. El “no sea malito” ecuatoriano como fórmula para ganar la voluntad del interpelado cuando se solicita un trámite, no es una práctica adivinable por el visitante, quien se enfrenta desarmado ante la indiferencia -cuando no arrogancia- de quien cumple funciones de atención al público. El turista, por tanto, se siente agredido frente a actitudes displicentes o, en ciertos casos, corruptas, que más bien sugieren que todo turista es un enemigo en potencia y, por ser extranjero, hay que cobrarle por resolver cualquier asunto.

Una toma de conciencia de las autoridades, funcionarios y agentes de los respectivos organismos y entidades y su compromiso en la apuesta por mejores y más cordiales servicios, es un factor clave de competitividad. Los puntos más críticos a los que debe introducirse una *contracultura* que favorezca el buen servicio, son:

- los puestos de frontera,
- los aeropuertos internacionales,
- los bancos y casas de cambio,
- los puestos de información,
- los terminales terrestres y trenes,
- la policía,
- migración
- aduanas
- servicios públicos en general

Si bien **la seguridad** es un elemento ligado a aspectos de facilitación, merece un apartado especial en su tratamiento. Aunque las estrategias mismas del turismo no puedan solucionar este problema, cuya magnitud comienza a ser preocupante, lo urgente es conseguir que la situación no se deteriore del punto en que está y que los peligros más persistentes, desaparezcan. Vale decir: ciertos sectores urbanos más transitados por los turistas, ciertos negocios a los que el viajero está particularmente expuesto de día o de noche, los caminos de los parques (caso Cotopaxi) y a los miradores (el Panecillo en Quito), las zonas vecinas a los principales hoteles, las estaciones de ferrocarril y de autobuses, los aeropuertos, los museos e iglesias coloniales, los mercados de artesanías, son la primera prioridad de vigilancia, en tanto son los sitios más comprometidos hoy por los factores de inseguridad.

En vía de las soluciones se destaca el esfuerzo para conformar la *Policía Turística* en varias provincias, sin embargo requiere de un mayor involucramiento de los entes públicos y privados en el ámbito regional. La primera promoción surgida en Quito, cuya formación contempló además la preparación en temas de información y asistencia al viajero, se encuentra ya trabajando en el centro histórico de la capital y la iniciativa está sirviendo como modelo para otras áreas del país. Igualmente, una posición que se encuentra en debate hoy es la incorporación de los militares al tema de vigilancia urbana, en carreteras, playas y áreas protegidas, dado que ya toma ribetes de comprometer la seguridad interna.

El Plan de Competitividad se propone sugerir la distribución de Policía Turística en los clusters y sitios específicos de interés, según el modelo iniciado hace un año. Igualmente, programas de educación y prevención a la comunidad deben constituir la base de una verdadera cultura de seguridad turística por el bien común.

Fuera de los dos temas tratados hasta aquí, el ambiente de hospitalidad para los turistas debe atenuar el impacto de problemas ancestrales del Ecuador en otros órdenes, como la *mendicidad* o el *desaseo* que predominan en el espacio público y en muchos de los sitios de visita (cascos históricos, malecones playeros de las poblaciones del litoral, mercados, calles, parques urbanos, sanitarios públicos en toda clase de establecimientos); del aseo mismo de las personas; de la higiene y limpieza necesaria en todos los negocios que venden o manipulan alimentos; del estado de limpieza de los vehículos de transporte; de los depósitos de basura que se acumulan al lado de las vías a la salida de las poblaciones, etcétera.

En fin, la cultura de hospitalidad debe involucrar a toda la comunidad en los núcleos receptores y en los municipios modelo, mediante sistemas que podrían ir desde introducir el turismo y la hospitalidad dentro de las materias escolares, hasta crear cuerpos voluntarios de veedores entre la población estudiantil y universitaria.

3.2 FACTOR CLAVE: Marco jurídico y normatividad

La legislación turística en Ecuador ha sido un problema permanente en los últimos diez años. En julio de 1989 se promulgó la Ley mediante la cual se creó la *Corporación Ecuatoriana de Turismo, CETUR*, como una entidad autónoma. En diciembre de ese mismo año se aprobó el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo.

Sin embargo, desde ese mismo momento el sector privado sugirió la poca efectividad de dicha ley, por lo que se inició el debate para cambiarla. Mientras se estaba en ello y sin que fuera resultado del proceso, en

agosto de 1992 se creó el **Ministerio de Información y Turismo**, mediante Decreto Ejecutivo. Los conflictos que surgieron entre las dos entidades, debido a su paralelismo y una insuficiente y desbalanceada separación de poderes (políticos del Ministerio y económico-operativos de CETUR), paralizaron, en cierto modo, la gestión pública del turismo en Ecuador.

Por fin, en enero de 1997, a ocho años de promulgada la ley cuestionada, el Congreso Nacional aprobó una nueva *Ley Especial de Desarrollo Turístico*, en la que se intentó asignar funciones y atribuciones tanto al Ministerio (ya no de Información sino únicamente de Turismo), como a la CETUR.

El nuevo marco legal, bien logrado en muchos aspectos, no resolvió el conflicto y provocó otros de duplicidad de funciones y pugnas de poder. Salvo por la apertura dada en esta Ley al tema de inversiones, concesiones y beneficios, no hubo avances notorios favorables a las expectativas de los empresarios, por lo que se planteó nuevamente el debate para su revisión. Cabe señalar que desde la promulgación de la Ley en enero de 1997, no ha existido el Reglamento de Aplicación de la Ley y, desde la creación de CETUR en 1989, no se cuenta con reglamentos que normen la actuación de los diferentes subsectores del turismo sujetos a control.

El debate no ha concluido aún y el Ministerio de Turismo gestiona la revisión de dicho instrumento legal, así como los reglamentos respectivos. Mientras este debate continúa, en diciembre de 1998, mediante Decreto Ejecutivo, se promulga **la fusión de CETUR en el Ministerio de Turismo**, ocasionando algunas situaciones críticas al interior de la institución que ya fueron comentadas y nuevas protestas del sector privado por el desmonte de las instancias participativas en las que tenía asiento para la toma de decisiones.

La actual administración está empeñada en dar una rápida solución a estos problemas, rectificando lo que sea susceptible de corrección a través de una propuesta de reforma a la Ley, para lo que cuenta con el respaldo del Gobierno Nacional y con la participación de Cámaras y gremios turísticos. Con dicha reforma se pretende establecer las prioridades en cuanto a políticas y ejecutorias clave, sobre todo en lo referente a restablecer niveles de incentivos armónicos con lo vigente en los países de la comunidad andina, la puesta en marcha del Fondo de Promoción y la normatividad aplicable a los prestadores de servicios.

El establecimiento de reglas de juego claras y de larga estabilidad es una prioridad del Gobierno Nacional y parte fundamental de la competitividad turística del país. Por su parte, el Plan de Competitividad aportará información valiosa para la reestructura de la administración nacional y regional del turismo, así como para el establecimiento de políticas sobre incentivos y beneficios a la inversión.

3.3. FACTOR CLAVE: Apoyo gubernamental a la inversión y cargas fiscales al sector y al turista

En 1997, al amparo de la Ley de Turismo y de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, se calificaron en Ecuador 26 empresas turísticas, clasificadas en categorías lujo, primera y segunda, con una inversión total de US \$ 163.3 millones, de los cuales una tercera parte correspondió a crédito. No existen datos disponibles, acerca del monto estimado y en qué rubros se beneficiaron de los incentivos otorgados por la Ley.

De las empresas calificadas en 1997 se verificó en Quito un incremento de 1.218 nuevas plazas de alojamiento en las categorías lujo, primera y segunda. En Guayaquil, la cifra fue de 770. En Cuenca no hubo ninguna empresa hotelera calificada y en el resto del país la cifra asciende a 976 plazas. Entre otras empresas turísticas que se calificaron en ese año, tenemos dos centros de recreación, un yate de cruceros y tres restaurantes.

Por su parte, la Corporación Financiera Nacional acumuló en los últimos doce años ayuda crediticia al sector turismo por 86 millones de dólares, que comprenden hotelería normal, proyectos de desarrollo y empresas pequeñas y medianas.

La situación en cuanto a inversiones y beneficios al momento actual es bastante preocupante por la desaceleración de las inversiones turísticas. La Ministra de Turismo está gestionando que se repongan los incentivos en las áreas prioritarias de desarrollo y en concordancia con el trato que reciben los inversionistas en otros países de la comunidad andina. Beneficios que deberán ser iguales para capitales extranjeros y nacionales.

A raíz de la tasa impuesta por el Ministerio de Salud a las empresas hoteleras del país en el mes de abril de este año, se ha abierto nuevamente el debate sobre el problema de las cargas fiscales y parafiscales que recaen sobre las empresas turísticas, en especial sobre la hotelería y la restauración. En el caso de las agencias operadoras de turismo, los montos incluyen derecho de operar en áreas protegidas.

Estas cargas, además de las 20 imposiciones comunes a todas las empresas, incluyen pagos anuales por registro, licencia de funcionamiento y contribución del 1.5 x mil sobre activos fijos y corrientes al Ministerio de Turismo, impuesto del 12% al consumo, impuesto por espectáculos públicos y contribuciones parafiscales (a las Cámaras de Turismo, a la Sociedad de Autores y Compositores de Ecuador, al seguro social, obligaciones sindicales, permisos de operación para áreas protegidas, y otras).

A la cadena de costos fiscales se añaden otras contribuciones forzosas privadas, como comisiones de tarjetas de crédito, con los gremios profesionales y otras.

Las cargas no se limitan únicamente a la operación comercial del turismo, ya que también el usuario está obligado a pagar varios impuestos, como el de aeropuerto, entradas a parques nacionales y áreas protegidas, 12% de IVA y 10% de servicios en todos los establecimientos hoteleros y restaurantes, peajes, etcétera.

Estos impuestos, sumados, pueden en algunos casos poner al turismo en desventaja respecto a otros sectores de la economía nacional, y restan del mismo modo competitividad a los servicios frente a prestadores de otros países que pagan menos contribuciones o que encuentran incentivos compensatorios, similares a los que en Ecuador dejaron de regir.

En muchos casos, las decisiones sobre cargas fiscales no responden a ningún estudio previo, por lo que es necesario, al tiempo que se revisan las decisiones y estructuran sistemas y mecanismos que eviten el nacimiento de focos de corrupción, que es otro de los problemas relacionados con el tema fiscal.

La determinación de declarar de manera expresa la prioridad que el Gobierno Nacional concede al desarrollo del turismo y a ciertas áreas particulares, dará paso a una nivelación de la competitividad por razones de fiscalidad de las empresas.

En otro plano, el Plan propone adelantar también la nivelación de las cargas impuestas al turista, como exoneración del pago del IVA a los extranjeros en todos los servicios hoteleros, de A & B y en las compras de bienes, las tasas aeroportuarias, las tarifas de ingreso a Galápagos y a otras áreas protegidas y otras semejantes, guardando simetría con el trato que se da en los países vecinos.

3.4 FACTOR CLAVE: Infraestructuras

3.4.1 Infraestructura de servicios básicos

Si bien el atractivo es el factor elemental para la viabilidad de proyectos turísticos, la disponibilidad de agua potable, de energía eléctrica, de comunicación telefónica o de condiciones de salubridad en la localidad receptora, no dejan de ser factores decisivos a la hora de considerar la ventaja competitiva de los productos.

Una gran mayoría de proyectos turísticos desarrollados en Ecuador, principalmente los de lujo, primera y hasta segunda categoría han tenido que establecer sistemas de autosuficiencia permanente de agua potable y plantas generadoras de energía eléctrica, con especial dificultad en sitios de difícil acceso o con legislaciones especiales como son la región insular de Galápagos, todo el litoral, algunas localizaciones en los Andes y los desarrollos amazónicos, con el agravante, en todos los sectores rurales, de una marcada deficiencia o inexistencia de sistemas de comunicación, que limitan de manera determinante la fluidez en la operación turística y que, en todo caso, incrementan los costos de explotación del negocio. Al lado de lo dicho, los proyectos suelen ser deficitarios en otros aspectos de los servicios básicos, como el tratamiento de aguas servidas, el manejo de basuras, etcétera

La carencia de servicios básicos es por tanto un determinante de los bajos niveles de aseo y salubridad en la generalidad de los establecimientos pequeños y medianos, principalmente en cuanto concierne a la provisión de alimentos y bebidas.

3.4.2 Infraestructura de acceso

La accesibilidad tiene que ver con las facilidades que tenga el turista para entrar al país, ya sea por vía aérea, terrestre, fluvial o marítima.

El número de turistas que ingresan a Ecuador por vía fluvial o marítima es muy limitado (1.7%), no así el acceso por aire (65.7%) o por tierra (32.6%). Por ello, las facilidades que puedan ofrecer estos medios de acceso constituyen factores críticos para el diseño de productos competitivos y su consiguiente comercialización en el exterior.

□ **Acceso por vía aérea:** Está limitado a los aeropuertos internacionales de Quito (70.5%) y Guayaquil (27.7%) y a vuelos fronterizos desde Colombia a los aeropuertos de Tulcán (0.7%) y Esmeraldas (1.1%).

En cuanto a la política aérea, a cargo de la Dirección General de Aviación Civil, hay criterios muy dispersos, sobre todo a raíz de la desregulación de tarifas, consagrada en el Art. 58 de la Ley Especial de Desarrollo Turístico de enero 1997.

Con respecto a la política de “cielos abiertos”, ésta es todavía considerada como un riesgo para la débil operación de las líneas aéreas nacionales. Sólo se mira ese aspecto, sin evaluar otras variables tanto o más importantes, como el turismo mismo.

En el pasado, la apertura hacia nuevos mercados a través de vuelos charter dependía de la disponibilidad y deseo de la línea aérea de bandera de poder realizarlos. Sin embargo, a raíz de la privatización de Ecuatoriana de Aviación, ya no existe dicho condicionamiento, pero la falta de identificación de mercados potenciales importantes del exterior no ha producido hasta la fecha una demanda visible para la realización de dichos vuelos.

La posibilidad de realizar vuelos charter abriría una interesante opción hacia la internacionalización de otros aeropuertos del país, como el de Manta, ligado a la realización de cruceros en el Litoral, o los aeropuertos de Galápagos para operaciones directas desde países emisores, o comercialización de paquetes “multidestino” en el ámbito andino. Sin embargo, el “celo” en la operación hacia el atractivo estrella de Ecuador ha motivado que se refuerce la protección hacia las compañías nacionales, en perjuicio del usuario por altas tarifas y deficiente servicio.

Uno de los factores más críticos en cuanto al servicio aéreo es la ubicación del aeropuerto de Quito, punto de entrada principal, que tiene serias restricciones de uso. Además de las deficiencias del terminal, el Municipio de Quito no aprueba la operación después de las 12 de la noche y está inclusive proponiendo un horario únicamente desde las 08h00 hasta las 20h00. Esto tendrá solución únicamente con la construcción del nuevo aeropuerto.

Otro problema es la obsolescencia del terminal en Guayaquil.

Por razones de seguridad y de reordenamiento urbano, se han conformado empresas en Quito y Guayaquil para realizar los estudios de reubicación de sendos aeropuertos, cuya urgencia en el segundo de los casos es menos evidente. El alto costo de dos soluciones enteramente nuevas trae por consecuencia diferir un problema de modernización que podría irse resolviendo más pronto, si se atacara lo verdaderamente inaplazable en el caso de Guayaquil, que es un nuevo terminal.

Mientras tanto, la DAC ha emprendido varios proyectos de adecuación provisional de los terminales aéreos, con un alcance demasiado limitado debido a la perspectiva de su reemplazo y a un escaso presupuesto.

En cuanto a las líneas aéreas, los costos de operación por el precio del combustible en Ecuador (USD 1.04) son más elevados que en el resto de la región, los cuales fluctúan entre USD 0.40 y 0.70 por galón.

- **Acceso por vía terrestre:** Desde Colombia por Tulcán, con el 77.7% del total del tráfico de acceso terrestre y desde Perú por Macará, con el 1.1%, y por Huaquillas, con el 21.1%.

La infraestructura vial de acceso (carretera Panamericana) desde Colombia y Perú ha mejorado aunque no se encuentra en óptimo estado. Hay sectores donde la frecuencia de los deslaves mantiene a las vías cerradas, con desvíos que no facilitan la circulación y van en perjuicio de los vehículos.

Sin embargo, más que la misma carretera, los reales problemas que sufren los automovilistas tienen relación con la falta general de señalización, falta de bandas de protección, seguridad de rodamiento y carencia de servicios en ruta.

Los puestos de frontera tienen serias deficiencias físicas en cuanto a facilidades para el usuario. La queja más frecuente de los turistas que ingresan por tierra es, sin embargo, el maltrato de que son objeto por parte de funcionarios de migración y policía de carreteras, incluyendo largas esperas, corrupción y agresiones a conductores y ocupantes.

Con la apertura de estaciones de servicio y gasolineras “de marca” internacional en las principales carreteras, se ha observado alguna mejoría en los servicios viales. Por primera vez es posible encontrar tiendas, restaurantes, servicios higiénicos o facilidades de teléfono en ciertos tramos troncales. A pesar de ello, en general no existen garantías de seguridad a lo largo de los recorridos, como pueden ser teléfonos de emergencia, servicio de grúas, vulcanizadoras, ambulancias o cuerpos de seguridad vial. En el apartado siguiente, correspondiente a conectividad, se tratará el tema, mucho más grave, de carreteras secundarias.

3.4.3 Vialidad y conectividad

Los problemas viales internos, relacionados sobre todo con las carreteras de segundo nivel, son mucho más graves en cuanto a falta de mantenimiento y servicios complementarios. Este particular es mucho peor a raíz de las inundaciones, desborde de las corrientes de agua y deslaves causadas por el Fenómeno de El Niño. Los programas de rehabilitación no cuentan con el presupuesto necesario y se dilata la solución de este problema.

Cuando se dice que cada viaje es una aventura y un riesgo, no es sólo por el estado de las carreteras y la falta de servicios complementarios, sino también por los bajos niveles de profesionalismo de algunos conductores. Otro problema que ha aumentado es la delincuencia y los asaltos registrados en las carreteras.

En cuanto a la conectividad aérea, sólo recientemente se ha establecido un acuerdo entre las líneas aéreas domésticas San-Saeta-Tame para el servicio de "Puente Aéreo" entre Quito y Guayaquil. Aunque el nivel de frecuencias disponibles deja todavía mucho que desear, este ha sido un paso importante en lo que a conectividad se refiere. Esta situación no es igual entre otros puntos de interés en el país, donde, por la carencia y/u obsolescencia de equipos, son usuales los retrasos y las cancelaciones de vuelos, con el consiguiente aumento de costos para el turista y reducción del valor del producto turístico ecuatoriano.

Una interesante opción de conectividad netamente turística sería la rehabilitación del tren. Este potencial, que no ha sido considerado en toda su magnitud, representa el rescate de una opción de primer orden, sobre todo por las rutas y parajes por los que transita, que son de una gran belleza y parecería que se han anclado en el tiempo.

El problema de la operación del tren se debe en cierto modo a los costos de mantenimiento de las vías férreas y vagones, pero sobre todo a los altos costos burocráticos de administración de la empresa.

En los programas de modernización del Estado, se sugirió la concesión de rutas para operación turística o carguera, sin embargo, además del boicot que realizan los transportes cargueros de carretera, sólo Metropolitan Touring tiene en concesión un vagón de pasajeros, controlando de esta manera apenas una parte del potencial del tren como atractivo turístico y como medio de transporte. Es lamentable ver que el número de pasajeros transportados por tren ha decrecido de 2'619.306 pasajeros en 1993, a 168.440 en 1997. Esto se debe a la informalidad en la prestación del servicio y a la ineficiencia de la administración de la empresa estatal.

3.5 FACTOR CLAVE: Información

En el análisis de causalidad de los problemas del sector respecto a la falta de información e investigación, los gremios participantes en los talleres previos a la XII Convención Nacional de Turismo, realizada en Quito en noviembre de 1998, determinaron el *"desconocimiento de la realidad turística nacional y de competencia, debido a falta de estudios de mercado, ausencia de un sistema de estadísticas, falta de políticas de investigación acordes a las realidades cambiantes del mercado y la competitividad y falta de una visión común del turismo"*.

Este diagnóstico recoge las principales falencias en cuanto a falta de datos básicos de turismo para su utilización en el ámbito de la planificación, la gestión, la inversión e inclusive la información básica requerida por el turista.

3.5.1 Información para la planificación

La producción de información estadística necesaria para la planificación turística y como respaldo a la gestión de la empresa en aspectos de marketing y promoción y, en general, para su aplicación en diferentes proyectos y programas de desarrollo, está a cargo del organismo oficial de turismo y, aunque no es ausente del todo, es muy deficiente en lo referente a análisis. El trabajo está limitado a la recolección de datos, usualmente incompletos, extemporáneos o poco confiables, de los diferentes organismos involucrados y a su publicación en boletines anuales.

El desarrollo de investigaciones de mercado requieren de una inversión muy elevada, si consideramos que estudiar un solo mercado internacional cuesta alrededor de USD 200.000. Adicionalmente, si no se sabe a ciencia cierta lo que se quiere investigar, el costo de indagar universos abiertos es mayor y sirve de poco.

A este respecto, debe considerarse que hay investigaciones que no cuestan mucho y se pueden conseguir con sólo un poco de voluntad y organización. Por ejemplo, una primera aproximación de análisis del perfil del visitante puede ayudar a definir las estrategias de mercadeo. Dicho estudio fue iniciado por CETUR en 1990, pero no ha tenido cambios sustanciales en cuanto a análisis de cada motivación por segmentos diferenciados, lo que arrojaría información más útil y mejor cobertura.

Otra pauta nos la da la Organización Mundial de Turismo a través de sus estudios anuales de las tendencias de los diferentes mercados emisores. La elaboración de un sistema de información de mercados adecuada para nuestra realidad, a través de la búsqueda de fuentes estadísticas confiables, podría surtir un efecto muy positivo, siempre y cuando los datos se mantengan actualizados y la información tenga la difusión necesaria entre los interesados.

Lo importante sería encontrar la fórmula, concertada entre el sector público y el privado, para montar centrales de información e inteligencia de mercados, así como centrales intermedias, que obedezcan a la perspectiva de los clusters, propuestos en el Plan de Competitividad.

3.5.2 Información sectorial para el Gobierno y la inversión

Si la producción de información y falta de análisis estadístico o de investigación de mercados por parte del organismo oficial de turismo es deficiente, la información sectorial para el Gobierno, para la inversión y para la competitividad, es realizada únicamente por algunas empresas y grupos inversores que disponen de partidas presupuestarias especiales para llevar a cabo estudios que profundizan en aspectos concretos de interés para su negocio y que, lógicamente, divulgan sólo en el ámbito interno.

Falta, por lo tanto, información acerca de la participación (cuota de mercado) de los destinos y de los principales proveedores, porcentajes de ocupación, estacionalidad y estructura de tarifas, base para un posterior "benchmarking" de la actividad.

Ante la necesidad de lograr una posición competitiva en la oferta global del turismo, es indispensable un cambio de mentalidad del empresario y buscar procesos de integración vertical y horizontal entre empresas del sector, que ayuden a mejorar la capacidad de gestión.

Sería también oportuno incorporar al trabajo anterior, un análisis de relación de productos con los lugares donde tienen lugar. Esta labor está directamente relacionada con los clusters propuestos en el plan.

Esta labor y el suministro de datos estadísticos y de costos, que únicamente requieren de la buena voluntad del empresario, podría ser conducida por la Federación de Cámaras o los gremios según sea el caso. Otra alternativa estaría ligada a la creación del Fondo Mixto de Promoción y a otras agencias. En este caso, también se debería apuntar a disponer de un centro nacional y centros intermedios de información y reservas de productos.

3.5.3 Información al usuario

Con excepción de las empresas cuyo presupuesto se lo permite, la información al usuario es otra responsabilidad que le ha sido asignada al Ministerio de Turismo y, eventualmente, en ámbitos específicos, a las asociaciones gremiales del sector. La única vez que el sector se organizó, de la mano con el sector público, para la producción de información al usuario, fue mediante la Fundación Ecuatoriana de Promoción Turística (FEPROTUR), ahora extinta, cuyo objetivo estaba básicamente dirigido al mercado norteamericano.

La información que prepara el Ministerio vino a suplir a la anterior. Es, en el mejor de los casos, una recopilación de datos sobre recursos, atractivos culturales, etc., pero resulta insuficiente acerca de los servicios y los precios. En el ámbito provincial, por incitativa de empresarios o autoridades municipales, se producen guías turísticas, videos o afiches, con muy poca visión acerca de los mercados a los que van dirigidos dichos materiales.

La definición de clusters puede constituir una excelente plataforma para la recopilación de datos más precisos, basados en productos según requerimientos y expectativas del consumidor, información sobre productos con vocación uniforme, actualización de bases de datos, etcétera.

Existe también una información generada en otros países, que debería ser estudiada e integrada a la información local. Al momento no toda la información es conocida en Ecuador, ya sea porque no se ha hecho ningún acercamiento previo, porque las publicaciones están ligadas a un determinado tipo de operación o empresa, o porque se trata de publicaciones académicas poco conocidas en Ecuador.

Por último, algo que no se debe descuidar es la utilización de las tecnologías de informática. Sobre este punto se profundizará más adelante.

3.6 FACTOR CLAVE: Desarrollo tecnológico, formación y capacitación profesional

3.6.1 Desarrollo tecnológico

No hay duda que la tecnología constituye en la actualidad la mejor forma de introducir al mercado productos, procesos y servicios, convirtiéndose en una ventaja competitiva importante para el país receptor.

En Ecuador, desde principios de los años 80 se fueron introduciendo en las agencias de viajes los Sistemas Computarizados de Reservas, pertenecientes a las aerolíneas comerciales, tales como System One, posteriormente transformados en Sistemas Globales de Distribución, como Amadeus, Sabre, Galileo, de mayor alcance.

Los adelantos que se han dado principalmente en la presente década han sido aplicados aunque no optimizados en su uso por parte de las empresas ecuatorianas, como es el caso de Amadeus Destino y su conexión con la base de datos de TravelFile o Sabre con su Web Marketing Sabre, que ofrece un método simplificado para desarrollar y adecuar su presencia en Internet.

A efectos de competitividad de los productos ecuatorianos importa aclarar que los CRS y SGD juegan hasta ahora en beneficio del turismo emisor más que del receptor, dado que los prestadores ecuatorianos no cuentan, en su mayoría, con la tecnología y los medios para valerse de ellos hacia fuera. El Fondo de Promoción deberá contemplar la creación de redes nacionales intermediarias de reservas que subsanen esa dificultad.

Además de los sistemas antes mencionados, es preciso poner énfasis en la utilización de otros sistemas que en la actualidad revolucionan a la industria turística, porque suponen esa diferenciación tan necesaria para las empresas en su búsqueda de distinción de la competencia, aunque también existe cierta preocupación por parte de las agencias de viajes que ven en la tecnología una amenaza en su posición de intermediarios.

Esta revolución tecnológica puede alcanzar distintos componentes como son las telecomunicaciones, computadoras personales, equipos multimedia, teleconferencias, video, videotexto, tecnología interactiva, comunicaciones móviles, sistemas informativos de gestión y redes informáticas.

En el sector hotelero se está difundiendo cada vez más la informática para modernizar la gestión, con sistemas como Fidelio o el software de las cadenas más importantes.

En la promoción de destinos/productos, se están utilizando los CD-Rom para mostrar las características de la zona turística y dar información aunque, como se dijo antes, no son sistemas ampliamente utilizados. También se desarrollan sistemas locales que están cautivando a muchos empresarios en Latinoamérica, como es el DMS (Destiny Management System).

La presencia de Ecuador en cualquiera de los sistemas mencionados es bastante pobre o demasiado focalizada a operaciones puntuales. La información sobre la oferta turística ecuatoriana no está organizada, por lo que se desperdicia un elemento único para el país. Internet y sus varias aplicaciones están allí. El futuro está ligado a las nuevas tecnologías y éstas están cada vez más a la mano del usuario final. Nos falta solo aprender a utilizarlas.

Al respecto, la academia tiene un papel clave en la difusión de las nuevas tecnologías y en su puesta al alcance de los empresarios. con miras al diseño de producto, su promoción y comercialización.

La búsqueda y adaptación tecnológica en pro de una mejor gestión, tanto pública como privada, se convierte en una prioridad para el sector. La creación de cuerpos de investigación, homologando normas y estandarizando procesos, integradas por representantes del sector público, privado y académico, redundaría en una mayor competitividad del turismo ecuatoriano.

3.6.2 Formación y capacitación profesional

En competitividad no se puede pensar en un desarrollo equilibrado del sector o en un proceso de mejora de la calidad, si no se realiza un esfuerzo de inversión en formación del recurso humano.

Quizá porque el turismo suele tener un crecimiento espontáneo, quizá porque la mayoría de empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, se basan en una explotación familiar, o quizá por la escasa atención de los gobiernos a la actividad turística, la formación y capacitación en turismo carece en Ecuador de sólidos fundamentos.

En el documento de Políticas elaborado por la empresa privada, se establece que uno de los principales problemas en la formación turística es la falta de práctica que tienen los estudiantes. Sin embargo, cuando éstos solicitan a las empresas colaboración para realizarlas, la respuesta suele

ser negativa, o encamina al estudiante a puestos de trabajo ajenos al objetivo que se busca, o se limita a aprovechar a los pasantes como mano de obra gratuita, sin ofrecerles oportunidad de aprender y aportar creativamente en la gestión empresarial.

Hay que señalar que la formación profesional en turismo ha mejorado durante los últimos años. Los centros académicos tienen cada vez mayor conciencia de la necesidad de formar cuadros técnicos y gerenciales para tomar la posta en esta competitiva actividad. La queja habitual de los institutos y universidades radica en que no se les considera como parte integrante del sector, ni se les pide ayuda en áreas como investigación, análisis estadístico, veeduría de calidad, etc.

Una práctica que va disminuyendo es que los profesores sean reclutados de entre ejecutivos de empresas turísticas, quienes, por obvias razones, asumen el papel docente como segunda prioridad. Actualmente se prefiere a profesores que dedican todo su tiempo a la investigación y la docencia, lo cual mejora algunos rendimientos pero aleja a la academia del conocimiento directo de la vida empresarial y genera sesgos teóricos.

Otro reclamo del área académica es que el Estado no ha emprendido un estudio para establecer las necesidades del mercado laboral, por lo que se continúa formando rutinariamente profesionales y técnicos que no encuentran ubicación en empresas, o que no se desempeñan adecuadamente en las áreas donde se necesitan. Este reclamo es discutible, en la medida en que debiera ser deber de la academia emprender dicho estudio en beneficio propio.

El Acuerdo de Competitividad debe propiciar una más estrecha colaboración entre la empresa y los centros de formación, particularmente en los siguientes aspectos:

- Cooperación en investigación y estudios turísticos.
- Compromiso de contratación de personal con mayor cualificación.
- Con el aporte de la empresa, mejorar los programas de estudio.
- Con el aporte de la academia, propiciar intercambio de información para establecer las necesidades profesionales de la empresa.
- Buscar en conjunto una mayor experiencia pre-profesional del estudiante.
- Vincular las entidades académicas en la formación acelerada e intensiva de las personas que se vinculen a la organización y promoción de clusters, para el manejo de Fondos Mixtos, Gerencias Regionales, etc., podría constituir un cambio radical en la gestión turística.

3.7 FACTOR CLAVE: Mercadeo y comercialización

La carencia, o dificultad en la organización de la información disponible, impide dar cabida al concepto de mercadeo estratégico, cuya función es la de seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, los mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de apetencias de los usuarios. Como consecuencia de ello, el sector turístico no cuenta con una "inteligencia de mercados", tanto de la oferta como de la demanda turística, capaz de permitir una mejor planificación del mercadeo operativo, cuyo fin principal es la comercialización del producto.

La utilización de técnicas de mercadeo en el sector turístico ecuatoriano ha sido muy débil hasta hace muy poco tiempo. La razón principal es la creencia de que el mercadeo se reduce únicamente a la promoción, responsabilidad que, como la de informar, se supone asignada al organismo oficial de turismo. Este concepto de promoción como sinónimo de mercadeo, rige todavía en empresas donde el esfuerzo de venta se reduce a la publicidad, a la presencia en ferias, la edición de folletería, etc., sin gestión verdadera de comercialización.

Algunas de las grandes empresas turísticas del país se han visto por el contrario compelidas a adoptar técnicas propias para determinar técnicamente los segmentos de demanda más apropiados para sus productos, mercado por mercado. Este proceso, de llevarse a cabo en cada país emisor y en cada segmento de interés, no deja de ser muy costoso. Una solución consiste en integrar mejor la cadena de valor, de modo que el prestador local encuentre un mayorista especializado en su tipo de oferta, y, puesto que el segundo vive en contacto con la clientela y conoce bien las condiciones y exigencias de los clientes del respectivo país, contribuya a ahorrar esfuerzos de investigación y tiempo de trabajo.

Algo que todavía no se ha podido conseguir en este proceso de conquista de mercados es la organización conjunta de estrategias de venta y de comunicación, para dar a conocer las cualidades distintivas reivindicadas por la oferta global del Ecuador y de los diversos clusters. La metodología de competitividad apunta a trabajar concertadamente en esos ámbitos, con beneficio para todos los prestadores.

Una consecuencia de la no concertación es que Ecuador, a diferencia de otros países de la región, no cuenta hoy con eventos de importancia a nivel nacional e internacional, salvo por la Bolsa Internacional de Turismo, y que los que se han intentado, como aquella regata anual que alguna vez pretendió institucionalizarse en el Archipiélago o el festival de bienvenida de las ballenas jorobadas en la Isla de la Plata o un encuentro en la mitad del mundo, por mencionar algunos ejemplos, no han contado con el apoyo del sector.

En otros países de la región también es decisivo el aporte promocional de las líneas aéreas que operan en su territorio, muchas veces consagrado en el permiso de operación. En Ecuador, más allá del porcentaje del 5 por mil sobre consumo de combustible que deben aportar al organismo oficial de turismo y uno que otro evento promocional de dimensión nacional, no existen aportes significativos de las aerolíneas a la promoción, salvo por esporádicos auspicios para participación en ferias, viajes de promoción, fam o press trips al país, coordinados en general con un operador y un hotel. Muchas líneas aéreas rechazan su participación en este tipo de iniciativas porque no ven un beneficio inmediato para ellas en los esfuerzos a realizar.

Los intentos de crear fondos de promoción, como fuera durante diez años la Fundación Ecuatoriana de Promoción Turística, tampoco han contado con el respaldo sectorial. Actualmente, la propuesta de poner en marcha el Fondo Mixto ordenado por la Ley, puede revertir esa vieja reticencia a cooperar financiera y técnicamente en la tarea común de lograr el posicionamiento de la oferta turística ecuatoriana en los mercados internacionales. Luego vendrá un esfuerzo similar para la promoción regional o de clusters, inexistente en los actuales momentos.

El Fondo Mixto de Promoción podría emprender las tareas que no se han podido concretar en el pasado, como son: planes de marketing, seguimiento del plan de acción de competitividad, planes de contingencia, centros de investigación de mercados, análisis de la eficacia de los medios de campaña, entre otras.

3.8 FACTOR CLAVE: Gestión de calidad

Si bien la calidad no es un concepto universal, ya que los elementos de percepción de la misma varían con los públicos y con cada cliente, un producto turístico es para el empresario un conjunto complejo de prestaciones. Para el usuario, el producto es una cadena de valor relacionado con el precio, cuya percepción global puede verse afectada por la falla de una sola de las prestaciones.



En esta cadena, el elemento humano, el atractivo y el soporte físico en general, juegan un rol determinante no solo hacia la creación de valor en el consumidor, sino también en aquellos requerimientos “tras bambalinas”, que determinan, antes, durante y después de la prestación, una gestión de excelencia en la calidad y percepción del producto.

En Ecuador, los vacíos de calidad identificados en la cadena de producción han ocasionado que el empresario que cuenta con el presupuesto para hacerlo, se vea obligado a emprender integraciones verticales a costos muy elevados con el consiguiente encarecimiento de precios al usuario, la pérdida de especialización, menores economías de escala y el riesgo de encontrarse fuera del negocio cuando las fuerzas competitivas le obligan a entablar guerras de precios para mantenerse en el mercado.

En la mayoría de casos, sin embargo, el empresario opta por presentar al mercado productos sin garantía de calidad de sus colegas prestadores, causando que las expectativas del turista no se cumplan de acuerdo con lo ofrecido.

Estos vacíos en la prestación de servicios se complican cuando además existen diferentes puntos de prestación, cuando se trabaja con intermediarios, cuando aumenta la interacción personal, en tiempo y/o intensidad entre el cliente y el personal en contacto. Los costos de la “no calidad” son entonces enormes.

En el mundo del turismo se han establecido algunos instrumentos para la medición de la calidad, que van desde las normas ISO en sus distintas versiones, modelos diversos de aseguramiento y certificación hasta la aplicación de medidas preventivas, los cuerpos de veeduría y el control periódico de actividades.

En Ecuador está todo por definirse en cuanto a calidad, ya que la opción de algunos operadores de mantener a sus turistas encerrados en urnas de cristal implica un costo de operación que a la larga ninguno de ellos está en condiciones de enfrentar, sobre todo frente a la competencia de países con una mayor vocación de servicio.

Frente a esta situación, la solución no está en atacar las fallas del sistema o del gobierno y esperar que se realice el “milagro”. Nuevamente, la concertación hacia la consecución de un destino turístico excelente dependerá de todos los interesados. Al respecto, el establecimiento de un sistema de calidad, montado sobre un acuerdo sectorial, parecería ser el camino más adecuado. La normas ISO-9000, podrían ser un marco de referencia de alcance general, aplicable a cualquier actividad y tamaño de organización, que garantiza unos sistemas estandarizados de trabajo comprobados tanto internamente –autoevaluación- como externamente – auditorías. Con todo, a escala mundial ISO no ha tenido aún aplicación descolante a turismo y hay cuestionamientos que conviene ir observando.

El monitoreo de quejas y reclamos por parte del Ministerio de Turismo, las Cámaras y los gremios, podría ser de gran utilidad para el sector, a fin de corregir fallas en la prestación de servicios por parte de operadores y proveedores.

Lo anterior conduce obligadamente a la visión del sector empresarial sobre la necesidad de establecer marcas o premios de calidad, tanto a nivel nacional como regional o "de destino", respaldadas por un riguroso proceso de certificación, a través de un cuerpo de vigilancia cuya utilidad como herramienta competitiva dependerá, en gran parte, de la rigurosidad con que sean aplicadas las condiciones de las marcas. En este sentido, hay que evitar la proliferación de pseudo-marcas de calidad, ya que podrían comprometer la validez de aquellas marcas que realmente representan un esfuerzo y un compromiso serio con el turismo. El Fondo Mixto de Promoción, por su parte, deberá asumir un compromiso de "premiar" con mayores asignaciones de promoción a aquellos destinos que cuenten con veedores de calidad, a cargo del control sistemático de resolución de quejas y reclamos.

3.9 FACTOR CLAVE: Medición de la productividad

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que generen diferenciación y un precio superior. Estos objetivos pueden lograrse cuando se conocen las estructuras de costos generadoras de productividad y, por ende, de eficiencia del sector. En síntesis, los indicadores de productividad sirven para evaluar la competitividad del sector en materia de gestión.

En Ecuador se desconoce la posición comparativa de la planta turística establecida en el país, con relación a la competencia. La fijación de precios de productos por parte de las empresas, lejos de estar basada en el valor percibido por el consumidor o en los precios de la competencia internacional, tiende a ser bastante arbitraria y se establecen en el margen entre los precios de costo de operación y los precios de la competencia local, donde una o dos empresas son las principales referentes en cuanto a operación turística. En general, según algunos operadores entrevistados, el precio final del producto tiene apenas un 30% de incremento con relación a los costos de producción y operación. Hay varias contradicciones entre los mismos operadores respecto a la percepción de valor de los productos turísticos por parte de los usuarios.

En hotelería, la reacción producida por el ingreso de importantes cadenas hoteleras en Guayaquil y en mayor número en Quito ha ocasionado que se establezcan estrategias de reducción de tarifas, pudiendo contratarse una noche de habitación al 50% de la tarifa rack publicada. En alimentos y bebidas pesa más la moda, sobre todo en aquellos restaurantes o locales de lujo o primera categoría, donde no existe ninguna regla establecida, lo que señala la existencia de mayor diferenciación de producto y la posibilidad de establecer precios más elevados.

Las líneas aéreas, por su parte, han emprendido una guerra de precios que, si bien se intenta controlar a través de la asociación gremial de aerolíneas, tiene lugar porque son pocas las empresas competidoras, el producto es uniforme y, en general, los consumidores están bastante bien informados.

Esta situación es reciente en Ecuador, ya que sólo desde enero de 1997, la Ley Especial de Desarrollo Turístico, en su Art. 58 "Discrecionalidad de tarifas", des-regula el control en la fijación de tarifas en operación, aerolíneas, armadores, alimentos y bebidas, empresas de alquiler de vehículos, charters y fletes de naves o vehículos. La única obligación que tienen las empresas es de registrar sus tarifas en el Ministerio.

Por la importancia del factor eficiencia y por la falta de datos relacionados, tanto en las Cámaras, cuya conformación sigue en proceso, como en las Asociaciones gremiales ya establecidas, existe un previo acuerdo para iniciar una campaña de recopilación de información sobre productividad, para lo cual el Ministerio dará su mayor aporte y el Plan de Competitividad ratificará e insistirá sobre su necesidad, particularmente en lo concerniente a utilidad operacional, operación financiera, productividad laboral, rentabilidad y retorno de la inversión y eficiencia del recurso humano.

Esta información, al ser comparada entre productos competidores, a través de herramientas de "benchmarking" puede servir para un efecto imitación de las medidas de eficiencia de los más desarrollados que, a mediano plazo, pueda revertir en modelos de competitividad mejores en materia de gestión. La difusión de indicadores de productividad entre los empresarios, así como la adaptación de modelos de medición de eficiencia por parte del Fondo Mixto de Promoción, servirán para optimizar los recursos invertidos en diferentes campañas y planes de promoción.

3.10 FACTOR CLAVE: Orientación empresarial y del sector público hacia el mercado externo

Se ha visto anteriormente cómo el sector público fomenta la discriminación del turismo extranjero, a través de tributos que encarecen la visita al país. Estos tributos o tasas, son impuestos en primer lugar por el Ministerio de Medio Ambiente. A continuación se detalla la situación tributaria en Galápagos:

TIPO DE TURISTA	USD
Extranjeros no residentes mayores de 12 años	100.00
Extranjeros no residentes menores de 12 años	50.00
Residentes Andinos o Mercosur, mayores de 12 años	50.00
Residentes Andinos o Mercosur, menores de 12 años	25.00
Nacionales o extranjeros residentes, mayores de 12 años	6.00
Nacionales o extranjeros residentes, menores de 12 años	3.00
Extranjeros que estudian en Ecuador	25.00

Para otras áreas protegidas, se han fijado tarifas que varían entre 5 y 20 dólares para extranjeros y entre 5.000 y 20.000 sucres para ecuatorianos. (1998)

Las Administraciones de las Áreas Protegidas contemplan también el cobro de patentes anuales para la operación turística en áreas naturales o por uso de embarcaciones. Existen además tasas y fondos de garantía por concepto de filmaciones y documentales de carácter comercial, científico, cultural y educativo, por fotografía profesional, libros, revistas, material divulgativo, información técnica especializada y cartografía.

Todos los consumos en los que incurra el turista están gravados con el 12% de IVA (Impuesto al valor agregado) y, como castigo final al turista, está el impuesto de salida del país, que se paga en los aeropuertos internacionales.

El sector privado por su parte, también fomenta un trato discriminatorio hacia el turista extranjero, particularmente en el caso de la hotelería de lujo y de primera, donde existen tarifas nacionales en moneda local y tarifas internacionales en dólares de Estados Unidos y, en el caso específico del uso de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, bares, etc.), se paga un 10% adicional por concepto de servicios.

Inicialmente, cuando el organismo oficial de turismo aprobaba las tarifas de establecimientos, se aducía que dichas tarifas en dólares servían para negociar los paquetes con los mayoristas internacionales, sin embargo se convirtió en una práctica usual con los turistas que solicitan el servicio en el sitio.

RANGO DE TARIFAS VIGENTES PARA NACIONALES Y EXTRANJEROS EN USD			
HUESPEDES NACIONALES		HUESPEDES EXTRANJEROS	
Sencilla	22 – 35	Sencilla	60 - 140
Doble	35 – 48	Doble	75 - 170
Triple	40 – 60	Triple	153 - 200

Con las debidas excepciones, este enfoque denota el desconocimiento de un "know how" de desempeño en mercados externos y no únicamente con relación al tratamiento de tarifas al visitante, sino en las relaciones internacionales que emprenden algunas empresas.

El hecho de que no estén en el país grandes mayoristas internacionales demuestra que los empresarios locales consideran muy poco al circuito de ventas profesional (mayoristas) que mueve los mercados en el exterior. En este sentido, todavía existen hoteles que no reconocen comisión por ventas a las agencias de viajes o la limitan a un 10% del consumo de alojamiento (muchas veces sólo para el primer día) y no de la venta real.

Con relación al mercado externo, muchos hoteles no tienen diseñada una tarifa especial para mayoristas, como mecanismo para incorporar a los operadores internacionales en su esfuerzo comercial (en el capítulo relacionado con información se identificó que mantener contactos comerciales en el exterior suplía en muchos casos la falta de investigación de mercados).

Otro aspecto relacionado con relaciones internacionales, es que varias empresas depositan toda su fe en hacer contactos con mayoristas, desconociendo, en caso de que el contacto llegue a realizarse, que esas empresas no venden directamente al público y por tanto la comisión del 10% no es un margen interesante para compartir con la agencia minorista.

Un factor que suele suceder en la operación turística local es que el número de intermediarios llega a ser tan grande que el precio final al consumidor deja de ser interesante y por lo general, si la venta llega a realizarse, quienes acaban teniendo un margen de ganancia mucho menor que el resto de la cadena, son los grandes inversionistas en capital de riesgo como los hoteles o aerolíneas.

Lo más lógico en este punto sería, como han hecho ya algunos grupos en el país, aliarse entre los diferentes oferentes con afinidades de calidad, precio y producto, para ingresar en algunos mercados, posiblemente más

cercanos, que pueden ir gradualmente generando demanda y experiencia, para posteriormente ir pensando en los grandes emisores internacionales.

3.11 FACTOR CLAVE: Articulación de la cadena de valor

Para el turista, todo lo que ocurre durante el viaje es parte del producto, por lo que en turismo la cadena productiva tiende a extenderse inclusive a escenarios geográficos externos al lugar mismo de consumo. Si bien no es regla general, cada vez con más frecuencia se ve llegar a representantes de mayoristas internacionales que están interesados en adquirir productos por razones de atractivo-calidad-precio, porque es bueno y solicitado por la clientela, porque puede venderse en volumen creciente o simplemente porque le deja un margen de utilidad igual o mejor que el que le ofrecen otros productos similares. Los “workshops” que se organizan en diferentes destinos cada año tienen ese propósito.

Cuando el negocio se ha cerrado con un operador, un hotel y otros servicios en el lugar de destino, aún falta por completar la cadena, ya que el turista inicia el viaje en su país de origen. Esto implica que ha debido tener información para realizar sus arreglos, que ha adquirido un ticket, que le han obsequiado un maletín de viaje, entregado vouchers de servicio y posiblemente estará acompañado por un tour conductor. La visión de este turista estará enfocada entonces en la marca del responsable y garante de la calidad de su viaje a la salida, en las escalas y en el destino o destinos finales.

Este factor suele no estar presente cuando el operador local considera al mayorista como un simple comprador, distribuidor o comercializador de sus productos y no como parte esencial de la cadena de producción y por ende de la cadena de valor del producto.

Suele existir un temor importante en Ecuador cuando un operador ha establecido relaciones con mayoristas en el exterior, estos deben ser mantenidos en secreto, para que la competencia no le “cruce” el negocio. Esto suele ser un error, ya que el aporte de un mayorista internacional en el diseño de estrategias de calidad o de precio para los productos de una determinada región, beneficia a toda la cadena y es mejor que pagar una investigación de mercados.

El mayorista debe ser considerado como un PRODUCTOR, al igual que el operador local. El mayorista es un aliado estratégico del destino y quizá el elemento más importante de toda la cadena.

Dentro de la cadena de valor, parece que también las aerolíneas nacionales se han aislado. No existe ningún tipo de razonamiento posible frente a tarifas elevadas o baja calidad en los servicios. Factores que pueden romper cualquier ventaja competitiva ganada por el producto. El tantas veces mencionado caso de Galápagos es evidente. El simple hecho de tener que pagar USD 478,00 aprox. entre impuesto de entrada y boleto aéreo desmotiva a gran parte del mercado y a la parte que no, la deja con un sentimiento de haber sido sometida a un abuso. Sin la base de un estudio, no puede mantenerse una política de elevación de precios arbitraria, aunque el mercado la aguante.

Lo que se consigue con la desarticulación de la cadena en tantos puntos, es que algunas empresas se vuelvan autosuficientes, proveyéndose ellas mismas de todos los servicios, representando a todos los frentes de la cadena, con los consiguientes sobrepuestos e ineficiencias.

Es preciso, por lo tanto, atraer a las aerolíneas comerciales a los escenarios donde se ventilan las principales decisiones sectoriales.

3.12 FACTOR CLAVE: Rivalidad competitiva y vocería del sector

3.12.1 Rivalidad competitiva

La rivalidad bien entendida es una virtud de la competitividad, favorable al usuario, en tanto estimula la calidad hacia arriba y los precios hacia abajo.

Debido principalmente a la situación coyuntural que vive el país en la actualidad, se puede observar una fuerte rivalidad entre proveedores de servicios, no siempre para bien. Tanto el transporte como la hotelería se encuentran enfrascados en guerras de precios que en muchos casos llevan a prácticas de competencia desleal. Algunos casos se detallan en los siguientes cuadros.

Por otro lado, el conflicto de intereses generado entre empresarios turísticos con inversiones y operación en áreas naturales, y comunidades locales, ha hecho que se desarrollen formas antagónicas de operación entre el “turismo comunitario” y el turismo comercial, en lugar de integrarlos ambos, como se espera del eco-turismo. Se debería tratar de evitar el distanciamiento y la pretensión de que operen como dos modelos, antes de posicionarlas en los mercados como

si se tratara de productos enfrentados, en un empeño de autarquía y confrontación nocivo para todos. Los subsidios de muchas ONGs a algunos grupos comunitarios y el mercadeo directo que ellas mismas realizan, introduce en muchos casos formas desleales de competencia.

El denominado turismo comunitario necesita de los operadores y agentes profesionales para acceder a los mercados y para crear referentes de precio y calidad. Estos, a su vez, deben actuar en gestión compartida por las poblaciones locales y las comunidades indígenas, bajo reglas de conducta transparentes, no invasoras ni tampoco simplemente paternalistas, y mediante una remuneración justa por servicios efectivamente prestados, es decir, lo contrario de un peaje por llegar a un territorio o un subsidio pasivo.

Otro caso similar, aunque sobre niveles de producto diferentes, es el choque que se da entre empresarios turísticos continentales y operadores turísticos locales en Galápagos, a quienes les faltan medios de mercadeo directo. Lo cual los pone a merced de comercializadores que abusan del cliente y les compromete a ellos en ofertas más allá de sus capacidades. Ocurre también al revés, cuando el vendedor cree de buena fe estar ofreciendo un producto bueno y en la realidad acaba siendo inferior, arriesgando su prestigio.

Las restricciones que encuentra el sector para operar en determinados lugares, considerados como restringidos, ha ocasionado que los militares hayan considerado que el turismo es una oportunidad mercantil y hayan comenzado a tener una participación predominante en ciertos tipos de operación turística, utilizando medios de propiedad del Estado en usos ajenos a su misión y ejerciendo ventajas de competencia desigual contra la empresa privada.

3.12.2 Vocería del sector

Mediante Ley N. s/n R.O. 689 de 5 de mayo de 1995, se establece el marco legal para la creación de las Cámaras provinciales de Turismo y la Federación Nacional de Cámaras, como interlocutores del sector privado para la concertación de políticas y estrategias nacionales de turismo.

Esta nueva figura legal las superpone como estructura de gestión del sector empresarial, previamente liderado por los gremios representativos de cada subsector.

En este contexto, además de las tradicionales Asociaciones (ASECUT, AHOTEC y ARLAE), se han creado nuevas asociaciones, como son:

FENACAPTUR	Federación Nacional de Cámaras de Turismo
CAPTUR	Cámaras Provinciales de Turismo
AHOTEC	Federación Hotelera del Ecuador
ARLAE	Asociación de Representantes de Líneas Aéreas en Ecuador
ASEC	Asociación Ecuatoriana de Ecoturismo
ASECUT	Asociación Ecuatoriana de Agencias de Viajes y Operadores Turísticos de Ecuador
ASOGAL	Asociación de Operadores de Galápagos
ASOMATUR	Asociación de Mayoristas de Turismo de Ecuador
ASONARESE	Asociación Nacional de Restaurantes de Ecuador

Los gremios tienen su representación provincial, particularmente en las zonas de mayor desarrollo turístico. En el cuadro anterior, constan únicamente los gremios reconocidos de carácter nacional, sin embargo de que existen otras asociaciones que agrupan a prestadores de servicios, como la Asociación Nacional de Guías, Guías de Montaña, Guías de Galápagos, Armadores Turísticos, etcétera.

Lo anterior muestra un proceso sano de especialización y profesionalización, que en su lado negativo acentúa la fragmentación de vocerías. Inclusive en algunas provincias las Asociaciones se han fragmentado según las necesidades de los miembros, como es el caso de la Asociación Hotelera de Pichincha, que se ha dividido en AHOTP, que reúne a los pequeños y medianos hoteles de Pichincha y opera de manera independiente, y ADHIP, como capítulo de AHOTEC.

La vocería del sector privado estuvo anteriormente representada en la extinta Corporación Ecuatoriana de Turismo, desde 1989 hasta 1997, a través de AHOTEC, ASECUT y ARLAE y, a partir de 1997, se agregaron las personerías de la Federación Nacional de Cámaras, ASOGAL y ASEC, hasta que el Gobierno Nacional, mediante Decreto Ejecutivo No. 412 de diciembre de 1998, determinó la fusión en el Ministerio de Turismo de la Corporación Ecuatoriana de Turismo, con la consiguiente desaparición de su Directorio.

En ocasiones y con excepciones notables, se evidencia poca armonía entre Cámaras y Asociaciones y entre las mismas Asociaciones, verificándose en muchos casos la duplicidad de ejecutorias (y cuotas) hacia los miembros afiliados.

Esta situación se refleja en la existencia de una amplia gama de actores y la consiguiente dificultad de una vocería unificada que represente al sector en la toma de decisiones comunes. Otro de los efectos tiene que ver con la marcada visión regional que se establece con cada cambio de Presidente, ya que es tradicional que los períodos se alternen entre sierra y costa (Quito y Guayaquil). (Una excepción se da ahora en la hotelería, con la presidencia de un hotelero de Imbabura, quien ha sido reelegido en el cargo.)

Estos aspectos, entre otros, han sido tratados en las Convenciones Nacionales de Turismo, evento que ha cumplido su XII reunión y que convoca a empresarios turísticos de todo el país. Conviene resaltar que en la última reunión de noviembre de 1998, el Comité Organizador presentó una propuesta de "Políticas para el Desarrollo Sustentable del Turismo", como una visión estratégica desde la óptica del sector privado. Este se constituye como un excelente punto de partida para una reunificación del sector, en torno a una estrategia definida de desarrollo.

La iniciativa del Ministerio de Turismo de emprender un Plan de Competitividad para el turismo ecuatoriano ha despertado entre los empresarios el interés por reiniciar el tratamiento conjunto de algunos temas que estaban en carpeta: imagen turística, indicadores del sector, etc.

CLUSTER ANDES CENTRO NORTE

1. ANTECEDENTES

Como preámbulo de la segunda fase del Plan de Competitividad Turística de Ecuador, el grupo consultor desarrolló en Quito una reunión ampliada con la participación de los representantes de Asociaciones Gremiales, la Federación Nacional y Cámaras Provinciales de Turismo, así como autoridades nacionales y delegados de los centros formativos del país. En dicha reunión se conformaron tres mesas de trabajo, en las que se debatió sobre ordenamiento territorial, calidad en los servicios turísticos y configuración de la cadena de valor del turismo ecuatoriano. El aporte recibido en cada una de las mesas de trabajo, constituyó una base esencial para la preparación del diagnóstico y plan de acción del cluster.

Posteriormente se llevó a cabo un taller de trabajo puntual con la participación de organizaciones no gubernamentales e instituciones académicas, en la que se planteó una agenda de compromisos para lograr los consensos básicos indispensables para la acción.

Se mantuvieron algunos encuentros con personas responsables de la gestión de Patrimonio Histórico de la ciudad de Quito

Durante el proceso de estructuración del diagnóstico, se realizaron reuniones aisladas con gerentes hoteleros, representantes del transporte aéreo internacional y nacional, así como con operadores turísticos de Quito. Con el sector público se ha tenido importantes acercamientos, así como con organismos internacionales y con el Ministerio de Comercio Exterior, en virtud de la reciente fusión del Ministerio de Turismo en esa cartera de Estado. Durante estas reuniones se ha podido evaluar las alternativas para la ejecución del Plan de Acción correspondiente.

2. 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 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, segundo generador de demanda del país, después de Estados Unidos.

Por condición propia, Quito es *destino de negocios* para una enorme parte de los arribos 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, en buen sentido, casi todos los paquetes turísticos ecuatorianos ofrecen Quito como parte central de la estancia.

Sorprende que los empresarios turísticos locales no parezcan haberse percatado debidamente de la dimensión que tales inversiones en la parte patrimonial de la ciudad tienen en potencia para su negocio, y no hay un trabajo proporcional de incremento de visitas al sector rehabilitado, ni incentivos suficientes de gasto en él: ningún hotel de primera, apenas uno o dos restaurantes aceptables, pocas ventas de boutique, casi ningún sitio de encuentro

para jóvenes, nada a destacar como ventas de artesanías, ni un solo establecimiento nocturno de interés, ninguna galería de arte abierta o sala de concierto.

Tampoco las autoridades parecen conscientes de la urgencia de rehabilitar no solamente el espacio construido, sino el espacio público en su conjunto: aunque hay progresos, las vías que conectan los recorridos monumentales siguen luciendo en gran parte invadidas, malolientes, sin amoblamiento urbano adecuado, inseguras y sin lugares de parqueo para vehículos turísticos.

Quito es, por lo tanto, un activo desaprovechado en sus méritos más importantes, pese a los esfuerzos de *"puesta en valor"* que provienen en casi su totalidad, del exterior.

Lo dicho atrás no es una falla de competitividad propiamente dicha, sino un desperdicio de ventajas comparativas. Hay, con todo, dos fallas competitivas protuberantes que conciernen a las entradas del cluster:

- La frontera y la vía de ingreso al centro del país no están resueltas como corredor de turismo: la frontera misma, en Rumichaca, es de trámite lento y engorroso, habituada a intermediarios y coimas. 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 un 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 empeorar con la actividad volcánica, que anticipa cierres intermitentes por episodios de erupción del Guagua Pichincha. Ello podría representar años de funcionamiento anormal, que vendrían a agravar la indefinición que ha habido hasta aquí acerca de su traslado, si la nueva localización es también materia de controversia. Siendo como es éste un problema altamente técnico (si bien, muy contaminado de regionalismos), los consultores nos reducimos a expresar que con o sin traslado, el terminal actual tiene qué mejorarse, porque acumula un atraso espacial y de confort de muchos años y aún restarían, en el caso de que se emprenda un aeropuerto nuevo, otros cinco. Si el traslado se desecha, con mayor razón se requiere un nuevo terminal.

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 folclore triste y romántico. Más las actividades asociadas a ellos: visitas guiadas y libres, muchos deportes en auge, 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 proactiva. 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, los 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.

En el nivel profesional, el cluster ostenta las ventajas y desventajas de ser el más viejo y mayormente experimentado, pero a la vez, el que muestra haber cometido peores errores y tener más mañas de manejo. Coexisten sin duda las empresas más modernas y las mejores en términos de instalaciones y herramientas de gestión, con otras que emplean viejas prácticas de manipulación y más estilos de comportamiento político superpuestos a la eficiencia empresarial, por lo cual corrompen funcionarios, admiten prácticas de competencia desleal, destinan mucho tiempo y recursos a pelear y reclamar contra el Estado, se mantienen en una búsqueda de pequeños o grandes privilegios. Hay una estructura de planta muy moderna, al lado de la más obsoleta. Florece una dirigencia juvenil, con técnicas actualizadas y motivada al logro, que enfrenta a otra, adueñada de las decisiones, avejentada, más aferrada a las posiciones de poder que interesada en el cambio o en el uso de nuevas herramientas para superar la crisis. Por lo mismo, hay, en fin, mayor aprecio y a la vez, mayor resistencia a la competitividad.

Esas contradicciones corresponden a un estadio pre-moderno del sector y tienen un costo: mucho desgaste de energías en movidas de orden político-gremial, mucho talento invertido en relaciones públicas y actividades de comité, reuniones, foros, asambleas, juntas, viajes de contacto y pequeñas conspiraciones entre grupos. En el orden regional, la mitad de la fuerza se pierde en pleitos entre unas capitales y sus periferias (Vg. Vilcabamba-Loja, Ingaipirca-Cuenca), entre unas capitales y otras (Vg. Guayaquil-Quito, Loja-Cuenca), entre provincias (Vg. Imbabura-Pichincha, Azuay-Cañar) o entre los protagonistas principales de una misma provincia (Vg.

Chimborazo), en un marasmo de enfrentamientos por motivos que pocas veces tienen que ver con el turismo y que le restan unidad al cluster.

Lo anterior deja pocas oportunidades a la acción gerencial propiamente dicha y a la cooperación creativa entre los empresarios. Los negocios, por lo mismo, permanecen en una especie de segundo plano, o en todo caso en un manejo de cofre, sin sistemas de ventilación que agilicen un sano *benchmarking* y formas de asociación que potencialicen a muchos proveedores de servicios a unir sus esfuerzos y su talento vendedor. Mientras el liderazgo se desgasta por igual en el interior de las empresas y del gobierno.

Prolongar mucho tiempo más esas formas de comportamiento es la amenaza más seria del cluster, que a la postre mantendría postrado el modelo de desarrollo del turismo para todo el país, puesto que es ésta la región que genera fenómenos imitativos en las demás.

Otra amenaza es persistir en una práctica que ventilamos en el informe global de competitividad, que tuvo origen en el cluster y aquí conserva sus principales defensores: seguir discriminando al turista extranjero con tarifas más altas en todos los servicios donde sea posible separar el trato a los usuarios locales y extranjeros: hoteles, museos, áreas protegidas, aeropuertos. Si el país desea atraer turistas de afuera, lo primero a eliminar es el régimen que les impone, como si estuvieran obligados a indemnizar al Ecuador por su visita.

Una amenaza menor, en otro orden: la restauración de las principales iglesias quiteñas puede convertirse —de hecho ya lo es en parte— en un efecto de necrosis urbana, si se siguen haciendo trabajos que duran lustros, privando a la ciudad histórica de unos de sus pocos “retenedores” de vida urbana formal. El cierre de la Iglesia de la Compañía lleva ya casi un quinquenio y si llegara a ocurrir lo mismo con San Francisco, cuyos trabajos están anunciados, el centro perderá dos de sus joyas más preciadas en el mantenimiento de actividad vecinal.

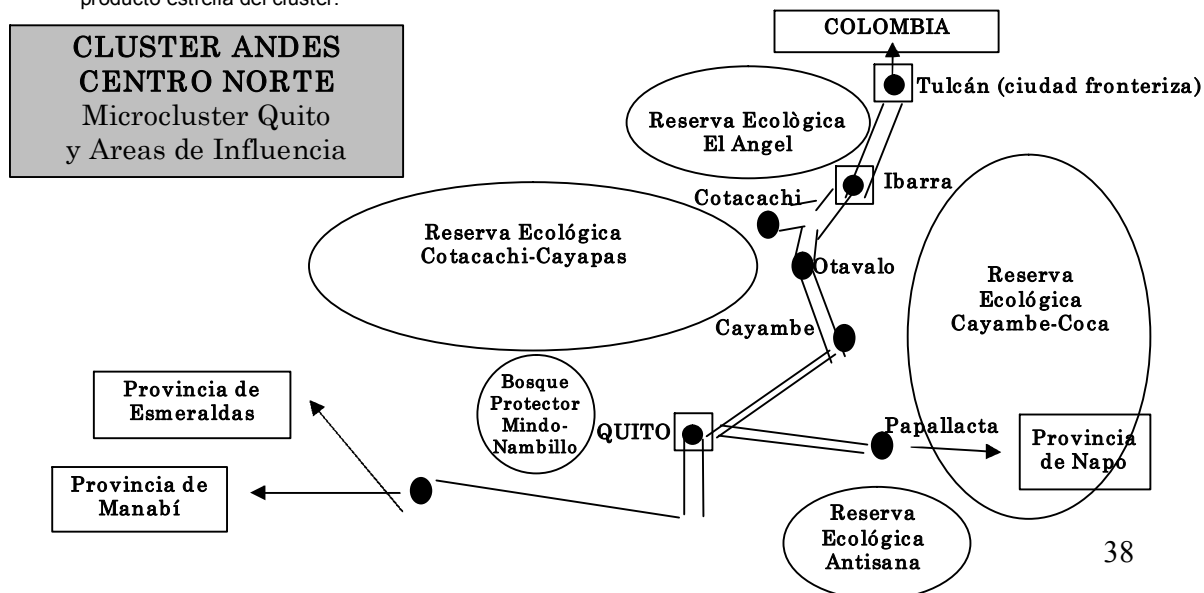
3. DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER

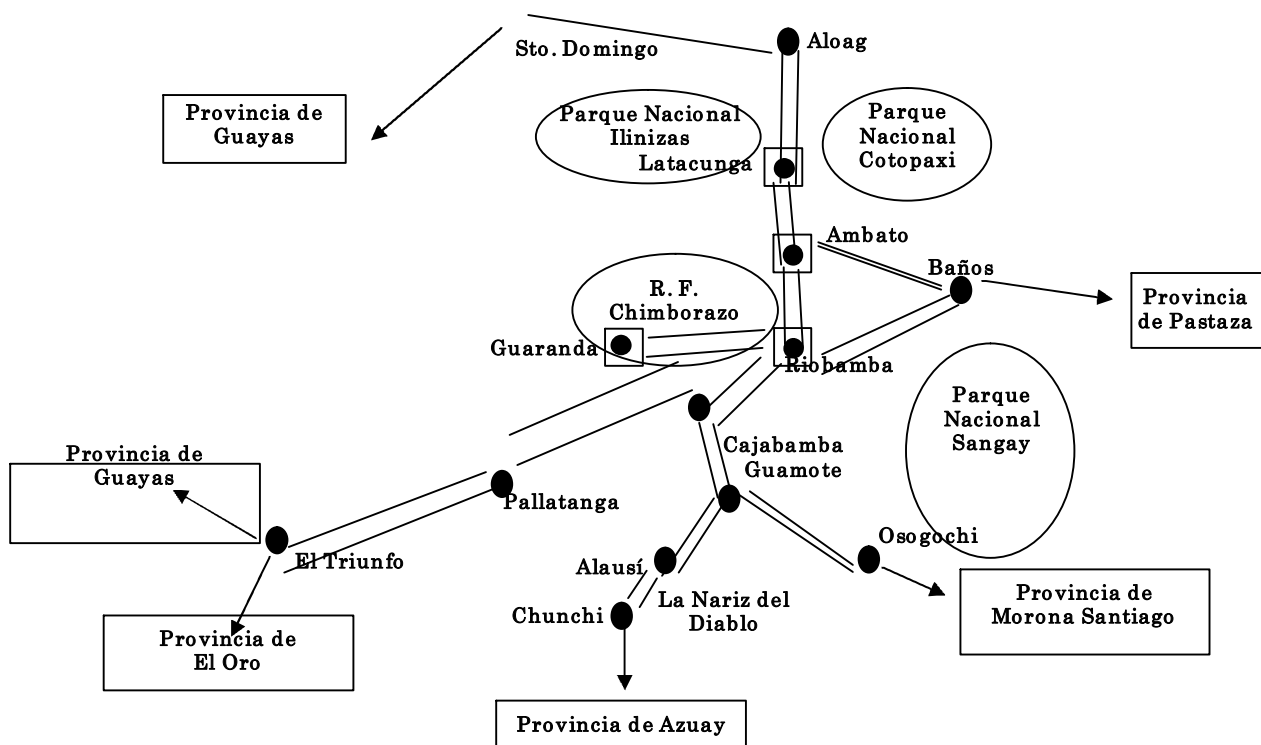
Se puede decir que este cluster es el que tiene un mayor grado de integración teórica en cuanto a oferta, particularmente por ubicarse en el centro del país y constituir un perfecto corredor norte sur en el producto “Andes”, además de favorecer, por sus posibilidades de accesibilidad y conectividad terrestre 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 viabilidad 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 El Angel 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 con 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 debería incluirse el reciente suceso del volcán Pichincha, a doce kilómetros de Quito, o 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.





3.1 Microcluster Quito

Quito, por su condición de capital, por sus atractivos de tipo histórico y urbano-arquitectónicos y por contener uno de los dos 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 de 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 se 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 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 se comenzó a desplazar 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.

El estado de abandono en que las clases más pudientes fueron dejando a la ciudad "vieja", fue paulatinamente reemplazado con habitantes de menores recursos económicos y con la llegada de inmigrantes que ocupaban calles y edificios. La labor del Municipio es loable pero, al ser la mejora de servicios un trabajo muy largo, las condiciones de salubridad de la mayor parte de edificios en el centro es muy mala. En este contexto, cualquier alternativa de inversión en turismo requeriría de enormes capitales. Se requerirán muchos años antes de que el Quito colonial vuelva a ser lo que fue algún día pero, sobre todo, se requerirá de una voluntad conjunta y concertada para devolverle esa identidad única y con todos los servicios básicos de un centro turístico por excelencia. La idea podría ser el rescate del centro por

partes, de manera coordinada con los organismos municipales de rehabilitación y rescate cultural de Quito, a través de incentivos que conceda el Municipio a inversionistas medianos y pequeños, de manera que puedan establecerse referentes para otros sectores y niveles de inversión.

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 en 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 la 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 urbana 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 Marriott, Sheraton, 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.

Los problemas del país en los últimos tres años (referencia a 1999), no son solamente económicos o políticos, sino también naturales, como son el Fenómeno de El Niño, el peligro de una inminente erupción del volcán Pichincha o los secuestros en la Amazonia. Estos hechos han agudizado el problema de sobreoferta antes señalado, con las consecuencias de competencia desleal, guerras de precios y poca unidad al momento de ofertar el producto en el exterior. Hay una medida conjunta que han tomado los hoteleros ante esta situación: la creación de un Bureau de Convenciones que motive una mayor captación de visitantes.

Quito, en general, como toda ciudad moderna, cuenta con servicios adecuados para el turismo, aunque no se puede decir lo mismo acerca de la actitud del funcionario y del empujón de almacenes hacia el visitante, lo que en muchos casos tiene que ver con la formación y niveles de conciencia ciudadana. Esta actitud poco amable involucra a oficiales de migración, comerciantes, agentes aduaneros, taxistas, maleteros, etcétera.

Dentro del sector, si bien puede existir amabilidad, no existe una verdadera disposición (o conocimientos) por parte del personal de contacto para la solución de problemas. Se podría decir que hay una actitud hospitalaria "a medias", mientras las cosas fluyen. Cuando no fluyen, es mejor "echar la culpa a otro". Hay una dispersión psicológica de responsabilidades y un permanente no asumir la función que a cada cual le compete.

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 del 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 Amazonia.

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

3.2 Ruta norte

Se encuentra uno de los atractivos de mayor interés en el cluster: Otavalo y el área de los lagos. Paso de rigor del turista colombiano, suele también ser parte de toda excursión del visitante europeo y norteamericano a Ecuador.

En general, a lo largo de la vía hacia el norte, aunque con ciertas fallas en señalización, se encuentran buenos servicios y facilidades de carretera, por lo que el viaje resulta bastante ameno. El paisaje de valles y montañas, combinado con las ruinas arqueológicas de Cochasquí y el nevado Cayambe, culmina con la

vista del lago San Pablo a los pies del volcán Imbabura y con la ciudad de Otavalo. Toda la provincia está aceptablemente dotada de servicios para el turista.

El interés primordial del turista extranjero se concentra en la ciudad de Otavalo, mientras que Ibarra, capital de la provincia, capta principalmente al turista interno y a colombianos de paso hacia la capital u otros puntos del país. Quizá la excepción sean aquellos turistas interesados en tomar la ruta de tren que va de Ibarra a San Lorenzo. Con servicios muy irregulares, los viajeros internacionales que buscan *aventura*, que son cada vez más, emprenden esta difícil travesía entre profundos barrancos, magníficos paisajes y el riesgo de no concluir el viaje si las lluvias lo impiden.

Como se dijo antes, el “mercado indígena” de Otavalo sigue siendo, en este cluster, el atractivo de mayor visita después de Quito. Esto ha motivado a los empresarios del norte, quienes continúan fortaleciendo su propia operación turística, diversificando a la vez la abundante oferta de la zona. En ella se encuentran las lagunas de Mojanda y de Cuicocha y los lagos de San Pablo y Yaguarcocha; la vía de acceso a la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, la reserva más visitada en el país, así como varios pueblos indígenas, expertos artesanos en tejidos, madera, talabartería y otros.

El colombiano visita “al vuelo” Carchi e Imbabura, de paso hacia otros destinos en el país. Los excursionistas fronterizos, en cambio, están motivados por la compra de productos lácteos y artesanías. La ciudad más beneficiada por el volumen de compras de artículos de cuero realizadas fue Cotacachi.

Prosiguiendo hacia el noroeste de Ibarra, se encuentra un sitio de particular importancia para el turismo interno y la recreación de la gente de la zona. Es el valle del río Chota, reducto de clima tropical en medio de los Andes, lo cual resulta sorprendente.

El primer atractivo, de tipo religioso, a la entrada de la provincia de Carchi es la Gruta de la Paz, enclavada en una bóveda gigantesca formada por estalactitas. Además de ese atractivo, Carchi no presenta mayor demanda turística, pese a ser provincia fronteriza. Sólo recientemente se ha despertado el interés en la visita de la Reserva Ecológica El Angel, designada como tal en julio de 1992. Más allá de los atractivos antes mencionados, Tulcán, la capital de la provincia, no es más que el punto de entrada del turismo colombiano a Ecuador, con el consiguiente desarrollo del comercio formal e informal en la ciudad; está mal señalizada y cuenta con servicio pobres para el turista.

3.3 Municipio Modelo de Competitividad Cotacachi

La selección de esta ciudad como modelo experimental se debe a la entusiasta dedicación de su Municipio, empresarios, comerciantes y comunidad en general, en lo referente a desarrollo turístico del cantón. Entre las actividades propuestas y ejecutadas, se pueden contar la realización de un Estudio del Perfil del Visitante a Cotacachi, la creación de un Centro de Interpretación y Museo de la zona, incluyendo información relacionada con la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, programa de embellecimiento de la ciudad y ordenanzas que favorecen el desarrollo, promoción y operación turística en el Cantón.

Cotacachi, ciudad especialmente conocida por su artesanía en cuero, es también punto de partida hacia el cráter del volcán Cuicocha, una caldera de tres kilómetros de diámetro, ocupada por una profunda laguna. Este atractivo se encuentra dentro de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, donde se observan especies muy variadas de flora y fauna.

Las visitas al sector se dirigen principalmente hacia la ciudad de Cotacachi y son, en su gran mayoría, turistas motivados por la compra de cuero o para una visita rápida a la laguna de Cuicocha. La información obtenida sobre el ingreso de visitantes a la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas corresponde, en su gran mayoría, a este tipo de visitas, ya que son todavía muy pocos los turistas que ingresan motivados por el trekking o por el motañismo en la Reserva.

3.4 Ruta Sur

Retomando la Avenida de los Volcanes, bautizada así por el sabio alemán Alexander Von Humboldt, desde Quito hacia el sur la carretera está flanqueada, a ambos lados, por los nevados y montañas más altos y bellos del país; algunos muy conocidos internacionalmente como el Cotopaxi y Chimborazo.

El callejón interandino es una zona muy poblada, debido a su excelente clima y calidad del suelo. Conforme a un criterio de geografía humana, el camino entre Quito y Riobamba bien podría denominarse Ruta de las Ciudades Coloniales, por la cantidad de ciudades importantes que se asientan a lo largo de la vía.

Antes de arribar a la ciudad de Latacunga, se encuentran dos entradas al Parque Nacional Cotopaxi, el nevado más visitado en el país, y a la derecha pueden observarse los picos gemelos del Iliniza.

Se puede decir que toda la provincia de Cotopaxi es rica en tradiciones populares y el área se presta para varias modalidades de turismo, desde las experiencias culturales y folklóricas, como son la tradicional fiesta de la Mama Negra, cada 24 de septiembre en Latacunga, la visita a los mercados indígenas de Saquisilí o Pujilí o al singular conjunto de hacienda, obraje y monasterio denominado Tilipulo; hasta las excursiones al volcán Cotopaxi, que se las realiza tanto desde Quito como desde Latacunga, por encontrarse el Parque a

medio camino entre estas dos ciudades. También se ofrece la excursión desde Lasso, poblado más cercano al Parque.

En los alrededores del Cotopaxi se encuentran, no muchas, pero hermosas hosterías rehabilitadas a partir de haciendas coloniales, que sirven como lugar de descanso y punto de partida para andinistas, o como restaurante para los excursionistas diarios.

La siguiente ciudad en la ruta es Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, importante centro comercial, industrial y artesanal de la sierra. Como ciudad, Ambato no tiene mucho que ofrecer al turista internacional. Anualmente, con ocasión del Carnaval, se realiza la Fiesta de las Flores y las Frutas, de carácter esencialmente interno. Ambato es, sin embargo un punto muy importante para acceder a la ciudad de Baños, también en la provincia de Tungurahua y espectacular puerta de entrada a la Amazonía.

En la ruta a Baños se encuentra la pequeña población de Pelileo, en la que habita el grupo indígena Salasaca que presenta rasgos de fuerte identidad cultural y son conocidos por ser expertos tejedores de tapices. En el descenso hacia Baños, se puede divisar el valle de Patate, donde confluyen los ríos Patate y Chambo, que forman el Pastaza. Este sitio es uno de los principales en el área para la práctica del "canotaje", experiencia solicitada por amantes del turismo de aventura que hacen de Baños su centro de estadía.

Baños es una ciudad enclavada en un entorno único derivado en gran parte de su situación, en una zona de transición entre la montaña y la selva. Su altitud (1.800 metros) y cuenta con un clima subtropical que proporciona una agradable temperatura media. Montañas siempre verdes, cascadas y baños termales componen el marco natural, en el que destaca la cumbre del volcán Tungurahua.

Al momento de realizar este estudio, se declaró la emergencia por la erupción del volcán. Baños fue desalojada y sus pobladores, en su gran mayoría dedicados a actividades turísticas, fueron desplazados a zonas aledañas desde donde intentaron mantener dichas actividades, motivadas por una operación alternativa coyuntural que invita a la visión de las emisiones volcánicas desde puntos que no ofrezcan particular riesgo.

Baños, en épocas normales es un lugar para disfrutar de la naturaleza, en pequeñas excursiones en torno a la ciudad. Por todo ello se ha convertido en uno de los receptores turísticos del país. Cuenta con buena variedad de hoteles y restaurantes y con servicios adecuados para el turista, que incluyen excursiones y operación en la zona.

La ciudad, sin embargo, está llegando a un punto de saturación por la creciente demanda turística tanto nacional como internacional. Un turismo joven en búsqueda de aventura, emociones y una activa vida nocturna ha propiciado la apertura de pequeños negocios turísticos, como restaurantes y hoteles, así como de servicios complementarios en guianza *free lance*, programas de canotaje, cabalgatas, *trekking*, *hiking* o ciclo-turismo, que surgen espontáneamente y no todas cuentan con permisos de operación o un mínimo control. En muchos de estos casos tampoco existe mucho personal capacitado para proveer los servicios, con el riesgo que implica la realización de ese tipo de actividades duras.

La ascensión del volcán Tungurahua, en tiempos normales, es para muchos la excursión más interesante que se puede realizar desde Baños.

Al noroeste de la ciudad se extiende la cordillera de los Llanganates, que forma parte de la gran cadena oriental de los Andes. Es una zona de difícil acceso, que ha alcanzado celebridad a causa de una curiosa leyenda, por la cual allí se encontrarían los tesoros de Atahualpa escondidos en el tiempo de la conquista española. Esta motivación sigue vigente entre los numerosos turistas y estudiosos que visitan el área.

Desde Baños, sin necesidad de retornar a Ambato, se puede viajar hacia Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo. La ciudad se asienta en una amplia meseta, desde la que se divisan las cumbres del Chimborazo, Carihuairezo, Tungurahua y Altar.

Riobamba tiene su importancia por ser lugar de tránsito obligado entre distintas regiones del país. Cuenta con interesantes museos y monumentos, además de la riqueza folklórica que es común en toda la provincia, por ser la que alberga el grupo más numeroso de población indígena. Ello se refleja en múltiples manifestaciones de la cultura popular, que mantienen aquí una gran pujanza.

En la provincia se encuentran varios atractivos de tipo natural y cultural. Entre ellos, se destacan Guano, conocido por sus alfombras artesanales de lana; Punín, donde se han encontrado restos humanos con una antigüedad superior a los 10.000 años; Cajabamba, asentamiento de la primitiva Riobamba y lugar donde se fundó la primera ciudad de Santiago de Quito; Balbanera, la primera iglesia construida por los españoles en suelo ecuatoriano; la laguna de Colta donde crece la totora, entre otras.

Sin embargo, la principal atracción de la provincia es la Reserva de Producción Faunística Chimborazo, que contiene al volcán del mismo nombre y al Carihuairezo. El Chimborazo, con sus 6.310 metros de altura, se ha convertido en un lugar obligado de visita en Ecuador para aquellos turistas amantes del montañismo. En Riobamba se encuentran importantes andinistas del país, que operan y guían al turista

hacia las cumbres de este volcán o del Altar y el Sangay. El Altar es un volcán extinguido mientras que el Sangay es uno de los volcanes más activos del mundo, siendo frecuentes las erupciones de rocas incandescentes.

Dejando Riobamba, a 50 kms. se encuentra el pueblo de Guamote, en medio del páramo. Este es quizá el lugar que conserva más intactas las viejas tradiciones de los Andes en cuanto a costumbres e indumentarias autóctonas. Hay un mercado indígena que se celebra cada semana.

Desde Guamote, a través de la carretera que conduce a Macas, se encuentra un atractivo potencial muy importante en la provincia, son las lagunas de Ozogochi, apenas descubiertas por recreacionistas de la zona aficionados a la pesca de la trucha.

Desde Guamote se llega a Alausí. Queda atrás la Avenida de los Volcanes, la cordillera pierde altura y en el horizonte ya no se divisan los altos picos nevados. Por Alausí pasa el ferrocarril Quito-Guayaquil. En la siguiente estación, Sibambe, parte el ramal que llega hasta Cuenca.

En la parte sur de la provincia no hay prácticamente ninguna facilidad para el turismo. Los operadores que han incursionado en el área, lo han hecho utilizando equipos y logística propia. Es importante recordar que aquí está el punto de unión más fuerte con el cluster Austro, a través de programas turísticos alternativos que proponen la reunificación del camino del Inca, producto que será abordado en el capítulo dedicado a ese cluster.

4. POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS

OFERTA TURÍSTICA MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
TURISMO ECO-CULTURAL <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Turismo científico <input type="checkbox"/> Observación de áreas protegidas <input type="checkbox"/> Turismo de aventura <input type="checkbox"/> Arqueología <input type="checkbox"/> Convivencia cultural <input type="checkbox"/> Mercados Indígenas y Artesanales <input type="checkbox"/> Aguas termales <input type="checkbox"/> Turismo místico 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Parques Nacionales: Cotopaxi, Sangay, Llanganates. Reservas Ecológicas: El Angel, Cotacachi-Cayapas, Cayambe-Coca, Antisana, Ilinizas <input type="checkbox"/> Reserva de producción de fauna: Chimborazo <input type="checkbox"/> Reserva Geobotánica Pululahua <input type="checkbox"/> Area de Recreación El Boliche <input type="checkbox"/> Refugio de Vida Silvestre Pasochoa Bosque Protector Mindo Nambillo <input type="checkbox"/> Cotacachi <input type="checkbox"/> Mercados indígenas y centros artesanales <input type="checkbox"/> Sitios arqueológicos <input type="checkbox"/> Ruta de volcanes en el corredor interandino <input type="checkbox"/> Aguas termales <input type="checkbox"/> Rutas de tren <input type="checkbox"/> Formaciones lacustres <input type="checkbox"/> Centros indígenas místico-culturales
TURISMO RURAL <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Turismo de hacienda <input type="checkbox"/> Producción agrícola y ganadera <input type="checkbox"/> Plantaciones de frutas 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Haciendas coloniales <input type="checkbox"/> Plantaciones frutales y de floricultura en los valles del corredor interandino <input type="checkbox"/> Haciendas de producción agrícola o ganadera
TURISMO URBANO <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Turismo de negocios y convenciones <input type="checkbox"/> Esparcimiento <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Centros históricos 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quito ciudad <input type="checkbox"/> Quito casco colonial <input type="checkbox"/> Riobamba centro histórico

5. MEDIDA DE LA OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

**SERVICIOS DE ALOJAMIENTO Y DE ESTABLECIMIENTOS DE A&B
CLUSTER ANDES CENTRO NORTE
AÑO 2000**

ALOJAMIENTO	2000
Número de establecimientos	862
Total habitaciones	18.056
Total plazas disponibles	39.211
ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Número de establecimientos	2.281
Total mesas	41.410
Total plazas disponibles	126.384

Fuente: Catastros de MINTUR 2000

**FACILIDADES COMPLEMENTARIAS
CLUSTER ANDES CENTRO NORTE
AÑO 2000**

FACILIDADES COMPLEMENTARIAS	
Agencias operadoras de turismo receptivo	161
Agencias de viaje internacionales	298
Mayoristas internacionales	33
Alquiler de vehículos	9
Centros académicos con carreras en turismo	16
Casas de cambio (matrices y sucursales)	29

Fuente: Catastros del MINTUR, 2000

**CAPACIDAD (PLAZAS) DE ALOJAMIENTO
Y VARIACIONES DE CRECIMIENTO
AÑOS 1995-2000**

UBICACIÓN CLUSTER	1995	1996	VAR % 96/95	1997	VAR % 97/96	1998	VAR % 98/97
BOLIVAR	266	337	27	362	7	421	16
CARCHI	1.354	1.318	(3)	1.336	1	1.652	24
COTOPAXI	543	653	20	835	28	940	13
CHIMBORAZO	1.856	2.306	24	2.371	3	2.460	4
IMBABURA	4.227	4.536	7	4.401	(3)	5.388	22
PICHINCHA	16.229	17.054	5	18.160	6	19.778	9
TUNGURAHUA	3.838	3.996	4	4.116	3	4.236	3
TOTAL	28.313	30.200	7	31.581	5	34.875	10

Fuente: Catastros de Est. Turísticos 2000

UBICACIÓN CLUSTER	1999	VAR % 98/99	2000	VAR % 99/00
BOLIVAR	532	26	642	21
CARCHI	1.564	-5	1.475	-6
COTOPAXI	974	4	1.008	3
CHIMBORAZO	3.221	31	3.982	24
IMBABURA	5.331	-1	5.274	-1
PICHINCHA	20.685	5	21.591	4
TUNGURAHUA	4.703	11	5.169	10
TOTAL	37.010	71	39.141	55

Fuente: Catastros de Est. Turísticos 2000

**CAPACIDAD (PLAZAS) DE ESTABLECIMIENTOS DE A&B
Y PORCENTAJES DE CRECIMIENTO
AÑO 2000**

	NÚMERO ESTABLECIMIENTOS	TOTAL MESAS	TOTAL PLAZAS
Bolívar	11	107	428
Carchi	59	733	2.884
Chimborazo	57	989	4.138

Imbabura	97	1.927	7.948
Pichincha	178	25.585	102.796
Tungurahua	1700	1.610	6.408
Cotopaxi	179	459	1.782
TOTAL	2.281	31.410	126.384

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

**NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE A & B
POR UBICACIÓN Y POR CATEGORÍAS
AÑO 2000**

UBICACIÓN	LUJO	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	TOTAL
BOLIVAR	0	0	3	8	0	11
CARCHI	0	0	5	47	17	59
COTOPAXI	0	1	5	34	17	57
CHIMBORAZO	0	3	26	60	8	97
IMBABURA	0	3	25	118	32	178
PICHINCHA	19	214	376	1.013	78	1.700
TUNGURAHUA	0	4	16	140	19	179
TOTAL	19	225	456	1420	171	2.281

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

6. DEMANDA TURÍSTICA

Para el análisis de la demanda es preciso desagregar la oferta de acuerdo con las principales motivaciones y tipos de turismo en el cluster.

6.1 Turismo urbano

La motivación de la demanda turística en Quito tiene características que difieren considerablemente de aquella captada por Guayaquil. Quizá en el único aspecto que el turismo responde a una misma motivación es en el turismo de negocios que, en el caso de Quito, está referido principalmente a visitas individuales y convenciones de tipo cultural, social o político. Por su condición de capital, los movimientos de diplomáticos, representaciones de organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, prensa internacional, etc., están al orden del día. Como se dijo anteriormente, esta fue una de las razones por las que la planta turística comenzó a desarrollarse en la parte norte de la ciudad, creando dos polos importantes en la ciudad para el turismo receptivo.

Por un lado, tenemos que el turismo urbano propiamente dicho, aquel que arriba a la ciudad por negocios o a través de programas organizados por operadoras turísticas, se aloja en la parte norte de la ciudad donde, en los últimos cinco años, se han construido la mayoría de hoteles de lujo y de primera categoría pertenecientes a cadenas internacionales. El área cuenta con gran diversidad de servicios de esparcimiento y facilidades, lo que en ningún caso quiere decir que se obvie la obligada visita al Centro Histórico de Quito.

En Quito, al igual que en otras ciudades del país, no existe un calendario de convenciones o eventos de tipo internacional. Las reuniones internacionales, en forma de congresos, son muy pocos y, al ser esporádicos, no han sido objeto de calendarización. Se han realizado eventos anuales o bianuales, como en el caso del Festival de Teatro de Manta, la Bienal de Arte en Cuenca o la misma Bolsa Internacional de Turismo en esa ciudad, sin embargo, no tienen aún mucho peso en el ámbito internacional y en algunos casos han sido eventos que no han contado con la regularidad del caso.

Indudablemente que este rubro sería conveniente tomarlo en cuenta, como se está haciendo a través del recientemente formado Bureau de Convenciones de Quito, aunque todavía es preciso consolidarlo; asimismo es necesario buscar la generación de acontecimientos que puedan motivar las visitas. Debería aprovecharse la condición patrimonial del Quito Histórico, así como otros atractivos, como la Avenida de los Volcanes, para la definición de festivales anuales o bianuales fijos.

El turismo más joven, aquel que difícilmente está organizado y que tiene previstas algunas salidas hacia el resto del país, se alojará indistintamente en el mismo casco colonial o en la zona centro-norte (barrio de la Mariscal), donde existe una infinidad de sitios de esparcimiento y diversión. Prueba de ello son las decenas de nuevos hostales y hoteles pequeños que han surgido en la zona, así como discotecas, restaurantes de todo tipo y bares. La modalidad que impera en estos últimos meses es la de los *café-net*, que representan un gran atractivo para este segmento.

En este cluster, la histórica Riobamba, Ambato y, en menor grado, el casco colonial de Latacunga o Ibarra, se consideran como destinos secundarios para la demanda de turismo urbano de negocios, aunque con

poca o nula participación de mercado externo. La motivación hacia esas capitales de provincia menores suele considerarse estrechamente ligada a visitas de tipo cultural o de naturaleza a sitios aledaños: Otavalo y los lagos en el caso de Ibarra; el Cotopaxi, mercados artesanales y visita a haciendas en el caso de Latacunga; el Chimborazo, Sangay o mercados artesanales indígenas, y sobre todo, el tren hacia la Nariz del Diablo, en el caso de Riobamba, entre otras.

6.2 Turismo eco-cultural

Además de lo mencionado en el caso de las capitales de provincia, el turista que dispone de pocos días en Quito suele realizar tours diarios a la Mitad del Mundo / Rumicucho, Reserva Geobotánica Pululahua, Mercado Indígena de Otavalo, Area de Recreación El Boliche (Cotopaxi). Otras opciones nuevas en la oferta de productos a partir de Quito son el Bosque Protector Mindo Nambillo, el Refugio de Vida Silvestre de Paschoa, visita a los valles orientales y acercamiento al Volcán Pichincha.

Internamente, el cluster es servido tanto hacia el norte como hacia el sur, prioritariamente desde Quito. El tour más popular es aquel de compras de artesanía que se realiza hacia Otavalo y que forma parte de casi todos los programas turísticos que se comercializan en el exterior. Sus segmentos de demanda son de los más variados. Otro tour, que requiere de un número mayor de días a disposición es aquel que se realiza al sur, a través de la Avenida de los Volcanes, tanto por tierra, como por vía férrea y que, dependiendo del tiempo a disposición, puede concluir con las visitas a Ingapirca y Cuenca, como se menciona en el documento correspondiente al cluster Austro.

En general, puede observarse un crecimiento sistemático de la demanda turística hacia sitios con vocación cultural y se registra una mayor tendencia hacia programas de convivencia cultural, antes que la simple observación de manifestaciones folklóricas o culturales en general.

6.3 Turismo rural y otras motivaciones

Haciendas: Aun incipiente, sin embargo con mucho potencial. En todo el cluster se están recuperando haciendas coloniales, las cuales en la mayoría de casos se las destina a Hosterías. Es el caso de las Hosterías Cusín en el Lago de San Pablo, La Ciénega, San Agustín del Cayo y Tilipulo en Cotopaxi, Guachalá y Las Herrerías en Pichincha, Mantelos en Tungurahua, entre otras. Al momento, estos programas se manejan en paquetes todo incluido, aunque algunos establecimientos están comenzado a realizar una promoción independiente que incluye además excursiones en los alrededores.

Agroturismo: Es un producto que se encuentra en fase embrionaria. Al momento, está relacionado particularmente con visitas a plantaciones de frutas o a haciendas con producción agrícola (avícola o ganadera en menor escala), o cultivos de flores.

Ruta tradicional del tren: es un producto incipiente, de enorme potencial, todavía sujeto a muchos imponderables derivados del poco empeño que parece tener en ello la administración ferroviaria y el gobierno en general.

Deportes y aventura: de manera experimental todavía, empiezan a darse deportes de montaña, trekking, rafting, parapente, espeleología y otras actividades asociadas a turismo de aventura. Muchas de ellas cuentan con buenos escenarios, pero es urgente crear bases de profesionalismo mínimas y controles para que la actividad en cada caso se cumpla con instructores apropiados y los estándares de seguridad recomendables.

6.4 Turismo según grupos de edad

Algunas opciones para turistas más jóvenes (de 20 a 39 años), cuyo volumen demuestra un crecimiento sostenido en los últimos años, inclusive superior en un 40% promedio al volumen de turistas en un rango de edad entre 40 a 59 años, están previstas en la oferta del cluster Andes Centro Norte. Esta oferta se concentra principalmente en Quito y, como se ha mencionado antes, también en Otavalo y Baños. Estas dos últimas ciudades cuentan con un variado tipo de hotelería, servicios complementarios, restaurantes, bares, locales de comida rápida y sitios de esparcimiento. Estos grupos generalmente demandan un turismo de aventura de riesgo medio o alto, reflejado en programas de trekking, montañismo, rafting, etc.

LLEGADA DE EXTRANJEROS A ECUADOR POR GRUPOS DE EDAD AÑOS 1993-1996

AÑOS	DE 20 A 39 AÑOS	DE 40 A 59 AÑOS	%
1993	214.599	144.178	+ 49

1994	214.735	149.832	+ 43
1995	194.067	142.379	+ 36
1996	219.821	160.318	+ 37
1997	231.436	172.448	+ 34
TOTAL	1'074.658	769.155	+ 40

Fuente: Boletín de Estadísticas MICIPT, 1998

6.5 Turismo "alternativo"

Una opción que ha significado el aumento de arribos al país es aquella que brindan los *clubes de viajes*. Son organizaciones sin fines de lucro, que operan como una agencia asesora en turismo. Basa sus servicios en razón y beneficio de membresías. Muchas empresas turísticas en Quito están emulando estas experiencias y optan por dar este tipo de servicios a sus clientes, también de cara al incremento de viajes individuales, respecto de aquellos organizados por mayoristas en el exterior. Estos clubes (entre los cuales el más importante es el South American Explorers Club) cuentan con algunas publicaciones prácticas para trekking y para otras modalidades de turismo de aventura, y presenta una gran utilidad para un porcentaje muy alto de practicantes que viajan por fuera de los paquetes.

7. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

En el Cluster Andes Centro Norte nacieron las primeras manifestaciones formales del desarrollo turístico empresarial, en todos los campos de la actividad y en la implementación de los servicios conexos. Por ello, se podría identificar a este cluster como el más compacto y organizado de todo el país.

La gestión turística en este cluster ha sido determinante para la generación de 289 millones de dólares que por concepto del rubro turismo ingresaron al Estado en 1998⁵, cifra que representa el 6.87% del total de ingresos nacionales (PIB)⁶. Sin embargo de ello, es importante acotar que en América Latina solamente tres países sufrieron un decrecimiento en sus ingresos por turismo con respecto a 1997: Ecuador (- 3.7%); Paraguay (- 9.2%); y Uruguay (- 11.5%). Otros países, en cambio, crecieron en ese mismo período: El Salvador (+60.5%); Cuba (+18.4%); Guatemala (+21.2%); y Costa Rica (+15.3%)⁷.

En general, el flujo de turistas hacia América Latina se ha incrementado sistemáticamente en los últimos años, a pesar de las diferentes crisis socio-económicas y políticas que afectan a la región. El mercado continúa siendo muy sensible al aspecto seguridad, tanto física como económica, y es allí donde radica una de las causas por las que Ecuador pierde competitividad frente a otros países.

El cluster cuenta con el puerto aéreo de entrada principal del Ecuador, que registra la llegada del 77% de todos los pasajeros que ingresaron al país por vía aérea en 1998.

TURISTAS INGRESADOS AL PAIS POR VÍA AÉREA AEROPUERTOS DE QUITO Y GUAYAQUIL 1995-1998

AEROPUERTO	1995	1996	1997	1998
Quito	198.855	222.946	245.139	267.595
Guayaquil	78.846	82.096	97.521	80.114
TOTAL	277.701	305.042	342.660	347.709

Fuente: Boletín de Estadísticas MICIPT, 1998

Las cifras muestran que este cluster es el centro más importante de captación y de distribución turística hacia su interior y hacia los otros clusters. Es además el cluster que contiene la mayor cantidad de empresas de turismo en su interior, e inclusive respecto de los demás clusters, principalmente en la ciudad de Quito.

La capacidad de sobrevivir aún en tiempos de crisis es lo que ha permitido que los empresarios turísticos puedan sobrellevar un bajo porcentaje de ocupación (35% en lo que va de 1999 vs. 65% en 1998)

EMPRESAS DE OPERACIÓN E INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA CLUSTER ANDES CENTRO NORTE - AÑO 2000

⁵ Boletín de Estadísticas MICIPT y Banco Central del Ecuador, 1998

⁶ Idem

⁷ Organización Mundial del Turismo, Tendencias del Mercado Turístico, Las Américas, 1999

	OPERADORAS RECEPTIVO	INTERNACIONAL EMISIVO	MAYORISTAS DE EMISOR	DUALIDAD	TOTAL
BOLIVAR	0	1	0	0	1
CARCHI	0	1	0	0	1
CHIMBORAZO	6	18	0	0	13
IMBABURA	11	19	0	0	22
PICHINCHA	115	240	33	157	360
TUNGURAHUA	28	16	0	0	28
COTOPAXI	1	3	0	0	1
TOTAL CLUSTER	161	296	33	157	426

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

7.1 Empresas turísticas

Del total de empresas turísticas registradas en Ecuador, el 58.13% de las empresas operadoras e intermediarias de turismo, el 37.31% de establecimientos de alojamiento y el 37.63% de los establecimientos de A&B, corresponden al Cluster Andes Centro Norte.

EMPRESAS TURÍSTICAS DEL CLUSTER ANDES CENTRO NORTE CON RELACIÓN AL TOTAL DEL PAÍS AÑO 1998⁸

	TOTAL ECUADOR	OFERTA CLUSTER	% DEL TOTAL
Agencias de Viaje, Operadoras y Mayoristas de turismo	1113	647	58.13
Establecimientos de alojamiento	2.310	862	37.31
Establecimientos de A&B	5.062	2.281	37.63

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

Respecto del total de país, el 49.33% de las agencias de viajes internacionales, el 73.33% de las agencias mayoristas de turismo emisor 65.45% de las operadoras turísticas se encuentran en el cluster.

Al interior del cluster, cabe resaltar que es en Quito donde se ubican la mayor cantidad de empresas, respecto de otros puntos de la región. Así, el 82% de las operadoras de turismo receptivo, el 84% de las agencias de viajes internacionales y el 100% de las mayoristas internacionales de emisor se encuentran localizadas en la capital.

EMPRESAS DE OPERACIÓN E INTERMEDIACIÓN DEL CLUSTER CON RELACIÓN AL TOTAL DEL PAÍS AÑO 1998

	TOTAL ECUADOR	OFERTA CLUSTER	% DEL TOTAL
Agencias de viajes nacionales e internacionales	600	296	49.33
Mayoristas (turismo emisor)	45	33	73.33
Operadoras (turismo receptivo)	246	161	65.45
Dual (operador-agencia de viajes)	222	157	69.37
Total	1113	647	58.13

Fuente: Boletín de Estadísticas MICIPT, 1998

EMPRESAS DE OPERACIÓN E INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN EN EL CLUSTER AÑO 1998

Operadora receptivo	Internacional emisor	Mayoristas de
---------------------	----------------------	---------------

⁸ Principales Indicadores Turísticos 1998, Ministerio de Turismo

			emisor
Bolívar		0.4%	
Carchi		0.4%	
Chimborazo	1.0%	4.0%	
Imbabura	6.0%	5.0%	
Pichincha	82.0%	84.0%	100%
Tungurahua	11.0%	5.0%	
Cotopaxi		0.4%	
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Boletín de Estadísticas MICIPT, 1998

En el resto de ciudades del cluster existen empresas, cuyo porcentaje respecto del total no es mayor a un 15.5%, y su operación está circunscrita a su más cercana área de influencia.

**INDICE ANUAL DE CRECIMIENTO DE LAS AGENCIAS
OPERADORAS DE TURISMO RECEPTIVO EN EL CLUSTER
AÑOS 1995-1998**

UBICACION	1995	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
CARCHI	1	1	0	1	0	1	0
CHIMBORAZO	12	12	0	12	0	13	8
IMBABURA	17	17	0	22	29	22	0
PICHINCHA	279	275	-1.4	318	16	360	13
COTOPAXI		1	0	3	200	1	-67
BOLIVAR		1	0	1	0	1	0
TUNGURAHUA	27	29	7.4	30	3	28	-7
TOTAL	336	336	0	387	15	426	10

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

UBICACION	1999	VAR % 98-99	2000	VAR % 99-00
CARCHI	1	0	1	0
CHIMBORAZO	19	42	24	30
IMBABURA	26	18	30	15
PICHINCHA	453	26	545	20
COTOPAXI	8	7	15	88
BOLIVAR	1	0	1	0
TUNGURAHUA	36	29	44	22
TOTAL	544	122	660	175

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2000

Analizadas las variaciones de crecimiento porcentual de las empresas de turismo desde el año 1995 al año 1998 se puede ver que este que no ha sido significativo, excepto por Baños, ubicada en Tungurahua, con una variación acumulada del 29%; y Quito, con una variación acumulada del 30%.

7.2 Comercialización de paquetes turísticos

Los grandes operadores de Quito mantienen el liderazgo de las diferentes formas de comercialización. Estas varían por su volumen y por el espectro de productos que manejan. Las operadoras medianas y pequeñas realizan su gestión de ventas en razón a su capacidad económica y al mercado que esperan servir.

Parte del éxito de la comercialización de los operadores locales es haber logrado ser incluidos dentro de la oferta formal de los agentes mayoristas y operadores internacionales. Sus productos constan en los catálogos que se distribuyen en casi todos los mercados turísticos del mundo y llegan a un alto número de consumidores finales.

La comprensión y análisis de las tendencias de la demanda es otro factor que se considera el momento de desarrollar alternativas de productos en el país. Este aspecto es también manejado casi exclusivamente por los operadores grandes de receptivo. Los pequeños y medianos cuentan con información secundaria que publica el organismo oficial de turismo y con muy poco presupuesto para acceder a programas de investigación primaria. Algunas de estas empresas otorgan poco crédito a la información y diseñan sus productos más por emulación de las grandes empresas que por esfuerzo propio.

El uso de sistemas sofisticados de comunicación está restringido a un pequeño porcentaje de operadores de Quito, no así la utilización del correo electrónico y las facilidades de Internet que se ha convertido en práctica común entre la mayoría de operadores del cluster.

La utilización de este tipo de medios pretende conseguir ventas directas, eliminando en lo posible intermediarios. Para algunos operadores esta ha sido una buena solución, aunque hasta ahora no se cuenta con estudios que permitan certificar el fenómeno cuantitativamente.

La asistencia a ferias y las visitas a mayoristas en los mercados más importantes es práctica común para un alto porcentaje de empresarios, especialmente para aquellos que son operadores directos de servicios en Galápagos y Amazonia.

Los operadores menores basan su estrategia en la instalación de oficinas en los centros de mayor confluencia de turistas individuales que llegan a las ciudades en busca de servicios directos, sin intermediarios.

La situación actual, donde las dificultades económicas subsisten, requieren que los operadores sean más creativos a la hora de preparar sus estrategias de comercialización y desarrollo de nuevos productos.

7.3 Tarifas de paquetes convencionales

Para una mejor comprensión de las tarifas publicadas por los operadores del cluster, es importante conocer las estrategias para la determinación de precios. Estas pueden variar en relación con tamaño, experiencia en el manejo de la cadena de comercialización y ventas, capacidad de producción de volumen, herramientas técnicas financieras y administrativas a su disposición y, finalmente, por la capacidad de negociación con los prestadores de servicios, parte de la cadena de valor del producto.

Los precios al público de los paquetes, ya sea en el caso de los grandes operadores como de los medianos y pequeños, parten del mismo criterio: Cálculo de costos de operación, gastos financieros, gastos de ventas, márgenes de utilidad y niveles de comisión.

La diferencia de precios entre unos y otros radica en los costos de operación. En el caso de pequeñas o medianas empresas, la capacidad de negociación con proveedores, en base a un bajo volumen, resulta en costos más altos. En este sentido los grandes operadores suelen obtener precios más ventajosos, garantizando para productos y servicios de gran demanda un volumen que permite al proveedor entregar tarifas mucho más bajas que las publicadas. En el caso de ciudades como Quito, Cuenca y Guayaquil la rebaja en tarifas hoteleras puede llegar hasta un 55%⁹ promedio y en otras ciudades hasta el 60%.

Las tarifas para negociación con los agentes mayoristas se pueden dar en dos niveles: precio neto o precio bruto. Generalmente, cuando el producto va a ser incluido dentro de un itinerario más amplio diseñado por el agente mayorista, se suele utilizar tarifas netas, aunque también, con el fin de proteger la distorsión en precios, los operadores publican en sus manuales las tarifas *gross* o brutas en las que se incluye un tope máximo de comisión. Este margen de negociación es determinado por cada operador, según sus particulares estrategias de comercialización y varía de acuerdo a parámetros de competencia con otros operadores o al interés por conseguir relaciones comerciales duraderas, etc.

Como ejemplo de lo expuesto, a continuación se presenta un ejercicio comparativo en base al paquete Quito-Otavallo-Quito:

CALCULO TARIFARIO PAQUETE QUITO-OTAVALO-QUITO 2 DIAS/1 NOCHE - AÑO 2000 – (en USD)

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN *	375	230	170	146	115	101	90
GASTOS ADM. Y VENTAS	19	12	9	7	6	5	5
COSTO DE VENTA	394	242	179	153	120	106	95
MARGEN UTILIDAD	59	36	27	23	18	16	14
PRECIO NETO	453	278	205	176	138	122	109
MARGEN COMISIÓN	113	70	51	44	35	31	27
PRECIO BRUTO	566	348	256	220	173	153	136

⁹ Entrevistas Operadores hoteleros y de turismo receptivo

Cálculo de costos de operación en base a tarifa publicada de hoteles y servicios a diciembre de 1999 y vigentes para el año 2000.

**TARIFAS AL PÚBLICO DE OPERADORES LOCALES
PAQUETES AÑO 2000**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		380	380	301	262	254	254
OPERADOR B	555	345	285	250	184	161	156
OPERADOR C		380	330	382	208	192	175
OPERADOR D	728	417	342	281	232	227	212
OPERADOR E	480	330	260	225	190	165	150

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

El operador busca proteger su precio neto, pues este cubre sus costos de operación, gastos y margen de utilidad; de ahí para adelante el margen de comercialización es negociable y es el que marca la diferencia de precios entre un operador y otro.

**PAQUETE QUITO-OTAVALO-QUITO
1 DIA – AÑO 2000 – (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	115	63	46	45	36	28	21
PRECIO NETO	139	76	55	54	43	33	26
PRECIO BRUTO	174	95	69	68	54	41	33

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		98	98	66	55	46	46
OPERADOR B	242	144	111	100	75	69	58
OPERADOR C		120	114	95	64	56	49
OPERADOR D	237	142	118	93	72	60	59
OPERADOR E	197	116	88	77	66	55	49

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

**PAQUETE QUITO-BAÑOS-QUITO
3 DIAS/2 NOCHES – AÑO 2000 – (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	658	366	286	241	180	159	140
PRECIO NETO	795	442	345	291	217	192	169
PRECIO BRUTO	994	553	431	364	271	240	211

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		455	455	385	356	352	352
OPERADOR B	328	301	301	301	301	301	301
OPERADOR C	630	380	327	269	213	190	179
OPERADOR D		462	397	343	269	264	241
OPERADOR E		457	401	370	343	326	315

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

En los productos o paquetes que son más populares y tienen mayor demanda, la infraestructura y ciertos costos fijos de los operadores pasan a ser parte de costos administrativos. Estos se imputan al costo de venta como alícuota y no como costo operativo. Ej. guianza y transporte.

Bajo este esquema, ellos negocian tarifas fijas con hoteles y servicios de alimentos y bebidas de acuerdo a un volumen global por año, a fin de garantizar salidas regulares hacia esos destinos en el cluster, ya sea para un pasajero o para grupos de dos pasajeros en adelante. Estos paquetes garantizan al cliente

individual o al agente comprador la operación del paquete. Es el caso de tours hacia Otavalo, mercados indígenas en el callejón interandino, Baños y servicios locales, tales como city tours y transfers.

**PAQUETE TREN QUITO-COTOPAXI- RIOBAMBA-QUITO
2 DIAS/1 NOCHE – AÑO 2000 – (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	339	203	168	146	123	112	103
PRECIO NETO	409	245	203	176	148	135	124
PRECIO BRUTO	511	306	254	220	185	169	155

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		405	351	300	227	205	189
OPERADOR B	649	421	350	347	290	280	275

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

**PAQUETE QUITO/MERCADO INDIGENA/QUITO
1 DIA – AÑO 2000 (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	131	71	51	45	36	28	21
PRECIO NETO	158	86	62	54	43	33	26
PRECIO BRUTO	198	108	78	68	54	41	33

**PAQUETE QUITO/MERCADO INDIGENA/QUITO
1 DIA – AÑO 2000 (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		100	100	71	48	45	45
OPERADOR B	195	111	89	77	64	52	41
OPERADOR C		156	146	126	94	84	78
OPERADOR D	192	113	88	65	54	52	45
OPERADOR E	175	106	91	63	54	50	42

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

**PAQUETE MERCADO INDÍGENA QUITO/COTOPAXI/QUITO
1 DIA - AÑO 2000 – (en USD)**

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	125	73	56	55	46	38	31
PRECIO NETO	151	88	67	66	56	45	38
PRECIO BRUTO	189	110	84	83	70	56	48

NUMERO DE PASAJEROS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
OPERADOR A		116	116	83	66	58	58
OPERADOR B		156	146	126	94	84	78
OPERADOR C	192	113	88	65	54	52	45
OPERADOR D	235	130	110	95	69	64	46
OPERADOR E	190	116	99	72	58	51	43

Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000.

Estos son algunos de los paquetes que constan en los manuales de los operadores y que se entregan a los mayoristas internacionales, conjuntamente con otros productos de países latinoamericanos.

7.4 Tarifas de paquetes alternativos

A partir de la iniciativa de empresarios de Pichincha, Imbabura, Tungurahua y Chimborazo, se ha comenzado a desarrollar una operación turística interesante en torno a programas de trekking y aventura en lugares como el Bosque de los Arrayanes, la Reserva Ecológica El Angel, los páramos del Cotopaxi, el Corazón, los Ilinizas, el Chimborazo o en las cuencas del río Toachi y río Blanco.

Otras opciones que tienen bastante acogida son las cabalgatas alrededor de lagos, montañas y pequeños pueblos de la serranía, las visitas a shamanes en la zona de Ilimán, experiencias de convivencia cultural y un embrionario turismo rural basado en la visita a haciendas coloniales, en agroturismo, haciendas de producción agrícola, ganadera o avícola o plantaciones de frutas o flores.

**TARIFAS DE PAQUETES ALTERNATIVOS
PROPUESTOS POR OPERADORES LOCALES
AÑO 2000 – (en USD)**

Programas	Número pax	1	2-3	4-9	10-15	16-25
Tour Haciendas & rodeo 1 día (semi-privado)				59	59	58
Rafting Rio Blanco y Toachi 2 días / 1 noche			180	180	180	
Aguas Termales y Cavernas Papallacta 3 días / 1 noche			310	239	175	160
Aventura en Bicicleta 1 día			159	126		
Cabalgatas Cotopaxi-Hda. Yanahurco 4 días / 3 noches	458	458	458	458	458	458
Ascensión Montañas 5 días			685	560	520	

Un factor importante que se tomó en cuenta fue la tendencia hacia la dolarización (1998) y discriminación de precios por parte de los proveedores de servicios. Esto incide directamente en el decrecimiento de la demanda de receptivo por parte del mercado internacional, ya que se ha revaluado en exceso el precio de los paquetes. Esta revaluación, por otra parte, no refleja una mejora en los servicios, sino todo lo contrario: calidad y servicios se mantienen inalterados y lo único que cambia es el precio. Esta pérdida de competitividad es evidente frente a los productos de otros países en el mercado internacional, quienes ofrecen paquetes con mayor número de días de estadía y por menor costo. Algunos operadores que se han encontrado frente a esta situación, mantienen congeladas sus tarifas desde hace dos años.

**PROGRAMAS COMPARATIVOS PARA UNA PERSONA
OPERADORES LATINOAMERICA
EN USD AL AÑO 2000**

PAIS	Transfers	City tour	Excursión de un día	3D/2N transfers, hotel, city tour
Quito	22	28	72	162
San José			80	262
Caracas			99	279
Lima	53	83	99	209
Santiago		49	59	196
Bogotá			89	196

Manuales de Productos para año 2000; varios Agentes Mayoristas Estados Unidos

Como puede observarse, los paquetes ofrecidos por operadores ecuatorianos, en cuanto a precios, tienen algunas ventajas competitivas frente a algunos de concepción similar en otros países de América Latina. Lo que constituye una desventaja a nivel interno, como es la devaluación de la moneda, se revierte positivamente en favor del operador al poder ofrecer tarifas más atractivas y la posibilidad del turista de obtener más valor por su dinero.

7.5 Establecimientos de alojamiento

Al interior del cluster, es en Quito donde se han concentrado las mayores inversiones en hotelería de categoría superior, pertenecientes a cadenas internacionales. Estas inversiones surgieron como respuesta a una demanda creciente, sobre todo en el segmento de negocios y turismo de alto poder adquisitivo, cuando aún no se preveía la situación de crisis por la que atraviesa el país. Pasará algún tiempo antes de ver los resultados que justifiquen tales montos de inversión.

**NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO
POR UBICACIÓN Y POR CATEGORÍAS
AÑO 2000**

UBICACIÓN	LUJO	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	TOTAL
BOLIVAR	0	2	5	7	14
CARCHI	0	4	7	22	33
COTOPAXI	0	6	15	14	35
CHIMBORAZO	0	16	19	25	60
IMBABURA	1	21	38	72	132
PICHINCHA	9	107	154	180	450
TUNGURAHUA	0	20	35	80	135
TOTAL	10	176	273	400	859

Fuente: Catastros de Establecimientos Turísticos Mintur 2000

La ampliación de la planta hotelera hasta llegar a niveles de sobreoferta, particularmente en Quito, ha tenido algunos efectos sobre precios y porcentajes de ocupación. Hace un lustro el porcentaje de ocupación promedio en hoteles de lujo era de 85%. Con la introducción de los nuevos hoteles, hace aproximadamente cinco años, este porcentaje descendió al 65% y en la actualidad la ocupación promedio es del 32%.

Por otro lado, como tendencia a nivel mundial, está creciendo una demanda de alojamiento de tipo familiar y de precios más económicos. Esto ha producido en todo el cluster el desarrollo de hosterías, hostales, albergues y otras formas de establecimientos, de diferentes categorías, muchos de ellos informales, que no constan en los catastros del organismo oficial de turismo.

En cuanto a número, calidad y servicios, la planta turística disponible en el cluster es la adecuada. Las hosterías y hoteles mantienen una ocupación promedio superior al 32%, que suele verse afectada por los sobresaltos políticos, generadores de huelgas y otros disturbios de tipo social, así como por otros riesgos de tipo natural, como fuera el fenómeno de El Niño.

Hasta el momento se ha hecho un breve análisis de la situación hotelera y de alojamientos en general, sobre todo dirigido a la ciudad de Quito. A continuación se hará una breve reseña de la situación en las otras ciudades del cluster y que, por sus características, se han convertido en receptores de turismo internacional.

Ibarra: Los servicios hoteleros y la gastronomía que ofrece la provincia de Imbabura son buenos. La mayor cantidad de los servicios de alojamiento está constituida por hosterías de primera categoría, muchas de ellas antiguas haciendas transformadas en sitios de alojamiento. Estas han originado el diseño del producto turístico de *Hacienda*.

Cotacachi: La oferta de servicios de alojamiento en Cotacachi, Municipio Modelo de Competitividad, es todavía limitada. Cuenta con una hostel y dos hosterías, con un total de 64 plazas, aunque una de ellas, de lujo, es la única del país que pertenece a la cadena internacional *Relais & Chateaux*.

Otavalo: Es el sitio de mayor visita en la provincia de Imbabura. Tanto la hotelería, en forma de pequeños hoteles, así como la gastronomía, bares y discotecas han tenido un fuerte desarrollo en estos últimos años. La hotelería de mayor nivel se encuentra ubicada alrededor del Lago San Pablo, a los pies de la ciudad.

Riobamba. Alrededor del volcán Chimborazo y, en general, en las afueras de la ciudad, se han creado hosterías de buena calidad, que son las preferidas para la operación turística en la zona. Deja mucho que desear en cuanto a establecimientos de comidas y bebidas.

Por su ubicación en el centro del país, Riobamba es considerado un lugar de paso en los paquetes organizados con trayectos que contemplan el paseo en tren y tienen como destino las ciudades de Guayaquil, Cuenca, o Baños.

Baños: Esta es una de las ciudades que ha incrementado significativamente sus instalaciones de alojamiento debido a una demanda creciente, principalmente de pasajeros individuales que se informan a través de las guías de viajeros. Esta ciudad es también uno de los destinos nacionales de gran demanda interna junto con las playas costeras.

7.6 Comercialización de servicios de alojamiento

Los sistemas de comercialización utilizados por los hoteles del cluster están en directa relación con su categoría y su ubicación. Los hoteles de lujo y primera categoría ubicados en Quito y pertenecientes a cadenas internacionales, mantienen sistemas de reservas propias y tienen convenios de acceso a los sistemas de las aerolíneas (Sabre, Apollo, etc.), y a los programas de mayoristas y minoristas en los diferentes continentes.

La asistencia a ferias internacionales de turismo es otro de los mecanismos empleados, así como convenios corporativos con empresas nacionales y transnacionales.

Las reservaciones de hoteles a través de agencias de viajes y operadores locales, las publicaciones en revistas y guías especializadas son prácticas comunes a todos los tipos y categorías de hoteles del cluster. El volumen de clientes se ha visto afectado a consecuencia de los problemas ya explicados anteriormente.

El volumen de ventas por solicitud directa de clientes es cada vez más importante y notorio tanto en Quito como en otras ciudades, donde el alto porcentaje de las reservas es fruto de la investigación directa del cliente final.

7.7 Tarifas de servicios de alojamiento

La baja en los niveles de ocupación hotelera, particularmente en Quito, ha generado una guerra tácita de precios entre los hoteles de lujo y primera categorías. Si bien es el cliente el que se beneficia, trátase de un agente mayorista, de una agencia de viajes o del cliente directo, estas reducciones no siempre se basan en análisis financieros y de costos.

TARIFA PROMEDIO HOTELES LUJO MICROCLUSTER QUITO AÑO 2000 – (en USD)

ACOMODACIONES	RACK	FIT	GRUPO
SENCILLA	136	85	80
DOBLE	141	95	83
COMIDAS			
DESAYUNO AMERICANO		6.5	
DESAYUNO CONTINENTAL		4.5	
ALMUERZO/CENA		15.5	
MENU		13.5	

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

En 1999 las tarifas de hoteles de lujo en Quito sufrieron un decremento con relación a las de 1998, principalmente por la disminución de la demanda y el crecimiento de la oferta de plazas en esta categoría. Las tarifas publicadas o rack, que fluctúan entre USD 110 a USD 280, distan mucho de las tarifas reales de venta para grupos y clientes directos, que van desde USD 60 a USD 90, tanto en habitaciones sencillas como dobles. Los grandes operadores deben garantizar un mínimo volumen para poder obtener estas tarifas especiales.

Esta considerable diferencia entre las tarifas publicado y las tarifas de venta efectivas se debe, entre otras razones, a que los hoteles de lujo al pertenecer a cadenas internacionales están obligados a mantener un esquema de precios de acuerdo con los estándares exigidos por estas, pero al mismo tiempo deben tener precios competitivos tanto para el mercado internacional como para captar la demanda local.

TARIFA NETA PROMEDIO HOTELES DE PRIMERA MICROCLUSTER QUITO AÑO 2000 – (en USD)

ACOMODACIONES	FIT	GRUPO
SENCILLA	59	53
DOBLE	68	60
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO		6.5
DEAYUNO CONTINENTAL		4.5
ALMUERZO/CENA		15.5
MENU		13.5

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

En este grupo de hoteles existe una mayor homogeneidad en tarifas netas y una menor distancia entre las tarifas *rack* y las negociadas con los agentes mayoristas nacionales y extranjeros

**TARIFA NETA PROMEDIO
HOSTALES DE PRIMERA MICROCLUSTER QUITO
AÑO 2000 – (en USD)**

ACOMODACIONES	FITS	GRUPO
SENCILLA	35	28
DOBLE	45	35
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO	4	
DESAYUNO CONTINENTAL	3	

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

**TARIFA NETA PROMEDIO
HOSTERIAS PRIMERA EN RIOBAMBA
AÑO 2000 – (en USD)**

ACOMODACIONES	FITS	GRUPO
SENCILLA	31.5	27
DOBLE	39	34
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO	4	
ALMUERZO/CENA	8	

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

En Riobamba la planta hotelera está definida por alojamientos tipo hostería que mantienen precios similares y competitivos. Las tarifas publicadas pueden bajar según la capacidad de negociación, en base a volumen, de los operadores nacionales o extranjeros.

**TARIFA NETA PROMEDIO
HOSTERIA LUJO EN COTACACHI
AÑO 2000 – (en USD)**

ACOMODACIONES	FITS	GRUPOS
SENCILLA	200	160
DOBLE	250	200
TRIPLE	370	296
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO	INCLUIDO	
ALMUERZO/CENA	INCLUIDO	

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

En esta categoría encontramos una sola hostería que por su infraestructura y calidad en servicio ha sido aceptada dentro de la cadena Relais & Chateaux. Las tarifas publicadas están dentro de la modalidad FAP¹⁰. Al momento no existe en el área otra que ofrezca competencia en cuanto a calidad y precios.

**TARIFA NETA PROMEDIO
HOSTERIAS DE PRIMERA EN CARRETERA
PROVINCIA DE IMBABURA
AÑO 2000 – (en USD)**

ACOMODACIONES	FITS	GRUPOS
SENCILLA	30	25
DOBLE	34	28

¹⁰ FAP: full american plan-todas las comidas incluidas

COMIDAS	
DESAYUNO AMERICANO	3
ALMUERZO/CENA	8

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

Sobre la carretera Panamericana se encuentran algunas hosterías de varias categorías, cuya "personalidad" se determina principalmente con la ubicación (lagos, haciendas agrícolas y ganaderas, campo, centros poblados, mercados artesanales, etc.) Los precios, bastante similares entre sí, se cotizan en sucres. Esta modalidad resulta conveniente para los operadores al momento de calcular las tarifas de paquetes en dólares.

**TARIFA NETA PROMEDIO
HOTELES DE PRIMERA IMBABURA Y CARCHI
EN USD AL AÑO 2000**

ACOMODACIONES	FITS	GRUPOS
SENCILLA	10.5	10.5
DOBLE	11.5	11.5
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO		1.5
ALMUERZO/CENA		3

Fuente: Tarifas publicadas e investigación directa en establecimientos hoteleros

La oferta de alojamiento en la parte norte del clúster se concentra principalmente en la ciudad del Ibarra y, en menor porcentaje, en la ciudad de Tulcán. Al igual que las hosterías, tienen el mismo valor tanto para nacionales como para extranjeros, lo cual es un aliciente para el turismo que entra por la frontera norte.

**TARIFAS COMPARATIVAS
HOTELES LATINOAMÉRICA POR CATEGORÍA
AÑO 2000 - (en USD)**

	****	***	**	*
Ecuador	83	66	55	34
Colombia	80	73		
Costa Rica	78	68	50	27
Venezuela	163	119	89	71
Perú	103	75	50	35
Chile	70	60	45	

Fuente: Latin America Vacations 2000 - American Airlines

Las tarifas de alojamiento en Ecuador, en relación con las de otros países de la región, demuestran que estas son competitivas en todas las categorías. Perú y Venezuela tienen las tarifas más altas, en cambio en la relación con Costa Rica y Chile existe cierta desventaja en tanto que las tarifas promedio de hoteles ecuatorianos es ligeramente más alta.

8. EL ENTORNO COMPETITIVO

8.1 Infraestructura general y de servicios públicos

El cluster posee la mejor infraestructura del país, con las limitaciones que fueron anteriormente expuestas en torno al aeropuerto de Quito y otros elementos puntuales.

La carencia de servicios públicos se torna más evidente en las pequeñas ciudades y en las áreas rurales del cluster. Los servicios comienzan a deteriorarse al salir de Quito: centros de salud, comunicaciones, farmacias, seguridad, agua potable, luz eléctrica, etc.

8.2 Accesibilidad y conectividad

Hay una buena conectividad con gran parte del territorio de Estados Unidos, limitada con Europa, casi nula con Canadá y países de Asia Pacífico y, de nuevo, buena con la Comunidad Andina, pero muy deficiente con el resto de América Latina y el Brasil.

Con excepción de la conexión aérea que tiene Quito con Tulcán por acuerdos binacionales de integración fronteriza, el cluster basa su conectividad en el transporte terrestre o, cuando el clima y la regularidad de itinerarios internos lo permiten, en el transporte ferroviario. Este no es un factor crítico por cuanto la distancia-tiempo máxima por carretera, tanto hacia el norte como hacia el sur de Quito, es de tres horas (Tulcán o Riobamba). Las vías en el cluster son buenas aunque no lo suficientemente amplias para permitir un tráfico fluido y ordenado para el transporte pesado y de autobuses. Algo que sí es crítico es la falta de mantenimiento periódica y de una señalización adecuada en la mayoría de tramos. Estas carencias llegan a ser graves si consideramos que la carretera para este cluster es esencial, por el altísimo volumen de tráfico procedente de Colombia.

Otro factor que es deficiente sin llegar aún a ser crítico, son las estaciones de servicio. Aunque su número se ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años, las autoridades no se han preocupado de realizar un estudio detallado de localización a distancias estratégicas. Adicionalmente, muchas de estas estaciones no cuentan con todos los servicios necesarios para el viajero, como podrían ser restaurantes, cafetería, teléfonos, servicios higiénicos, asistencia mecánica, etc.

8.3 Formación y capacitación

Al ser el corredor con mayor consolidación e historia de servicios turísticos, estos han nacido en su mayoría de forma espontánea, por lo que los recursos gerenciales sobre los que reposa la operación del sector en el cluster son empíricos. Pero el largo tiempo de experiencia ha suplido una base de aprendizaje no desestimable.

La situación mencionada estaría tomando un giro positivo gracias a la presencia de institutos académicos y carreras universitarias que casi se puede decir que proliferan en todo el Ecuador y en cada uno de los centros turísticos del cluster, a pesar de que no exista mayor relación entre dichos centros.

Bastarían pequeños correctivos para establecer planes de estudio más acordes con las necesidades, e inclusive intercambios de docentes dentro del cluster. El factor crítico radica en la inexistencia de programas de formación cortos para profesionales del sector y para el profesorado mismo.

Los principales centros académicos que ofrecen carreras en turismo a escala superior se encuentran localizados en Quito, Ibarra y Riobamba. En estas ciudades y en otras, como Ambato, también hay varios institutos técnicos. En Quito se está abriendo actualmente una Universidad de Ciencias Turísticas y se ofrecen programas de postgrado; en Riobamba se ha iniciado el proceso para ofrecer dentro de un año una Maestría en Turismo.

En Ibarra, el personal capacitado que labora en el sector es producto de la Universidad Católica de Ibarra, que ofrece una carrera en hotelería y turismo.

En la ciudad de Riobamba la formación en turismo está a cargo de un instituto privado de turismo y de la Escuela Politécnica de Chimborazo, con una carrera en ecoturismo y una futura maestría.

Todo lo cual permite concluir que el cluster deberá disponer de una base profesional bastante importante para los mandos medios y los cuadros de empresa, pero carece en cambio de medios de capacitación para mandos bajos, oficios técnicos especializados y personal de base.

En el plano tecnológico el sector podría incentivar la elevación del grado de utilización de recursos más modernos en la gestión de los negocios y en otros procesos, como por ejemplo la creación de bases de datos del conjunto, una red de reservas del cluster, páginas web de Internet, que puedan servir para la misma operación turística en el cluster y para mejorar la estructura de la cadena de valor de los productos turísticos actuales o potenciales. Al momento, los recursos tecnológicos a disposición de los negocios es relativamente amplia, pero mal distribuida hacia las *pymes* y poco utilizados en toda su amplitud y posibilidades. La herramienta es utilizada para la creación de bases de datos en pocas empresas y no existe referencia, además de aquella procesada por el organismo oficial de turismo, sobre estadísticas, niveles de ocupación, eficiencia, etc.

8.4 Actitudes del medio con relación al turismo a la seguridad

Por ser el de mayor tradición, ya hay una pedagogía extendida sobre las conveniencias del turismo. La acogida es amable pero no se tienen actitudes ahincadas de hospitalidad ni de servicio.

El interés por los turistas desgraciadamente es muy marcadamente económico y no se traduce todavía en protección a la clientela en el grado debido. La discriminación de tarifas contra los extranjeros es una muestra.

Como toda la sociedad ecuatoriana, hay una erosión evidente de los mecanismos de coexistencia y solidaridad ciudadana, y un aumento de la delincuencia por pérdida de ingresos de la gente y por debilitamiento del Estado, que repercute en la seguridad de los turistas. Eventos esporádicos (más ligados a situaciones de contingencia más que a movimientos organizados), huelgas, asaltos, violaciones, secuestros o robos, particularmente en la ciudad de Quito, han deteriorado esa imagen, tanto que ahora el Departamento de Estado de Estados Unidos advierte sobre estos peligros inminentes a sus ciudadanos, así como lo han hecho otros gobiernos como el japonés o el alemán. Las acciones que ha tomado tanto el sector turismo como el Municipio de Quito, relacionados con la creación de la policía turística, cuyos efectivos se encuentran ya dispuestos.

La actitud de la ciudadanía difiere en Quito respecto al resto del cluster. En Quito se puede decir que, en general, hay una amabilidad parca, a veces con sesgos de timidez y a veces de agresividad y rechazo hacia el visitante. En muchos lugares (comercio en general, inclusive en algunos restaurantes y hoteles), la actitud del personal de contacto dista mucho de ser hospitalaria: ni un gesto de bienvenida o de ayuda, peor aún si el cliente sólo necesitaba información y no adquirió nada.

En las oficinas públicas, la actitud es abiertamente de rechazo. Cualquier persona que se acerca a solicitar un trámite resulta ser un potencial enemigo, contra el que hay que ponerse a la defensiva. Cualquier excepción es digna de aplauso y el autor espera agradecimiento.

Hay zonas de Quito particularmente expuestas (la Avenida Amazonas en segmentos de la Mariscal, el Panecillo, ciertos recorridos del centro, ciertas zonas de actividad nocturna), que podrían mejorar radicalmente con un poco más de iluminación y vigilancia.

Es necesario poner atención a los receptores de los aeropuertos (inmigración y personal de las empresas) y de las fronteras.

8.5 Papel del sector público

Por su condición de capital, en Quito están concentradas las altas esferas del poder que toma decisiones respecto de las políticas tanto del sector turismo, como de otros sectores y que, de una u otra manera, aportan o cortan apoyo a la actividad. Se podría pensar que entonces todo está resuelto para el cluster, pero esto no es así, ya que cada organismo juega a ser estrella y salvo contadísimas experiencias, no existen proyectos que partan con el consenso general de las partes. Se firman una infinidad de convenios interinstitucionales, se hacen declaraciones líricas, se gastan dineros de manera improductiva para, al final, no saber hacia donde se va.

Este factor, unido a las continuas quejas y constante descrédito de las capacidades del ente u organismo vecino, no puede derivar en una labor conjunta positiva. Las acciones, en ciertos casos, más parecen responder a una lucha entre empresas competidoras que a un planteamiento de estrategias viables para el desarrollo por parte de un gobierno unitario.

Como se ha mencionado en los otros clusters, también esta región vivió el esplendor de las inversiones del Estado en el sector turismo por los años setenta.

INVERSIÓN	UBICACIÓN	ESTADO
Casa de Hacienda	Pululahua, Pichincha	Completo deterioro
Restaurante "Arbol de Montalvo"	Baños, Tungurahua	Regular. Está arrendado y funciona como salón de juegos
Restaurante "Balbanera"	Colta, Chimborazo	Regular. Está arrendado y no presta servicio regular al público
Tres Refugios de Alta Montaña	Dos en el Chimborazo Uno en el Cayambe	Deterioro. Están arrendados y prestan servicio al público

Fuente: Vice Ministerio de Turismo, MICIPT, 1999

Se trata de inversiones que en su debido tiempo no contaron con estudios serios de factibilidad ni un presupuesto de mantenimiento a largo plazo. Algunas, aunque ubicadas en centros considerados turísticos, no prestan los servicios para los que fueron construidos o adquiridos.

Finalmente, la presencia de las autoridades municipales brilla por su ausencia. Quito no sostiene ni siquiera una oficina de información. El centro histórico, otro ejemplo, pese a la obra del Municipio en orden a la recuperación urbana, no ha conseguido captar inversión en facilidades y servicios turísticos, lo

que significa no haber sabido apreciar las ventajas competitivas del turismo en toda su dimensión. Una acción concertada entre el sector turístico y el Municipio debería ser la prioridad.

8.6 Vocería y liderazgo en el sector

Los elementos antes mencionados deberían haber propiciado el surgimiento de una vocería homogénea, con un claro liderazgo que pueda llevar adelante las demandas del sector. Este papel se espera que pueda cumplirlo a cabalidad la Federación y Cámaras Provinciales de Turismo, aunque todavía se observa demasiado "protagonismo" individual y muy poco liderazgo.

Si bien existe unidad y cierta integración en cuanto a vocación de oferta turística en el cluster, la cual se ha ido consolidando a medida que crece el turismo receptivo hacia él, no se puede decir lo mismo del nivel de consenso de las empresas hacia objetivos comunes, aunque este factor comienza a mejorar. La Cámara de Turismo de Pichincha juega un papel destacado en esa dirección, pero los núcleos del cluster están muy afectados por problemas de relaciones interpersonales e inter regionales que se trataron en su lugar.

8.7 Nivel de integración empresarial

En el cluster Andes Centro Norte, principalmente en Quito, están localizadas la mayoría de agencias mayoristas, minoristas y operadoras turísticas del país. Estas han controlado en su casi totalidad las reservas y comercialización del producto turístico ecuatoriano. Solo en los últimos años se ha visto surgir un mayor interés hacia el contacto directo con la mayorista internacional, aunque de todos modos se necesita propiciar la creación de un *Centro Nacional de Reservas* que mantenga la relación con el mercado externo, particularmente para las empresas pequeñas y medianas, que son la mayoría en el cluster.

En general, el sector profesional tiene nexos de amistad y los cultiva de tiempo en tiempo, pero no hay verdadera cooperación inter empresarial. Pocos hoteleros saben lo que ofrecen sus competidores. Más pocos son aun los que visitan los hoteles colegas. Igual puede decirse de los demás gremios.

Otro bache quizá radica en la falta de información entre empresarios de un mismo gremio y en la competencia desleal existente entre los establecimientos. No se tiene un criterio de conjunto para el mercadeo y la comercialización del producto y, en general, se tiende a sobredimensionar las características y bondades del producto el momento de la promoción, además de que no todo el personal de la planta está preparado para dar soluciones a las demandas de los turistas. Esto genera más de una situación de insatisfacción del cliente, con los efectos negativos consiguientes.

8.8 Promoción y relación con el mercado externo

En cuanto a promoción, es necesario enfocar el tema desde dos puntos de vista: El esfuerzo individual de la empresa turística y el esfuerzo conjunto, guiado por el organismo oficial de turismo en Quito.

Por un lado, el empresario, sobre todo aquel que ha realizado investigación respecto a mercados prioritarios, el que tiene conexión con mayoristas internacionales y ha estructurado su producto de acuerdo con las expectativas del turista internacional, es posible que realice una promoción exitosa en los foros a los que asiste o a través de los mecanismos de promoción que haya determinado como claves.

Por otro lado está la promoción conjunta, guiada por el organismo oficial de turismo. En este caso, hay que resaltar que muy poco se ha hecho en cuanto a investigación de mercados, diseño de productos o canales adecuados de promoción. En principio se vende lo que cree que deba ser vendido en el mercado que sea y con los medios que estén al alcance de la mano (en este caso, la participación en ferias turísticas europeas principalmente). Sin que estas dejen de tener importancia, es necesario aprender a discriminar, si no por mercados prioritarios, por lo menos por los costos que tiene la participación en este tipo de eventos en relación con la oportunidad real que estas ferias proporcionan al empresario privado, sobre todo si es pequeño o mediano.

Sólo dos operadoras tienen oficinas propias en Estados Unidos, y una de ellas cuenta con una extensión en Europa. Muy pocas tienen representantes directos en el exterior y la gran mayoría depende de las grandes operadoras locales. Sin embargo existen en el exterior un par de empresas dedicadas a representar y comercializar productos y operadoras que por su tamaño mediano o pequeño no tiene posibilidad de montar su propia oficina. Otras empresas medianas basan sus negocios en contactos puntuales en el exterior, dependiendo de la mayor o menor especialización de su producto. Otras promueven sus negocios en eventos internacionales o mediante esporádicos anuncios en publicaciones internacionales y la creación de páginas web en Internet.

La presencia de mayoristas internacionales en el país, se limita a una oficina oficialmente registrada apenas hace unos tres meses (Southtursa) y a dos que mantienen agentes representantes desde hace unos 8 años aproximadamente. Muchas empresas internacionales han optado por suscribir convenios con agencias de viajes locales, las mismas que coordinan los programas en Ecuador, cotizan los servicios y reciben a cambio la garantía de un determinado volumen de turistas al año. Otras mayoristas, quizás

aquellas que ofrecen productos más especializados, han optado por coordinar directamente con los proveedores los servicios requeridos para el paquete turístico.

En general, esta es la relación del sector con el mercado externo. Se torna en factor crítico de competitividad, cuando a este aislamiento se le suman precios altos y niveles irrisorios de comisión, inmanejables por parte de los mayoristas internacionales. Sobre este aspecto se ha tratado en el apartado correspondiente.

9. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD
CLUSTER ANDES CENTRO NORTE



- Mercado centralismo del microcluster Quito en la gestión oficial del turismo
- Ausencia de incentivos generales de orden fiscal en gobierno nacional y local
- Dificultades en facilitación de frontera
- Falta de vocación de servicio por parte de funcionarios en asuntos de facilitación
- Degradación de municipalidades, por saturación en la explotación del turismo (Otavalo, Tulcán, Baños)
- Bajo nivel de integración en los diferentes niveles de gobierno y entre gobierno y empresa privada
- Superposición de competencias institucionales



CLUSTER GALAPAGOS

1. ANTECEDENTES

Para el análisis del cluster Galápagos, el grupo consultor realizó dos talleres de trabajo en Quito. El primero con los responsables de fundaciones y ONG técnicamente involucradas con las políticas de conservación del Parque Nacional. El segundo con el Presidente de la Cámara de Turismo, el Delegado Provincial del Ministerio de Turismo y cuatro empresarios locales. Antes de ello, diversos operadores hicieron parte de otros talleres generales de competitividad o participaron en reuniones puntuales, donde se examinaron los problemas generales del cluster y su relación con el conjunto de la oferta ecuatoriana.

El grupo consultor trabajó el tema, adicionalmente, visitando directamente a varios otros profesionales dedicados a productos de Galápagos o comercializadores de los mismos, tratando de tener perspectivas diversas.

Finalmente, el Director del proyecto tuvo también oportunidad de viajar a Galápagos, donde departió con el equipo operativo de Metropolitan Touring y se reunió con el Director del Parque, una representante de la Fundación Darwin, el Delegado Provincial por el Ministerio de Turismo, algunas otras autoridades y empresarios locales, en Puerto Ayora, Isla de Santa Cruz.

2. RESUMEN ESTRATÉGICO

Galápagos es un cluster-producto característico y bien diferenciado: el territorio geográfico, el identificador nominal y el simbólico del producto, en el exterior, son una misma cosa.

La visita de Galápagos ha alcanzado un perfil tan importante (pese a desventajas comparativas iniciales muy difíciles, como la gran distancia o la ausencia de mano de obra calificada local), que a menudo ni siquiera se le relaciona con el Ecuador. Ello quiere decir que Galápagos se desaprovecha en gran medida como gancho para apoyar una demanda de arrastre hacia otros territorios del país; pero, a la vez, está señalando que existe una identificación plena a escala internacional como cluster turístico propiamente dicho.

Las islas son el producto estrella del Ecuador en el mercado mundial, con una tradición de más de treinta años de manejo por parte de empresarios nacionales, muchos de los cuales han alcanzado una reputación de excelencia (si bien se empiezan a denotar signos de deterioro que se señalarán adelante).

La principal ventaja competitiva de Galápagos es a la vez su riesgo mayor: está posicionado como un *producto de elite* a escala mundial, porque sus valores intrínsecos no admiten discusión. Y por tanto, tiene una carga de vigilancia externa crítica desde muchos flancos, respecto a su gestión ambiental, social y turística. Como juega en "*grandes ligas*" de productos eco-turísticos, cuenta con muchos benefactores externos –reales y supuestos– interesados en apoyar la conservación, la difusión de sus méritos desde el punto de vista naturaleza, y la investigación. Pero a la vez, ello mismo sujeta el cluster a una presión alarmista de muchos vigías extranjeros con visiones científicas, geopolíticas, ambientalistas y turísticas discrepantes, a menudo bastante radicales en sus enfoques. Existe pues el riesgo de un fácil *boicot* en cualquier coyuntura de error o mal manejo que pueda presentarse. O por una lectura equivocada de las medidas nacionales que se adopten en un momento dado. O como respuesta a problemas de seguridad operacional, de los cuales se vienen dando episodios preocupantes en los últimos años.

Hay dos ventajas competitivas que merecen relevarse:

- La primera, un nivel definitivamente alto de calidad profesional en las ofertas de crucero de precio medio-alto y alto, donde se cuenta con suficiente experiencia en la operación misma –incluida la guianza, notablemente profesional– y buena cobertura en la cadena de comercialización internacional (lamentablemente, esa calidad no tiene reflejo adecuado en los equipos de navegación y otros servicios de los operadores menores.)
- La segunda, un avanzado grado de integración y armonía en la administración del archipiélago en cuanto concierne al manejo del territorio y los servicios. Existe una buena correspondencia de criterios entre entidades como el Parque Nacional, la Fundación Galápagos, la Fundación Charles Darwin, la Cámara de Turismo, los operadores y guías locales, entre sí y en sus relaciones con las autoridades de medio ambiente y turismo. Poco a poco la buena interlocución se extiende también a quienes administran la provincia y los municipios.

Aunque no todo está resuelto en esa materia, existe una enorme ventaja de concertación si se compara a Galápagos con los entornos turísticos del resto del Ecuador, Quito incluida. Podría decirse que Galápagos, por lo anterior, es también **la única región del Ecuador que no solo es percibida desde afuera como un cluster, sino que ya tiene, adentro, comportamiento de tal.**

Un tercer elemento que juega a favor y en contra de la competitividad es que inmediatamente debajo de los grandes operadores se está formando una segunda generación de profesionales y empresarios (hoteleros, operadores terrestres y náuticos), con raigambre local, conciencia conservacionista y un creciente compromiso de cualificación. Esta presencia renovadora puede servir para que las comunidades de las islas se sientan más ligadas a la suerte del turismo y a comprender el alcance de la sustentabilidad. Además, previene conflictos de orden social a largo plazo, puesto que se están generando mejores alternativas de progreso económico y profesional para los habitantes. Pero, por otra parte,

se acentúa por idéntico motivo la brecha de calidad entre la oferta de cruceros y la oferta en tierra, lo que obliga a hacer significativos esfuerzos de capacitación de *pymes*, y un buen plan de *benchmarking* para elevar el nivel de éstas, antes de que comprometan la imagen del recurso.

Las desventajas competitivas críticas del producto Galápagos son:

- Las deficiencias de los servicios terrestres que acaban de anotarse, muy sensibles en: transporte interno dentro de las islas, gastronomía, hospedaje, comercio y comunicaciones.
- El oligopolio del transporte aéreo. El turismo está sujeto a dos proveedores virtuales del transporte entre el continente y las islas, a precios demasiado altos y con estándares de servicio que no se compadecen con las tarifas. Un detalle de incomodidad es la escala obligada en Guayaquil y otro, el lento servicio de *counter* en el aeropuerto de Baltra, al entrar y al salir

Hay también dos amenazas muy serias que penden sobre el cluster:

- La primera es la dificultad de considerar la ampliación del mercado, a lo cual se oponen argumentos de tipo ambiental y social, no siempre bien sustentados, pero que merecen acogerse a falta de contra argumentos más sólidos. Ello convierte el producto, hasta cierto punto, en **una oferta condenada a no crecer**, lo que limita su perspectiva en el tiempo y su capacidad de aumentar su aporte a la economía del país, las cuales dependerán entonces de la sofisticación y “elitización” progresiva del producto y del encarecimiento de los precios.
- La segunda amenaza es aún más peligrosa: el alto número de viajeros extranjeros espontáneos – mochileros en su mayor parte- que adquiere sus planes de viaje estando ya en Quito o Guayaquil, está generando un mercado de oferta callejera de bajo nivel profesional, en muchos casos informal y por fuera del control de los proveedores del cluster. Esto conduce a un severo deterioro de los precios (por *dumping*), y a que los comercializadores actúen con poco o ningún compromiso sobre la calidad del servicio y la satisfacción final del cliente, ofreciéndole lo que no existe o no puede darle. Además, se trata de una demanda que introduce un acelerador de alta presión sobre la *capacidad de carga* del recurso, para un estrato de demanda de muy escasa capacidad de gasto, lo que conduce a introducir “costos de oportunidad” negativos. (Si la demanda no puede crecer por límites de carga, turistas de poco gasto son un costo ambiental alto para un ingreso económico bajo. Ello puede justificarse si se trata de turismo nacional de tipo didáctico, por ejemplo, pero un cupo importante de turismo extranjero de bajos ingresos merece al menos una discusión).

Aparte del daño a la imagen y el deterioro del producto, esta actividad de mercadeo informal, desorden de precios y no- compromiso con la calidad –que, por lo demás, se apuntala con argumentos de democratización del turismo- impide ver con objetividad cuáles opciones de sustentabilidad deben ser consideradas a largo plazo como las mejores.

Una de esas posibilidades, al menos en el orden teórico, debería admitir que se exploren formas de alojamiento para aumentar la estancia media sin aumento de arribos, lo que conduciría a plantear posibilidades de hoteles y “resorts” ecológicos, de muy alto nivel, en algunos lugares (¿Isabela tal vez?) donde las condiciones lo permitan a juicio de las autoridades del Parque.

3. DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER

El descubrimiento de las Islas Encantadas por el Arzobispo de Panamá, Fray Tomás de Berlanga en 1535, puso en los mapas del mundo uno de los lugares más prístinos que la naturaleza se tenía reservado, pero su atención fue atraída luego de la publicación en 1859 del libro “El Origen de la Evolución las Especies” por el científico Charles Darwin, luego de su visita a las islas en 1835.

En 1978 las Islas fueron declaradas Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO y Reserva de la Biosfera en 1983. Con estas características, es indiscutible el reconocimiento que tiene Galápagos en el mercado turístico mundial.

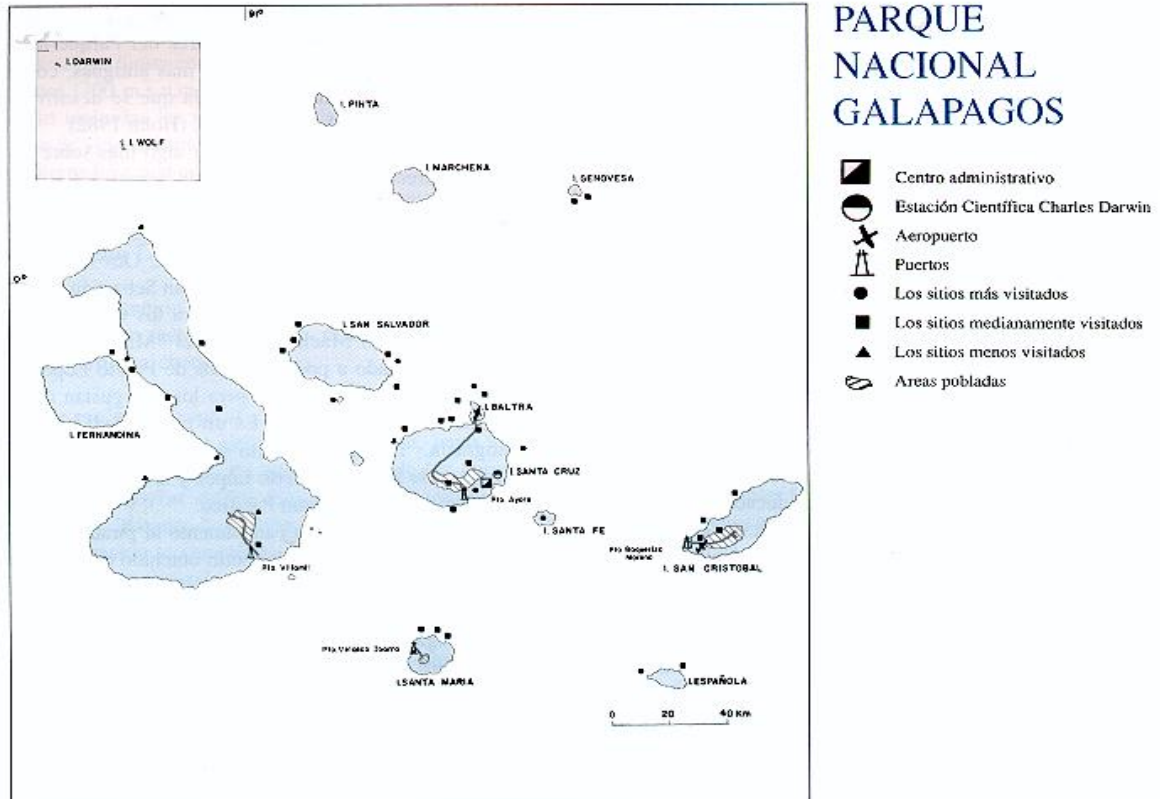
El *producto Galápagos* es identificado en casi todas partes más allá de su pertenencia a Ecuador. Esto demuestra que en el ámbito competitivo de la actividad turística, así como en otras actividades que agitan el tema conservacionista en el plano internacional, es un cluster que logra posicionarse en la mente de millones de personas como lugar único en cuanto a riqueza natural y como un destino de viaje para muchísimos visitantes potenciales. Probablemente no haya más de diez destinos con tanta carga de atracción, en el mundo entero.

Aparte de su singular belleza, Galápagos posee una fauna extraordinaria no solo en su variedad y rareza, sino en su actitud de tranquila convivencia entre sí y con los visitantes. La singularidad se extiende a su emplazamiento solitario en mitad del océano, a su origen volcánico que ostenta innumerables cráteres activos y apagados, a su extraña formación geológica, a su propia vastedad como archipiélago. Razones que por más de un siglo han llamado la atención de científicos de todo el mundo.

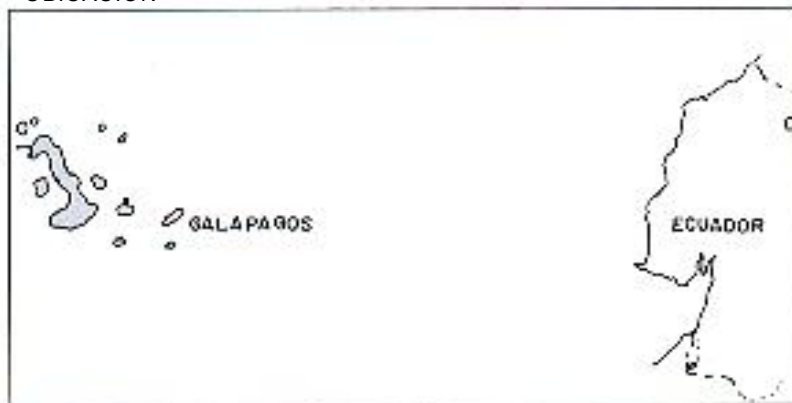
El Archipiélago de Galápagos está formado por trece islas mayores, seis menores y cuarenta y dos islotes. Su atractivo proviene de las características de su paisaje volcánico, seco y agreste, y especialmente de sus peculiares especies de flora y fauna, que han evolucionado en cada una de las islas sin contacto con el mundo exterior. Darwin fue el primero

en observar el curioso fenómeno evolutivo. Después de él, muchos científicos han sentido la fascinación de este laboratorio viviente, uno de los últimos santuarios naturales.

Las islas tienen además una larga historia: aventureros y piratas, pescadores de ballenas, una historia penitenciaria en la primera mitad de siglo, unas bases militares extranjeras que existieron durante y con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial.



UBICACION



Debido a problemas relacionados con la pesca y flujos migratorios excesivos, entre otros, la UNESCO consideró no hace mucho declarar a Galápagos como Patrimonio en Extinción. Este hecho aceleró la decisión gubernamental de dotar al archipiélago con una Ley Especial, cuyo objetivo principal es declarar como prioridad nacional la conservación de los ecosistemas. La Ley también prevé un control estricto de la migración desde el continente, el manejo de la reserva marina, la distribución de los ingresos al Parque Nacional y el diseño de un sistema clarificador sobre las responsabilidades de las diferentes competencias institucionales en las islas.

La apertura de las islas al turismo ha convertido a Galápagos, en la actualidad, en uno de los destinos más conocidos y solicitados a escala mundial.

3.1 *El producto Crucero*

El turista de mayor categoría sabe que paga una tarifa bastante superior a la media de cualquier trayecto similar por milla volada internacional (y más, nacional) o en comparación con los cruceros del Caribe o del Mediterráneo, con mucho menos confort a bordo. Lo haría con mucho más gusto, siempre que se le prodiguen otras atenciones. En el vuelo definitivamente no se las dan, ni a la entrada a las islas.

Una vez en el buque, esta clase de pasajero se ve compensado con la cortesía de trato y los cuidados que por lo general se le prodigan en sus movimientos de embarque, desembarque y visita a los sitios. La calidez de las tripulaciones, por contraste con lo que acaban de vivir en el avión y durante la escala en Guayaquil, les conforta: asumen sin protestar gastos extras en propinas y bebidas que en otros casos suelen incluirse en el paquete; e incluso, al final, dejan donativos a las ONGs que solicitan contribuciones. Ello se debe a que los clientes de ese rango, en Galápagos, por lo general son personas de edad, con una base cultural alta, muy sensibles al tema naturalista y de un ingreso económico superior al promedio en sus respectivos países. Son clientes que se gratifican esencialmente con encontrar lo que fueron a ver: animales y naturaleza. Que nunca faltan allí.

Desde ese punto de vista, el cliente de elite de Galápagos es probablemente el mejor cliente y el de estrato más alto que a este momento puedan alcanzar productos latinoamericanos. Y ello tiene consecuencias colaterales interesantes: generan moda imitativa entre personas de su misma clase social; hablan abundantemente de su experiencia y se pueden convertir en benefactores permanentes del Parque.

En cuanto a su comportamiento como usuarios, asumen una relativa condescendencia frente a las dificultades que el producto presenta, si son provocadas por circunstancias de manejo o de clima, siempre que se les garanticen buena seguridad, calidad de la guianza, trato personalizado y paciencia con sus limitaciones físicas. También esperan muy buen servicio de Alimentos y Bebidas.

No siempre las expectativas se cumplen, pero hay un nivel de calidad importante, más de las personas que intervienen que de los equipos. Hay síntomas de que esa calidad decae, sin embargo.

Usualmente este producto es vendido directamente por mayoristas en el exterior.

Hay otra categoría media de cruceros que las agencias de viajes en Quito y Guayaquil ofrecen también una amplia y variada gama de programas de visita a las islas. Los precios son muy variados, fijándose en función del itinerario, el tipo de embarcación y la duración del crucero. Aunque nunca llegan a ser baratos, hay ciertas opciones consideradas más económicas dentro de la oferta existente. En todo caso, es siempre aconsejable contratar el servicio en el exterior, o mediante una agencia profesional en Quito o Guayaquil, antes de intentar aceptar ofertas callejeras, y todavía menos, una vez arribado a las islas. Esto podría representar un producto del que nadie es responsable en cuanto a calidad y seguridad, o en el mejor de los casos puede significar una gran espera con los consiguientes costos adicionales en que tendría el turista que incurrir durante la estadía no cubierta por la embarcación.

Las excursiones suelen contemplar los siguientes lugares de visita, dependiendo del itinerario de cuatro, cinco u ocho días:

- ***Isla Isabela***, la mayor de las islas, cuyos principales atractivos radican en: colonias de flamencos de la laguna de Villamil; iguanas marinas; cormoranes no voladores; colonias de pingüinos en la bahía Elizabeth; inscripciones dejadas por los balleneros del siglo XIX, grabadas en la piedra de la caleta Tagus; la caldera del volcán Alcedo, donde existe la mayor colonia de tortugas galápagos del archipiélago.

La Isla tiene tres sitios habitados: Puerto Villamil, un puerto pesquero en la costa sur y T. De Berlanga, un pueblo de colonos situado al noroeste de Puerto Villamil.

- ***Santa Cruz***, cuya importancia por ubicación central en el archipiélago y por su cercanía al aeropuerto de Baltra, la han convertido en la más poblada. Mucho antes de la llegada de turistas, Puerto Ayora ya contaba con una numerosa colonia de emigrantes de la parte continental de Ecuador, europeos y algunos norteamericanos. Al este de Puerto Ayora se encuentra la sede del Parque Nacional Galápagos y la Estación Biológica Charles Darwin. Aquí se promueve y facilita la investigación especializada orientada a la protección y mantenimiento de los recursos naturales del archipiélago. La Estación funciona bajo el auspicio del Gobierno de Ecuador, la UNESCO y la Unión Nacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y cuenta con un Centro de Información para visitantes.

Los principales atractivos naturales en Santa Cruz son: Los bosques de Scalesia, los cactus Opuntia, los manglares de la costa, las playas de coral blanco en Bachas, iguanas terrestres en Bahía Conway, iguanas marinas en la mayoría de playas y una representación significativa de todas las aves presentes en Galápagos. La Estación es el lugar más idóneo de todo el archipiélago para contemplar a las tortugas galápagos.

- ❑ **Baltra:** es una pequeña isla formada por lava submarina. El ejército de Estados Unidos hizo aquí una base en la II Guerra Mundial y construyó dos pistas de aterrizaje y un embarcadero, hoy día utilizadas por la Armada de Ecuador. Aquí, el único sitio de visita es el islote Mosquera, habitado por una colonia de lobos marinos.
- ❑ **Seymour:** pequeñísima isla situada justo al norte de Baltra. Aquí se encuentran piqueros de patas azules y fragatas.
- ❑ **Daphne:** al norte de Santa Cruz y oeste de Baltra se encuentra el conjunto de dos islotes Daphne y Daphne Menor. Su principal atractivo son los dos cráteres con fondo extrañamente blanco de la isla mayor. En estos cráteres anidan innumerables familias de piqueros de patas azules.
- ❑ **Plaza Sur:** Frente a las costas orientales de Santa Cruz se encuentra este interesante islote, cuya superficie se halla recubierta por rojizas formaciones de Sesuvium, salpicadas de cactus Opuntia. Hay además tres especies de pinzones, iguanas de tierra, lobos marinos, pufinos y gaviotas de cola bifurcada.
- ❑ **Santa Fe:** esta isla pequeña se encuentra entre Santa Cruz y San Cristóbal y está rodeada de acantilados. Una de sus características principales en cuanto a vegetación, son los bosques de cactus Opuntia. Al desembarcar en una caleta permitida, se pueden ver muchas aves, como cucubas, pinzones, alcatraces y fragatas. Hay también lobos marinos e iguanas marinas.
- ❑ **Española:** pequeña isla, no demasiado alta, ubicada al sureste del archipiélago. En los lugares donde está permitido desembarcar, se pueden contemplar muchas especies de la avifauna presente en Galápagos. En Punta Suárez se puede observar albatros, único lugar del archipiélago donde anida esta ave. También hay lobos marinos, iguanas marinas, enormes cangrejos rojos y lagartijas de lava. El Soplador La Chocolateira, es un arrecife de lava y en la Bahía Gardner hay una playa de coral blanco y conchas.
- ❑ **Genovesa:** La isla está formada por el cono de un volcán, campos de lava basáltica y un gran cráter semisumergido. Los brazos del cráter forman la Bahía Darwin, desde donde se accede para las caminatas por la isla. Son abundantes las focas de piel, los lobos marinos y las aves. El lugar llamado Barranco es excelente para ver piqueros de patas rojas, palomas de galápagos y piqueros enmascarados.
- ❑ **Fernandina:** es la más occidental de las grandes islas (se encuentra atrás de Isabela, mirando de este a oeste). El atractivo de esta isla es que su totalidad es un enorme cono volcánico que emergió de las profundidades y continua siendo muy activo. Su interior está parcialmente ocupado por una laguna. Aquí se permite la visita en Punta Espinosa, donde hay una numerosa colonia de lobos e iguanas marinas. Son muchas las iguanas terrestres, las focas de piel, los pingüinos, los piqueros de patas azules, los cormoranes no voladores y los gavioteros.
- ❑ **Santiago:** las áreas abiertas al turismo incluyen la vista de coladas de lava reciente, alcatraces y lobos marinos en Bahía Sullivan; las cuevas donde se resguardaban los piratas y el manantial de agua dulce de Cala Bucanero; salinas con flamencos en Playa Espumilla. En Puerto Egas se puede nadar y bucear junto a las focas de piel e iguanas marinas.
- ❑ **Bartolomé** es un pequeño islote situado frente a las costas orientales de la isla Santiago y es uno de los lugares más visitados y fotografiados por los turistas debido a las hermosas panorámicas que se divisan desde su cumbre y a las playas blancas situadas de forma opuesta en un estrechísimo istmo.
- ❑ Al sur de Santiago se halla la isla **Rábida**, construida por rocas volcánicas y lava. El suelo oscuro está cubierto por una blanca vegetación de plantas espinosas. La vida animal está limitada a lobos marinos, nueve especies distintas de pinzones, piqueros enmascarados, alcatraces y palomas de galápagos.
- ❑ **San Cristóbal:** Puerto Baquerizo es la capital provincial y la segunda ciudad, después de Puerto Ayora, en número de habitantes. Aquí opera otro aeropuerto, servido por la aerolínea ecuatoriana San hasta 1999. Los atractivos de San Cristóbal son la Isla Lobos, la laguna El Junco, Puerto Grande y Cerro Tijeras. El León Dormido, formación de rocas donde anidan fragatas, piqueros de patas azules y piqueros enmascarados.
- ❑ **Floreana:** es otra isla grande, donde el atractivo está muy ligado al hombre. En la Bahía Post Office, situada al norte, existe un barril de madera que fue puesto allí por un ballenero inglés a fines del siglo XVIII, y que sirve para que los navegantes depositen sus correos según el destino que llevan. Otra de las historias de Floreana tiene que ver con la emigración europea en la década de 1925-1935 y ciertos misteriosos sucesos y un relato de la vida de su familia en las islas, se encuentran recogidos en un libro escrito por la señora Margret Wittmer, llamado **Floreana Lista de Correos**.

Los principales sitios de visita en Floreana son Punta Cormorán, la Bahía Post Office y el islote la Corona del Diablo. En la isla Lobería, frente a la Bahía Post Office se encuentran lobos marinos y cerca de Punta Cormorán existen numerosos grupos de flamencos.

El resto de las islas o islotes no están contemplados en la lista de lugares permitidos, ya sea por la fragilidad en el equilibrio ecológico o por la extrema dificultad de desembarque. En todo caso, las visitas están controladas por el Servicio del Parque Nacional. Es importante señalar que el Estado es el que regula las visitas, con la finalidad de evitar una excesiva carga en los frágiles ecosistemas de las Islas. Así, se intenta que las visitas estén constantemente monitoreadas, como se puede ver en el recuadro a continuación:

3.2 *Uso turístico de Galápagos*

USO ACTUAL DE LOS SITIOS DE VISITA EN GALAPAGOS EN ITINERARIOS AUTORIZADOS¹¹

AÑO	SITIOS SUBUTILIZADOS		SITIOS SOBRESUTILIZADOS		RANGO ACEPTABLE	
	Número	%	Número	%	Número	%
1995	22	62.8	7	20	6	17.1
Julio 1996	22	66.6	4	12	7	21.2
Agosto 1997	19	59.3	5	15.6	8	25
Enero 1998	16	48.5	6	18.2	11	33

Estos porcentajes han sido calculados en promedios semanales de grupos autorizados a visitar sitios de acuerdo con los itinerarios aprobados de los barcos de crucero. Sólo están considerados los programas con itinerario. El porcentaje es exclusivamente de los sitios en los cuales hay información sobre itinerarios (la capacidad de carga fue calculada para un total de 62 sitios de visita en tierra).

Los sitios sobre utilizados son aquellos que exceden la capacidad de carga posible. Los sitios subutilizados son aquellos cuyo número es inferior al 50% de la capacidad de carga posible en el sitio. El rango aceptable corresponde a un porcentaje entre 51% y 100% de la capacidad de carga posible.

Como puede observarse, se requerirían muchos cruceros para poder conocer todos estos sitios de visita, sin embargo, con la operación actual y en el número de días elegido, se puede tener una buena idea de lo que son las Islas Galápagos. Esta opción facilita, además, el poder visitar sitios más alejados que sería imposible visitar con la modalidad de Tour Diario.

3.3 **El Producto Tour Diario**

Es la opción más económica de visitar Galápagos y usualmente el paquete se lo vende desde Quito o Guayaquil. El programa contempla la estadía en un hotel, con programas de salida diarios, o combinaciones hotel-embarcación. Es el programa preferido por los "mochileros" y por algunos estratos de turismo interno de menor capacidad de gasto. Esta modalidad podría presentar ciertos inconvenientes, ya que al tratarse de pequeñas embarcaciones y recorridos de corta duración, tan sólo se alcanzan las islas más cercanas. Por otro lado, en una gran cantidad de casos, se trata de una operación que ha surgido de manera espontánea frente al empuje de la demanda turística, por lo que no existen niveles profesionales adecuados para atender al visitante con la calidad que un producto como Galápagos requeriría para mantener sus ventajas competitivas en el mercado mundial.

Es también claro que el turista de tour diario genera una carga ambiental más fuerte para el sitio de estancia-base y, en cierto modo, provoca mayor afectación al ecosistema marino, porque realiza un trayecto adicional en cada visita y se mueve en grupos menos organizados, con menos posibilidad de control.

La falta de formación en servicios lleva a considerar al turismo simplemente como otro negocio más y que, en el caso particular de Galápagos, es pagado en dólares. Tanto es así que muchas veces se ve primero la cara del turista para luego fijar la tarifa. No existe una verdadera vocación de servicios o una cultura adecuada de atención al visitante. Lamentablemente este hecho es prolijado por algunas agencias de viajes en Quito y Guayaquil, que además ofrecen servicios que jamás se van a proporcionar, muchas veces a sabiendas. Esta circunstancia y la fuerte competencia local, hace que los precios no sean apropiados para solventar los costos que ocasiona la operación del negocio, y entonces lo primero que se afecta es la calidad. Tras ella, a mediano o largo plazo se pasa a descuidar otros aspectos que irremediamente se traducen en impactos ambientales negativos.

Al respecto, son muchos los esfuerzos que realiza la Cámara Provincial de Turismo en todo lo que es capacitación y normativa, aunque aún falte camino por recorrer. Como se dijo en otro lugar, la ventaja radica en que hay un grado notable, por lo menos mayor que en los demás clusters, de coordinación entre empresarios y entre éstos y las autoridades involucradas en el manejo del Parque.

¹¹ Fuente: WWF-Fundación Natura, "Tourist use of the Galápagos National Park and the carrying capacity of tourist sites", Galapagos Report, 1997-1998

En conclusión, puede decirse que Galápagos cuenta con las herramientas y la capacidad institucional necesaria para la protección del recurso. Existe una conciencia colectiva sobre la necesidad de conservarlo, aunque a veces el interés económico puede hacer perder el norte a más de un empresario del turismo o de la pesca, esta última una actividad que reviste peligros mayores por razones que trascienden el tema que nos ocupa. Experiencias como la explotación del pepino de mar o la pesca abusiva en las islas, son las más perjudiciales en el desarrollo sostenible del recurso.

Es preciso, en todo caso, encontrar vías intermedias para lograr un desarrollo de bajo impacto en lo que a turismo se refiere. Cerrarse ante alternativas viables de crecimiento del turismo puede llegar a ser tan perjudicial como permitir la entrada de un turismo con una mínima capacidad de gasto, que a la larga deteriore la calidad del servicio de manera irreversible.

4. MEDIDA DE LA OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

OFERTA GENERAL DE SERVICIOS - 2000

Establecimientos de alojamiento	41
Total habitaciones	524
Plazas	1.192
Total embarcaciones	78
Cabinas	671
Plazas	1.507
Operadoras de receptivo	18
Restaurantes	64
Formación de Recursos Humanos *	2

Fuente: Catastro Mintur, 2000

OFERTA DE PLAZAS EN PRODUCTOS CRUCERO Y LANCHAS TOUR DIARIO - 2000

	TIPO	CANTIDAD	CABINAS	PLAZAS
S.Cristóbal	Yate	17	108	242
S.Cristóbal	Motonaves	1	24	48
S. Cruz	Motonaves	4	150	296
S. Cruz	Motovelero	19	114	224
S. Cruz	Yate	19	152	457
S. Cruz	Lanchas	18	123	240
TOTAL		78	671	1.507

Fuente: Catastro Mintur, 2000

OFERTA DE ALOJAMIENTO EN GALÁPAGOS POR CATEGORÍA 1998

UBICACION	PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA		
	Num	Hab	Plaz	Num	Hab	Pla	Num	Hab	Pla
S.Cristóbal (P.Baquerizo)	13	183	421	13	195	466	9	91	194
Isabela (P.Villamil)	1	6	9	4	40	82	1	9	20
TOTAL	14	189	430	17	235	548	10	100	214

Fuente: Catastro Mintur, 2000

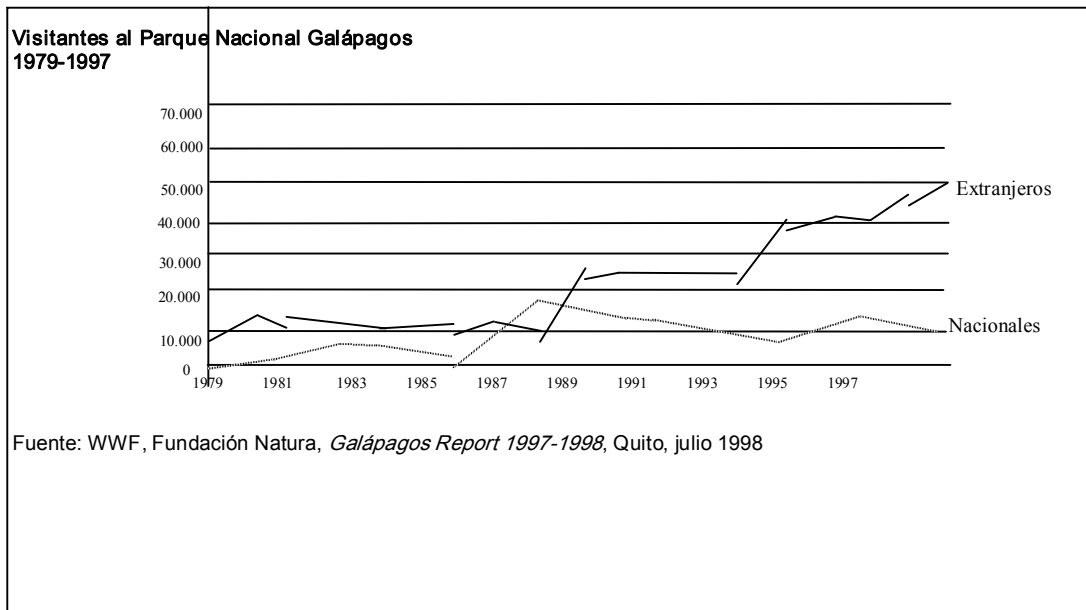
CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE COMIDAS Y BEBIDAS
AÑO 2000

UBICACIÓN	PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA		
	Num	Mes	Pla	Num	Mes	Pla	Num	Mes	Pla
ISABELA				1	10	40	2	18	72
SAN CRISTOBAL	5	42	168	38	276	1.144	17	93	378
TOTAL	5	42	168	39	286	1.184	19	111	450

Fuente: Catastro Mintur, 2000

5. DEMANDA TURISTICA

Desde 1970, primer año en que se estableció la necesidad de adquirir una *tarjeta de turista* para el ingreso al Parque Nacional, se cuenta con un registro de visitantes. En ese año 4.579 personas visitaron Galápagos; para 1998 esta cifra ascendió a 64.791, de los cuales 50.351 fueron extranjeros. El Fenómeno de El Niño no tuvo impacto negativo en las visitas internacionales, pero en cambio este hecho, unido a la difícil situación económica del país en los últimos años, ha provocado una disminución considerable del turismo interno.



Fuente: WWF, Fundación Natura, *Galápagos Report 1997-1998*, Quito, julio 1998

En estos casi treinta años, el crecimiento de la operación turística en Galápagos ha sido una constante. En 1972 existía únicamente un barco de crucero con capacidad para alojar pasajeros por más de una noche. Para 1986, existían ya 54 barcos¹² y en 1997 se registraron 84 barcos. El número de plazas ofertadas por las embarcaciones han incrementado de 597 en 1981 a 1.535 en 1997¹³ (según estadísticas Ministerio de Turismo, hay 1507 plazas registradas en 1998). En el último año, si bien ha habido una disminución en el número de embarcaciones, se registra un incremento en su capacidad¹⁴.

El acceso a Galápagos se realiza por vía aérea, desde Quito o Guayaquil, a los aeropuertos de Baltra, frente a Santa Cruz, y Puerto Baquerizo Moreno en la Isla San Cristóbal. La aerolínea TAME opera a Santa Cruz y a San Cristóbal operó hasta 1999 la empresa SAN/SAETA. Internamente, existe un tercer aeropuerto en Isabela, pero sirve únicamente para propósitos de logística.

¹² CONADE-SEGEPLAN 1988

¹³ WWF-Fundación Natura, “*Tourist use of the Galápagos National Park and the carrying capacity of tourist sites*”, Galapagos Report, 1997-1998

¹⁴ Idem

VISITANTES NACIONALES
PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS
AÑOS 1994-1998

1994	1995	VAR % 95-94	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
13.357	15.483	15.9%	16.113	4.1%	13.979	(13.2%)	14.440	3.3%

Fuente: División de Estadísticas e Informática, MICIPT, 1998

VISITANTES EXTRANJEROS
PARQUE NACIONAL GALÁPAGOS
AÑOS 1994-1998

1994	1995	VAR % 95-94	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
40.468	40.303	(0.4%)	45.782	13.6%	48.830	6.6%	50.351	3.1%

Fuente: División de Estadísticas e Informática, MICIPT, 1998

Comenzando por el precio del boleto aéreo, el viaje a las Islas no es barato. Si a esto le sumamos los impuestos que deben pagarse para el ingreso al parque (USD 100, de acuerdo con la Ley de Galápagos, para extranjeros mayores de 12 años), tenemos que antes de emprender cualquier programa, ya se ha pagado cerca de USD 500 por el solo hecho de tocar tierra en las Islas. En la sección relacionada con *Organización Empresarial* se examinará de mejor manera este particular.

Un fenómeno que ha crecido considerablemente en los últimos años en las Islas, consecuencia de los altos precios de los paquetes de crucero y del atractivo que representa la alternativa turística para las poblaciones de Puerto Ayora y Puerto B. Moreno, ha sido la diversificación de la oferta en dos tipos de productos: el producto crucero y el producto tour diario. Mientras que el crucero ha sido el producto por excelencia en las islas, el tour diario comenzó a tomar fuerza por su precio más conveniente, una vez que las islas empezaron a ser visitadas por crecientes oleadas de turistas no organizados. Para la estructuración de este producto ha sido necesaria la construcción de una pequeña planta hotelera, transporte de navegación menor para las visitas diarias y otros servicios como alimentos & bebidas, comercios y establecimientos de tipo complementario, tanto en Santa Cruz (donde el fenómeno es de mayores proporciones) como en San Cristóbal.

Este hecho ha ocasionado, inclusive en una ciudad poco visitada como Puerto Villamil, en Isla Isabela, un incremento en el número de turistas con un presupuesto bajo para gastos. Los llamados "mochileros" son clientes habituales de estos paquetes que se venden en Quito o Guayaquil, mediante agencias de viajes en sistema "walk-in". Esta diversificación está produciendo niveles bajos de calidad en el producto, por la cantidad de empresas que han iniciado sus operaciones y el anarquismo que impera en materia de precios. Según información del representante del Ministerio en Santa Cruz, algunos empresarios se reúnen en el aeropuerto a la llegada de los vuelos, para pelearse los clientes. Esta desnivelación en calidad y precios empieza a afectar seriamente la operación. Ahora las quejas, que eran algo poco frecuente en Galápagos, llegan a la oficina del representante de la oficina de turismo en cantidades inmanejables.

6. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Es el esfuerzo de más de 25 años de los operadores ecuatorianos, quienes tuvieron la visión de iniciar esta oferta de servicios hacia las Islas Galápagos, el que ha rendido sus frutos en la actualidad. El destino ha conseguido posicionarse en la retina del mundo entero como lo que es: uno de los lugares más extraordinarios de la naturaleza, hoy abierto para que los visitantes de todas las latitudes tengan la experiencia única de ser parte de este laboratorio viviente.

Los empresarios tradicionales de Galápagos han asimilado perfectamente el concepto de *singularidad y excelencia* y lo han aplicado a todos los ámbitos de su operación: servicio, infraestructura, comercialización etc. Han sido grandes los esfuerzos para dotar a las islas de las facilidades que permitan servir la demanda creciente del mercado internacional y lo han logrado de tal forma que este cluster es percibido de manera independiente a su pertenencia a Ecuador.

La fórmula tradicional de servicios es la de visitar las islas mediante el sistema de cruceros que llegan a los diferentes puntos de visita, previamente determinados por las autoridades de control.

Actualmente se encuentran registradas 78 embarcaciones entre lujo, primera, y turista. En su mayoría pertenecen a empresas registradas en Quito y Guayaquil; sin embargo, el incremento de la demanda de pasajeros individuales y con intereses diferentes a los clientes de cruceros ha propiciado la aparición de tour operadores locales que prestan servicios para un rango de exigencias menores en cuanto a calidad y precio. Esto servicios generalmente se prestan en

la modalidad de *tour diario*, para el cual se cuenta con pequeñas embarcaciones con capacidad de operación de corta distancia; por ello los itinerarios son más breves y menos costosos. La consecuencia de este tipo de demanda ha sido también el desarrollo, con las excepciones del caso, de una incipiente infraestructura hotelera en las tres principales islas del archipiélago.

La aparición en el mercado de este nuevo componente, caracterizado por más volumen y menos *elitismo*, hace que los nuevos prestadores de servicios no ponga mayor énfasis en el aspecto *calidad*, una noción que para otro grupo de operadores está clara.

6.1 Comercialización

Por las características del producto, las alternativas con que cuentan los operadores de Galápagos para su incursión en los mercados internacionales son muy variadas:

- Convenios agentes representantes de la empresa en el exterior, a quienes se encarga la realización de contactos con compradores mayoristas, minoristas y público en general. El perfil de este Agente General de Ventas, o GSA, es el de tener un amplio conocimiento del mercado al que atienden. Por lo general, llegan a convertirse en asesores de la empresa operadora en el establecimiento de estrategias de mercadeo. Sin embargo, únicamente el 6% de los operadores tienen este tipo de contratos. Otro 86%⁶ de operadores estarían interesados en contar con los servicios de oficinas de comercialización en el extranjero.
- Otra alternativa utilizada por la gran mayoría de operadores es la promoción y ventas a través de agentes mayoristas o agencias de viajes en el exterior. Los agentes mayoristas cubren amplios espacios de mercado en cada uno de sus países de origen y promocionan circuitos mediante la publicación de manuales con los programas bajo convenio en los diferentes países; estas publicaciones por lo general son bianuales, por lo tanto se negocian tarifas que puedan mantenerse vigentes por ese tiempo.
- La asistencia a ferias de turismo, el contacto directo con clientes vía fax o correo electrónico es otro medio muy utilizado.
- La publicidad en revistas especializadas o científicas, los viajes de familiarización para agentes vendedores o prensa también están entre las prácticas más frecuentes de comercialización.

El proceso de lograr credibilidad en el mercado y relaciones comerciales duraderas es largo y demanda inversiones altas de dinero y tiempo. De ahí que los operadores más antiguos de Galápagos sean más consistentes y utilicen todos los medios a su alcance para mantener una presencia permanente en los mercados emisores más importantes; entre estos encontramos en primer lugar a Estados Unidos con el 50% del tráfico total a Galápagos, Alemania y Francia con el 50% y otros países con el 20%¹⁵.

En años estables, en temporada alta, los efectos de la comercialización han producido niveles de ocupación que fluctúan entre el 61% y el 70% para el 29% de los operadores de Galápagos¹⁶; para el 47% de operadores la ocupación está entre el 71% y el 80%. Estos porcentajes baja hasta un 30% en temporada baja, lo que da un promedio de ocupación anual del 57%. Estos dos últimos años, debido a la crisis del país, el nivel fluctúa entre un 40% y un 45% promedio anual, particularmente por la baja en el turismo interno hacia las Islas.

6.2 Tarifas de Cruceros

El producto cruceros es el más vendido internacionalmente (o el que más se intenta vender en el mercado exterior). Las tarifas son altas debido principalmente a los elevados costos financieros en dólares que recae en las empresas por concepto de adquisición de embarcaciones; la presente crisis económica del país obliga a provisiones más altas de lo normal.

El segundo factor que incide sobre las tarifas es la intermediación de diferentes agentes en la cadena de comercialización, quienes obtienen un porcentaje de comisión dependiendo de su ubicación en la escala de ventas.

Hay otro factor de análisis, que se basa en la decisión de muchos operadores de recuperar su inversión en el corto o, a lo sumo, en el mediano plazo, aprovechando de un producto único en el mercado

Finalmente, algunos operadores subvencionan, con el producto Galápagos, a otros productos en Ecuador continental.

Se podría también pensar que algunas empresas mantienen unos costos administrativos demasiado altos debido a una sobre dimensión en su tamaño.

⁶ Entrevistas a operadores de Galápagos

⁷ Idem

Para definir sus tarifas brutas, los operadores de Galápagos deben considerar algunos indicadores a fin de lograr ofertar precios competitivos tanto para el mercado externo como para el interno. Hay cierta complicación en el cálculo de los costos de operación ya que, además de los parámetros expuestos anteriormente, también influyen la baja o alta temporada o a las variaciones en la demanda debido a factores exógenos a la operación.

Las provisiones, una vez cubiertos los costos operacionales, administrativos, financieros y comisiones en los precios de venta al público (tarifa bruta), van desde el 13% en temporada baja hasta el 42% en temporada alta.¹⁷

La relación precio/calidad para el grupo de embarcaciones de lujo está en su punto de equilibrio, es decir que los agentes vendedores aceptan que el precio de servicios en esta categoría está relacionada directamente con la calidad de los mismos. En el caso de las embarcaciones turísticas esta relación es negativa, ya que el precio percibido es demasiado alto respecto de la calidad en los servicios recibidos.

TARIFAS BRUTAS MOTONAVES LUJO EN USD AL AÑO 2000

	4D/3N		5D/4N		8D/7N	
	TEMP. BAJA	TEMP. ALTA	TEMP. BAJA	TEMP. ALTA	TEMP. BAJA	TEMP. ALTA
OPERADOR A	1.100	1.235	1.400	1.650	2.455	2.285
OPERADOR B	947	1.110	1.263	1.492	2.211	2.611
OPERADOR C	1.040	1.190	1.450	1.850	2.370	2.690

Fuente: Tarifas Brutas publicadas por operadores para el año 2000

En las Islas actualmente navegan 4 motonaves para un promedio de 90 pasajeros; 3 embarcaciones de 32 a 48 pasajeros. Todas ellas están clasificadas en categoría *lujo*. Las tarifas se han determinado en relación con las características e infraestructura de cada una de ellas. Por su tamaño y volumen de pasajeros, el Parque Nacional Galápagos asigna los sitios de visita que soportan mayor carga y que están más alejados de los sitios cuyo ecosistema es más frágil.

TARIFAS BRUTAS YATES LUJO EN USD AL AÑO 2000

	8 DIAS/7 NOCHES	
	TEMPORADA BAJA	TEMPORADA ALTA
YATE A	1.560	1.950
YATE B	1.430	1.785
YATE C	1.500	1.870
YATE D	1.700	1.850
YATE E	1.490	1.970
YATE F	1.990	2.350
YATE G	2.050	2.200
YATE H	2.240	2.480

Fuente: Tarifas Brutas publicadas por operadores para el año 2000

En los últimos diez años los operadores de Galápagos han introducido el servicio de yates de lujo con capacidad de 8 a 22 personas, previendo una demanda que requiere de servicios de mayor calidad, en grupos más pequeños. Son embarcaciones que realizan, por lo general, itinerarios de 8 días. Algunas de ellas, además de los itinerarios regulares, se han especializado en programas de buceo. La variación de precios está marcada por las diferentes facilidades que ofrecen unos y otros, además de que algunos operadores introducen variaciones en el servicio para obtener mayor competitividad a nivel de calidad.

TARIFAS YATES PRIMERA EN USD AL AÑO 2000

	4D/3N		5D/4N		8D/7N	
	Temp. BAJA	Temp. ALTA	Temp. BAJA	Temp. ALTA	Temp. BAJA	Temp. ALTA
OPERADOR A					1.125	1.470
OPERADOR B	542	600	679	750	1.075	1.200
OPERADOR C	520	650	624	780	1.080	1.350

Fuente: Tarifas Brutas publicadas por operadores para el año 2000

¹⁷ Entrevistas Operadores de Galápagos

**TARIFAS YATES CLASE TURISTA SUPERIOR
EN USD AL AÑO 2000**

	4D/3N		5D/4N		8D/7N	
	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>
OPERADOR A					990	1.250
OPERADOR B	486	543	608	679	972	1.085
OPERADOR C	520	650	624	780	800	1.100

Fuente: Tarifas Brutas publicadas por operadores para el año 2000

**TARIFAS YATES CLASE TURISTA
EN USD AL AÑO 2000**

	4D/3N		5D/4N		8D/7N	
	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>
<i>OPERADOR A</i>					990	1.250
<i>OPERADOR B</i>	432	540	544	680	748	935

Fuente: Tarifas Brutas publicadas por operadores para el año 2000

Los yates de primera clase mantienen una variación de tarifas mínima entre unos operadores y otros. La competencia en precios se hace más evidente entre los operadores de clases turista y turista superior, quienes utilizan estrategias de ventas de "último minuto"; es frecuente encontrar en una misma embarcación pasajeros que han pagado la tarifa al 100% y otros al 40 o 50%. Esta situación frente a los agentes vendedores en el exterior, definitivamente resta credibilidad al producto Galápagos en general, pues muchos asumen que esta práctica puede ser común a todos los operadores del cluster.

**TARIFAS SERVICIOS COMBINADOS HOTEL/YATE
EN USD AL AÑO 2000**

	4D/3N		5D/4N		8D/7N	
	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>	<i>Temp. BAJA</i>	<i>Temp. ALTA</i>
<i>OPERADOR A</i>	435	545	580	650	910	1.138
<i>OPERADOR B</i>	372	465	488	610	827	1.033
<i>OPERADOR C</i>	280	350	374	464	653	812

En cuanto al alojamiento en tierra, en combinación con visitas diarias en yate, existen no más de tres opciones recomendables: dos en clase lujo y una en primera clase. Las otras no ofrecen la calidad, seguridad e infraestructura necesarias para garantizar una operación óptima. Sin embargo, son los turistas que organizan sus viajes individualmente y que buscan el precio más económico, los mayores usuarios de este tipo de servicios.

7. ENTORNO COMPETITIVO

7.1 Calidad

En lo esencial, el tema quedó tratado en varios acápite anteriores. Resumiendo: es buena la calidad media de los cruceros y de los servicios combinados al paquete principal, salvo el transporte aéreo. Es buena la guía. Es bueno, casi excelente, el estado en que se ven los recursos y los sitios de visita: buena presentación, aseo en prácticamente todos los sitios, una presentación decorosa de los muelles y de los sitios poblados, buena la demarcación de los senderos, buena la parte escénica de los lugares escogidos como puntos de observación. Se echan de menos algunas torres de divisa en determinados lugares.

Es mala la forma en que se ve la especie más importante en la bitácora previa a la visita: Las tortugas galápagos adultas, encerradas en una granja, maltratadas y asustadizas. Son la única especie que el Parque como tal no tiene forma de visitar fuera de cautiverio, y ello es toda una paradoja.

Es deficiente la operación de counter en el terminal del aeropuerto: lenta, engorrosa, poco cortés, por parte del control migratorio del Parque y de la aerolínea.

Es malo el servicio de traslado del aeropuerto a la ciudad y/o al muelle; la gente es acarreada por soldados en buses militares, como si fueran reclutas.

Es pobre la oferta de los servicios en tierra. Muy deficiente la parte relacionada con A&B.

Y es muy deficiente el servicio de comunicaciones, crítico para turistas que se sienten en un rincón aislado en mitad del mundo.

7.2 Accesibilidad y conectividad

Por una estrategia nacional proteccionista al extremo, pero inteligente (respecto a la cuál hay que preguntarse cuánto más puede durar), la conectividad de las islas se ha relegado a depender de transporte nacional en todos los casos, entrada y salida obligada desde algún punto del continente. Es una manera de forzar un ingreso extra, a costa de generar una limitación. Puede llegar el día en que la limitación pese más que el mayor ingreso. Habrá que ver.

Al momento, pese a lo dicho, hay razones para dudar que la demanda de Galápagos esté siendo convenientemente inducida a ensayar otros productos de Ecuador, en un mismo o en futuros viajes. Ni se está aprovechando el tiempo muerto de los cruceros para ofrecer opciones en el continente, ni se ven respuestas espontáneas de los turistas a buscarlos, tal vez porque la experiencia de Galápagos es lo bastante alta en precio y en tiempo como para dejar margen a otros destinos combinados. Pero ahí hay un posible mix de producto que tiene que ser estudiado.

Otro factor crítico en cuanto a accesibilidad radica en la distancia enorme que separa las islas del continente, y el *quasi* monopolio aéreo detentado por la compañía TAME, que ofrece un servicio, tanto en los aeropuertos como a bordo, bastante mediocre y por un precio demasiado alto.

El tiempo de espera en el aeropuerto de Guayaquil es incómodo, apretujado en una sala sin servicios, sin posibilidad de tomar un café o una cerveza, con asientos estrechos e insuficientes, sin cómo adquirir un periódico, sin sitio para fumadores.

7.3 Presencia en el mercado y comercialización

Se dice que el producto Galápagos se vende solo y ello es hasta cierto punto verdad. De hecho es el único producto ecuatoriano plenamente introducido y posicionado en el exterior. La demanda internacional de *elite* compra el producto sin problema, casi sin resentir los precios, tanto de la porción aérea como de los cruceros de categoría más alta, por razones que han quedado explicadas atrás.

Sin embargo, en este esfuerzo están sobre todo las grandes operadoras de Quito y Guayaquil. Los empresarios medianos y los locales buscan organizarse para poder comercializar su producto directamente con los mayoristas extranjeros. Muchos de ellos, sobre todo los que detentan productos combinados tierra-crucero, han logrado realizar contactos importantes en el exterior. Pero una buena porción carece de medios, de know how y de experiencia comercial suficiente para vender por sí mismos, y dependen de intermediarios, a veces de pobre calidad profesional y ética. Allí es donde radican los problemas mayores.

Si el cluster se organiza, hay que empezar por depurar la cadena de mercadeo, expulsando o vetando a los comercializadores que no se atengan a unas reglas de manejo profesional.

7.4 Niveles de formación y capacitación

Con excepción de los guías turísticos, quienes reciben constante formación en el Parque, o de operadores de Quito o Guayaquil, los pequeños y medianos empresarios hoteleros locales, restaurantes, personal de las embarcaciones, comerciantes y propietarios de establecimientos de esparcimiento, no tienen muchas opciones de acceder a programas de formación y capacitación. Aparte de que los que se realizan en el archipiélago son demasiado limitados.

Los planes formativos pueden ir mejorando. Sin embargo, a los empresarios de las *pymes*, lo que podría ayudarles es conocer experiencias de servicio mejores que los que ellos ofrecen y los que han visto. Esta es una típica función de benchmarking, dado que para la inmensa mayoría de los prestadores locales, es su propia falta de experiencia como clientes lo que les impide ver más allá.

7.5 Promoción

Se tiene bien cubierta por la presencia de muchos vehículos de promoción indirecta que se ocupan del tema de Galápagos en el exterior con relativa constancia y periodicidad, en función de intereses científicos y geográficos (revistas científicas y de vulgarización, series de televisión, documentales, programas de viajes), que le ahorran al país y al cluster prácticamente un 90% del esfuerzo.

Los materiales promocionales ex profeso son a simple vista de buen contenido. Aprovechando la situación competitiva de Galápagos en el mercado externo, sería recomendable que en las islas y en los buques se desarrollen puntos de información sobre los productos de otros clusters.

EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER GALÁPAGOS



- Existe una buena integración autoridades/empresarios/comunidades
 - Existen demasiadas competencias institucionales, en algunos casos con sobre posición de funciones
 - La recepción de turistas en los aeropuertos es desmotivante. Hay mucho mal trato y descortesía.
 - Demasiada contemporización del gobierno frente a presiones de tipo político y social
- CLUSTER LITORAL**
- altas tasas y contribuciones del turista
 - Se necesita mayor vigilancia en seguridad de las embarcaciones
 - Existe poca capacidad de reacción ante emergencias
 - Es urgente una reinspección de las patentes de operación



POSITIVOS

- Recurso natural único y bien posicionado en el mercado internacional
- Buen manejo ambiental y buena presentación de los atractivos
- Buen nivel de guianza en las embarcaciones grandes
- Buen manejo profesional de los operadores tradicionales

- **Revisar, en el largo plazo, la alternativa entre "elitización" de producto o introducción de variaciones para estancia vacacional en tierra**
- **Reducir los estratos extranjeros de baja capacidad de gasto. Para ello deberá propiciarse campañas de benchmarking locales**
- **Analizar la alternativa de llegar con vuelos directos (charteres).**
- **Realizar alianzas estratégicas para que Galápagos sea un punto de promoción de productos turísticos continentales.**



NEGATIVOS

- Falta de preparación de guías para mediana y pequeña operación
- Calidad inferior en operación de medianas y pequeñas embarcaciones
- Seria deficiencia en la seguridad de programas de buceo
- Irresponsabilidad ambiental de ciertos operadores
- Planta hotelera y gastronómica muy pobre
- Sistemas de comunicación muy deficientes
- No se ha propiciado un uso extensivo de tecnologías de energía alternativas



- Degradación puntual del producto en Puerto Ayora: prostitución, droga, etcétera.
- Precios desmedidos en los distintos componentes del paquete
- Gap alto entre servicios de tierra y a bordo
- Aunque existen estudios por parte de operadores y mayoristas internacionales, ni el gobierno ni el cluster conoce información
- Crecimiento del 200% anual del nivel de quejas de turistas, dirigidas principalmente a la operación local



- Es el cluster más consolidado del país
- Existe una buena cadena operación-comercialización exterior
- La cadena es incompleta para operadores pequeños y medianos, que están en manos de comercializadores de Quito y Guayaquil

CLUSTER LITORAL

1. ANTECEDENTES

Para la elaboración del presente informe, en el cluster Litoral se desarrollaron talleres de trabajo en Portoviejo, Salinas y Guayaquil. En ellos se pudo obtener una buena parte de la información relacionada con atractivos turísticos en uso por parte de operadores. También se verificó en el sitio aquellas áreas consideradas prioritarias de conservación para uso futuro. También se recabaron propuestas de planes de manejo y gestión turística por parte de las Cámaras Provinciales de Turismo en los Núcleos Manabí y Península.

El taller desarrollado en Guayaquil, con ocasión de esta segunda fase del Plan, no contó con la presencia de empresarios turísticos sino con representantes de áreas protegidas y agentes del manejo turístico cultural del microcluster, lo que fue muy positivo para identificar el nivel de desarrollo de áreas como Cerro Blanco, Manglares de Churute, Asociación Artesanal y otros recursos al interior o próximos a la ciudad de Guayaquil.

Sin embargo de lo anterior, ya en la primera reunión llevada a cabo en Guayaquil, previa a la conclusión de la primera fase, los participantes presentaron sus inquietudes y sugerencias, despejando los requerimientos del grupo consultor y brindando pistas adecuadas para la formulación del presente informe.

Los datos estadísticos concernientes a los flujos y medida de la oferta turística, si bien no son exhaustivos, presentan un marco de referencia satisfactorio para la definición de productos y potencialidad del cluster.

La denominación de microcluster o núcleo tienen que ver con la capacidad de ciertas ciudades o zonas particulares, de constituirse en centros de recepción y subdistribución turística, a la vez que proveedores de suministros para la operación correspondiente. En el caso del cluster Litoral, el papel de microcluster lo cumple la ciudad de Guayaquil, sin perjuicio de que a medida que el desarrollo turístico vaya consolidándose en los núcleos más incipientes, se determinen centros con dichas características y asuman el rol de microclusters. A largo plazo, las subzonas del cluster, eventualmente, podrían también llegar a conformar su propio cluster.

2. RESUMEN ESTRATÉGICO DEL CLUSTER LITORAL

Las ventajas competitivas del litoral ecuatoriano para el mercado internacional de playa, son en este momento prácticamente nulas (excepto para un pequeño segmento fronterizo), por razones que se explican más adelante, pero que podrían resumirse en:

- Mala planeación y mal ordenamiento del entorno físico general y de playa;
- Muy deficiente provisión de servicios básicos (agua, carreteras, comunicaciones, salud);
- Muy deficiente manejo de las variables ambientales (desechos sólidos y líquidos, control de vertimientos, control de usos contaminantes);
- Poca inversión y escasez de manejo profesional por parte de los receptores vacacionales clave;
- Pobre o inexistente cultura de servicio.

Pero hay ventajas comparativas aún sin explotar, que residen en:

- Disposición de algunos entornos naturales valiosos todavía sin desarrollar, en conexión inmediata con la costa;
- Existencia de algunos reductos arqueológicos de interés;
- Atracciones nuevas estacionales como el avistamiento de ballenas, y otras que podrían promoverse.
- Hay, desde luego, también unos pocos ejemplos de "lodges" y conjuntos vacacionales eco-playeros de calidad aceptable internacionalmente, pero son pocos y muy pequeños como para darle un vuelco al mercado. Además, no se percibe presencia de servicios suplementarios adecuados en transporte, recreación y gastronomía en cada subzona, ni hay operadores receptivos que se ocupen de los grupos, razón por la que tales "lodges" y estaciones balnearias de mayor categoría tienen que valerse prácticamente por sí solos.

La fortaleza del litoral, como cluster, hoy depende casi exclusivamente de los precios. Pero existen indicios positivos en muchos otros sentidos: en la región costera se percibe más sentido empresarial, relativa cohesión gremial, mejor visión de la perspectiva internacional del mercado y un alto compromiso del común de las gentes con la suerte de la región. Además, hay en general una visión menos *catastrofista* del país, a veces llevada a extremos contrarios (y a menudo ilusorios).

Desde el punto de vista técnico, es el cluster más difícil de articular y de organizar bajo un esquema estratégico, a menos que se lo mire -como en concreto ocurre en este trabajo- desde la perspectiva de *demanda externa y hacia el*

futuro mediato. Por desgracia, la tendencia de los profesionales del sector, dentro y fuera del cluster, insiste en ver la región tal como es hoy, y ello les lleva a proyectar a futuro sus defectos actuales, su falta de unidad, su excesiva satelización desde Quito o Guayaquil y, por tanto, sus debilidades.

En sentido contrario a esa tendencia, el litoral ecuatoriano muestra características suficientes para ser tratado como un cluster regional – uno solo-, mientras los núcleos se van consolidando y “autonomizando”, y así fue propuesto por el grupo consultor, porque allí encontramos:

- Un mismo patrón geográfico (*la costa*);
- Unos productos característicos comunes (*playa convencional, playa verde y combinaciones de recreación con naturaleza, más algunos aderezos arqueológicos y etnográficos*);
- Tres importantes centros urbanos de convergencia en conectividad (*aeropuerto internacional, puerto y nodo de vialidad en cada uno*) que sirven de polo urbano proveedor de insumos, uno con amplios servicios propios complementarios –Guayaquil-, y los otros dos como segundo y tercer polo en formación –Manta y Esmeraldas-;
- Se cuenta, en fin, con una base cultural relativamente homogénea y un esfuerzo viejo por gestionar el turismo desde un enfoque regional: por ejemplo, la única Subsecretaría dedicada a una región por CETUR y el Ministerio de Turismo, fue creada en Guayaquil para toda la costa, de tiempo atrás.
- Para completar, a raíz del desastre provocado por el fenómeno de El Niño (1997-1998), la recuperación de la infraestructura vial y otras acciones paralelas se coordinan en un solo gran plan para todo el litoral, desde la Vicepresidencia de la República, por lo cual muchos de los esfuerzos por reconstruir la infraestructura, tecnificar el manejo costanero, etcétera, tienen ahora un alcance regional.

Pese a esos argumentos a favor, otras circunstancias dejan pensar que se trata todavía de un **cluster apenas embrionario**, y por tanto difícil de manejar en este momento como un todo, primero por un mal generalizado en Ecuador que consiste en que cada región y cada localidad no quiere verse sino a sí misma; y segundo, por la existencia de varios núcleos de desarrollo físicamente muy desconectados entre sí. El factor principal de discontinuidad para casi todo efecto es la interrupción de vialidad que se da entre el sur de Esmeraldas y Manabí. Por lo cual, al litoral se accede solamente en forma radial, generando relaciones de dependencia funcional muy contrapuestas entre Quito y Guayaquil en materia de aprovisionamientos, inversión y flujos de vacacionistas.

Como resultado de lo dicho, se distinguen tres grandes áreas turísticas y una cuarta de menor interés para turismo, así:

- El tercio norte:** la franja que comprende Muisne-Esmeraldas-Borbón-San Lorenzo, hasta la frontera con Colombia, el cual tiene doble acceso por carretera y por ferrocarril, en ambos casos dependientes de Quito;
- Un tercio medio:** que comprende Manabí, desde Pedernales-Caráquez-Manta-Puerto López y el Parque Machalilla, que se conecta tanto con Quito, como con Guayaquil por dos vías distintas;
- El tercio sur:** que comprende la Península-Salinas en Guayas, y Guayaquil mismo, conformando un área de dispersión de esta última ciudad;
- A los anteriores, se añade un cuarto segmento más al sur hasta la frontera con Perú (Machala-Jambelí), que turísticamente se relaciona mejor con El Oro, Loja y Azuay, que con Guayaquil o Quito.

Volviendo a la perspectiva del mercado externo, la desconexión actual, física y funcional entre las tres áreas que se acaban de mencionar, no sería necesariamente un inconveniente para la operación del cluster, porque el turismo extranjero no dependería de articulaciones viales (que son la determinante presente del modo fragmentado de evolución del modelo), sino de medios de transporte aéreo. Pesarían por tanto más las afinidades de producto y la interrelación entre los operadores –que es lo que el Plan de Competitividad se propone impulsar-, que las determinantes de acceso. Por lo demás, salvo los tramos de frontera más obvios, donde habrá siempre un contingente de turistas extranjeros en automóvil, para el resto hay –y mejorarán sin duda en el futuro- aeropuertos en Guayaquil, Manta y Esmeraldas, abiertos a aerolíneas internacionales.

A pesar de todo, ese es el modo de ver hacia adelante. En la actualidad, como ya se indicó, Ecuador no cuenta con un producto *sol y playa* ofertable a grandes mercados emisores de USA, Europa o Asia, o aún en el cono sur de Sudamérica, porque la capacidad receptiva de los núcleos (Esmeraldas y Salinas, principalmente) es muy pequeña y de una calidad entre media y baja en materia de servicios.

Por otro lado, los centros balnearios como tales y los hoteles tradicionales no ofrecen muchas posibilidades de reconversión hacia mejor calidad de planta, por rigideces ya insalvables de la estructura urbana (casos ya dichos de Salinas o Esmeraldas) y de las construcciones, que, aún las más modernas, muestran una calidad arquitectónica bastante baja.

La oferta complementaria en materia de recreación terrestre, marinas, deportes acuáticos, vida nocturna, es extremadamente limitada. La gastronomía, pese a la buena cocina criolla tradicional (en Manabí principalmente) es poco valorizada y mal servida.

Pero, más fuerte que lo anterior, lo que mayormente limita las potencialidades del cluster es que las condiciones básicas de clima, soleamiento y actividad balnearia, son muy inferiores al Caribe, a las costas del Brasil o a los balnearios del Cono sur, que serían sus directos competidores en playa convencional, pese a que éstos últimos puedan presentar desventajas como la temperatura ambiente y la temperatura del agua.

En resumen, con excepciones ya anotadas, el litoral ecuatoriano está apenas pobremente equipado para el turismo interno de estratos medios o medio altos. Hay también un buen número de enclaves de más categoría pero operan como oferta cerrada o segunda residencia de familias pudientes, en sistemas de condominio o de un incipiente *tiempo compartido*, y por tanto, no están abiertos al turismo comercial.

Dentro de esa misma tendencia de crear "ghettos" cerrados, se conoce de una media docena de *megaproyectos* con pretensiones internacionales en La Península y más al norte, con lo que el grupo consultor consideró –al menos por ahora- como un serio problema de escala de concepción, frente a las realidades del mercado. Mientras dure la recesión en Ecuador y en los países vecinos, lo más probable es que tales inversiones -en alto grado dependientes de preventas-, permanezcan largo tiempo en el congelador.

Es imposible no hacer mención a que, por evidente negligencia de las autoridades ambientales y turísticas, así como de los municipios, en los últimos treinta años las playas del litoral nunca fueron puestas bajo control de ordenamiento: crecieron sujetas por décadas a presión colonizadora espontánea, subsiguiente a la apertura de las carreteras. Padedieron el crecimiento natural de las comunidades costaneras y, en fin, los tramos playeros de mayor vocación fueron sometidos a procesos de apropiación invasiva del espacio privado y público por parte de la agroindustria camaronera y de inversionistas inmobiliarios. Hoy en día las zonas de playa más grandes se muestran muy deterioradas, paisajísticamente empobrecidas, en una vecindad inconveniente (y no exenta de contaminación) con los poblados cercanos, los cultivos de camarón, las plantas procesadoras de pescado y otros usos.

Sin embargo, habría dos factores capaces de renivelar el recurso para hacerlo relativamente competitivo:

- ❑ En primer término, hay algunos segmentos del litoral que aun siendo muy distantes de una oferta de excelencia, han conseguido aprendizaje positivo en el largo tiempo que llevan atendiendo mercado doméstico y desde allí fueron capaces de buscar demanda fronteriza, de Colombia hasta ahora, pero con alguna potencialidad también en el Perú. (La razón a favor es que la costa peruana es de características inferiores en materia de temperatura del agua y calidad del entorno natural. Y la colombiana del segmento al sur de Buenaventura, es poco accesible, insalubre y mal equipada). De lo cual resulta que ciudades como Piura o Cali y otras poblaciones cercanas a ambas fronteras pueden hallar atractiva la costa ecuatoriana, por novedad, por la expectativa de pasar unos días en un entorno de pocas pretensiones pero aceptable a sus estándares, y a un precio muy bajo con respecto a los suyos propios. Para este mercado fronterizo, el *benchmarking* no se sale demasiado de los niveles de exigencia del mercado interno.

Hay que añadir, en fin, que ciertos sectores cuyo desarrollo fue mal planeado podrían tener, a pesar de ello, algunas posibilidades de reordenación y planeamiento remedial.

- ❑ En segundo término, hay otros segmentos de la costa que, aunque pequeños, han logrado preservarse de la degradación, casi siempre por distancia o ausencia de carreteras. Varios de ellos podrían ser aprovechables a futuro para una oferta de *playa no convencional*, a condición de que se actúe pronto en ordenarlos dentro de una planeación estricta en el orden ambiental, paisajístico y arquitectónico, para generar un producto de *"playa verde" eco-cultural*, de alta categoría. Se trata de una oferta con muy buenas perspectivas hoy en el mercado mundial, pero en todo caso para volúmenes pequeños. Se trata de una demanda que exige baja densidad de uso, y así debería mantenerse.

En orden a lo dicho, el plan de competitividad prospectó ya acciones de mejora de la planta física a tres niveles:

- ❑ De planeamiento y ordenación, en unos casos *remedial* (para zonas degradadas a un grado reversible) y en otros, *preventivo* (para las zonas vírgenes que aún restan);
- ❑ Se propone también abordar pronto un ejemplo de proyecto de excelencia en *playa verde*, cuyo solo lanzamiento constituya por sí mismo una novedad: se trata de un eco-hotel, objeto de un concurso internacional de arquitectura y manejo restringido de todo el entorno, para la ensenada de Los Frailes, dentro del Parque Machalilla;
- ❑ También se propone generar un efecto de emulación de las comunidades, tratando de impulsar un municipio "modelo" de competitividad -Puerto López-, que genere ejemplos dignos de imitar en cuatro o cinco municipios costaneros.

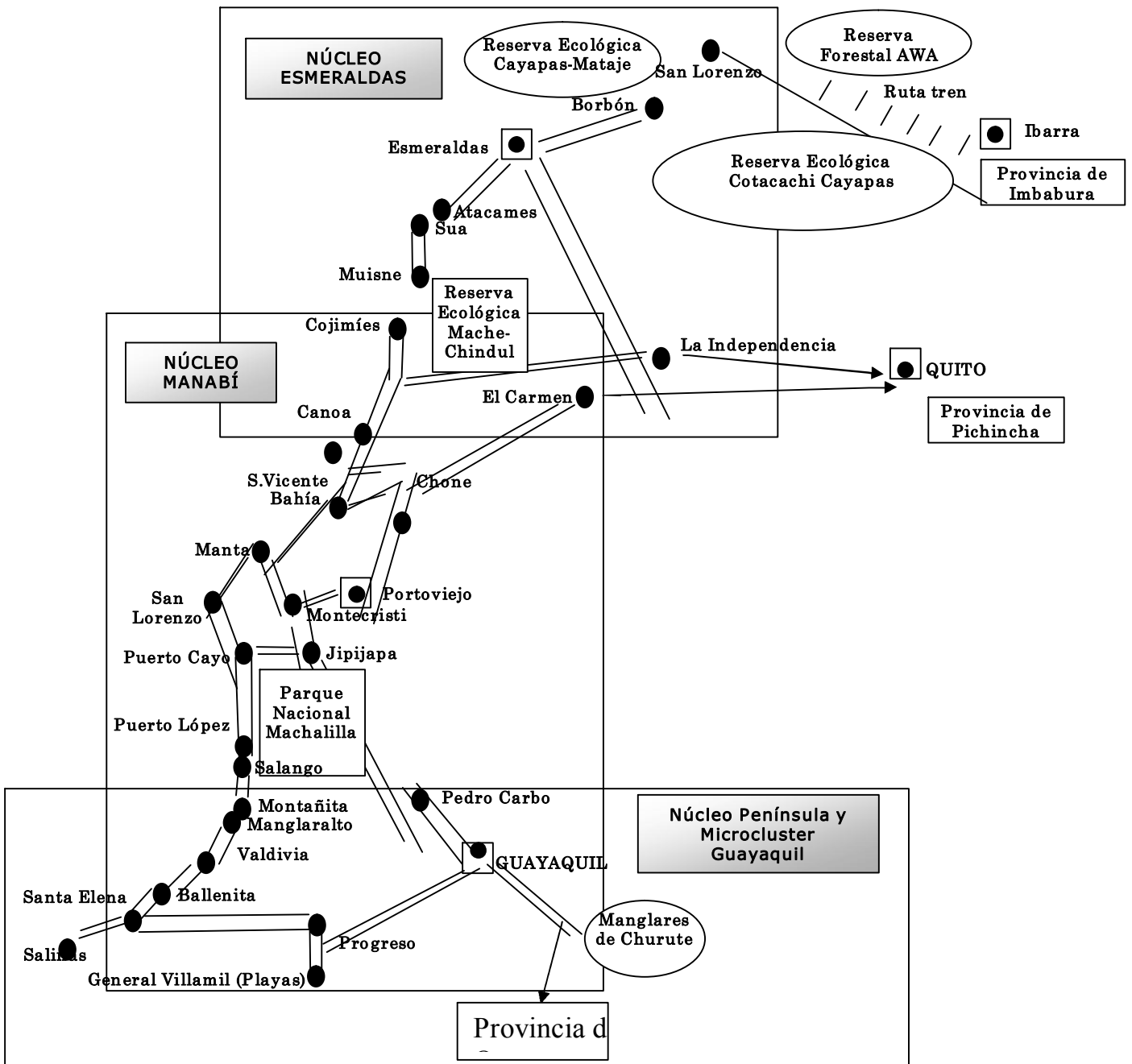
Fuera de la base material de la oferta, hay otros aspectos actitudinales sobre los cuales reflexionar.

- ❑ La primera sensación del visitante concierne al poco aprecio de las comunidades por el entorno físico urbano y playero: la calle, la arborización, el verde ajardinado, los parques y avenidas, el espacio playero mismo, las fachadas de las construcciones. En general, todo lo público en las poblaciones del litoral es no sólo carente de cuidado y ornamentación, sino también objeto de maltrato, abandono y suciedad.
- ❑ Otro elemento crítico, de base cultural, reside en la poca atención que se da a la calidad del servicio, aún en hoteles de categoría. El problema es grave principalmente porque no se lo percibe. Ni el empresario, ni el

personal de recepción de un hotel, ni el mesero de restaurante, ni los curadores de un museo, tienen actitud de servicio.

3. PRESENTACION DEL CLUSTER LITORAL

Si bien existe afinidad en cuanto a recursos, la problemática en el Cluster Litoral, particularmente en lo referente a vialidad y dotación de servicios públicos, presenta en cada uno de sus núcleos un particular tipo de desarrollo, que ha respondido básicamente a los accesos históricos con uno u otro centro emisor del país (que a la vez que de turistas, es el mercado de compradores de apartamentos y segundas residencias), como son Quito y Guayaquil. Ello es un determinante de la pobre conectividad que se da entre las provincias costeras y una más fuerte que existe entre éstas y el resto del país.



Esmeraldas, por ejemplo, carece de conectividad terrestre con Manabí, siendo colindantes, pero ambas se conectan bien con la capital (quizá, gracias a ello, en los límites entre las dos provincias surgen 70.000 hectáreas de reserva de manglar, entre las mejores conservadas de la costa ecuatoriana).

Por ello, son contadas las playas que hoy poseen los requisitos para responder a una motivación turística de buen nivel o aquellas relacionadas con el turismo de naturaleza.

En ambos casos, si bien la preocupación de operadores turísticos ha logrado proteger algunas áreas de especial interés, sería pertinente identificar, a través de un ordenamiento territorial inteligente, aquellos recursos que merecen ser reservados en beneficio de un actual como potencial desarrollo turístico.

En el organismo oficial de turismo reposa una propuesta de ordenamiento territorial realizada en el litoral a principios de los años 90 por la administración de la época. Se sugería, con coordenadas, la declaración de "zonas costeras de reserva turística" a ciertas playas aún no "invadidas" por actividades nocivas. Quizá por la inexistencia de una cuenta

nacional de turismo que justificara con cifras la importancia y proyección del turismo para la economía nacional frente a la capacidad de cuantificación de las otras actividades referidas, dicha propuesta no fue considerada por el gobierno.

En la actualidad, gracias a la voluntad y compromiso asumido por los actores locales del desarrollo turístico, se podría reformular la creación de reservas de playa en algunas áreas del cluster, sin perjuicio de que pertenezcan o no a un área protegida por el Estado.

Mediante decretos presidenciales, entre 1989 y 1992 se creó el marco legal para el establecimiento de un Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC), administrado por la Presidencia de la República. Una de las principales metas del programa ha sido la elaboración y ejecución de planes de las Zonas Especiales de Manejo (ZEM), basados en participación comunitaria para el uso sostenible y desarrollo de los recursos y áreas costeras.

AREAS DE RESERVA TURÍSTICA SUGERIDAS

<i>Modalidad de turismo</i>	<i>Area sugerida</i>	<i>Ubicación en El Cluster</i>
Ecoturismo y turismo eco-cultural	Res. Ecológica Cotacachi - Cayapas	Esmeraldas-Imbabura
	Res. Ecológica Capayas - Mataje	Esmeraldas
	Res. Etnica Awá	Esmeraldas
	Res. Ecológica Mache - Chindul	Esmeraldas-Manabí
	Parque Nacional Machalilla	Manabí
	Estuario del Río Chone	Manabí
	Manglares de Churute -Cerro Blanco	Guayaquil
	Parque Histórico-Jardín Botánico	Guayaquil
	Islas Santay y Santa Clara	Guayas
	Isla Santa Clara	Guayas
Punta Galera – Isla de Muisne	Esmeraldas	
Playa verde	San Lorenzo – Punta Canoa	Manabí
	Playa de Los Frailes	Manabí
	Punta Carnero	Guayas
Sol y playa	Atacames - Same	Esmeraldas
	Cojimíes - Pedernales	Manabí
	Canoa – Bahía de Caraquez	Manabí
	San Jacinto - Crucita	Manabí
	Las Nuñez - Manglaralto	Guayas
	Ayangue	Guayas
	Punta Barandúa - Salinas	Guayas
	General Villamil – Boca de Data	Guayas

El PMRC preparó cinco planes para Zonas Especiales de Manejo en la costa continental. Cada provincia del litoral ecuatoriano, por lo tanto, tiene al menos una ZEM. En su conjunto, las ZEM cubren solo el 8% de la costa, pero representan todo el rango de ambientes costeros y asuntos de manejo que enfrenta la costa ecuatoriana.

La costa ecuatoriana, particularmente en el Núcleo Península, tiene ventajas comparativas respecto de otras costas del Pacífico en América del Sur. La confluencia de las corrientes del Niño y de Humboldt en cierto modo han favorecido en clima, calidez de las aguas y estructura misma de las playas. Por ello, si bien estas costas están aún lejos de contar con reales ventajas competitivas respecto a las playas del Caribe, se considera que no debería ignorarse el potencial de la demanda de sol y playa procedente de algunos países de la Región, como Chile o Perú, incluyendo además a la demanda turística del sur de Colombia. Esto será posible siempre y cuando pueda fomentarse la inversión, se dote al área de facilidades y se cuente con la voluntad y el presupuesto para atraer a esos mercados a nuestras costas.

Con respecto al turismo receptivo internacional, la ventaja competitiva de las costas ecuatorianas radica principalmente (también a futuro) en su riqueza natural y cultural, concentradas en la propuesta alternativa de “playa verde” en los núcleos Esmeraldas y Manabí.

En el primer caso, se trata del aprovechamiento del “Chocó Geográfico Ecuatoriano”, el cual incluye áreas protegidas con vivencias culturales de las comunidades Afroesmeraldeñas, Chachis y Éperas, que propiciaría un redescubrimiento del turismo cultural con ingredientes de naturaleza.

En el caso del Núcleo Manabí, el potencial que ofrece el Parque Nacional Machalilla, combinado con un escenario de tipo cultural-arqueológico y a la vez de rescate del turismo verde de playa en el marco de la ensenada de Los Frailes, una alternativa *sui generis* de sol y mar de baja densidad y verdadera sofisticación en los servicios, generará un producto único en la región para mercado turístico internacional. Igual modelo puede aplicarse a la playa de San Lorenzo en las inmediaciones del Bosque de Pacoche, al norte de Machalilla.

Guayaquil necesita replantear su vocación turística internacional. Si en el pasado la ciudad ha sido considerada un destino exclusivo de negocios, no debería descartarse el potencial que ofrecen sus alrededores en cuanto a recursos de tipo insular-ecológico.

En resumen, salvo algunas excepciones, el cluster Litoral no ha conseguido aún una integración en cuanto a vocación de oferta y al diseño de productos turísticos que definan una identidad con categoría de “exportación”. Es preciso replantear los corredores y circuitos sobre la base de las modalidades de turismo identificadas, definiendo sus características distintivas respecto de productos competidores.

3.1 Núcleo Esmeraldas

La ubicación septentrional de Esmeraldas y una carretera que la une con Quito en apenas 5 horas de viaje, ha significado un desarrollo del mercado turístico capitalino de nivel socio-económico medio, como también del mercado turístico colombiano, al punto de justificar frecuencias aéreas para la conectividad con el país del norte. Según datos estadísticos, en 1997 ingresaron 3.998 turistas colombianos por el aeropuerto de Esmeraldas.

En este núcleo pueden encontrarse dos tipos de recurso turístico bien definidos. El primero, de naturaleza, con gran potencial a futuro. Entre los recursos presentes está la Reserva Ecológica Cayapas-Mataje, con accesos desde San Lorenzo, hacia donde opera muy irregularmente un tren, procedente de Ibarra, que integra a la comunidad afro-ecuatoriana presente en Ecuador, desde el Valle del Chota en Imbabura hasta la costa norte del país. Otro acceso al área es desde Esmeraldas, vía Borbón, en la confluencia de los ríos Santiago y Cayapas.

Desde Borbón, subiendo por el río Cayapas, es posible visitar el territorio de los Chachis, comunidad que, gracias a su relativo aislamiento, ha logrado sobrevivir con sus costumbres hasta el presente y que es un ejemplo para otras comunidades en cuanto a trabajo en conjunto con otros grupos afro-ecuatorianos en proyectos dirigidos a promover el ecoturismo.

En la actualidad es todavía una aventura la navegación desde Borbón hasta Playa de Oro por el río Santiago o a San Miguel por el río Cayapas, que es también puerta de entrada a la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, segunda área protegida, después de Galápagos, en volumen de visitantes y que es compartida con la provincia de Imbabura.

En estos circuitos se verifica una urgente necesidad de dotar a la zona de mayores facilidades de infraestructura y turísticas, particularmente en lo que se refiere a aprovechar mejor la espectacular vía férrea desde Ibarra hasta San Lorenzo, que pasa entre la Reserva Étnica Awá, colindante con la frontera colombiana y con perspectivas de constituir en un futuro no muy lejano un atractivo de orden binacional muy importante, y la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas.

La carencia de facilidades es evidente, pese al interés de algunas ONGs y organismos internacionales que laboran en el área y que han invertido algún capital en facilidades básicas. Es de esperar también que la extracción maderera en la zona se reduzca en consideración de la degradación que puede sufrir la Reserva a corto plazo. Es interesante señalar que entre las empresas calificadas por el organismo de turismo en este último año, hay una inversión que corresponde a un hotel flotante y crucero por el río Santiago, con sede en San Lorenzo.

Hacia el sur de la ciudad de Esmeraldas se encuentra el pueblo de pescadores, Tonchigue, donde termina la continuidad del área de sol y playa y se accede hasta Punta Galera, internándose por la carretera costanera sur hasta el embarcadero de Muisne. A partir de esta zona, inicia otra interesante alternativa en cuanto a turismo de aventura, por las excursiones selva adentro que pueden efectuarse en la Reserva Ecológica Mache-Chindul, recurso que es compartido con la provincia de Manabí.

Como segunda alternativa de uso turístico, está la de *sol y playa*. El acceso tanto aéreo como terrestre se encuentra en la capital, Esmeraldas, centro de la cultura afro-ecuatoriana y punto de salida del oleoducto que trae el petróleo desde la Amazonia. A poca distancia de Esmeraldas, en Balao, funciona la principal refinería del país. Esta es la razón fundamental para que la mayoría del turismo, tanto ecuatoriano como colombiano, no entre a la ciudad, sino que se desvíe hacia las playas de Tonsupa, Castelnuovo, Atacames o Súa. Los dos primeros centros son más tranquilos y cuentan con una hotelería modesta, aunque variada.

Atacames, anteriormente una aldea de pescadores, vivió más intensamente el boom turístico y se convirtió en una bulliciosa playa con un muy caótico desarrollo por parte de establecimientos de alimentos y bebidas y comerciantes, sin que las autoridades hayan puesto mayor interés en lograr control en la ubicación de los negocios, así como en la dotación de infraestructura de servicios básicos.

Hacia el suroeste de Atacames están la playa de Súa, bastante descuidada como todo pueblo pesquero, y Same, que se está convirtiendo en un interesante sitio de playa, con desarrollos de complejos turísticos importantes que incluyen la modalidad de tiempo compartido. Al extremo de Same también se están realizando interesantes inversiones turísticas de tipo más exclusivo.

Hay que resaltar que el núcleo Esmeraldas, por sus características etnográficas, cuenta con una variada y rica gastronomía, basada en el uso del coco y el plátano verde, en exóticas combinaciones con productos del mar.

**POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS
DEL NÚCLEO ESMERALDAS**

OFERTA TURÍSTICA POTENCIAL	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
ECOTURISMO Y TURISMO ECO-CULTURAL	<input type="checkbox"/> Turismo científico <input type="checkbox"/> Turismo de aventura <input type="checkbox"/> Arqueología <input type="checkbox"/> Convivencia cultural	<input type="checkbox"/> Cayapas Mataje <input type="checkbox"/> Reserva Awá <input type="checkbox"/> Cotacachi Cayapas <input type="checkbox"/> Mache Chindul
PLAYA VERDE	<input type="checkbox"/> Turismo alternativo de playa	<input type="checkbox"/> P. Galera-Muisne
SOL Y PLAYA	<input type="checkbox"/> Turismo fronterizo	<input type="checkbox"/> Esmeraldas <input type="checkbox"/> Atacames <input type="checkbox"/> Same <input type="checkbox"/> Tonsupa <input type="checkbox"/> Castelnuovo <input type="checkbox"/> Estero del Plátano

3.2 Núcleo Manabí

Desde Cojimíes, por una carretera secundaria, se prosigue hacia el sur, para entrar al segundo Núcleo determinado en el Cluster, correspondiente a Manabí. El norte de la provincia ha estado por años en espera de la terminación de la carretera El Carmen-Pedernales, por ser la playa más cercana a la capital (apenas 3 horas de viaje). Sin embargo, una vez concluida la vía, debido a los impactos nocivos del Fenómeno de El Niño en 1997, se sufrió el deterioro de la vía y la perspectiva de desarrollo turístico a corto plazo ha quedado en proyecto.

Históricamente las playas de Manabí con mayor uso turístico por parte del mercado quiteño han sido aquellas que van desde el poblado de Canoas hasta la ciudad de Manta. Entre estos dos puntos se distinguen San Vicente, donde existe un aeropuerto que no ofrece vuelos regulares, Jama, Bahía de Caráquez, San Clemente, San Jacinto, Crucita, Manta, Jaramijó, Tarqui y Murciélagos.

Manta, ubicada en el centro de Manabí, es una ciudad/puerto muy dinámica que cuenta con todas las facilidades, incluyendo un bien dotado aeropuerto internacional, para la captación de turismo receptivo.

Manta encierra en su Cantón al Bosque de Pacoche, recurso aún no aprovechado turísticamente, por su vocación hacia el turismo de tipo rural y eco-cultural, debido al número de haciendas montubias que se encuentran en el sector.

También este núcleo se distingue por tener importantes alternativas para el turismo eco-cultural, quizá con el potencial más importante respecto al resto del litoral ecuatoriano.

La misma ciudad de Bahía de Caráquez, uno de los principales destinos del turista capitalino, está ubicada en la orilla sur de la amplia desembocadura del río Chone, en el mismo sitio donde hace más de 2.000 años surgió el que fue un importante centro de la cultura Bahía, uno de los mayores y mejor planificados poblamientos anteriores a la llegada de los incas. Bahía de Caráquez, considerada una "eco-ciudad" por parte de los operadores turísticos de la zona, tiene potencial para el turismo rural y eco-cultural en general.

En la actualidad se realizan excursiones a varios puntos en las inmediaciones del Estuario del Río Chone. Son programas de convivencia y reconocimiento de la cultura montubia y de visita a sitios naturales de gran belleza.

Hacia el interior de la línea costera surgen, a muy corta distancia de Manta, las ciudades de Portoviejo, capital de Manabí, Montecristi y Jipijapa. La importancia de Portoviejo radica en sus características de centro agrícola y por contar con el mayor embalse del país. Los últimos veinte años la ciudad ha tenido un crecimiento bastante anárquico, también por haber sufrido los mayores embates del Fenómeno de El Niño. Por ahora el turismo no ha encontrado suficientes motivos para visitar la capital manabita, además porque la competencia de las poblaciones costeras la han dejado en un segundo plano. Portoviejo es una buena base para acceder a las playas de Jaramijó, San Jacinto y Crucita.

Jipijapa y Montecristi son, en cambio, centros que reciben la visita del turista internacional, ya sea como paso obligado hacia el Parque Nacional Machalilla o por ser ciudades ricas en artesanía local. En efecto, Montecristi es el principal centro productor de los sombreros de paja toquilla conocidos como "panamás" y Jipijapa es un centro

de atracción para el turismo de negocios, ya que en la actualidad la economía del lugar se basa en la explotación del cacao, del procesamiento de café y el algodón.

El Parque Nacional Machalilla, ubicado en el extremo sur de la Provincia, es el único parque marino costero, isleño continental del país. Ya desde la carretera se puede observar la única reserva de bosque seco tropical de la costa, con una franja de matorral seco de cactus, algarrobos y muyuyos y, del otro lado, una franja de bosque más húmeda y alta.

En el sector central del Parque se encuentra la imponente Playa de Los Frailes, al pie de los acantilados. El área se presta para la configuración de un producto nuevo, altamente competitivo, de "playa verde", dirigido a un mercado selecto, constituyéndose en un atractivo sostenible, no basado exclusivamente en la biodiversidad. Algunos ejemplos los podemos encontrar a partir de experiencias de empresarios hoteleros al sur del Parque, como es el caso de las Hosterías Alándaluz y Atamari, que rescatan valores paisajísticos y de integración al entorno natural.

El Parque en su totalidad, posee hermosos paisajes de playa y presenta además un recurso cultural significativo con sus áreas arqueológicas pertenecientes a la cultura Manteña, una de las civilizaciones más tecnificadas del Período de Integración.

3.3 Municipio Modelo de Competitividad: Puerto López

Por su ubicación y características, aún incipientes, de puerto turístico y eje central del Parque Nacional Machalilla, Puerto López será considerado en el presente Plan como el Municipio Modelo del Cluster Litoral. La ciudad está situada en el límite sur del Parque, es sede de la administración del Parque Nacional y contiene el centro de interpretación y museo de sitio. De aquí parten los yates hacia la Isla de la Plata y la mayor parte de las excursiones hacia los sitios de visita del Parque. Se trabaja para adecuar las facilidades e instalaciones para la demanda turística internacional (ver datos en el siguiente recuadro), aunque el sitio adolece aún de muchos vacíos, especialmente en lo relacionado con salubridad, limpieza y gestión del turismo en sus diferentes aspectos.

Además de los sitios de visita del Parque Nacional, existe un evento que apenas ha iniciado a concitar la atención mundial y que tiene lugar en el área marina entre el continente y la Isla de la Plata. Desde Puerto López, entre junio y septiembre, salen las embarcaciones para la observación de la ballena jorobada, especie que en esos meses se aparece en las costas del Parque y ofrecen un espectáculo único a los visitantes. Esta podría ser una de las ventajas competitivas de especial relieve del cluster.

Antes de dejar Manabí, se encuentra Salango, sitio donde se condujeron varias excavaciones y se construyó un museo *in situ* de las grandes culturas costeras que en distintas épocas vivieron aquí. Lamentablemente el pueblo sufre la contaminación generada por una fábrica de harina de pescado, donde irónicamente se iniciaron los hallazgos arqueológicos de la zona.

En los pequeños poblados no se cuenta con infraestructura hotelera adecuada, sin embargo en las inmediaciones del Parque se han construido establecimientos con condiciones de calidad apropiadas para el turismo receptivo internacional. Los empresarios de la zona ven con mucho optimismo el potencial turístico del área del Parque, por ser un atractivo competitivo, aunque todavía embrionario. El año 1996 registró el número más alto de visitantes a esta área protegida, con 27.338 turistas, de los cuales 7.407 fueron extranjeros. Debido a los daños causados por el Fenómeno del Niño, tanto en infraestructura vial como en planta turística y servicios básicos, para 1998 el número de visitantes decreció en un 42% en lo referente a turismo receptivo.

REGISTRO DE VISITANTES EXTRANJEROS AL PARQUE NACIONAL MACHALILLA AÑOS 1994-1998

1994	1995	1996	1997	1998
2.128	3.439	7.407	5.512	4.287

Fuente: Sección de Administración de Areas Naturales –Ministerio de Medio Ambiente -

**POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS
DEL NÚCLEO MANABÍ**

OFERTA TURÍSTICA	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
ECOTURISMO Y TURISMO ECO-CULTURAL	<input type="checkbox"/> Turismo científico <input type="checkbox"/> Turismo de aventura <input type="checkbox"/> Arqueología <input type="checkbox"/> Convivencia cultural <input type="checkbox"/> Turismo rural <input type="checkbox"/> Buceo / snorkelling <input type="checkbox"/> Pesca artesanal	<input type="checkbox"/> Reserva ecológica Mache-Chindul <input type="checkbox"/> Parque Nacional Machalilla <input type="checkbox"/> Comunidad de Agua Blanca <input type="checkbox"/> Bosque de Paoche <input type="checkbox"/> Estuario del río Chone <input type="checkbox"/> Bahía de Caráquez <input type="checkbox"/> Salango <input type="checkbox"/> Montecristi
PLAYA VERDE	<input type="checkbox"/> Turismo alternativo de playa	<input type="checkbox"/> Los Frailes <input type="checkbox"/> La Playita <input type="checkbox"/> San Lorenzo
SOL Y PLAYA	<input type="checkbox"/> Turismo interno y fronterizo	<input type="checkbox"/> Pedernales <input type="checkbox"/> Jama <input type="checkbox"/> Canoa <input type="checkbox"/> San Vicente <input type="checkbox"/> Crucita <input type="checkbox"/> Manta/Murciélago <input type="checkbox"/> San Clemente <input type="checkbox"/> San Jacinto
TURISMO URBANO	<input type="checkbox"/> Turismo de negocios <input type="checkbox"/> Esparcimiento y diversión <input type="checkbox"/> Eco-ciudad	<input type="checkbox"/> Manta <input type="checkbox"/> Bahía de Caráquez <input type="checkbox"/> Portoviejo

3.4 Núcleo Península

Son las costas pertenecientes a la provincia de Guayas y cuyo desarrollo está casi por completo compartido con la actividad camaronera. Al dejar Manabí, hay lugares en que es lamentable observar cómo, poco a poco, la playa ha sido sustituida o cercada por cultivos.

Es preciso resaltar, antes de hacer la presentación de éste núcleo, que a diferencia de los núcleos de Esmeraldas y Manabí, considerados destinos de playa del mercado interno de la sierra norte, la Península ha sido históricamente el destino de sol y playa de los guayaquileños y, eventualmente, de la sierra sur. Estas playas presentan fuertes diferencias en la forma de desarrollo de facilidades turísticas, que varían según el tipo de consumidor o el nivel socio-económico de la demanda.

Así, hacia el norte del núcleo, quizás por su cercanía al Parque Nacional Machalilla, se ha ido consolidando una oferta acorde con un mercado más joven, motivado hacia el turismo de naturaleza, deportivo o de aventura. Es el caso de playas como Olón, Montañita o Manglaralto.

A partir de este punto se observa un crecimiento sostenido de laboratorios de camarón que bordean toda la franja costera hasta llegar a conjuntos cerrados, como son Punta Blanca, Punta Barandúa e inclusive Ballenita, donde el turista pertenece a un nivel socio-económico medio-alto, lo que puede observarse también por el tipo de arquitectura e infraestructuras que se han desarrollado, casi toda perteneciente a conjuntos cerrados o semicerrados.

Por su cercanía con Guayaquil, el desarrollo turístico de General Villamil (Playas) y el de Salinas es diferente, ya que estas fueron las playas tradicionales de los guayaquileños.

En primer lugar surgió General Villamil, a un costado del Golfo, como el balneario más concurrido y escogido como segunda residencia por muchos guayaquileños. Al popularizarse este atractivo, los más pudientes buscaron un sitio alternativo y este fue Salinas, en la punta de la Península de Santa Elena. Esto favoreció a General Villamil ya que muchas de las construcciones permanecieron en su estado original, y todavía es posible ver a algún pescador usando las antiguas balsas a vela, hoy reemplazadas mayoritariamente por modernas barcas a motor.

Por los años 70 y 80 el balneario de Salinas tuvo su auge de crecimiento vertical que poco a poco ha hecho desaparecer aquellas pequeñas villas de playa que antes bordeaban el malecón. Los edificios que pueden observarse a lo largo de éste corresponden en el 95% a departamentos de vacaciones. Un proyecto de hotel, perteneciente a una cadena nacional está próximo a abrirse; sin embargo, según la información recibida, estará dirigido principalmente a eventos y convenciones para el mercado de Guayaquil.

Por lo anterior, la hotelería es muy reducida en la zona del Malecón, aunque no tanto en la periferia. Los servicios de alimentos y bebidas han crecido considerablemente. Por cuanto los períodos vacacionales de la costa (febrero-abril) difieren de los de la sierra (julio-septiembre), ha surgido la modalidad de programas de tiempo compartido, lo que deriva en una mayor utilización del recurso por parte de los quiteños en la época de temporada baja de la costa y viceversa.

La cantidad de facilidades, el excelente estado de la carretera desde Guayaquil y servicios diversos disponibles (pese a que subsiste el problema del agua potable, luz eléctrica y alcantarillado), han hecho que comience a popularizarse también esta playa con la afluencia masiva de vacacionistas consuetudinarios, dando surgimiento a conjuntos cerrados, al norte de la península.

POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS DEL NÚCLEO PENÍNSULA

OFERTA TURÍSTICA	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
TURISMO DE SOL Y PLAYA	<input type="checkbox"/> Vacaciones y feriado (mercado fronterizo)	<input type="checkbox"/> Olón-Manglaralto <input type="checkbox"/> Ayangue-Palmar <input type="checkbox"/> P. Blanca-P. Barandúa <input type="checkbox"/> Ballenita-Salinas
TURISMO ECO-CULTURAL	<input type="checkbox"/> Turismo científico <input type="checkbox"/> Arqueología <input type="checkbox"/> Museos <input type="checkbox"/> Turismo rural (pesca artesanal) <input type="checkbox"/> Ornitología	<input type="checkbox"/> Valdivia (arqueología, artesanía) <input type="checkbox"/> Santa Elena (Museo Amantes de Sumpa) <input type="checkbox"/> Anconcito <input type="checkbox"/> Punta Carnero
TURISMO DEPORTIVO Y DE SALUD	<input type="checkbox"/> Buceo <input type="checkbox"/> Pesca <input type="checkbox"/> Marina <input type="checkbox"/> Termalismo	<input type="checkbox"/> Montañita <input type="checkbox"/> Salinas <input type="checkbox"/> San Vicente <input type="checkbox"/> Mar Bravo <input type="checkbox"/> Punta Carnero <input type="checkbox"/> Islote El Pelado <input type="checkbox"/> Islote Los Ahorcados <input type="checkbox"/> Mar Bravo <input type="checkbox"/> Puerto Lucía

La Cámara de Turismo de Guayas ha tomado cartas en la Península, buscando consenso acerca de la vocación de oferta del destino y trabaja en un plan de ordenamiento y mejora de los sitios. En este programa participan tanto empresarios como autoridades y comunidades. En una segunda fase la Cámara propiciará la realización de un plan de mercadeo conjunto que pueda atraer, en las épocas de menor afluencia de turismo interno, al turismo fronterizo y regional. También por iniciativa de la Cámara, se busca integrar a las provincias de Guayas y Manabí en cuanto a productos turísticos. Para ello, empresarios de la Península han diseñado el concepto de *"La Ruta del Sol"*, con una amplia cobertura en cuanto a atractivos, actividades y sitios de interés. Este tipo de iniciativas integracionistas mejoran la competitividad y deben ser propiciadas a otros niveles.

Entre Manglaralto y Punta Blanca se encuentra un sitio de interés cultural, *Valdivia*, lugar donde habitaron hace 5000 años los primeros ceramistas del Pacífico. Hay un pequeño museo interesante. En la actualidad, los descendientes de los antiguos pobladores fabrican réplicas exactas de las Venus y otras piezas con la misma técnica ancestral, pero el mercadeo y la exhibición son muy elementales. Este poblado puede integrarse perfectamente a las culturas presentes en el área de Salango, Machalilla, Manta y Bahía inclusive, conformando una ruta arqueológica.

3.5 Microcluster Guayaquil

Guayaquil es el puerto principal y la mayor y más poblada ciudad de Ecuador. Propulsora de la economía del país, del comercio internacional y de las finanzas, junto con la industria, atrae un importante número de visitantes extranjeros de negocios. Su prosperidad, sin embargo, ha originado un rápido aumento demográfico al atraer a gentes provenientes tanto de la sierra como de la propia costa. Los excedentes de población se han traducido en un crecimiento anárquico, con la aparición de áreas marginales de extrema pobreza.

Guayaquil genera turismo receptivo de tipo urbano, dirigido a los negocios y al esparcimiento. Aunque la ciudad carece de interés turístico de tipo vacacional, podría combinar el flujo extranjero de negocios con programas de compras, convenciones y eventos. Más algo de sol y playa y de naturaleza, en cercanías, en grado moderado.

En 1997 entraron a Guayaquil, por el aeropuerto internacional, 97.521 personas. Debido a los problemas de tipo político, económico y naturales que ha sufrido el país en este último período, el número de viajeros ha decrecido, en 1998, a 80.114¹⁸.

Las encuestas bianuales que realiza el organismo oficial de turismo en los dos aeropuertos internacionales del país y la estadística sobre arribos, arrojan los siguientes datos relacionados con el porcentaje de turistas que visitaron Guayaquil, con respecto al número total de turistas que ingresaron al país por vía aérea, así:

**PORCENTAJE DE VIAJEROS QUE INGRESARON
POR VIA AEREA AL PAIS Y QUE VISITARON GUAYAQUIL**

1993		1995		1997	
%	N. Turistas	%	N. Turistas	%	N. Turistas
43.88	113.690	36.27	101.866	47.51	165.206

2000		2001	
%	N. Turistas	%	N. Turistas
37.02	125.524	42.7	168.238

Fuente: División de Estadística e Informática – MICIPT, 1998

De igual manera, en las encuestas que se realizan en los puestos de frontera de Huaquillas y Tulcán, se registran los siguientes porcentajes y número de turistas que visitan Guayaquil y que ingresaron al país por vía terrestre:

**PORCENTAJE DE VIAJEROS QUE INGRESARON POR
VIA TERRESTRE AL PAIS Y QUE VISITARON GUAYAQUIL**

1993		1995		1997	
%	N. Turistas	%	N. Turistas	%	N. Turistas
44.59	91.002	27.41	40.908	36.52	63.055

Fuente: División de Estadística e Informática – MICIPT, 1998

**TOTAL DE VIAJEROS QUE VISITARON GUAYAQUIL
1993-1997**

1993		1995		1997	
%	N. Turistas	%	N. Turistas	%	N. Turistas
43.	204.692	32.48	142.774	43.11	228.261

Fuente: División de Estadística e Informática – MICIPT, 1998

En este grupo, además de los turistas que ingresan directamente por el aeropuerto internacional, constaría el turismo procedente de Colombia y Perú que entra por vía terrestre y otros visitantes que ingresaron por Quito en avión, pero se movilizaron después en medios terrestres.

Como se dijo, podría haber otros motivos para la visita a Guayaquil, además de la principal motivación de negocios. Entre ellos podrían citarse visitas al Bosque Protector Cerro Blanco, con una superficie de 3.500 hectáreas, donde aún se conserva el hábitat del manglar; a la Reserva Ecológica Manglares de Churute, otra de las pocas reservas de manglar que aún se conservan en la costa ecuatoriana; al Parque Histórico Natural, recientemente inaugurado, que ya atrae grupos de turistas internacionales.

La Isla Puná, sitio de clima benigno y zona arqueológica, lamentablemente ha sido territorio fértil para el establecimiento de camaronerías y estaría previéndose la creación allí de una zona de procesamiento industrial. De ser así, acabará por perderse cualquier posibilidad de uso de la isla para fines turísticos.

Un proyecto que ha concitado interés, la obra Malecón 2000, contribuirá a reactivar la zona urbana central como punto de encuentro, comercio y animación, si bien responde más a una iniciativa de vida ciudadana que a generar un polo de actividad turística. El proyecto se ha emprendido justo cuando la hotelería moderna se ha desplazado hacia otros sectores de la ciudad, pero la ampliación del área útil frente al río y su aprovechamiento en actividades comerciales y culturales no dejará de jalonar algo de actividad para los visitantes.

Frente al malecón se halla la Isla de Santay, lugar que ha estado en la mira para proyectos de diferente naturaleza, entre ellos el de realizar un gran centro comercial o construir un parque temático. Frente a las playas

¹⁸ Jefatura Provincial de Migración – Estadísticas 1998

de Jambelí en la provincia de El Oro está la recientemente declarada área protegida, Isla de Santa Clara o El Muerto. Su potencial es relevante para programas de ecoturismo.

Los servicios hoteleros en la ciudad son adecuados para el turismo que hoy recibe, presentándose situaciones de sobreoferta. Por norma general, los hoteles de lujo, primera y segunda, son proporcionalmente más caros en Guayaquil que en cualquier otra parte del país, y el precio no siempre corresponde a la promesa en la categoría y calidad real del servicio ofrecido.

Estudios realizados en el pasado sobre la errada categorización de los hoteles en Ecuador observan que la planta hotelera está sobre-clasificada. Recientemente, y debido al surgimiento de un nuevo tipo de demanda turística, se está desarrollando la modalidad de alojamiento en hostales, a precios mucho más convenientes.

La ciudad está relativamente servida por líneas aéreas internacionales, aunque este último año, debido a la disminución en el flujo de viajeros, dos compañías contemplan suspender la operación. En el ámbito doméstico, Guayaquil cuenta con el más amplio sistema de frecuencias desde las principales ciudades, especialmente desde Quito, habiéndose establecido un puente aéreo entre ambas ciudades. El aeropuerto internacional de Guayaquil maneja, sólo por concepto de vuelos domésticos, alrededor de 500.000 pasajeros al año.

Tres de los megaproyectos que impulsa Guayaquil son la construcción de un nuevo aeropuerto internacional en la zona de Daular, el puerto internacional de aguas profundas en Posorja y una zona de procesamiento industrial en la Isla de Puná, ya mencionado.

Guayaquil es también un centro importante para compras, incluyendo centros artesanales de importancia.

**POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS
DEL MICROCLUSTER GUAYAQUIL Y AREA DE INFLUENCIA**

OFERTA TURÍSTICA	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
TURISMO DE SOL Y PLAYA	<input type="checkbox"/> Vacaciones y feriados (mercado fronterizo)	<input type="checkbox"/> Chanduy-General Villamil
TURISMO ECO-CULTURAL	<input type="checkbox"/> Ecoturismo <input type="checkbox"/> Turismo científico <input type="checkbox"/> Arqueología <input type="checkbox"/> Convivencia cultural <input type="checkbox"/> Turismo rural <input type="checkbox"/> Museo antropológico <input type="checkbox"/> Pesca	<input type="checkbox"/> Guayaquil (áreas de reserva y parques temáticos) <input type="checkbox"/> General Villamil (Engabao, Chanduy) <input type="checkbox"/> Chanduy (Museo de Real Alto) <input type="checkbox"/> Isla Santay (potencial parque natural)
TURISMO URBANO	<input type="checkbox"/> Negocios <input type="checkbox"/> Esparcimiento <input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Guayaquil

3.6 Provincia de El Oro

Aunque esta provincia forma parte del cluster Litoral, su posición fronteriza y más bien aislada de los núcleos centrales del litoral y de la sierra, la sitúan en el ámbito geográfico y de vocación de oferta del cluster Austro.

Entre los atractivos de El Oro con cierto alcance para el turismo receptivo, podemos señalar el Bosque Petrificado de Puyando y la zona minera. En el primer caso, se estaría llamando una demanda de turismo de naturaleza y en el segundo, interés por el atractivo arquitectónico de ciudades como Zaruma y Portobelo y sus tradicionales formas de minería, un turismo de tipo cultural/científico.

La provincia de momento no han tenido que preocuparse por el turismo, ya que la riqueza que generó el oro y, durante las últimas décadas, el cultivo y la exportación del banano, le ha proporcionado un buen nivel económico, descuidando otras actividades que, sin embargo, deberá retomar pronto, ya que Huaquillas es el principal punto de entrada para el turismo peruano.

4. DEMANDA TURISTICA

Resumiendo lo expuesto atrás, en la demanda potencial del cluster es posible distinguir tres diferentes motivaciones y modalidades.

4.1 Turismo urbano

Es el caso de Guayaquil y Manta y, en menor escala de otras ciudades del cluster que, ya sea por su condición de capitales provinciales o por circunstancias de desarrollo específicas, han logrado captar pequeños flujos turísticos internacionales con motivación de negocios, placer, salud o compras.

La procedencia es muy variada y depende de las principales actividades económicas del centro en cuestión. Guayaquil, por su condición de puerto, capital económica y comercial del país, atrae a la ciudad el mayor volumen de visitas de negocios en el cluster, con actividades recreativas y de gasto propias de ese segmento.

En este rubro, las compras son una motivación constante del turismo fronterizo e incluso regional, así como la visita a parientes y amigos. En este último renglón, el turismo chileno se ha ido consolidando en Ecuador en los últimos 20 años, a raíz de la fuerte emigración registrada en el 73.

4.2 Turismo de “sol y playa”

Tradicionalmente la demanda de turismo de sol y playa procede del mercado interno, cuyo origen depende de la localización de la playa. Los Núcleos de Esmeraldas y Manabí han atraído al turismo de la sierra centro norte del país, mientras que las playas del Núcleo Península han sido más atractivas para el turismo de Guayaquil o de la sierra centro sur, aunque hay destinos como Salinas que atraen a visitantes de todo el país.

Desde hace unos veinte años comenzó también a popularizarse el turismo de sol y playa de Ecuador en el mercado fronterizo del sur de Colombia. Ya sea por motivos de precios más convenientes o por la cercanía mayor respecto a las playas del Caribe colombiano, el turismo de Cali y el sur colombiano se ha mantenido constante en todos estos años.

En el caso de Perú, la situación de conflicto en el pasado impidió que pudiera desarrollarse un turismo regular entre los dos países, afectado además por la distancia que separa a las grandes ciudades en Perú respecto de la frontera. Con la reciente firma de la paz y los proyectos de integración en marcha, es posible que pueda desarrollarse de aquí a unos cinco años un flujo interesante a partir de vuelos charter de bajo precio, cuya motivación, además de sol y playa, posiblemente se dirigirá también hacia los otros clusters.

En los últimos años se han observado también pequeños flujos procedentes de Chile, Argentina y Brasil. Las cifras que se registran de otros países del Grupo Andino, además de Colombia y Perú, no son muy representativas, ni en número ni en niveles de crecimiento, sobre todo en el caso de Bolivia y Venezuela.

4.3 Turismo eco-cultural

Esta modalidad es la que podría generar una demanda mayor. Las opciones hacia áreas naturales del Litoral, como se ha visto antes, comienzan a ser significativas por las nuevas tendencias registradas en segmentos atraídos por el entorno, cultural y de salud, conocidos en el mundo como modalidades de turismo de la “nueva era”.

La opción de tipo ecocultural podría convertir al Litoral en un agradable descubrimiento para el turista internacional. Los productos mencionados: el Chocó biogeográfico, la cultura montubia o la convivencia cultural en las comunidades de Agua Blanca o Valdivia, representan experiencias atractivas para muchos turistas extranjeros.

Otras tendencias, como el turismo de aventura de niveles de riesgo medio o alto, como el rafting, parapente, rappel, etc. son crecientes. También se ha visto un crecimiento considerable de actividades deportivas en entornos naturales, como el trekking, la espeleología, el cicloturismo, las rutas a caballo, etc.

5. MEDIDA DE LA OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

SERVICIOS TURÍSTICOS RECEPTIVOS OFERTA GENERAL AÑO 2000

ALOJAMIENTO	
Establecimientos	996
Habitaciones	21.117
Plazas	44.307

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**SERVICIOS TURÍSTICOS RECEPTIVOS
OFERTA GENERAL AÑO 2000**

SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS	
Establecimientos	2.857
Mesas	27.555
Plazas	107.714
FACILIDADES COMPLEMENTARIAS	
Agencias de Viajes (receptivo)	30
Alquiler de Vehículos (empresas)	15
Casas de Cambio	13
Formación de Recursos Humanos*	7

* Datos por confirmar

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**AGENCIAS DE VIAJES REGISTRADAS
AÑO 2000**

	MAYORISTAS	OPERADORAS	INTERNACIONAL	DUALIDAD
EL ORO	0	3	16	7
ESMERALDAS	0	0	2	0
GUAYAS	10	14	154	24
LOS RIOS	1	0	1	0
MANABÍ	0	13	17	0
TOTAL CLUSTER	11	30	190	31

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO CLUSTER LITORAL
POR CATEGORÍAS – AÑO 2000**

CLASIFICACIÓN	NUMERO	HABITACIONES	PLAZAS
LUJO	12	1.482	2.685
PRIMERA	111	3.443	8.646
SEGUNDA	339	7.194	16.529
TERCERA	553	8.998	16.447
CUARTA	0	0	0
TOTAL CLUSTER	1021	21.117	43.307

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**RELACIÓN PORCENTUAL ALOJAMIENTOS
RESPECTO DEL TOTAL CLUSTER LITORAL
AÑO 2000**

PORCENTAJE	NUMERO	HABITACIONES	PLAZAS
LUJO	1,2%	7,0%	6,1%
PRIMERA	10,9%	16,3%	19,5%
SEGUNDA	33,4%	34,1%	37,3%
TERCERA	54,5%	42,6%	37,1%
CUARTA	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
POR CATEGORÍA – AÑO 2000**

CLASIFICACIÓN	NUMERO	MESAS	PLAZAS
LUJO	7	213	852
PRIMERA	235	3.884	15.420
SEGUNDA	336	4.686	18.447
TERCERA	1.894	16.383	63.647
CUARTA	335	2.389	9.348
TOTAL CLUSTER	2.807	27.555	107.714

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**RELACIÓN PORCENTUAL ALOJAMIENTOS
RESPECTO DEL TOTAL CLUSTER LITORAL
AÑO 2000**

PORCENTAJE	NUMERO	MESAS	PLAZAS
LUJO	0,2%	0,8%	0,8%
PRIMERA	8,4%	14,1%	14,3%
SEGUNDA	12,0%	17,0%	17,1%
TERCERA	67,5%	59,5%	59,1%
CUARTA	11,9%	8,7%	8,7%
TOTAL	100	100	100

Fuente: Catastro Mintur, 2000

6. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El 43% de los 510.309 visitantes que recibió Ecuador en 1998, pasó por Guayaquil. De este porcentaje, únicamente un 10%¹⁹ requirió servicios de receptivo de los operadores locales. La razón principal la encontramos en que la mayoría de los turistas que entran a Guayaquil son pasajeros en tránsito hacia las Islas Galápagos, o forman parte del turismo informal que llega por estadías cortas y por negocios, lo que no permite desarrollar alternativas de larga duración. Un gran volumen de los servicios que se proveen en este cluster es manejado por operadoras de Quito, a través de sus oficinas de representación o sucursales en Guayaquil.

Del total de empresas operadoras y agencias de viaje registradas en el Litoral por el organismo oficial de turismo, a 1999, el 31% de las agencias de viaje internacionales tiene su base en Guayaquil, donde se encuentran también el 23% de las operadoras mayoristas (turismo emisor) y el 11% de las operadoras de receptivo.

En Manabí están ubicadas el 3% de las agencias de viaje internacionales; en cuanto a operadoras mayoristas y operadoras de receptivo, su número es tan reducido que no es representativo en porcentajes con respecto al total del cluster.

En Esmeraldas son principalmente los complejos hoteleros (o *resorts*) los que se han organizado para ofrecer servicios turísticos. Al nivel de empresas también en este núcleo es muy reducido su número.

En general se puede decir que el turismo receptivo en este cluster no ha logrado un desarrollo importante; tampoco se observan esfuerzos sustanciales para una profesionalización y mejora de calidad de los servicios de hospitalidad, alimentación y bebidas. La pobre y deteriorada infraestructura vial y de servicios básico no es de mucha ayuda para la planificación y desarrollo de nuevos productos turísticos. Sin embargo, hay empresarios que han logrado poner en el mercado productos con un buen potencial y con ventajas competitivas (aunque todavía embrionarias) para el mercado internacional. Las posibilidades que ofrecen las bellezas naturales y culturales de la región han permitido el diseño de paquetes principalmente en el núcleo Manabí, con productos de *playa verde*, con la ruta natural-arqueológica en el área del Parque Nacional Machalilla y opciones eco-culturales en el Estuario del Río Chone.

¹⁹ Entrevistas con operadores de turismo receptivo

En el microcluster Guayaquil se comienzan a manejar programas de tipo histórico-cultural y de naturaleza en la ciudad y en áreas protegidas como Manglares de Churute o Cerro Blanco.

Si bien el núcleo Esmeraldas, por sus características, es un típico destino de *sol y playa* para el mercado interno o fronterizo, para el mercado europeo o norteamericano este destino en general no presenta los requisitos de servicio, infraestructuras y calidad adecuadas.

En los últimos años el nuevo segmento del mercado constituido por los viajeros informales, conocidos como "mochileros", ha crecido considerablemente aunque difícilmente cuantificable. Este hace uso de cualquier oferta de servicios a lo largo del cluster, sin mucha exigencia en cuanto a calidad.

6.1 Comercialización de productos turísticos

En el cluster litoral se han registrado 262 empresas de servicios turísticos de las cuales 149 son agencias de viaje internacionales, 14 operadoras de servicios de receptivo, 23 duales y 10 agentes mayoristas (emisivo). El 78.42% de las agencias de viaje internacionales del total del cluster tienen sus oficinas en Guayaquil, el 46.6% de las operadoras, el 71.1 de las duales y el 90.9% de las mayoristas.

PORCENTAJE DE EMPRESAS DE TURISMO RESPECTO AL TOTAL DEL CLUSTER LITORAL AÑO 2000

UBICACIÓN	Agencias de Viaje Internacionales	Operadoras de receptivo	Mayoristas de turismo emisivo	Dualidad
El Oro	8.4%	10%	0%	22.6%
Esmeraldas	1.1%	0%	0%	0%
Guayas	81.1%	46.7%	90.9%	77.4%
Los Ríos	0.5%	0%	9.1%	0%
Manabí	8.9%	43.3%		0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

En este cluster es el turismo emisivo el que hasta la actualidad ha tenido mayor movimiento; la casi totalidad de la comercialización e iniciativas de promoción de productos del cluster se ha dejado en manos de operadores de la capital. La excepción son algunos operadores propietarios de embarcaciones en Galápagos que tienen su centro de operaciones en la ciudad de Guayaquil, o pequeños operadores de Manabí o Península, quienes recurren a prácticas de promoción similares a otros empresarios turísticos del país.

El 29% de la fuente generadora de clientes está dado por los contactos y referencias personales, resultantes de la calidad en los servicios recibidos. La participación en ferias de turismo constituye el 22% de las prácticas más utilizadas, seguida, con el 18%, por contactos realizados con agentes mayoristas y minoristas internacionales; un 10% se debe a gestiones de oficinas de representación en el exterior y un 10% de captación a través de publicidad en revistas especializadas y otro material impreso.

6.2 Tarifas de operación turística

Las tarifas de paquetes se establecen buscando explotar de la mejor manera las características propias, en relación a la presencia de otros operadores en el área. El alza desmesurada del costo de servicios de proveedores, tales como hoteles, restaurantes, transporte y guianza (siempre indexados dólar) generan precios de venta altos que afectan la competitividad de ciertos productos frente a los de otros clusters.

COMPARATIVO DE PAQUETE QUITO/MACHALILLA/QUITO 3D/2N EN BASE A TARIFAS PUBLICADAS AL MAYOREO EN USD AL AÑO 2000

NUMERO DE PERSONAS	2	3	4-9	10-15	16-25
COSTO OPERACIÓN *	385	335	308	256	246
GASTOS ADM. Y VENTAS	19	17	15	13	12
COSTO DE VENTA	404	352	323	269	258
MARGEN UTILIDAD	81	70	65	59	52
PRECIO NETO	485	422	388	328	310
MARGEN COMERCIALIZACIÓN	121	106	97	82	78
PRECIO BRUTO **	606	528	485	410	388
OPERADOR A	488	488	475	462	462

OPERADOR B	443	399	393	376	376
-------------------	-----	-----	-----	-----	-----

* Cálculo de costos de operación sobre la base de tarifas publicadas de hoteles y servicios a diciembre de 1999 y vigentes para el año 2000.

** Tarifas brutas (gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000,

El ejemplo de la operación en Machalilla, con cálculo de costos y tarifas netas y brutas permite observar las políticas de precios de los operadores para productos nuevos en el mercado. El marco de referencia para la negociación de tarifas es el precio neto. También se propone al representante o mayorista un techo o tarifa bruta. De esta manera se busca proteger el precio neto, pues este cubre costos de operación, gastos y margen de utilidad; de allí para adelante el margen de comercialización es negociable y establece la diferencia de precios entre un operador y otro.

**PAQUETE PARQUE NACIONAL MACHALILLA 4D/3N
CALCULADO EN USD AL AÑO 2000²⁰**

NUMERO DE PERSONAS	2	3	4-9	10-15	16+
COSTO OPERACIÓN	359	306	280	231	221
PRECIO NETO	449	383	350	289	276
PRECIO BRUTO	561	478	438	361	345

OPERADOR A	501	501	489	476	476
OPERADOR B	499	441	433	410	410

A fin de minimizar las pérdidas en la operación, se desarrollan varias estrategias tales como la negociación de tarifas reducidas con los proveedores de servicios de hotelería, transporte y guía; también se intenta mantener las tarifas netas para pasajeros individuales a valores cercanos al costo operacional; para grupos de 4 personas o más, se establece un margen razonable de utilidad sobre los precios netos. Con volúmenes mayores de pasajeros, se cubren de mejor manera costos, se mantiene un margen de ganancias razonable que, a la vez, permite una mayor capacidad de negociación con los mayoristas internacionales.

**PAQUETE CITY TOUR GUAYAQUIL
CALCULADO EN USD AL AÑO 2000**

NUMERO DE PERSONAS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	42	21	15	9	8	8	6
PRECIO NETO	53	26	19	11	10	10	8
PRECIO BRUTO	66	33	23	14	13	13	9

OPERADOR A		35	35	23	16	16	16
OPERADOR B		29	24	24	21	19	19
OPERADOR C	58	30	25	24	22	17	13
OPERADOR D	50	32	23	19	13	10	10

Actualmente, en el microcluster Guayaquil la oferta de servicios está definida básicamente por el turismo tradicional -city tours- y de servicios básicos -transfers-. La diferencia en los precios de estos servicios frente a los ofrecidos en Quito y Cuenca es mínima. La oferta y demanda de turismo de naturaleza en el cluster es todavía incipiente.

6.3 Servicios de hotelería

Los establecimientos de alojamiento del cluster Litoral registrados en el organismo oficial de turismo son 996²¹. Estos representan un total de 44.307 plazas; es decir, el 45.26% de las disponibles a nivel nacional. De estas 44.307 plazas, el 45.67% está en Guayas, el 17.81% en Manabí y el 31.74% en Esmeraldas.

²⁰ Tarifas Publicadas de Operadores Receptivo al año 2000

²¹ Boletín de Estadísticas del Ministerio de Turismo año 2000

Microcluster Guayaquil

La hotelería en Guayaquil se ha desarrollado sobre todo gracias a la demanda del sector negocios. Este hecho ha motivado la inversión en hotelería en la categoría lujo: 8 establecimientos con 1.893 plazas. En primera categoría existen 35 hoteles con un total de 3.155 plazas. En cuanto a hoteles, hostales y pensiones de segunda y tercera categoría, se registra un total de 318 establecimientos con 12.496 plazas. Como ya se señaló en otros capítulos, esta hotelería, sobre todo la de lujo, está en muchos casos sobre-clasificada, ya que el nivel de los servicios no es acorde con la categoría asignada.

El deterioro de la situación económica ha producido cierta inestabilidad y desconfianza de los empresarios extranjeros en su relación de negocios con el país, particularmente con Guayaquil que es el centro económico. Como consecuencia, se ha registrado una contracción de la demanda de servicios hoteleros en esa ciudad hasta un 41.75% de promedio de ocupación entre 1997 y 1998²². Los problemas surgidos a raíz de los continuos cierres del aeropuerto de Quito, debido a las explosiones del volcán Pichincha, han favorecido a la hotelería guayaquileña debido al desvío de los aviones hacia esa ciudad. Se espera que el porcentaje de ocupación para 1999 ascienda al 65% promedio anual.

Tarifas de hotelería en el microcluster Guayaquil

TARIFA PROMEDIO HOTELES LUJO GUAYAQUIL
CALCULADA EN USD AL AÑO 2000

ACOMODACIONES	RACK *	FIT **	GRUPO **
SENCILLA	210	92	92
DOBLE	236	104	104
COMIDAS			
DESAYUNO AMERICANO			10
DEAYUNO CONTINENTAL			8
ALMUERZO / CENA			20
MENU			15

* Tarifas Rack publicadas. ** Tarifas FIT y de Grupos Negociadas con Operadores

En el afán de revertir la tendencia hacia la baja ocupación hotelera, los empresarios de Guayaquilos se han propuesto captar el turismo tradicional internacional y el interno de playa. Especialmente en las categorías de lujo y primera, las estrategias de ventas se dirigen a captar grupos a través de los operadores locales y de los mayoristas, negociando "tarifas netas todo incluido". Los rangos de tarifas son desde un 10% hasta un 65% de rebaja con relación a las tarifas publicadas (rack).

Los hoteles de lujo negocian tarifas con los operadores mayoristas nacionales e internacionales basados en sus estadísticas de producción. Como se mencionó antes, las ventas principales de este tipo de hoteles están dirigidas a los viajeros de negocios, por lo que se han establecido también tarifas corporativas. Esto permite una ocupación alta en ciertos días de la semana, como martes y miércoles en los que el índice de ocupación llega al 70% y que compensa la baja ocupación (10%) en los fines de semana.

TARIFA PROMEDIO HOTELES PRIMERA GUAYAQUIL
CALCULADA EN USD A L AÑO 2000

ACOMODACIONES	RACK *	FIT **	GRUPO **
SENCILLA	97	65	62
DOBLE	119	74	70
COMIDAS			
DESAYUNO AMERICANO			8
DEAYUNO CONTINENTAL			6
ALMUERZO / CENA			19
MENU			14

* Tarifas Rack año 2000. ** Tarifas FIT y Grupos negociadas con Operadores

En el caso de hoteles de primera categoría, a fin de lograr un porcentaje óptimo de ocupación, los hoteleros negocian con operadores comisiones del 15% al 53%, lo que indica que el rango de descuentos en esta categoría es menor que en los hoteles de lujo.

²² Entrevistas Operadores Hoteleros

**TARIFA PROMEDIO HOTELES SEGUNDA GUAYAQUIL
CALCULADA EN USD AL AÑO 2000**

ACOMODACIONES	RACK	FIT	GRUPO
SENCILLA	25	25	18
DOBLE	28	28	23
COMIDAS			
DESAYUNO AMERICANO			4
DEAYUNO CONTINENTAL			3
ALMUERZO/CENA			10
MENU			8

Las comisiones que se negocian para operadores están en el rango del 10 al 20%, debido a que el margen entre el costo de operación y el precio de venta es menor y no permite mayores comisiones.

Núcleo Manabí

El 23% de la planta hotelera del núcleo (5% con relación al cluster) se ha concentrado en las ciudades de Manta y Bahía de Caráquez y sirven principalmente al mercado interno y fronterizo.

La demanda surgida a raíz de la promoción, por parte de operadores de la zona, del Parque Nacional Machalilla, ha motivado la inversión en 21 hoteles y cabañas en Puerto López y Puerto Cayo. Esta demanda es, en un buen 90%, de bajo a medio nivel en cuanto a capacidad adquisitiva, por lo que la inversión realizada, salvo por las excepciones mencionadas en capítulos anteriores, no estaría en grado de servir al mercado internacional, ya sea por calidad o por contar con muy limitadas facilidades y servicios básicos.

Tarifas de hoteles en el Núcleo Manabí

En la población de Ayampe, cerca del Parque Nacional Machalilla, se ha construido el único hotel clasificado en primera categoría, con suficientes facilidades y una capacidad máxima para 37 personas. Al momento este establecimiento no tiene competencia y sus tarifas se negocian con un rango hasta del 40% de comisión.

**TARIFA PROMEDIO HOTELES PRIMERA MANABÍ
CALCULADA EN USD AL AÑO 2000**

ACOMODACIONES	RACK	FIT	GRUPO
SENCILLA	50	50	30
DOBLE	55	50	30
COMIDAS			
DESAYUNO AMERICANO			6
DEAYUNO CONTINENTAL			5
ALMUERZO / CENA			14
MENU			14

Los servicios de alojamiento considerados de segunda categoría son en su mayoría de tipo cabaña.

**TARIFA PROMEDIO HOTELES SEGUNDA MANABÍ
CALCULADA EN USD AL AÑO 2000**

ACOMODACIONES	RACK	P/P NETO
Cabaña 3 personas	19	5
Cabaña 4 personas	27	5
Cabaña 5 personas	28	5
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO		1
DEAYUNO CONTINENTAL		1
ALMUERZO / CENA		2
MENU		1.5

Núcleo Esmeraldas

Como se mencionó anteriormente, la región norte de la costa ecuatoriana, se ha promocionado como destino de playa para el mercado nacional y fronterizo. La planta hotelera tiene una infraestructura clasificada como de primera, segunda y tercera categorías. En Esmeraldas, Tonsupa y Atacames se concentra el 47% del total de establecimientos del núcleo. La infraestructura consiste básicamente en alojamiento de tipo cabañas.

Tarifas de hoteles en el Núcleo Esmeraldas

Los conjuntos hoteleros más importantes del núcleo funcionan como hoteles en temporada baja y según la modalidad de *tiempo compartido* durante todo el año. El promedio anual de ocupación en temporada alta es de un 80% y en baja desciende al 15%. Las tarifas se fijan tomando en cuenta esta circunstancia estacionaria para poder mantener en funcionamiento sus unidades de alojamiento. Los niveles de comisión no pasan del 15%.

TARIFA PROMEDIO HOTELES PRIMERA ESMERALDAS CALCULADA EN USD AL AÑO 2000

ACOMODACIONES	RACK	GRUPO
Precio por persona	28	25
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO		5
DEAYUNO CONTINENTAL		4
ALMUERZO / CENA		9
MENU		8

Las tarifas de hoteles y cabañas se fijan en sures y en su gran mayoría incluyen el servicio de alimentación, el mayor porcentaje de comisión es del 10%.

TARIFA PROMEDIO HOTELES SEGUNDA ESMERALDAS CALCULADA EN USD AL AÑO 2000

ACOMODACIONES	RACK	P/P NETO
Cabaña 3 pax	18	6
Cabaña 4 pax	25	6
Cabaña 5 pax	29	6
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO		1
DEAYUNO CONTINENTAL		1
ALMUERZO/CENA		2
MENU		1.5

7. EL ENTORNO COMPETITIVO

7.1 Planta turística

Como la oferta internacional del cluster es reducida y los medios para su acceso espontáneo son limitados (no hay suficiente oferta de operadores, el transporte terrestre es dificultoso, la posibilidad de moverse en vehículos de alquiler es cara y riesgosa), el mercado actual depende de programas especializados y selectivos dirigidos a nichos muy reducidos. Ello es causa y efecto a la vez de que los núcleos Esmeraldas, Manabí y Península tengan muy pocas facilidades e infraestructura para la recepción de un turismo receptivo importante.

Con excepción de Guayaquil, cuya planta hotelera y de servicios turísticos es parcialmente adecuada al mercado externo, (pero no así la gestión comercial, puesto que, al depender de viajeros de negocios, no ha necesitado ni sabe canalizar hacia sí las redes de mercadeo turístico), el resto del cluster no está preparado para recibir turismo extranjero de algún nivel. Aunque existen cuatro o cinco establecimientos hoteleros de buena calidad en zona rural, la logística de operación para grupos organizados es bastante deficiente, no ha generado *cadena de valor* y no cuenta con infraestructura física ni empresarial adecuada. Las excepciones son muy pocas. Y subsisten como esfuerzos aislados.

Como se dijo en algún lugar, a pesar de que hay tradición gastronómica local, fuera de Guayaquil la oferta de este tipo es tremendamente pobre en presentación y mal atendida. Tesoros gastronómicos de la cocina manabita como la concha *Spondilus*, son desperdiciados; lo mismo puede decirse de la comida esmeraldeña.

En muchos casos, ante la afluencia de huéspedes del exterior, es normal que cualquier establecimiento incremente de una manera por demás arbitraria, los precios de los servicios de comidas, bebidas y alojamiento, o los traslados, o los licores o cualquier otra necesidad, con lo cual el viajero se siente golpeado. La discriminación que se le hace con las tarifas aéreas, la entrada a parques o sitios de propiedad estatal, acaba de confirmarle que

su condición de extranjero no es vista con ánimo acogedor. El turismo internacional, en suma, se entiende en el cluster como una demanda marginal o como una ganga para explotar, no como un objetivo principal.

Otros dos factores que constituyen puntos críticos, sobre todo el Guayaquil, son la cantidad de hoteles que se encuentran sobre-clasificados y la inseguridad callejera.

7.2 Infraestructura general y servicios públicos

El problema del agua potable es común a todas las playas. El servicio suele adquirirse de distribuidores particulares, incrementando así el costo de la estadía del visitante a niveles demasiado altos para el tipo de servicio que se ofrece. Lo mismo ocurre con la dotación de los demás servicios públicos básicos, (energía, acueducto, alcantarillado, comunicaciones). El acceso a otros servicios esenciales, incluyendo hospitales, farmacias, casas de cambio o puestos de información, es muy precario o nulo.

Por lo limitado de la demanda internacional hacia el área costera del cluster, tampoco ha existido un desarrollo de transporte especializado, con o sin guianza –excepto la estacionaria que se ofrece en algunos lugares-. Un pequeño o mediano hotelero que espera huéspedes en pequeños grupos tiene que organizar por sí mismo los *transfers* y organizar los paseos, porque en la región se carece de servicios de operación eficientes para tales casos.

La infraestructura vial y de servicios públicos, más el mal manejo de excretas y aguas servidas, constituye el gran bache en la cadena de valor del turismo en el cluster Litoral y es uno de los factores críticos determinantes de la baja competitividad del producto turístico.

7.3 Accesibilidad y conectividad

Ya se dijo que la conectividad terrestre es deficiente por las largas distancias y el mal estado de las carreteras.

Los niveles de demanda turística hacia Ecuador en su conjunto y un marcado bi-centralismo en lo concerniente a control del acceso aéreo, no han justificado o permitido la apertura internacional a otros puntos que no sean Quito o Guayaquil. El caso de Tulcán y Esmeraldas, responden más bien a los acuerdos binacionales de integración con Colombia y no operan de manera estable.

Existe poca o muy deficiente conectividad aérea entre los puntos del cluster Litoral (Guayaquil no tiene un vuelo directo con Esmeraldas); la mayor conexión se da desde Quito, por ser principal punto de entrada al país; y la casi totalidad de frecuencias están servidas por la línea aérea Tame. Fuertes inversiones realizadas en aeropuertos como Los Perales en San Vicente simplemente no cuentan con operación regular desde ningún lugar interno o externo al cluster.

En cuanto al transporte terrestre, este ha mejorado sustancialmente la calidad en los servicios, incrementado número de unidades y cooperativas, sin embargo aún no es posible ofrecer mayor seguridad al pasajero, ni es adecuado para la movilización de grupos internacionales de turistas.

Para el futuro desarrollo del cluster deberá pensarse seriamente en proporcionar frecuencias a y entre los diferentes puntos en la región. Hasta la fecha existen, quizá no en el nivel óptimo deseado, desde Quito hacia puntos como Esmeraldas, Manta, Portoviejo y Machala. Cuando la situación lo justifica o en los meses de temporada alta para el turismo interno, se realizan vuelos a San Vicente o Machala.

En el caso del microcluster Guayaquil, el aeropuerto internacional tiene una operación regular para el acceso de líneas aéreas internacionales, ya sea a través de vuelos directos o conexiones y cuenta también con servicio aéreo regular desde algunas capitales y otras ciudades del país.

De lograrse un mejor aprovechamiento de los puntos considerados críticos para el turismo receptivo en el cluster, deberá pensarse en la internacionalización del aeropuerto de Manta y en el establecimiento de un número mayor de frecuencias entre las principales ciudades del cluster, permitiendo, por la salud del sector, la entrada de nuevas líneas aéreas.

7.4 Formación y capacitación

El nivel de formación turístico-hoteler, pese a la existencia de institutos y centros universitarios en el cluster, es todavía bastante elemental. En parte se debe a la poca exigencia de nivel a profesores y egresados, por parte de los establecimientos de formación y de los empresarios mismos, fruto de que aquéllos no tienen experiencia real y éstos no saben emplear herramientas de administración ni de tecnología modernas. Entre los mismos empresarios turísticos no todos cuentan con una calificación, y dependen de empirismo puro y simple.

Guayas y Manabí ofrecen carreras en turismo. En el caso de Manabí, se ofrece capacitación turística en Portoviejo, Manta y Jipijapa. Guayaquil cuenta con carreras en turismo y su cuerpo académico ha sido quien más se han preocupado de crear un gremio de centros académicos en el país.

7.5 Actitud del medio en relación con el turismo

Se trata de una actitud por lo general benévola e interesada, aunque no educada. Si bien el sentimiento es positivo, no suele expresar características de verdadera amabilidad. Al turista se le trata bien y con respeto, pero no se le hace sentir realmente acogido. No hay calidez hospitalaria, ni solidaridad con el turista si se le vé en alguna dificultad. El común de la gente –aún la no vinculada a servicios turísticos–, tiene un alto sentido de explotación oportunista al visitante: desde el mesero o patrón de restaurante, el policía, el niño de la calle, el vendedor de almacén, el chofer de taxi.

El peor nivel de trato al turista procede de los que ejercen alguna autoridad.

Hay mucha mendicidad.

Ni en la comunidad en general, pero ni siquiera en las empresas de servicio turístico comunes y corrientes, existe la *visión de futuro* frente al potencial que puede representar el turismo hacia la zona y respecto de la importancia de proteger los intereses del turista, para que vuelva o se lleve una buena impresión del país. Hacen falta mayor cultura y campañas constantes de concientización.

La propuesta de un municipio modelo en el cluster podría desencadenar un efecto demostración muy positivo en este sentido.

7.6 Papel del sector público a escala regional y local

Sin que esta sea una regla general en el cluster, existe poco conocimiento e interés por parte de las autoridades regionales o locales acerca del desarrollo turístico. Los mayores logros han venido siempre de iniciativas de la empresa privada. La única subsecretaría del Ministerio de Turismo está destinada a este cluster, con sede en Guayaquil, pero el trabajo de las delegaciones del poder central se centra en labores de control e inspección, más que en las ayudas de fomento, de promoción, de formación profesional o de asistencia técnica.

Los Municipios no tienen previstas ayudas especiales para los inversionistas, no conceden estímulos tributarios, no aportan a la promoción, no contribuyen siquiera en el mantenimiento de puestos de información ni promueven festividades o eventos que atraigan visitantes. Tampoco cumplen buena tarea en el mantenimiento de obras de ornato y embellecimiento de las poblaciones. (En algún grado la excepción a la regla es el cantón de Puerto López, por lo cual se le escogió como Municipio modelo).

Sin embargo, frente a ciertas situaciones que comienzan a ser un hecho en la realidad de ciudades y localidades particulares de la costa ecuatoriana, se empieza a respaldar por algunos líderes cantonales o provinciales, aunque siempre de manera parcial, dichas iniciativas.

Durante los años setenta, en plena época del auge petrolero, el Estado decidió propiciar la construcción de establecimientos turísticos en todo el país. Al Litoral le correspondieron algunos bienes que, al momento, son solo piedras en el zapato del organismo oficial de turismo.

Este patrimonio del Estado, más que un aporte al sector turístico ha sido solo un problema que, en ciertos casos, ha contribuido a crear una mala imagen del sitio en donde fue creado. En el mejor de los casos, los establecimientos se encuentran arrendados a privados o funcionan como centros sociales para la comunidad y, en el peor, están utilizados para cualquier fin menos el turístico. El proceso de venta de este patrimonio, que lleva ya alrededor de 10 años, está todavía en marcha.

BIENES DE PROPIEDAD DEL ESTADO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	UBICACIÓN EN EL CLUSTER
Hotel Samarina	Hotelero	La Libertad, Península
San Pablo de Babahoyo	Parador Turístico	Babahoyo, Los Ríos
Comedor Circular Jambelí	Comedor	Jambelí, El Oro
Baños de San Vicente	Baños Termales	San Vicente, Península
Comedores de Ayangué	Comedor	Ayangué, Península
Oficina	Información Turística	Salinas, Península
Museo de Valdivia	Museo arqueológico	Valdivia, Península
Plataformas	Mirador	Salinas, Península
Comedor Circular Manta	Comedor	Tarqui, Manabí
Comedores Playas de Villamil	Comedor	Gral. Villamil
Parador de Huaquillas	Parador Turístico	Huaquillas, El Oro

En otro tipo de aportes del Estado, se ha conseguido dotar a ciertos centros considerados turísticos de ciertas facilidades, como señalización, basureros para las playas, bancas para el malecón, etc.

Más bien es en el ámbito local, a través de relaciones entre los diferentes actores de los centros turísticos, que se tiende a buscar soluciones en consenso. Al nivel de Municipios, por ejemplo, existe mucha receptividad para la puesta en marcha de programas de embellecimiento de localidades, dotación de servicios, concientización de las poblaciones, capacitación, e inclusive apoyo concreto a las iniciativas de la empresa privada. Esta ha sido la experiencia del grupo consultor en los talleres realizados en el cluster Litoral.

7.7 Manejo de las variables ambientales

Con el auge de los criaderos de camarón, los galpones dedicados a procesar harina de pescado y el establecimiento de fábricas de enlatados, el litoral ecuatoriano no ha tenido descanso en el uso, abuso o abandono de las playas.

Las compañías camaroneras, responsables de la construcción de piscinas para el cultivo del crustáceo, han propiciado en los últimos 30 años el crecimiento de la actividad de manera poco respetuosa hacia el entorno natural, arrasando en el proceso grandes extensiones de manglar y de paisaje terrestre, lo cual afecta irremediablemente al medio circundante y a la vida de las especies del área, y echa a perder buenas extensiones de playa útil.

Las múltiples necesidades de infraestructura vial y de servicios para dichas actividades tampoco han mostrado compasión hacia el medio, perjudicando a su paso a otras actividades que podrían representar alternativas económicas de más bajo impacto.

La tranquilidad con la que actividades productivas (cultivo de camarón, explotación petrolera o maderable, industrias extractivas, etc.) arrasan y degradan las áreas naturales, a vista y paciencia de las poblaciones, impotentes frente a las grandes industrias emergentes. A veces las poblaciones mismas han sido depredadores severos de su entorno, por ignorancia y por falta de autoridad.

De las 300.000 hectáreas de mangle existentes en 1986, cuando entró en vigencia la Ley de Protección del Manglar (?), a la fecha, han quedado apenas 120.000 hectáreas, según datos optimistas (... y las talas continúan).

Las mismas organizaciones ambientalistas señalan un bajo nivel de control por parte de las autoridades, principalmente por falencias de los funcionarios del Ministerio de Medio Ambiente, antes Inefan.

Estas contradicciones en la protección del medio, impiden que pueda contarse con servicios básicos para pobladores y eventualmente visitantes de dichas áreas. A veces en nombre de la conservación o por simple negligencia, no se dota a sitios clave en la operación turística, como es el caso de Puerto López, principal punto de partida hacia los lugares de visita del Parque Nacional Machalilla, de alcantarillado o asfaltado de las vías. Este factor, crítico por cierto, debe ser remediado para obtener reales ventajas competitivas del recurso.

Peor es la circunstancia de que los receptores principales de turismo en el cluster, Salinas y Esmeraldas, sean ejemplos esmerados de contaminación del mar y de las playas por carencia de alcantarillados y de tratamiento de aguas servidas, después de varias décadas de explotación continua del recurso.

7.8 Calidad

Este punto ha sido comentado en varios acápite. En resumen, son muy irregulares los niveles de calidad que puede ofrecer el cluster. Por un lado, Guayaquil, como centro de negocios, ofrece una calidad adecuada a ese segmento, sin llegar a la excelencia. El resto del cluster se ha ido adaptando a una demanda de turismo interno, poco exigente a la hora de solicitar calidad en los servicios, ya que se maneja más al nivel de conveniencia en precios. Aquellos sitios que presentan atractivos para el turismo receptivo han captado segmentos muy pequeños del mercado internacional (científicos, académicos, organismos internacionales, aventureros) para quienes existe, cuando se los conoce por referencia personal y en forma limitada, una oferta de servicios muy aceptable en cuanto a calidad.

7.9 Promoción

Un gran error en cuanto a promoción ha sido el considerar al cluster como un destino convencional de sol y playa, exponiéndole a la dura competencia de lugares como el Caribe, el Mediterráneo o las playas de Brasil, en lugar de recuperar y tratar de comunicar el aspecto alternativo de las playas, cuyos atractivos de tipo natural o cultural poseen indudablemente mayores ventajas comparativas.

7.10 Presencia en el mercado externo

En Guayaquil se encuentran importantes empresas operadoras, cuyo principal interés se centra en Galápagos. Sin embargo, en lo que al cluster Litoral se refiere, existe una operación bastante pobre y localizada.

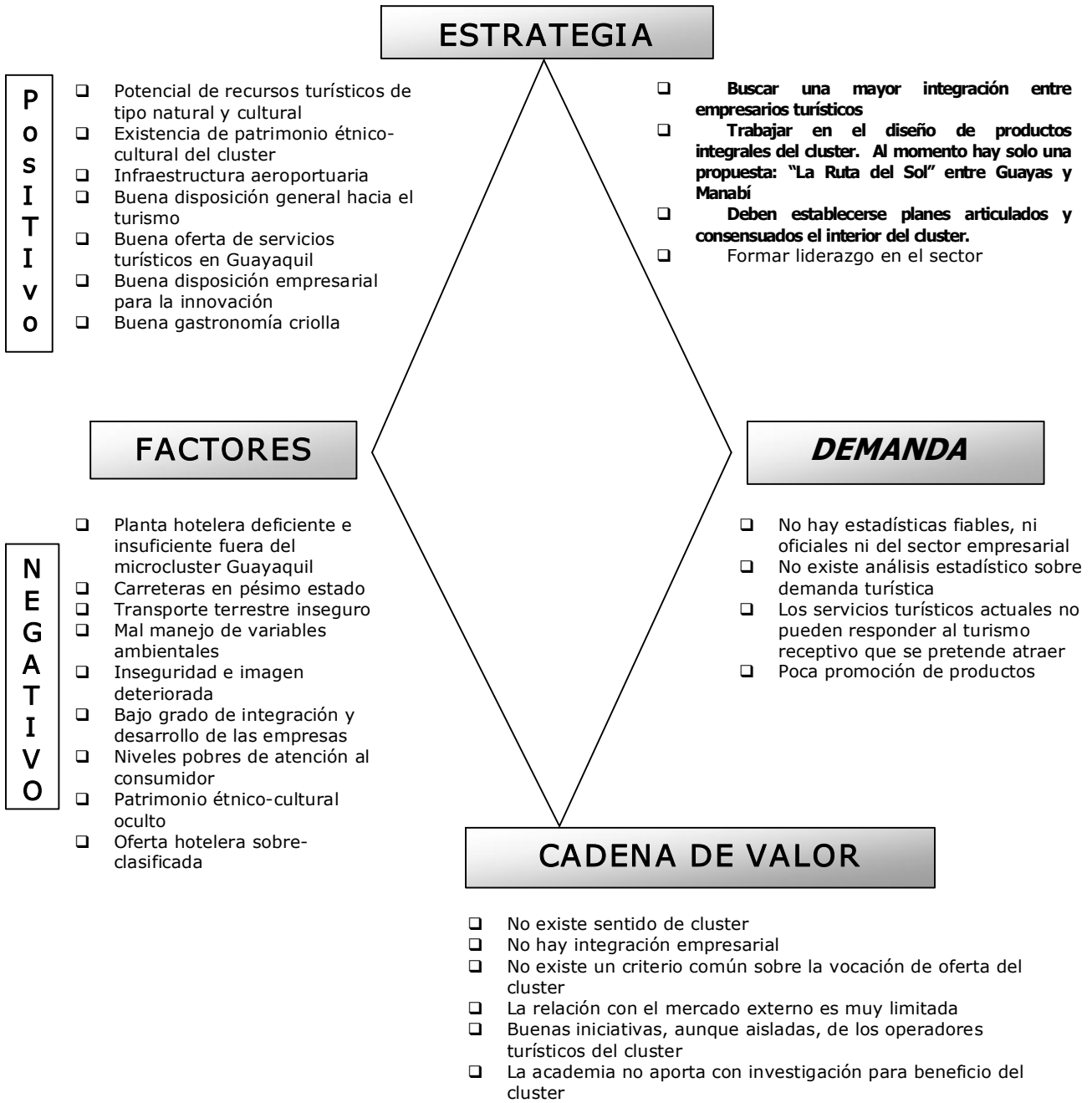
Si bien antes se intentaba un acercamiento con el mercado externo a través de una oferta de sol y playa, en la actualidad varios operadores han identificado el verdadero valor del atractivo natural y cultural del litoral y

están comenzando a incursionar en el mercado externo. Esta oferta es también comercializada a través de los grandes operadores de Quito.

Con todo, puede afirmarse que la oferta del cluster no está todavía registrada por los mayoristas del exterior.

GOBIERNO

- Poca descentralización y desconcentración de la gestión oficial del turismo
- Poca funcionalidad de las oficinas locales de turismo
- Ausencia de incentivos generales de orden fiscal en los ámbitos nacional y local
- Falta de vocación de servicio por parte de funcionarios en asuntos de facilitación
- Superposición de competencias institucionales



CLUSTER AUSTR0

ANTECEDENTES

En el Cluster Austro se han llevado a cabo cuatro talleres de trabajo, dos en el microcluster Cuenca, uno en el Núcleo Loja y uno en Vilcabamba. Se realizaron también reuniones puntuales con empresarios turísticos de la región y con el Alcalde del Cantón Chordeleg, por haber sido seleccionado como Municipio Modelo de Competitividad dentro del plan. En los talleres se contó con la participación de autoridades, empresarios, centros académicos, organizaciones no gubernamentales y otros representantes de la comunidad.

Por iniciativa de la Cámara de Turismo de Azuay, se estructuró, en diciembre de 1997, un Plan Integral de Desarrollo Turístico de la Provincia, cuya ejecución estaría aún en el proceso de aunar consensos.

El Municipio de Chordeleg entregó al grupo consultor los Programas de conservación arquitectónica de la ciudad, de diseños cerámicos, de diseño urbano y señalización, realizados en beneficio del desarrollo turístico del Cantón.

En Vilcabamba, los empresarios y autoridades de la ciudad se han constituido en dos importantes asociaciones, cuyo objetivo es aunar esfuerzos para la gestión del turismo: la primera, AVITUR, es una asociación ecoturística y promotora de la gestión ambiental y la segunda, el Centro Ecuéstre, que busca una distribución equitativa del negocio turístico y mejores tarifas en beneficio del cliente.

Loja aportó con la publicación *Loja Siglo XXI*, en la que se recogen las propuestas de desarrollo de la ciudad y la provincia en lo que a turismo se refiere. Este documento cuenta con la participación activa de empresarios y autoridades y municipalidad de la ciudad capital provincial.

RESUMEN ESTRATÉGICO DEL CLUSTER

El cluster Austro alcanzó a tener cierto posicionamiento internacional hace aproximadamente tres décadas, caracterizado por el prestigio de Cuenca como ciudad histórica y por las artesanías, el centro arqueológico de Ingapirca y los entornos asociados a ambos elementos. Era la época en que Sudamérica era un producto en sí, para turismo itinerante en largos recorridos terrestres y aéreos, cuya demanda preferentemente procedía de Estados Unidos (paquetes iniciados por Panagra y luego por Braniff).

La dinámica de entonces se retrajo por cambio en los hábitos de viaje hacia comienzos de los ochenta. Sudamérica dejó de existir como "paquete" internacional (ahora parece revivir, por cierto, tímidamente).

Más tarde, el progresivo deterioro vial conduce a acentuar el aislamiento del Azuay y las provincias más al sur, con respecto a la capital. Razones de otro orden -las viejas rencillas del diferendo limítrofe- no favorecieron a cambio del distanciamiento del norte, un reacercamiento natural con el sur: Perú y las otras provincias del Austro, que gozaron de nexos históricamente muy fuertes entre sí en tiempos coloniales.

Tardíamente tal vez, ese reacercamiento marca, después de la firma de la paz entre los dos países en 1998, la oportunidad más favorable del cluster para el futuro cercano. Con un ingrediente estratégico: en la medida en que se atraiga turismo terrestre y aéreo desde el Perú, la gravitación de la parte sur del cluster respecto a Cuenca disminuirá y la autonomía de los núcleos más sureños (Loja, El Oro y Zamora Chinchipe) empezará a darse de verdad.

Hay, entre tanto, una suerte de insularidad que caracteriza mucho de lo que ocurre y se siente en la región, con un alto grado de resistencia al centralismo, primero con respecto a Quito, luego con respecto a Cuenca misma. Ello parece determinar un elemento psicológico muy marcado entre líderes y habitantes de la región, que provoca reflejos inevitables en el turismo, negativos casi siempre.

Por el momento, el cluster ofrece productos de *turismo cultural* con puntos de prioridad en Cuenca-ciudad e Ingapirca, más complementos secundarios en media docena de otros lugares; *turismo de naturaleza* en el área protegida de Podocarpus y alrededores; *descanso de tercera edad* en el valle de Vilcabamba, con posibilidad de generar ingredientes de apoyo en *turismo de salud y geriatría*, aunque ello no excluye turismo rural y otras formas de vacaciones para toda la gama etérea.

Hay desde luego también un componente de *turismo de negocios* en Cuenca y en Loja.

Con todo, la naturaleza de los productos del cluster y sus apoyos eventuales de imagen exterior –dentro de los cuales el más importante a futuro es la declaratoria de Cuenca como *Patrimonio de la Humanidad*– tiende a mantener una caracterización del turismo extranjero dentro del ámbito del *turismo cultural* (situación muy similar a la del cluster Andes Centro Norte), en un momento en que el mercado mundial adulto tiende a subestimar los argumentos culturales de viaje, sobre todo en Norteamérica, en tanto que la visita a conjuntos urbanos históricos empieza a ganar adeptos en los jóvenes. Aún si ese declive persistiera, convendrá insistir en todos los esfuerzos de rescate del patrimonio urbano, arqueológico y artesanal, por sus valores intrínsecos, aún si la rentabilidad turística del esfuerzo se llegara a demorar.

Se debería fortalecer la posibilidad de entrar al cluster por vía férrea como antaño, en un programa de recuperación del tren como atracción turística.

Hay algunos núcleos receptores inestables que especializan su producto en convivencia de jóvenes, con variados intereses. Uno de tales intereses introduce riesgo de derivar en una creciente fama internacional que identifica a *Vilcabamba* como una especie de santuario para consumo de drogas y regreso a formas viejas de hippismo, con el que ya se le conoce en el exterior. Se trata de una tendencia poco interesante, por su alta capacidad de contaminar la juventud local, degradar el ambiente, menoscabar la cultura e imagen del cluster y de Ecuador, a cambio de muy poco.

Toda la región aporta otros componentes atractivos: artesanías, festividades locales, algo de deportes de montaña (parapente, rafting, trekking), que pueden irse fortaleciendo con buenas perspectivas. Entre los anteriores, el segmento de mayor potencial es el del senderismo a caballo, con una fuerte presión de demanda, el cual despierta serias dudas entre los habitantes de Vilcabamba por la necesidad de espacio para pastaje, en una región donde la tierra utilizable es críticamente escasa en beneficio de las áreas protegidas. Si el problema de alimentar y estabilizar las bestias pudiera resolverse, el turismo ecuestre puede ser un elemento muy aprovechable en re-caracterizar el producto actual.

En el plano de las actitudes hay lo siguiente a destacar:

- Tanto los dirigentes como las comunidades expresan de continuo una querencia notable por el terruño, a veces a un grado conflictivo entre ellas mismas, como ya se dijo;
- Se percibe mucha mejor propensión a cuidar de los bienes comunes, a conocer la historia y las tradiciones, y a resaltarlos, por comparación al resto del país;
- Se percibe mejor manejo del paisaje, un trato más cortés, más aseo urbano y personal de la gente y de los establecimientos abiertos al público, aunque no en la medida suficiente todavía;
- Hay un alto contenido de pesimismo respecto de las posibilidades que dependan de decisiones venidas de afuera, en particular, del Gobierno. En turismo, eso conduce a mantener la discusión sobre los obstáculos de desarrollo como un asunto político, más que empresarial.

La debilidad competitiva del cluster radica en el transporte y la conectividad, tanto por vía terrestre (a un grado crítico), como por vía aérea. Se pretende mejorarlas a base de remozar la red vial de conexión con el norte y el sur, en muy mal estado hacia ambas direcciones, lo cual sujeta las cosas a un pronóstico incierto por las dificultades fiscales que afectan al gobierno y el alto costo de las obras. Tal vez habría opciones de mejora mediante la concesión de la troncal principal, desde luego a costa de mayores peajes. El turismo podría aceptar esa vía, si es que la alternativa se da.

Respecto del transporte aéreo, se insiste en reclamar más frecuencias de vuelo en aviones comerciales que sirven actualmente la ruta a Cuenca o a Loja, aparentemente sin considerar otras opciones con equipos más pequeños que podrían hacer más veces los trayectos, sin depender de un aumento significativo del tráfico, con mejor beneficio para los viajeros comerciales y mayor comodidad para los turistas, siempre que no se disminuyan los estándares de seguridad. En todo caso, mientras el grueso del tráfico sea de negocios, el aumento de frecuencias podría tender a disminuir la ocupación hotelera, más que aumentarla, en un efecto contraproducente.

Otra debilidad a destacar es que la historia turística regional arriba reseñada y el peso actual del turismo de negocios ha fortalecido dos o tres centros urbanos, pero mantiene la periferia rural en una carencia total de servicios al turista: las carreteras, los núcleos menores, los pueblos y sitios de visita obligada, como Ingapirca mismo, no tienen nada más que ofrecer fuera del escenario. El equipamiento de una red elemental de pequeños paradores-restaurantes y la promoción de unas *pequeñas y medianas empresas* de alimentos y bebidas en casas de familia, de bajo costo pero muy buena atención, es de urgencia inaplazable, más aún si la demanda esperada a futuro entra a depender de circulación terrestre.

Con todo, mientras la naturaleza de la demanda internacional sea la que es, Cuenca seguirá siendo primer captador y redistribuidor de la zona y de allí su papel de microcluster. También será el proveedor

de demanda para muchos de los núcleos, incluida la hotelería de Loja, según reconocen sus propios empresarios. Sin embargo, se percibe una fuerte resistencia a conformar un solo cluster con Cuenca como principal polo, en casi todas las demás localidades visitadas. Los consultores entienden las razones de renuencia que derivan de una larga tradición centralista cuencana sobre el área de influencia de Azuay, como Cañar y otras provincias, pero no desean que se les impongan más las visiones políticas, históricas y sentimentales envueltas en el asunto, aunque sean ciertas, a costa de debilitar las posibilidades de competir, las cuales van a ser sin duda menores si cada núcleo intenta caminar por su lado.

En todo caso, a mediano y largo plazo, nada se opone a que Loja y otros receptores se fortalezcan al punto de ser ellos mismos nuevos microclusters o a conformar un cluster independiente, o a formar, como desean algunos líderes lojanos, un *cluster fronterizo* en común con la zona norte del Perú.

La principal amenaza del cluster radica en esa fuerte reactividad de los núcleos receptores a cooperar entre sí y en los resentimientos por conflictos regionales heredados, que salen a flote continuamente.

Otra amenaza latente consistiría en poner demasiadas expectativas en el aporte peruano de demanda, a raíz de que ya ha empezado un flujo visible de visitantes fronterizos. La razón es que el turismo peruano es de tradición más bien débil, principalmente del lado norte, y los centros generadores importantes están demasiado lejos de la frontera. Animarlos a subir costará tiempo y fuertes inversiones en promoción. Incluso puede llegar a necesitar transporte subsidiado por algún período, mientras se crean corrientes estables de intercambio.

Se haría bien en intentar alianzas estratégicas con operadores turísticos peruanos para atraer al cluster no solo turistas de esa nacionalidad sino extranjeros interesados en visitar el norte del Perú y el sur del Ecuador. No serán muchos al comienzo, pero cualquier proyecto compartido binacionalmente en esta materia rendiría frutos muy interesantes a largo plazo.

PRESENTACIÓN DEL CLUSTER

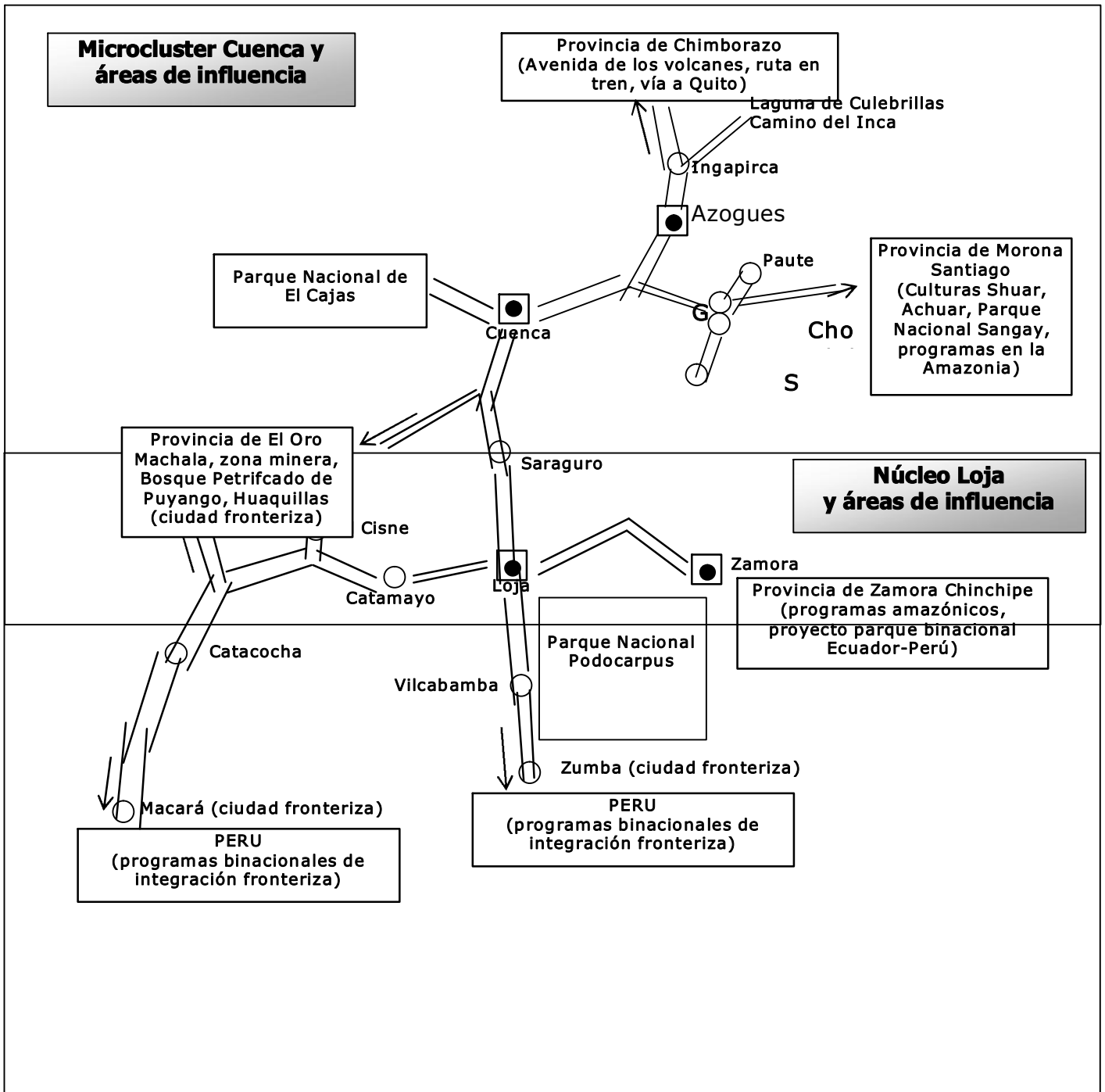
El Cluster Austro se inscribe dentro de las variantes de turismo cultural y natural, que incluye el territorio que va desde Laguna de Culebrillas, en la Provincia de Cañar hasta Vilcabamba, o inclusive hasta Macará o Zumba en la Provincia de Loja (este último tramo en la perspectiva de una operación turística binacional con Perú).

La operación del cluster en consideración presenta características especiales en cuanto a su desarrollo turístico receptivo, particularmente por el modelo de acceso: a partir de una entrada común por Quito, se dio un segundo punto principal de captación y distribución, que es Cuenca, y luego viene el turno de Loja, capital de la provincia del mismo nombre, que sería el captador futuro más importante si el flujo peruano empieza a darse por el sur.

Aunque los productos que ofrece el cluster son, en la mayoría de sitios, complementarios entre sí, existe un bajo grado de integración empresarial. En todo caso, han sido los operadores de Quito quienes, históricamente, han incursionado en la oferta turística de las provincias de Azuay, Loja y Cañar, aprovechando aquellos atractivos que ya habían generado, en el pasado, cierto interés en el turista internacional.

La razón por la que Cuenca y el resto del Austro guarden aún su espíritu tradicional, se debe a su fuerte identidad regional y a que la incursión del turismo con características masivas es relativamente reciente.

La diversificación de la oferta existente empieza a darse no hace muchos años por operadores locales, quienes han tenido un relativo éxito en difundir para turismo internacional motivaciones diversas: naturaleza, vivencia del tipo "nueva era", shamanismo, eco-aventura, salud, deportes de bajo, medio o alto riesgo, etcétera.



No todas las zonas con vocación –y aún con flujos importantes- tienen oferta de servicios ni base empresarial. Cañar no cuenta con receptores empresariales, ni operación local, aunque tiene atractivos naturales y arqueológicos tan importantes como las ruinas de Ingapirca, principal atractivo arqueológico incaico en el país. La región cobra únicamente el ingreso a las ruinas, relativamente alto, y se contenta con la actitud de quien explota un "peaje": no hay prácticamente ningunas facilidades de alojamiento y de establecimientos de alimentos y bebidas para el turismo. Inclusive, la principal vía de acceso a las ruinas, desde El Tambo, se encuentra muy deteriorada, por lo cual Ingapirca juega solamente como elemento periférico complementario de la oferta cuencana.

Por ello puede decirse que Azuay y Cañar, en su conjunto, están mejor integradas en cuanto cuentan con productos de tipo histórico-cultural comunes y una infraestructura basada en el polo receptor principal.

Cuenca no ha desarrollado todavía un fuerte turismo de negocios y de visitantes urbanos. Este aspecto, según criterio de varios operadores de la zona, es una ventaja competitiva ya que los impactos negativos que traería dicho turismo se encuentran todavía lejos. Esta situación sería a su vez reforzada a raíz de la inscripción de Cuenca como *Patrimonio de la Humanidad* por parte de la UNESCO, ya que esta condición prevé una serie de normas, estrictas y necesarias, para conservar aquello que hace de ésta una ciudad patrimonial.

Un mercado que comienza a ser importante para la oferta del Austro es el étnico, ya que la principal emigración del país procede de la región. Las personas que han conseguido su residencia en un país extranjero, son grupos grandes que regresan anualmente a sus ciudades natales. Es impactante observar, en las vías de Azuay principalmente, la cantidad de nuevas viviendas que se construyen con ahorros ganados en el exterior. Esta situación no dista mucho del continuo retorno, por vacaciones, de individuos e inclusive de enteras familias que se han formado y crecido en el exterior.

La reciente firma de la paz con Perú abre buenas posibilidades al turismo del austro ecuatoriano. La apertura de una *ruta del inca* que integre los productos existentes desde Vilcabamba hasta Ingapirca, pasando por Cuenca, la Tomebamba incaica y extensiones hacia el litoral o la Amazonia, presenta una excelente opción para el mercado peruano y para el mercado internacional que ingresa por el Perú, dependiendo de las alianzas que puedan realizarse entre operadores de los dos países.

Sobre el mercado peruano, si bien las distancias existentes entre las principales ciudades peruanas y puntos de la frontera son un obstáculo a la hora de emprender un viaje por carretera, sin embargo, las intenciones de Ecuador y Perú de iniciar vuelos fronterizos, tanto a Cuenca como a Loja, podría favorecer un flujo importante de turistas peruanos y de otros países del sur del continente.

3.1 Microcluster Cuenca y área de influencia

Algunos empresarios y autoridades locales opinan que la ciudad debe mantenerse como destino exclusivo de un turismo de tipo cultural, más bien dirigido a mercado de adultos y de tercera edad, evitando que se den inversiones o actividades que transformen la estructura, la tranquilidad y el entorno urbanos y, en cambio, se respete una "capacidad de carga" turística de una ciudad tradicionalista y conventual.

Sin embargo, como se advirtió en otro lugar, el turismo a centros históricos está hoy cobrando más auge entre jóvenes, que en los propios adultos. Ciudades como Carcassonne, Toledo o Praga, en Europa, o Cartagena y Cuzco en América, tienen hoy más visitas de jóvenes que de adultos, y ello desde luego obliga a buscar un equipamiento apropiado en materia de diversión y otros apoyos complementarios. Deseable o no, esa es una tendencia real del mercado. En el caso que nos ocupa, esa tendencia puede explorarse de manera moderada, y de paso, ello contribuirá a aliviar una crítica cierta al hecho de que Cuenca ofrece pocas alternativas de diversión, mantiene un horario de vida nocturna demasiado restringido, no ofrece elementos que jueguen a retener los turistas más tiempo y a gastar más dinero.

Si los cambios en esta materia no se dejan a evolución espontánea sino que se los planea como ingredientes alternativos para turistas más jóvenes, en lugares y entornos apropiados, si bien motivarían la apertura de formas "urbanas" de servicios turísticos más alegres y juveniles, no tendrían por qué impactar negativamente en el ambiente tradicional del conjunto histórico de Cuenca.

El turismo organizado a la ciudad tuvo dos momentos importantes. El primero, que ya se mencionó, está relacionado a una época en los años sesenta y setenta, cuando la ciudad y sus alrededores se constituyeron en una parte del producto Sudamérica. El segundo, a mediados de los años ochenta, coincide con la visita realizada por una misión de la Agencia Internacional para el Desarrollo AID, de los Estados Unidos, que señaló que la zona era "*el secreto mejor escondido de Ecuador*", ya que poco o nada se conocía de ella en el exterior y decidieron aportar fondos para realizar una promoción sostenida de Cuenca y también de otros "secretos" ecuatorianos en el mercado norteamericano.

Con este antecedente, nació también la Fundación Ecuatoriana de Promoción Turística y, pocos años más tarde, se promulgó el Decreto Ejecutivo mediante el cual se declaró a Cuenca sede permanente de la Bolsa Internacional de Turismo de Ecuador. Lamentablemente, este evento se realizó solo en dos ocasiones, a fines de los ochenta y principios de los noventa. Desde entonces, muchos empresarios motivados por el diagnóstico emprendieron la diversificación de su oferta, con iniciativas muy creativas, aunque limitadas en cuanto a posibilidades de promoción y mercadeo.

La influencia que ejerce Cuenca en el ámbito regional ha hecho que el flujo de visitantes hacia el Austro haga de esta ciudad una base de operaciones o un centro de distribución hacia otros sitios de

la región, ya se trate de turismo interno o internacional, motivado por negocios o placer. Por esta razón, en Cuenca se ha desarrollado una planta hotelera de calidad, además de otras facilidades turísticas, con una interesante oferta de hosterías en sus alrededores

En sus inicios, la operación turística hacia el Austro se sustentó en el aprovechamiento de la ruta por tren, cuyo recorrido desde Quito, atravesando la *Avenida de los Volcanes*, presentaba una alternativa novedosa, ya que la propuesta incluía una parada cerca del imponente Chimborazo, una visita a las ruinas de Ingapirca y la conclusión del paquete en Cuenca, desde donde se promovían visitas a Gualaceo, Chordeleg y Paute. Esta última operación fue alterada por los daños provocados por el desbordamiento de la presa de Paute, conocido como el "Desastre de la Josefina" a principios del año 1993. Por entonces algún operador local propuso la realización de programas al Parque Nacional Sangay y hacia otros destinos de la Amazonía y sur del país, comenzando de esta forma a delinearse productos alternativos con punto de salida en Cuenca.

Cuenca y la vida en la ciudad mantienen un buen equilibrio entre una capital importante y la sencilla ciudad de provincia, entre la herencia colonial y la republicana. Asentada en una amplia llanura atravesada por cuatro ríos, Cuenca tiene el conjunto arquitectónico de origen español mejor conservado y más coherente del Ecuador, que luego alcanzó su mejor época durante el siglo diecinueve y comienzos del actual. En este aspecto, solamente el casco histórico de Quito podría rivalizarle. Las distancias a recorrer son siempre cortas y lo mejor es hacerlo andando, incluso durante la noche. Cuenca es considerada una ciudad tranquila y segura.

La provincia de Azuay, en general, posee una amplia tradición artesanal, que se mantiene viva hasta nuestros días. En cuanto a fiestas tradicionales, estas tienen profundas raíces religiosas. Son conocidas en Cuenca la fiesta del Septenario y el Pase del Niño.

Los principales medios de acceso a la ciudad son la carretera Panamericana y el aeropuerto, que ofrece únicamente vuelos domésticos.

La carretera Panamericana tiene tramos totalmente destruidos, particularmente entre Riobamba y Azogues, que hacen del viaje una verdadera pesadilla. Lo mismo sucede desde Guayaquil. La carretera es utilizada principalmente por aquellos turistas que prefieren recorrer la "Avenida de los Volcanes", y que hacen una parada en Cañar para visitar las ruinas de Ingapirca. Es un clamor general de los empresarios que las autoridades intervengan en obras viales para incrementar el arribo de los turistas a la región. Pese a estos problemas, los servicios de autobuses, si bien con unidades obsoletas, son frecuentes, enlazando directamente con Machala, Riobamba, Guayaquil, Quito y otras ciudades importantes.

En la ruta desde Quito existe también la posibilidad de tomar el tren, que cuenta con la operación del "Metropolitano Expreso", vagón concesionado y remodelado para turistas y que va enganchado al tren regular. La mayor atracción en ruta, es el paso por la Nariz del Diablo, una verdadera obra de ingeniería que permite salvar el extraordinario desnivel que existe entre Alausí y Chanchán. En todo Ecuador, y seguramente en la mayoría de tendidos ferroviarios del planeta, no hay una vía tan vertiginosa y aterradora.

Cuenca cuenta con una planta hotelera de buen nivel, que incluye dos hoteles de lujo (los únicos en todo el cluster), uno de ellos en manos de una operadora internacional suiza. Hay también diversos hoteles de primera categoría y hostales-residencia que ofrecen alojamiento en condiciones aceptables.

Si bien la gastronomía cuencana es muy rica y variada, la mayoría de restaurantes de la ciudad ofrecen una comida normal de tipo internacional, sin que ninguno destaque extraordinariamente. Uno de los inconvenientes en cuanto a servicios de comidas y bebidas está relacionado con los horarios de atención al público, pues la mayoría cierra muy temprano. Algo que se puede destacar son los dulces típicos, particularmente en las fiestas populares, donde en ciertas ocasiones también se hace un despliegue de cocina local.

El servicio de autobuses urbanos no es muy eficiente ni regular. También en este caso, el servicio termina relativamente temprano. Está compensado por un servicio de taxis aceptable y confiable.

A partir del microcluster se accede también a un atractivo aún incipiente para el mercado internacional: el Parque Nacional Cajas, formado por más de 200 lagunas, todas ellas de origen glacial. Su fama estuvo ligada hacia finales de los años 80 a la supuesta aparición de la Virgen María, fenómeno que congregó en el área a devotos de todo el país.

En la actualidad, por su cercanía a la ciudad de Cuenca, el área del Cajas es visitada principalmente por pescadores deportivos. Su riqueza en flora y fauna podrían ser un atractivo de interés para el ecoturismo.

En la historia de los Cañaris, también el valle de Gualaceo tuvo una importancia fundamental y todavía hoy siguen apareciendo viejos enterramientos en cuyo ajuar funerario el oro suele abundar. Es actualmente sitio de visita y recorrido obligado en muchos de los paquetes turísticos organizados por los operadores.

La industria artesanal de cerámica y tejidos, la orfebrería y la imaginería de distinto tipo son el fuerte de la artesanía cuencana actual. La confección de trabajos en cuero así como la fabricación de paños con la técnica de *ikat* son también artesanías típicas del lugar.

3.2 Cañar

Es hasta este momento parte del área de influencia del microcluster Cuenca, por las facilidades que ofrece esta ciudad como base para sus recorridos por la zona. La falta de iniciativa local en Cañar ha sido también un factor determinante en el limitado desarrollo de facilidades turísticas de calidad en toda la provincia.

Toda el área alrededor de Azogues, capital de Cañar, particularmente hacia el norte, es rica en vestigios histórico-culturales precolombinos y por conservar, hasta nuestros días, formas de identidad regionales auténticas, que se transmiten en la variadísima artesanía que produce la zona.

Sin embargo de lo anterior, Cañar aún no se ha dado a conocer en el mercado turístico internacional, excepto por su proximidad a las ruinas de Ingapirca. Hacia el noroeste de Azogues se sitúa un pintoresco valle en el que se enclava el más importante núcleo de antiguas culturas serranas: Cerro Narrío, donde se determinó la presencia de una sociedad ubicada en el promontorio, desde unos 1500 años a.c. El acceso a las ruinas de Ingapirca se lo realiza ya sea desde Cañar o desde El Tambo, siendo más conveniente este último, aunque la vía no se encuentre en buen estado.

Las ruinas, conocidas como el Castillo de Ingapirca, constituyen el complejo arquitectónico prehispánico más importante y mejor conservado de todo Ecuador. Su construcción fue obra de los Incas sobre un antiguo asentamiento cañari. Un museo situado a la entrada de las ruinas permite admirar algunas de las piezas encontradas en las excavaciones.

Sólo recientemente se ha comenzado a aprovechar otros atractivos en esta parte del Cluster. Precisamente en Cañar, por sus importantes vestigios, cruza el legendario "Ingañan" o camino del inca, que enlazaba las ciudades de Tomebamba (actual Cuenca) con Quito hacia el Norte y con el Cuzco al Sur. Aún se encuentran tramos intactos de la red principal y caminos secundarios hacia la costa y hacia la Amazonia.

El acceso a estos sitios implica una operación de logística más complicada, a pié o a caballo, que muchos empresarios han emprendido. Rutas turísticas como Ingapirca-Ruinas de Paredones-Laguna de Culebrillas- Achupallas (en la provincia de Chimborazo), están siendo comercializadas en los mercados internacionales con relativo éxito.

3.3 Municipio Modelo de Competitividad: Chordeleg

En el caso del cluster Austro, se ha seleccionado a Chordeleg, en mérito a las diversas iniciativas emprendidas hasta la fecha por las autoridades y la comunidad local en beneficio de la ciudad.

Chordeleg está situado a cuarenta kilómetros de Cuenca y a pocos minutos del Cantón Gualaceo. Es uno de los principales centros artesanales del Ecuador, sobre todo en orfebrería y cerámica. La filigrana, en oro y plata es una especialidad del lugar. Dentro de la variada artesanía se encuentran los tejidos de lana y bordados.

Por iniciativa del Municipio, en convenio con la Universidad del Azuay, se está ejecutando el Plan de Desarrollo Turístico de la ciudad, que empieza con un sistema de señalización.

En el centro de la ciudad se halla el Museo Comunidad de Chordeleg, actualmente gestionado por la Municipalidad como Centro de Interpretación, cuya responsabilidad es motivar a la población a redescubrir su patrimonio cultural y natural, además de impulsar la tradición artesanal y difundir sus principales formas de expresión. Otro de los objetivos del centro será el de cooperar con la rehabilitación turística y social de la región. Se pretende que el centro de interpretación tenga las últimas técnicas museográficas y modernos sistemas de comunicación visual.

En el marco del Plan de Desarrollo Turístico y del convenio con la Universidad del Azuay, Chordeleg impulsará cuatro programas específicos, a saber:

- Programa de Mobiliario urbano, turístico y arquitectónico;
- Programa de diseños cerámicos;
- Programa de diseño urbano arquitectónico;
- Programa de diseño gráfico y señalización.

Estas iniciativas están íntimamente ligadas a proyectos auspiciados por organismo internacionales, fundaciones, universidades y gobiernos amigos, de cara a mejorar la calidad y optimizar los procesos productivos tanto en la orfebrería, donde se elimina el uso del cianuro; como de la alfarería, evitando en este caso el empleo del plomo para dar brillo a las piezas.

El respaldo del cluster a las iniciativas de este Municipio, servirá no solo como un modelo para otras localidades de la región, sino también para impulsar el turismo hacia nuevos productos y lugares del cluster.

POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS DEL MICROCLUSTER CUENCA Y AREA DE INFLUENCIA

OFERTA TURÍSTICA	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
TURISMO DE NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoturismo • Pesca deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> • El Camino del Inca • Parque Nacional Cajas • Reserva Biológica de Mazán
TURISMO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Monumentos • Museos • Arqueología • Artesanía • Folklore y fiestas populares • Convivencia cultural • Gastronomía • Educación • Mineras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenca • Azogues • Ingapirca • Chordeleg • Gualaceo • Sigsig • San Joaquín • El Camino del Inca • Girón
TURISMO DE VACACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso (turismo interno y fronterizo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenca • Gualaceo • Paute
TURISMO DE AVENTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Trekking • Rafting • Parapente, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desierto de Jubones • Camino del Inca • Parque Nacional El Cajas • Bosque Mazán • Quingeo • San Bartolomé
TURISMO DE NEGOCIOS		<ul style="list-style-type: none"> • Cuenca

3.4 Núcleo Loja y área de influencia

La provincia de Loja, establecida como el *núcleo* potencialmente más dinámico en desarrollo en el Cluster Austro, tiene características de destino de turismo de naturaleza, dirigido principalmente al turismo de salud, tanto a nivel nacional como internacional, debido al benéfico clima y a la cercanía del Parque Nacional Podocarpus.

Loja es la capital provincial de la serranía que se encuentra más hacia el austro. Enclavada en una zona de enorme belleza y muy contrastante con el resto, ocupa un pequeño valle interandino enmarcado por montañas más verdes que el territorio anterior, y sin grandes elevaciones. Aquí

terminan los nevados y se inicia el laberinto cordillerano de un volcanismo antiguo. Su singularidad ha hecho merecer a Loja el nombre de Jardín Botánico de América, por la abundante variedad de especies endémicas, principalmente orquídeas.

La ciudad está asentada en la confluencia de dos ríos que la cruzan, el Zamora y el Malacatos, lo que le imprime cierta personalidad. La potencialidad minera de la provincia tiene también una huella: en los primeros tiempos de la ocupación española, Loja se convirtió en la tercera ciudad en importancia de la Sierra, después de Quito y Cuenca, debido al oro de sus alrededores. Posteriormente, toda la región cayó casi en el olvido y ha vivido un largo aislamiento del resto de Ecuador por las malas comunicaciones viales y de otro tipo. De allí que el austro siempre estuvo más volcado hacia sus relaciones con Perú que hacia Quito y el norte.

El potencial turístico de Loja descansa en los nuevos accesos por carretera propuestos con Perú y en ser puerta natural hacia la Amazonia. El tráfico terrestre y aéreo no va a limitarse a mercado transfronterizo, sino a mercados de gran potencial del Cono Sur, cada vez más animados a hacer turismo de mediana distancia, por vía terrestre.

La política municipal de preservación de conjuntos arquitectónicos tradicionales empieza a dar fruto como punto de visita de corta duración. En la actualidad la ciudad no recibe un turismo extranjero digno de mencionarse, ya que por lo general es sólo escala de paso de los turistas que visitan el Valle de Vilcabamba y el Parque Nacional Podocarpus, que durante 1998 registró 532 turistas extranjeros²³, con un incremento respecto a 1997 del 24%.

El atractivo estrella de la provincia es Vilcabamba, o "Huilocopamba" en lengua quichua, que significa valle sagrado, conocido también como "isla de longevidad".

Loja, capital de la provincia, es una ciudad que vive del comercio, no tiene desarrollo industrial y tanto autoridades como empresarios consideran que el turismo sería una muy benéfica opción para el desarrollo de la región. Un programa de recuperación urbano de la arquitectura tradicional está generando un recorrido interesante de algunas calles centrales, con agradables puntos de encuentro.

La conciencia del núcleo Loja acerca de su potencial turístico aún inexplorado, ha hecho que tanto autoridades como empresarios se empeñen en explorar alternativas de desarrollo de diferente tipo, desde programas de embellecimiento urbano, hasta proyectos viales que faciliten el acceso del turismo peruano por diferentes puntos de entrada: puestos fronterizos de Huaquillas, en la provincia de El Oro; Macará o Zumba, en la provincia de Loja.

El hecho de que comparta ciertos atractivos y una vocación conjunta hacia el mercado turístico fronterizo, ha hecho que la provincia de Loja tenga una mayor afinidad con las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe, en lo referente a desarrollo turístico y planificación conjunta, por lo cual se están aproximando al manejo de un *área binacional de integración*, donde no será difícil conformar un cluster a la vuelta de pocos años.

Esta afinidad, por ciertos conflictos de tipo económico o de poder provincial, no ha podido ser una realidad con relación a Azuay, provincia a la que actualmente está unida por una carretera en pésimas condiciones.

También existe una motivación turístico-religiosa: la Basílica de la Virgen del Cisne, hacia donde concurre el turista interno y eventualmente el fronterizo.

El atractivo de Vilcabamba empezó a concitar interés internacional desde mediados de los años 50, cuando científicos de todo el mundo llegaban a investigar las causas que permiten que sus pobladores alcancen a vivir más de cien años. Llamado "el lugar de los viejos más viejos del mundo", o "la isla de inmunidad para las enfermedades del corazón", Vilcabamba ha sido destino frecuentado por visitantes que buscan condiciones para recuperar un buen estado físico, a través del clima, la alimentación, el agua y otros elementos que, combinados adecuadamente, dicen ofrecer el ambiente ideal para vivir más tiempo.

Este producto, combinado con el acervo de naturaleza del Parque Podocarpus y la motivación religiosa que sugiere el Santuario de la Virgen del Cisne, abre opciones interesantes para consolidar una oferta estable de turismo de salud. De hecho, ya se ofrecen servicios de balneario y talasoterapia.

²³ Estas cifras, a decir de algunos empresarios de Vilcabamba, no son muy confiables ya que no se lleva un control adecuado en el ingreso al Parque.

Debido a la accidentada orografía, el aeropuerto de Loja ha tenido que construirse a 35 km. de la ciudad, en el valle de Catamayo. Ofrece seis frecuencias semanales desde Quito y seis desde Guayaquil. Por razones de seguridad aérea, los vuelos deben realizarse muy temprano por la mañana. El servicio al pasajero, por parte de los agentes en tierra de la empresa TAME, es abiertamente deficiente.

Por todo lo dicho, puede decirse que el acceso a Loja y a su área de influencia resulta difícil. Muchos empresarios lojanos sugieren la implementación de una frecuencia diaria desde Cuenca. Otros consideran que sería mucho más viable mejorar el acceso terrestre desde la provincia de El Oro.

POTENCIAL DE ATRACTIVOS Y RECURSOS DEL NÚCLEO LOJA Y AREA DE INFLUENCIA

OFERTA TURÍSTICA	MERCADOS POTENCIALES	PRODUCTOS PRINCIPALES
TURISMO CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Monumentos • Museos • Arqueología • Artesanía • Folklore y fiestas populares • Convivencia cultural • Mineras • Religión 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja • Saraguro • El Cisne • Parroquia Manú • Catacocha • Malacatos
TURISMO DE VACACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso (mercado interno y fronterizo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Catamayo • Malacatos • Zapotillo • Catacocha • Guayabal
TURISMO DE NATURALEZA Y SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoturismo • Recuperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Podocarpus • Vilcabamba • Quinara
TURISMO URBANO	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja

MEDIDA DE LA OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Si bien la oferta de servicios turísticos ha sido caracterizada ya en la descripción del cluster, se puede complementar diciendo que se encuentra bastante concentrada en la ciudad de Cuenca. No está todavía estructurada con todas las facilidades de planta y presenta debilidad en aspectos como la formación profesional. Esto último se da en forma mucho más acentuada en el resto del cluster.

Los recuadros a continuación establecen la medida actual de estos servicios en cada espacio considerado en el cluster Austro.

OFERTA GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS CLUSTER AUSTRO - AÑO 2000

ALOJAMIENTO	
Número de establecimientos hoteleros	242
Total habitaciones	4.590
Total plazas	9.222
ALIMENTOS & BEBIDAS	
Número de establecimientos	767
Total mesas	6.836
Total plazas	27.380

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	
Agencias de viajes (turismo receptivo)	25
Alquiler de vehículos	3
Centros de formación turística	2

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO DEL CLUSTER
POR UBICACIÓN - AÑO 2000**

UBICACIÓN	ESTABLECIMIENTOS	HABITACIONES	PLAZAS
Microcluster Cuenca y área de influencia	107	2.384	5.247
Núcleo Loja y área de influencia	107	1.721	3.043
TOTAL	214	4.105	8.290

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO DEL CLUSTER
POR UBICACIÓN Y CATEGORÍA - AÑO 2000**

UBICACIÓN CATEGORÍA	PLAZAS LUJO	PLAZAS PRIMERA	PLAZAS SEGUNDA	PLAZAS TERCERA	PLAZAS CUARTA
Microcluster Cuenca y área de influencia	346	2.180	1.148	1.573	0
Núcleo Loja y área de influencia	0	738	380	1.713	212
TOTAL	346	2.918	1.528	3.286	212

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**AREAS DE RECREACIÓN Y DISTRACCIONES
EN EL CLUSTER AUSTRO - AÑO 2000**

CATEGORIA	CANTIDAD	CAPACIDAD
Lujo	1	250
Primera	23	3.004
Segunda	39	6.328
Tercera	3	66

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**ESTABLECIMIENTOS EN CLUSTER AUSTRO
AÑO 2000**

TIPO SERVICIO	CANTIDAD	MESAS	PLAZAS
Lujo	3	57	236
Primera	41	592	2.398
Segunda	155	2.085	8.342
Tercera	546	3.984	15.968

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**PASAJEROS NACIONALES Y EXTRANJEROS
TRANSPORTADOS EN VUELOS DOMESTICOS
AL CLUSTER AUSTR0 - 1997**

DESTINO	DESDE UIO	DESDE GYE
Microcluster Cuenca	83.189	16.321
Núcleo Loja	20.646	2.912

Fuente: División de Estadísticas e Informática, MICIPT, 1998

DEMANDA TURISTICA

Los principales "captadores" de demanda en este cluster son Cuenca como ciudad histórica y de negocios, Ingapirca como visita arqueológica obligada y Vilcabamba por sus bondades climáticas y ambientales.

En el caso de Cuenca e Ingapirca, hace más de veinte años, estos atractivos eran sitios obligados de visita en una ruta histórica de paquete que incluía cinco capitales de Sudamérica, entre ellos México, Ecuador y Perú, para demanda norteamericana y alemana. Los altos precios de aquella modalidad de 21 días de recorrido, frente a las nuevas alternativas menos costosas (sobre todo a raíz de la desregulación tarifaria del transporte aéreo en comienzos de los ochenta) y una redistribución del tiempo libre a disposición del turista, no ya en una sino en varias vacaciones, propiciaron otros comportamientos del turismo receptivo.

En el caso de Vilcabamba, la "magia" inicial detonada por científicos y estudiosos, así como por enfermos cardíacos en búsqueda de recuperación, fueron los elementos que atrajeron a los turistas. La mistificación de ciertos factores de propaganda y el florecimiento de una oferta que iba tras las propiedades alucinógenas de cierto cactus, transformaron el producto, modificando nocivamente la estructura de la demanda turística hacia el lugar.

En ambos casos, sin embargo, la iniciativa de los operadores turísticos trata de corregir las tendencias y de consolidar los argumentos de un mercado más selecto y estable, buscando segmentos del mercado más conscientes del mérito real del destino y de la necesidad de preservar el patrimonio cultural y natural de la zona.

Nuevos productos incluyen otra modalidad de recorridos por las inmediaciones. Se desarrollan nuevas formas de transporte (caballo, bicicleta) para acceder a nuevos sitios de interés. Se proponen programas con extensión a las áreas protegidas o inclusive un "multidestino" con la Amazonia.

De acuerdo con la información estadística a disposición, se conoce que el 25% del total del turismo receptivo ecuatoriano, visita la región.

Esto significa que, en 1998, 127.570 turistas viajaron al sur de Ecuador. Este dato estaría confirmado por las encuestas sobre preferencias del turista, realizadas en los aeropuertos y en los sitios de frontera. La encuesta realizada en diciembre 98 y enero 99, nos indica que el 15.25% del turismo que ingresó vía terrestre al país, equivalente a 23.950 personas, visitó el Austro.

En las encuestas realizadas en los principales aeropuertos del país, el 29.8%, equivalente a 103.620 personas, visitó Cuenca y la parte sur del país.

Por cuanto, según las encuestas realizadas, el 78.87% de los turistas que visitan la región se hospedan en hoteles, tenemos que la hotelería del cluster acogió a 100.615 turistas en 1998, principalmente en Cuenca, Loja y Vilcabamba.

Este número de turistas, distribuidos entre las 3.730 plazas ofertadas en estas ciudades en categorías lujo, primera y segunda, ha producido una ocupación promedio anual aún muy baja (y agravada por la crisis presente), que fluctúa entre el 25 y el 28%, de acuerdo a cuanto dicho por los empresarios del área.

El bajo nivel de ocupación no ha frenado el crecimiento de la planta hotelera. El segmento de lujo permanece estable, mientras la planta de segunda categoría entre 1997 y 1996 parece haber crecido en un 40%.

Esto comprueba que el crecimiento del cluster está generada por una demanda más joven y ligada a motivaciones de tipo natural y cultural.

**PORCENTAJE ANUAL DE CRECIMIENTO DE LOS
ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO EN EL CLUSTER
AÑOS 1994-1995**

CATEGORIA	1995	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
Lujo (Cuenca)	2	2	---	2	---	2	---
Primera	41	47	14.6	45	(4.3)	51	13.3
Segunda	26	30	15.4	42	40.0	39	(7.1)
Tercera	95	105	10.5	101	3.9	111	9.9

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas, Ministerio de Turismo, 1994-1998

**PORCENTAJE ANUAL DE CRECIMIENTO DE LOS
ESTABLECIMIENTOS DE A&B EN EL CLUSTER
AÑOS 1994-1995**

CATEGORÍA	1995	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
Lujo (Cuenca)	3	3	---	4	33.3	4	---
Primera	45	42	(6.7)	35	(16.7)	37	5.7
Segunda	110	129	17.3	114	(11.7)	151	32.5

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas, Ministerio de Turismo, 1994-1998

Las cifras de visita a los Parques Nacionales señalan fluctuaciones diversas desde 1994, muy correlacionadas con el peso de la crisis y los precios. La opinión de los operadores es que en las circunstancias de hoy, las tarifas en dólares para los jóvenes extranjeros disuaden la visita a algunos parques, debiendo el turista reservar su presupuesto sólo para los más importantes.

Cabe además señalar que el Parque de Cajas es todavía un producto embrionario. En caso de Podocarpus indica un crecimiento sostenido aunque con volúmenes bastante bajos. A decir de algunos operadores de Vilcabamba, es muy desorganizado el control de visitantes al Parque y se presenta subregistro por parte de las autoridades encargadas. (De una demanda calculada en aproximadamente 8.000 turistas del núcleo por año, por lo menos un 20% visita el Parque, o sea entre 1.500 y 1.600 turistas²⁴.)

**REGISTRO DE VISITAS A AREAS PROTEGIDAS DEL CLUSTER
Y VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES
AÑOS 1994-1998**

AREAS PROTEGIDAS	1994	1995	VAR % 95-94	1996	VAR % 96-95	1997	VAR % 97-96	1998	VAR % 98-97
El Cajas	2172	1572	(28)	3400	116	2630	(23)		
Podocarpus	161	200	24	384	92.0	428	11.5	537	25.5

Fuente: Boletín de Estadísticas Turísticas, Ministerio de Turismo, 1994-1998

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

6.1 Operadoras de Turismo

Como se señaló anteriormente, Ecuador recibió 510.309 visitantes en 1998; de este total, el 30%²⁵ visitó el cluster Austro, haciendo su ingreso por Cuenca (por vía terrestre o aérea). De estos, apenas un 1.35% corresponde a gestión de comercialización directa de los operadores locales, pues en su mayoría, los turistas llegan con paquetes generados por operadores nacionales con centro de operación en Quito.

En este cluster se han registrado 203 agencias de viaje internacionales (emisoras), 14 operadoras (receptivo) y 1 operadora mayorista (emisora). Con relación al total nacional, en Cuenca tienen su base el 7.33% de las agencias de viaje internacionales, el 3.65% de los operadores de receptivo y el 2.22% de los mayoristas. En Loja están ubicadas el 8.16% de las agencias de viaje internacionales y el 1.21% de operadoras de receptivo. Cañar registra el 1.66% agencias de viaje internacionales y el 0.81% de operadores de receptivo.

²⁴ Información recabada en el sitio. Agosto 1999

²⁵ Encuestas realizadas por el MICIPT bianuales en puestos de frontera y aeropuertos en meses de temporada alta

**PORCENTAJE DE EMPRESAS DE TURISMO
RESPECTO AL TOTAL DEL CLUSTER AUSTRO – 2000**

TIPO DE AGENCIA	AZUAY	CAÑAR	LOJA	TOTAL
Internacionales	42.7%	9.7%	47.6%	100%
Operadoras	64.3%	14.3%	21.4%	100%
Mayoristas	100%	---	---	100%
Dualidad	85.3%	14.7%	---	100%

Fuente: Catastro Mintur, 2000

Es el turismo emisor el que hasta la actualidad ha tenido en el Microcluster Cuenca y Cañar un movimiento importante especialmente por la migración masiva de los habitantes de las poblaciones pequeñas de estas provincias hacia Estados Unidos en busca de fuentes nuevas de ingresos, resultante del deterioro económico del país.

El turismo receptivo en este cluster ha logrado un relativo desarrollo, con respecto a la competencia de otros clusters, ofreciendo los atractivos naturales y culturales de Cuenca y sus alrededores, incluyendo a Ingapirca; en el núcleo Loja se ofrece principalmente un turismo de naturaleza, aunque aún no ha sido debidamente aprovechado.

El deterioro de la infraestructura vial y la deficiencia del transporte aéreo, en cierta forma ha desmotivado iniciativas de desarrollo de nuevos productos; sin embargo, se anotan esfuerzos por hacia el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen algunos de los atractivos naturales, como son el Parque Nacional Podocarpus en el caso del núcleo Loja y Cajas en el Microcluster Cuenca.

En cuanto a otros atractivos de la región se hacen intentos por introducir, en mercados alternativos, productos como el deportivo: cabalgatas, caminatas (hikking), ciclismo de montaña, etc.

6.2 Comercialización de productos turísticos

Como se mencionó antes, la oferta de servicios del cluster ha sido en su gran mayoría provista por operadores de Quito o Guayaquil. Esto se debe a que las dos ciudades cuentan con aeropuertos internacionales de entrada. Desde estos puntos se distribuye el tráfico turístico hacia el interior del país o hacia Galápagos.

El turismo hacia este cluster, por lo general, se incluye dentro de circuitos que abarcan otros productos tales como selva, Galápagos, montañismo, entre otros. El manejo de la operación también está dirigida desde Quito o Guayaquil; a través de oficinas de representación o sucursales se contratan localmente los servicios complementarios y de alojamiento. En el caso de Loja, una gran parte de la operación está dirigida desde Cuenca.

La demanda satisfecha por operadores nacionales, unida a los altos costos de promoción en el exterior, han creado una dependencia de los operadores locales, por lo que, aunque se han hecho algunos esfuerzos por desarrollar nuevos productos, resulta bastante complicada su promoción en los mercados externos.

Según información proporcionada por operadores nacionales y locales, como resultante de la promoción dirigida a este cluster, del total de viajeros que llegan a Cuenca el 55%²⁶ proviene de Estados Unidos, el 36% son europeos, principalmente de Suiza, Inglaterra y España y el 14% de Colombia.

El 46% de las ventas totales son el resultante de ventas por contactos personales con operadores y mayoristas y el 15% por ventas directas en oficina.

Los factores que más influyen en un mayor desarrollo de la oferta turística en el cluster son la deficiencia de la conectividad aérea hacia las dos ciudades; la carencia de servicios de alojamiento de calidad (sobre todo en la ciudad de Loja), transporte terrestre, descuido en el paisaje urbano fuera de las capitales provinciales y, en general, la falta de capacitación y formación profesional dirigida al sector.

²⁶ Entrevistas operadores de receptivo

6.3 Tarifas de servicios turísticos

Tradicionalmente las tarifas se han calculado en relación con las tarifas de la competencia. Son muy pocas las empresas que mantienen sistemas de análisis de costos, a partir de costos reales, expectativas del mercado, situación del sector y proyecciones de la propia operación.

En el caso particular del cluster Austro la situación no es diferente a la de otros clusters analizados. La mayor desventaja que encuentran los operadores locales está relacionada con el volumen de turistas a manejar, ya que son en general las operadoras nacionales las que manejan grandes volúmenes de turistas.

COMPARATIVO DE PAQUETE QUITO/RIOBAMBA/ CUENCA 3D/ 2N EN BASE A TARIFAS PUBLICADAS AL MAYOREO EN USD AL AÑO 2000

NUMERO DE PERSONAS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN *	649	419	326	301	255	224	203
GASTO ADM. Y VENTAS	32	21	16	15	13	11	10
COSTO VENTA	681	440	342	316	268	235	213
MARGEN UTILIDAD	136	88	68	63	54	47	43
PRECIO NETO	818	528	411	379	321	282	256
MARGEN COMERCIALIZACION	204	132	103	95	80	71	64
PRECIO BRUTO	1.022	660	514	474	401	353	320

OPERADOR A **		663	663	440	440	348	348
OPERADOR B		583	523	480	362	303	258
OPERADOR C		653	547	449	295	248	217
OPERADOR D	1.149	717	685	633	430	381	363
OPERADOR E	858	566	520	500	490	433	417
OPERADOR F	318	318	252	202	185		

* Cálculo de costos de operación en base a tarifa publicada de hoteles y servicios a diciembre de 1999 y vigentes para el año 2000.

** Tarifas brutas(gross) publicadas por operadores mayoristas año 2000

El operador de receptivo busca proteger su precio neto, pues este cubre su costo de operación, gastos administrativos, gastos de venta y margen de utilidad. El margen de comercialización es negociable y es principalmente aquí donde se establece la diferencia de precios entre un operador y otro.

COSTO DE PAQUETES PARQUE NACIONAL EL CAJAS EN USD AL AÑO 2000

NUMERO DE PERSONAS	1	2	3	4-9	10-15	16-25	26+
COSTO OPERACIÓN	163	92	69	61	43	37	31
PRECIO NETO	204	115	86	76	54	46	39
PRECIO BRUTO	255	144	108	95	67	58	48

TARIFAS DE PAQUETES PARQUE NACIONAL EL CAJAS EN USD AL AÑO 2000

OPERADOR A		92	92	67	52	48	48
OPERADOR B		125	120	96	76	69	64
OPERADOR C		154	124	102	82	66	57
OPERADOR D				101	89	70	63
OPERADOR E	190	108	95	80	65	55	49
OPERADOR F	60	45	40	35	30	30	30

Los precios brutos para pasajeros individuales son altos pues estos absorben todo el peso de los costos operacionales, el punto de equilibrio se da a partir de grupos pequeños desde 4 personas en adelante. Las diferencias de tarifas entre los operadores obedece a una variedad de razones que pueden ir desde la calidad de servicios, la propiedad o no de infraestructura, hasta las políticas de cálculos de costos operacionales, de utilidades y comisiones.

**PROGRAMAS PROPUESTOS
POR OPERADORES LOCALES CLUSTER AUSTRO
EN USD AL AÑO 2000²⁷**

Programas	Número pax	1	2-3	4-9	10-15	16-25
Tour Yangana-Cerro Toledo-Río Numbala-Lagunas Margaritas-Vilcabamba: Campamento 3D/2N			300	200	180	
Tour Saraguro-Tres Lagunas-La Voladora-Corral Huayco-Yacuambí: Campamento 5D/4N				360	280	
Tour Bombuscaro-Parque Nacional Podocarpus: Campamento 4D/3N				350	330	300
Cabalgatas desde Cuenca 1D	50		45	40		
Cuenca-Cajas - Gualaceo Cabalgata: Campamento 4D/3N	318		318	202	185	
Parque Nacional Cajas 1D	60		45	40	35	30
Camino del Inca: Campamento 3D/2N	294		162	96	96	
Cascadas de Girón 1D	60		45	35	30	

La falta de buena infraestructura de servicios básicos y la baja capacidad de negociación de tarifas especiales con proveedores (en razón del volumen manejado), complica el manejo de tarifas competitivas por parte de los operadores locales pequeños del cluster, en relación con los grandes que operan a nivel nacional.

Ante esto, los operadores de receptivo con base en Loja y Cuenca proponen al mercado local alternativas de productos que se diferencian de las propuestas tradicionales, comercializadas por los operadores nacionales.

Los paquetes alternativos de más de dos días, propuestos por los operadores locales, consisten en la selección de nuevos sitios de visita, bajo la modalidad de campamentos, a los cuales se accede a caballo o mediante caminatas. Estos productos abren las puertas a otro segmento de mercado cercano al turismo de aventura y naturaleza. Al momento no existen propuestas de empresas competidoras externas al cluster.

Los programas alternativos del cluster al ser ofertados principalmente directo al público tienen un precio neto competitivo, y no admite intermediarios en la cadena de valor. Es bueno para el producto no así para efectos de promoción externa en la que muchas veces se requieren de tarifas comisionables para ser manejadas por agentes mayoristas. El riesgo de entregar tarifas netas es el que los intermediarios podrían incluir un valor agregado muy alto, lo que distorsionaría el precio real del producto en el mercado

6.4 Servicios de alojamiento

En esta parte del país no se registra un desarrollo sostenido de establecimientos de alojamiento de lujo o primer categoría, como se puede apreciar en otros clusters. El lugar con mayor desarrollo es Cuenca, seguido por Loja, siendo Vilcabamba el sitio donde se ha desarrollado una mayor infraestructura hotelera en los últimos tiempos. En Cañar la hotelería es prácticamente nula.

Del total de las 95.896 plazas disponibles en el país en 1998, 4.712 corresponden a Azuay, 3.330 a Loja, y 844 a Cañar.

En la provincia del Azuay la mayor concentración de oferta hotelera se halla en la ciudad de Cuenca y en las poblaciones de sus alrededores. Esto se debe a la ubicación de los centros artesanales, los mismos que están ligados a las facilidades e infraestructura que la ciudad posee. La cercanía a Cuenca de las Ruinas de Ingapirca, ha provocado el que no exista un importante desarrollo de la hotelería en Cañar.

²⁷ Tarifas Publicadas por operadores receptivo con base en Loja y Cuenca

La demanda de servicios turísticos receptivos hacia este cluster ha registrado ciertas bajas en los últimos años, principalmente debido a circunstancias que van desde hechos naturales, como el desastre de La Josefina o el Fenómeno de El Niño que, en su momento, dañaron gran parte de la infraestructura vial y logística de la zona. También se registran factores de tipo socioeconómico, que han afectado al país en su totalidad. A pesar de ello, muchos empresarios hoteleros de la provincia, con gran interés en el desarrollo turístico, han invertido en mejorar la calidad de su planta hotelera y de servicios. De ahí que el 9% de la oferta hotelera de Cuenca se sitúe en la categoría de lujo, el 40% en primera, el 23% en segunda y el 28% en tercera categoría. En primera categoría se encuentran también las hosterías, en su mayoría ubicadas en las afueras de la ciudad.

6.5 Comercialización de servicios de alojamiento

Los hoteleros de la región han realizado en los últimos años grandes esfuerzos por lograr una presencia más directa en los mercados internacionales; lo han conseguido a través de la participación en ferias de turismo o mediante convenios con operadoras nacionales de prestigio, quienes incluyen los servicios hoteleros dentro de los paquetes que ofertan en el exterior.

Los esfuerzos también han estado dirigidos hacia la diversificación de la oferta no solamente en su relación con los operadores de la capital sino también en búsqueda de una nueva y creciente demanda de operadores locales que están surgiendo poco a poco e intentan posicionarse en el exterior a través de una oferta de calidad y servicios profesionales.

6.6 Tarifas de alojamiento

El manejo de las tarifas hoteleras es un factor crítico en el proceso de negociación con operadores. En la cadena de producción y comercialización turística que se maneja en el Austro, muchos hoteleros encuentran difícil negociar, pues no siempre se respetan los niveles de relación de los oferentes con el consumidor final. Entre los parámetros a tomar en cuenta están: su reducida capacidad de generación de volumen por parte del intermediario y el nivel que este tiene en la cadena de valor (agencia minorista, operador mayorista nacional, operador mayorista internacional, representante), sin olvidar su relación con la competencia.

6.7 Microcluster Cuenca

Un importante aspecto a analizar en el área de comercialización hotelera es la falta de profesionalismo de algunos hoteleros, quienes reconocen la oportunidad, pero lanzan su producto sin ningún tipo de análisis previo, como puede ser mercados o factibilidad.

En los últimos años, la aparición de publicaciones, guías y programas televisados de turismo tanto en Europa como en Estados Unidos, ha añadido segmentos adicionales a la composición de la demanda tradicional: se trata de viajeros independientes que no cuentan con paquetes todo incluido o con reservas realizadas en el origen. Estos segmentos, al buscar el mejor precio en el destino han permitido el surgimiento de alternativas de alojamiento más baratas, de menor calidad y muchas veces fuera del control del ente regulador.

**TARIFA NETA PROMEDIO HOTELES LUJO
EN USD AL AÑO 2000**

ALOJAMIENTO	FIT	GRUPO
SENCILLA	129	86
DOBLE	152	100
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO	12	
DESAYUNO CONTINENTAL	10	
ALMUERZO/CENA	32	
MENU	24	

**TARIFA NETA PROMEDIO HOTELES PRIMERA
EN USD AL AÑO 2000**

ALOJAMIENTO	FIT	7-19	20+
SENCILLA	47	38	27
DOBLE	56	46	30
TRIPLE	66	50	37

COMIDAS	
DESAYUNO AMERICANO	4.5
DESAYUNO CONTINENTAL	5.5
ALMUERZO/CENA	10.0
MENU	7.5

Los grandes hoteleros, con una ocupación promedio del 35% anual por la contracción de la demanda en estos últimos años, se han visto obligados a negociar tarifas netas de venta muy por debajo de aquellas publicadas (rack), e inclusive acercándose a las tarifas de los pequeños y medianos hoteles que no tienen gran margen de movilidad con respecto a comisiones.

Estos empresarios hoteleros negocian las tarifas rack en dólares y contemplan desde un 10% de comisión para agencias locales, hasta un 56% en el caso de grupos para operadores mayoristas extranjeros. Los hoteles de segunda e inclusive de tercera categoría ofertan sus tarifas en sucres y su rango más alto de comisiones no excede un 10%.

**TARIFA PROMEDIO HOSTALES PRIMERA
EN USD AL AÑO 2000**

ALOJAMIENTO	FITS	GRUPO
SENCILLA	28	23
DOBLE	34	30
TRIPLE	42	36
COMIDAS		
DESAYUNO AMERICANO	4.75	
DEAYUNO CONTINENTAL	3.75	
ALMUERZO/CENA	11.75	
MENU	8.75	

El rango más alto de comisiones de los hostales de primera, segunda y tercera categorías es el 10%

Ante la presión generada por la negociación de tarifas bajas por parte de hoteles de lujo y primera, los establecimientos pequeños, que en su mayoría son de administración familiar y que han hecho de la hotelería una tradición, se ven obligados a considerar para un futuro no lejano la liquidación de sus negocios. Existen operadores internacionales que negocian tarifas netas especiales con los hoteles de lujo y primera sobre la base de una oferta de gran volumen que pocas veces se concreta. Frente a esta situación, los hostales y hosterías no pueden competir en infraestructura con los grandes y, al tener precios similares, la demanda de estos disminuye.

6.8 Núcleo Loja

El núcleo Loja cuenta con 3.330 plazas de alojamiento que representa el 3.5% de la oferta nacional. El 12.5% de la oferta hotelera del núcleo se ubican en primera categoría y el 87.5 % en segunda y tercera categorías. Analizada la planta hotelera, observamos que las categorías no son asignadas correctamente. En muchos casos las edificaciones fueron programadas para otros fines y transformadas en establecimientos hoteleros, debido al aumento paulatino de la demanda hacia Loja.

En el Valle de Vilcabamba existen algunas hosterías con una visión dirigida a aprovechar la fama científica y el recurso natural del Parque Nacional Podocarpus. A diferencia de otras alternativas de alojamiento en la región, la planta turística en Vilcabamba se ha desarrollado manteniendo la estética y acoplamiento al entorno natural.

La demanda ha estado básicamente compuesta por turistas que llegan a Loja por razones de negocios, de intercambio comercial fronterizo, y de investigación científica. A este grupo se ha ido sumando, en los últimos años, un nuevo segmento de visitantes que llegan en pequeños grupos organizados o independientes, como resultado de una promoción realizada por operadores de Cuenca y Quito.

En cuanto a comercialización se puede decir que, debido a que el incremento de la actividad turística a esta región es un fenómeno más o menos reciente, las fórmulas, contactos y herramientas de ventas son algo limitadas. No existe una gran demanda de servicios por parte de operadores mayoristas y la falta de una buena infraestructura de comunicaciones impide una mejor relación entre el proveedor de los servicios hoteleros y el operador interesado en obtener datos del mismo.

El crecimiento desordenado y espontáneo, que más bien responde a una demanda que se va consolidando más que a una gestión planificada, está a la base de la carencia de profesionales idóneos para el sector hotelero. La informalidad es la norma, y esto a su vez produce cierto desaliento de los operadores que desearían trabajar con productos del área. Salvo contadas excepciones no existe una respuesta ágil y oportuna a los requerimientos del operador.

En cuanto a tarifas de hoteles en este núcleo, las ventas que genera el sector hotelero en su gran mayoría son directas. Por esta razón, las tarifas sirven para cubrir costos operativos y administrativos, más un bajo porcentaje de utilidad y de comisión en caso de ventas a grupos y a través de intermediarios. Esta situación tiende a modificarse en la medida en que la demanda siga incrementándose y diversificando. Naturalmente esta condición implicaría una mejora substancial de la planta hotelera y de los servicios, que posibilite la recepción de otro tipo de turistas, producto de promociones dirigidas por agentes especializados.

TARIFA NETA PROMEDIO HOTELES PRIMERA

EN USD AL AÑO 2000

ALOJAMIENTO	
SENCILLA	10
DOBLE	13
TRIPLE	15
MATRIMONIAL	13
COMIDAS	
DESAYUNO AMERICANO	1
DESAYUNO CONTINENTAL	1
ALMUERZO/CENA	5
MENU	5

TARIFA NETA PROMEDIO HOTELES SEGUNDA Y TERCERA EN USD AL AÑO 2000

ALOJAMIENTO	
SENCILLA	3
DOBLE	5
TRIPLE	9
COMIDAS	
DESAYUNO AMERICANO	0.50
DEAYUNO CONTINENTAL	0.50
ALMUERZO/CENA	1.50
MENU	1.50

El criterio para otorgar categorías a los hoteles de primera, segunda y tercera en Loja, dista mucho del criterio usado en otras ciudades del país.

ENTORNO COMPETITIVO

7.1 Infraestructuras

Los aeropuertos del cluster están en capacidad de recibir únicamente vuelos internos y el servicio es prestado por TAME en el caso de Loja y por TAME y SAETA en el caso de Cuenca. Los únicos estudios que determinan el número de frecuencias necesarias para servir a las dos ciudades han sido realizados por TAME. A decir de los operadores locales, debería incrementarse por lo menos un vuelo diario adicional durante temporada alta.

Existen el propósito por parte de las autoridades para la mejora de los aeropuertos de Loja y Cuenca a fin de captar vuelos fronterizos desde Perú o incrementar las frecuencias desde Quito y Guayaquil.

El otro problema existente en cuanto a tráfico aéreo es el mal trato al que están expuestos los pasajeros en los aeropuertos.

El estado de las vías y la falta de mantenimiento es quizá el bache más profundo en la cadena de valor en el cluster Austro. Deja mucho que desear el mantenimiento de las vías troncales y disponibilidad de vías secundarias. La dotación de una buena carretera que cuente con servicios en

ruta es el clamor de todos los dirigentes, pero no se ven actitudes solidariamente concertadas: Cuenca reclama sobretodo su conexión con Quito, en tanto que Loja siente estar bloqueada en su acceso hacia todas partes. La solución debería verse en perspectiva de cluster, por cuanto reactivar el mercado turístico del centro dependerá de la ruta Quito-Riobamba-Cuenca en su versión de carretera y de ferrocarril, pero cualquier perspectiva de mercado peruano dependerá a su vez de la ruta Cuenca-Loja. En esta última, por ejemplo, no existe ni un solo servicio habilitado en muchas horas de viaje).

Una estrategia integrada de vialidad podría ser un primer paso para la competitividad e integración del cluster.

7.2 Niveles de consenso en el sector

Más allá de las diferencias que puedan existir entre Cuenca y Quito, entre Loja y Cuenca, entre Cuenca y Cañar, entre Vilcabamba y Loja, y otras, a las que los dirigentes y empresarios de cada lugar se refieren con algo de razón pero con exceso de vehemencia, hay que reconocer que lo que prevalece en la dirigencia del cluster es un ánimo de autonomía creciente, que hoy en día abarca todo el panorama político-regional del Ecuador. Se trata de algo tal vez positivo en el fondo, pero que a corto plazo se traduce en hostilidad y consignas de ruptura regional y de mercados, que, al menos en lo turístico, resulta negativo y a contravía de sus propios intereses.

Cuenca necesita vitalmente de Quito para captar demanda internacional: no la puede ganar por sí sola, ni mantenerla, sin una alianza. A su vez, Cuenca es el centro captador y distribuidor más visible del cluster, y los receptores secundarios necesitan de él para crecer, siquiera hasta convertirse en microclusters ellos mismos. En el estado de cosas actual, cada uno de los receptores ecuatorianos, pero más los de este cluster, que justamente por su conectividad débil, carece de fuerza para basar su desarrollo en estrategias completamente independientes.

Hay que reconocer también que, pese a las expectativas de Loja-Vilcabamba a futuro sobre la captación de turismo fronterizo, por el momento y a más corto plazo, existen mejores posibilidades de jalar demanda procedente del norte, ya sea de Cuenca (conquistando tanto demanda cuencana como participando de su mercado externo), como de Quito.

El buscar una distribución equitativa de oportunidades es una tendencia correcta, y podría lograrse con el diálogo, el acercamiento y la negociación entre operadores y proveedores del cluster en conjunto. En cambio, un enfrentamiento regional como el que se está propiciando, es altamente nocivo a los intereses de la región toda, porque la posición dominante de Quito es incontestable, y a su vez, Cuenca es hoy día tan fuerte que la ruptura retrasaría más que aceleraría las expectativas de los demás polos secundarios. Pero, adicionalmente, en caso de darse esa ruptura, todos, Cuenca incluida, saldrían perdiendo.

Esta posición de hostilidad está frenando inclusive la voluntad y la creatividad conjunta hacia productos más consolidados. Como consecuencia de esta actitud, se le está restando competitividad al producto de toda la región.

El denominador común del cluster es, pues, la desunión. En una misma localidad se observa un fuerte celo entre un operador y otro, entre un hotel y otro. Este factor no sólo que impide un posible beneficio de benchmarking, que sería muy útil para todos, sino que también encarece los costos de operación porque cada cual busca hacer su promoción de manera aislada y "secreta". Son poquísimos los eventos donde se ve una participación conjunta y concertada.

Una mayor integración empresarial en el cluster compensaría la sensación de abandono y aislamiento y daría mayor fuerza al sector en otro ámbito: frente al gobierno central, en materia de infraestructura vial o de servicios.

El cluster podría convertirse en un excelente receptor en la medida en que comprenda que no se puede progresar sobre la base de quejas de todos contra todos, rencillas pasadas, celo exagerado o luchas por liderazgos ocasionales, sino en tanto en cuanto las autoridades, los empresarios y la comunidad en general. Una excepción que hay que resaltar es el trabajo que realiza el sector académico en beneficio de algunos cantones.

Si se incrementa la investigación y el laboratorio de marketing, el sector académico y los empresarios acabarán asumiendo la complementariedad existente entre los diferentes atractivos y productos de la oferta Austro y de allí sería más fácil dar el paso para actuar de manera consensual acerca de la vocación turística regional, identificando los principales problemas a resolver y calificando a los productos más competitivos para su progresivo mejoramiento.

7.3 Capacitación y formación turística

Tanto Cuenca como Loja cuentan con centros académicos de tipo superior y técnico que ofrecen carreras en turismo. No parece, en cambio, haber buenos mecanismos de capacitación en oficios y actividades menores. No hay tampoco modo de llevar la capacitación a la pequeña o mediana empresa rural. Un factor preocupante en este sentido es la cantidad de establecimientos SPA, que se están abriendo en Vilcabamba. Sería conveniente conocer qué tipo de preparación se está dando al personal que atiende estos centros.

Hay como se dijo buenas iniciativas en el campo de la investigación turística, sobre todo en Azuay, pero aún falta camino por recorrer. Una buena iniciativa consistiría en sumar esfuerzos entre los dos centros de formación, con el fin de determinar áreas de estudio no repetitivas y propuestas conjuntas en beneficio del cluster.

7.4 Manejo de las variables ambientales

El potencial del cluster tiene como referencia algunas áreas naturales en estado aún embrionario en el espectro general de oferta de la región. Parques Nacionales como El Cajas o Podocarpus, no cuentan con la atención necesaria por parte de las autoridades. En los dos casos, hay escasez de guarda parques, no se realiza un registro adecuado de las visitas, se carece de servicios higiénicos y no existe ningún dispositivo de información.

En el Parque Nacional Podocarpus se ha reportado inclusive la quema de bosque primario para el cultivo de maíz.

En cuanto al ambiente rural, todavía se pueden evitar errores de tipo arquitectónico que empiezan a darse en detrimento del tipo de construcciones características de la zona. En este sentido sería también positiva la intervención de las Universidades, a través de sus facultades de arquitectura y urbanismo, para asesorar y evitar mayor deterioro, así como asegurar el monitoreo de impactos en estos lugares, así como en las áreas protegidas.

Con respecto al entorno urbano, se puede decir que Cuenca es quizás la ciudad que ofrece el aspecto más acogedor y digno. En el caso de Loja, su Municipio ha sido muy activo en estos últimos años, en procura de mejorar el aspecto de la ciudad y corregir verdaderos atentados en contra de algunas de sus áreas potencialmente más interesantes, como los bordes del río Zamora que cruza en medio de la ciudad y que, en vez de convertirse en un atractivo paseo y una amenidad, más bien parece haber sido tratado desde hace años como un monumento al cemento).

7.5 Servicios especializados de apoyo al turismo

Con excepción de Cuenca, que cuenta con algunas facilidades para convenciones, el resto del cluster carece de este tipo de servicios, aunque algunos hoteles ofrecen salones y algunas ayudas, pero no con la calidad demandada por el mercado internacional

Los sitios de esparcimiento están dirigidos particularmente a la demanda local y, a lo sumo, interna.

Las carreteras, como se ha señalado antes, carecen de puestos de auxilio, señalización, asistencia técnica, paradores o restaurantes.

No se cuenta con servicios de información turística profesionalizados y sistematizados en ninguno de los receptores.

7.6 Papel del sector público a escala regional y local

La delegación del Ministerio en Cuenca no es reconocida por los demás como un actor de fomento fuera de su sede. Los entes públicos locales no cuentan con recursos para apoyar el sector. En Azuay se percibe buena preocupación provincial por el tema, pero no así en los demás casos.

El cluster tiene algunos establecimientos fruto de las inversiones del organismo oficial de turismo en los años 70.

Un terreno en Ingapirca, en el que se pensó construir infraestructura turística de apoyo al atractivo de las ruinas; la obra prevista nunca se llegó a realizar y en la actualidad el terreno ha sido entregado al Consejo Provincial de Cañar, para uso de la comunidad.

En la ciudad de frontera, Macará, se construyó un parador que ha tenido largos periodos de total abandono, con el consiguiente deterioro en sus instalaciones. El parador está actualmente arrendado a un privado, que tiene que enfrentar altos costos de operación y una demanda muy baja, frente a la competencia de otros hoteles de la ciudad. No presta un servicio importante al turismo peruano, dado que por ahí circula apenas una corriente de viajeros por motivos comerciales.

En Vilcabamba está ubicado otro parador, también arrendado en la actualidad, que no cuenta con los servicios ni las facilidades necesarias para el turista. Este hecho es más evidente frente a la relativa expansión de la demanda receptiva y a la competencia que ha surgido a raíz de las nuevas inversiones en esta ciudad.

Por último, está el Parador de Gualaceo. Mejor en cuanto a su estructura y servicios, cuenta con un mantenimiento adecuado por parte de su arrendatario, quien se ha ocupado de dotar al sitio con servicios complementarios. El Parador basa su negocio en la demanda de turistas de fin de semana de Cuenca y turismo doméstico en general.

Como se puede ver, convendría un análisis de banca de inversión del conjunto de esos bienes para hallarles una vocación cierta y un comprador, evitando que se conviertan, como hoy, en un factor de mala imagen. Este no es más que otro "elefante blanco" del turismo.

En el caso del cluster, la ciudad fronteriza es Macará, y antes de pensar en abrir otros puestos de frontera, sería prudente que las autoridades se preocuparan de dotar a esta puerta de entrada de mejores servicios de acogida, información y, en general, de mejora de la infraestructura.

La relación entre gobiernos seccionales y autoridades de turismo no es siempre muy coordinada. Se dan planes sin consenso general y se aprueban proyectos e inversiones no acordes con la visión de desarrollo turístico del sector.

La coyuntura que ofrece la designación de Cuenca como Patrimonio de la Humanidad, gestión promovida por la Municipalidad, constituye un momento importante de consenso ciudadano y una oportunidad para el sector turismo. Debería programarse el relanzamiento del producto Austro, posiblemente a través de la reedición de la Bolsa de Turismo de Ecuador.

7.7 Actitud del medio con relación al turismo

La disposición del medio es, en general, bastante hospitalaria y acogedora, aunque no estaría por demás la búsqueda de una orientación de los centros académicos hacia actitudes de la comunidad más solícitas con el visitante y en busca de un mejor conocimiento de la región por parte de sus habitantes.

La gente del común, en cambio, es concedora de sus valores y de su cultura. Existe un profundo sentido de pertenencia local.

7.8 Seguridad e imagen del cluster

Los niveles de seguridad e imagen general del cluster son buenos. Existe el propósito de ampliar los efectivos de la Policía Turística en un futuro no muy lejano.

En cuanto a imagen proyectada, hay mucho por hacer, aunque este aspecto está más relacionado con la promoción de productos y con una efectiva integración sectorial y coordinación de propuestas con las autoridades provinciales y seccionales.

DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER AUSTRO



- Ausencia de incentivos generales de orden fiscal en gobierno nacional y local
- Poca cooperación y choques institucionales en la relación Municipio-Provincia-Región
- Descoordinación entre autoridades de turismo y gobiernos seccionales/provinciales
- Mala atención de las instituciones en asuntos de infraestructuras viales y de servicios públicos, particularmente hacia el sur del Austro



- Los empresarios son muy celosos de su operación impidiendo posibles estudios de benchmarking
- El liderazgo gremial es poco acatado por los empresarios

CLUSTER AMAZONIA

1. ANTECEDENTES

Algunas de las reuniones para la elaboración del diagnóstico del cluster Amazonia se realizaron en la capital. En ellas participaron los operadores turísticos de la región cuya sede y oficinas se encuentran en Quito. Algunos representantes gremiales del cluster participaron en las varias convocatorias realizadas por el grupo consultor, tanto en Quito como en Cuenca. Representantes de comunidades indígenas de la Amazonia concurren, en el marco del Programa de Formación de Paralegales Comunitarios organizado por el Proyecto Subir de Carea Ecuador, a una reunión de trabajo en el que hubo oportunidad de intercambiar criterios y conocer más sobre la realidad del trabajo comunitario en el área turística.

Se verificó, en salida de campo del Director del Plan, una de las operaciones más completas y de reciente inicio en el cluster, cuyas características presuponen un referente en la modalidad de operación amazónica.

El carácter de difuso del cluster amazónico ha obligado a los consultores a revisar en detalle la documentación existente en cuanto a los tipos de operación y propuestas turísticas en las diferentes áreas, además de las consultas de otra información secundaria, planes diseñados por los gobiernos seccionales, acciones ejecutadas por el Ministerio de Medio Ambiente y organizaciones no gubernamentales en la región.

2. RESUMEN ESTRATÉGICO DEL CLUSTER AMAZONIA

La Amazonia ecuatoriana acaba de sufrir un ajuste territorial no menos doloroso cuanto esperado, como costo de la paz con el Perú. Ello obliga al país a plantearse un modelo mucho más avaro que nunca en la forma de juzgar el potencial de lo que queda, más aún, habida cuenta que un enorme trecho amazónico ha sido parcialmente devastado por la explotación petrolera.

Si como se dijo en otro lugar, Galápagos es el único cluster real y competitivo en el panorama presente del turismo de Ecuador, Amazonia es, al otro extremo, el cluster apenas virtual de lo que se espera que llegue a ser en el futuro.

Ello se debe a que fue el último en intentar una oferta con *el producto de selva asociado a comunidades indígenas*, con suerte aún incierta para los primeros experimentos. Allí está su fortaleza, su elemento de diferenciación frente a otros productos *ecoturísticos* y más en concreto, frente a los demás paquetes amazónicos que se practican en otros países.

La juventud misma del producto y su propia naturaleza le dan también caracteres muy diferentes al cluster en comparación con el resto del territorio ecuatoriano, hasta el punto de que se aleja de las definiciones clásicas que suelen usarse por parte de los teorizantes en competitividad:

- En primer lugar, no cuenta con un polo concentrador de servicios (Tena hace un poco las veces de puerta de entrada, pero está lejos de jugar como microcluster), o con núcleos que hagan sus veces, sino que se comporta típicamente como un *cluster difusa*: los puntos receptores son muy pequeños, desarticulados, aislados unos de otros, y se acceden casi siempre en forma directa desde Quito. Probablemente lo seguirán siendo, porque el medio así lo impone y el producto refleja para bien suyo esa desarticulación y aislamiento.
- En segundo lugar, se trata de un cluster que trabaja a contrapelo de las economías de escala: depende en buena parte de transporte bajo sistema de charter en pequeños aviones, de alto costo, para movilizar los turistas y los insumos de estancia, incluso para sacar la basura no biodegradable de la zona. Una vez los turistas están adentro, se tiene que operar en pequeños grupos, porque las condiciones de recorrer ríos y selva son muy limitativas a conducir y guiar con bajo impacto para el recurso y sin daño para los turistas, más de quince o veinte personas a la vez.
- En tercer lugar, como en Galápagos, pero aún más imperativamente, el valor de la visita depende de la guía, de la cercanía del turista con la naturaleza y con el medio indígena, lo cual acrecienta el papel que aquí tienen y deben acrecer las comunidades nativas. Quiere ello decir que la habilidad profesional

de los operadores turísticos es proporcional a disminuir su protagonismo y generárselo a los residentes de la zona. Con los réditos de la operación debería ocurrir algo simétrico.

Todo lo anterior hace (de nuevo como en Galápagos) que el producto tenga necesariamente –si se ofrece calidad- un precio accesible sólo para élites. Es muy importante admitirlo desde el comienzo, porque “democratizar” recursos turísticos selváticos equivale casi siempre a aumentar desproporcionadamente los riesgos para la naturaleza, para los habitantes locales y para los turistas mismos, al costo de disminuir, además, los ingresos de la operación. Además, técnicamente es imposible un manejo profesional del turismo en un medio como ése, si se sobrepasan ciertos volúmenes.

Lo dicho atrás conduce a señalar como principal debilidad de la Amazonia el alto costo relativo de la operación por turista atendido. Y la segunda, la necesidad de una relación muy sólida, de alta confianza, entre el operador turístico y las comunidades locales envueltas, situación que por mil razones: culturales, históricas, religiosas, económicas y hasta de modos de comunicación, es difícil de conseguir y aún más difícil de conservar.

Con todo, por el momento el producto amazónico ecuatoriano tiene, en su reducidísima escala, ventajas competitivas respecto al resto de la Amazonia, en la medida en que la distancia respecto al centro generador del tráfico es relativamente pequeña. Una hora de vuelo en avioneta desde Quito o más dos tercios de trayecto posibles por carretera, con penetración importante de la selva por este medio, son poco, si se compara con distancias como Bogotá-Leticia, Lima-Iquitos o Río-Manaos. Otra ventaja es que los operadores de los *lodges* son conscientes de lo que tienen entre manos y han soportado un largo trecho de rentabilidad baja o nula, por aprender. Y están resistiendo. Lo importante es no dejarles solos.

El cluster tiene serios problemas de logística, con algunos los cuales ha de convivir, dado que son insolubles, en tanto que otros deben irse superando con ayudas académicas y otros apoyos, según el caso. He aquí dos ejemplos, uno de cada modalidad:

- El factor meteorológico hace muy aleatorios los itinerarios de vuelo, por lo cual obliga a afinar los manejos de contingencia –no llegada, no salida, trayectos alternativos, ayudas en escalas imprevistas-, y a presupuestar los costos extra.
- La escasa información científica que predomina sobre la selva y la etnografía tiene que resolverse. Los productos más caros cuentan con asistencia profesional relativamente informada sobre las principales especies botánicas y algunas tradiciones de los shuar y los achuar. Pero, aunque disimuladas, es claro que hay debilidades serias en esas materias, con desmedro para un mercado que paga altos precios y suele prepararse en aficiones de curiosidad especializada. Deben denotarse fallas de información a grados dramáticos en productos de precios más moderados.

El pronóstico del producto podría mejorar a futuro, si se dan dos condiciones:

- Que se internacionalice, para crear corrientes direccionales que sean complementarias y que permitan mejorar volúmenes troncales (es decir, movilizar más turistas por los ríos o en avión, sin que necesariamente agraven situaciones de carga puntuales), con lo cual se podrían disminuir los costos, al paso que se incrementarían los incentivos de viaje. Si un grupo de turistas ingresa por Brasil y puede remontar el río, hasta Ecuador, con trayectos de vuelo y de crucero fluvial combinados; y si a la vez, el turista que ingresa por Ecuador puede aspirar a recorrer la región hasta salir por Colombia, Perú o Brasil, la charterización bajaría precios a la mitad, porque no habría trayectos vacíos; el transporte fluvial empezaría a ser atractivo y rentable en embarcaciones de mayor tamaño; y se generarían volúmenes de interés para rutas aéreas regulares dentro de la región, como existieron alguna vez.
- Que los experimentos de co-gestión del turismo con las comunidades indígenas se consoliden y generen “*benchmarking*” a toda el área, de manera que existan unas reglas de juego reconocidas y los viejos modelos de explotación con manipulación degradante de las etnias amazónicas –que aún se dan en Colombia o Brasil- por parte de los operadores turísticos, se vuelvan cosa del pasado.

Las dos soluciones lucen sencillas, pero no son nada fáciles. Sobre todo la segunda, por el difícil equilibrio entre generarle ingresos a los nativos, sin crearles dependencia del turismo. Es visible ya que en los sitios de visita están empezando a aparecer dos fenómenos:

- Los jóvenes indígenas desean volverse todos guías o acompañantes de grupos y las mujeres desean dedicarse a las artesanías (porque podrían ganar en tres días lo que en otras actividades les tomaría meses), provocando discordias al seno de las comunidades, renuencia a retomar las obligaciones tradicionales de familia y de trabajo, cambios de hábitos alimentarios por descuido de las chacras, adopción de patrones de consumo copiados de los visitantes, etcétera.
- El segundo fenómeno es que las comunidades distantes de tales sitios, o aquellas que se encuentran apenas por zonas de tránsito, empiezan a resentir no tener ellas mismas un “*lodge*” o un modo de vida dependiente de los visitantes. De persistir esas tendencias, poco a poco la vida de la selva y los modos tradicionales de subsistencia pueden sufrir vuelcos cultural, ecológica y culturalmente catastróficos. Hay,

pues, un problema de *dosificación* (*capacidad de carga* ya no en el sentido tradicional ambiental) extremadamente complejo de resolver.

El peligro de daño cultural es altísimo, no solamente por efectos imitativos casi imposibles de evitar, sino por las propias limitaciones del experimento desde el punto de vista fáctico: es tan alto el riesgo de no-rentabilidad de un proyecto turístico montado con todas las cautelas de orden ambiental y social, que si el proyecto llega a fracasar a los tres o cuatro años, los cambios introducidos en los hábitos de las comunidades afectadas ya no tendrían reversa y las consecuencias sociales podrían ser impredecibles.

Esto conduce señalar, como conclusión, que las más serias amenazas que se ciernen sobre el producto son las siguientes:

Primera: Para el turismo, un fracaso del modelo sería enormemente peligroso, porque no habría muchas oportunidades de reemprender otros.

El primer señalamiento estratégico es, pues, monitorear con todo cuidado el experimento en curso y crear planes de contingencia especiales para evitar que fracase, porque las consecuencias desbordarían con mucho el ámbito de los empresarios actualmente comprometidos.

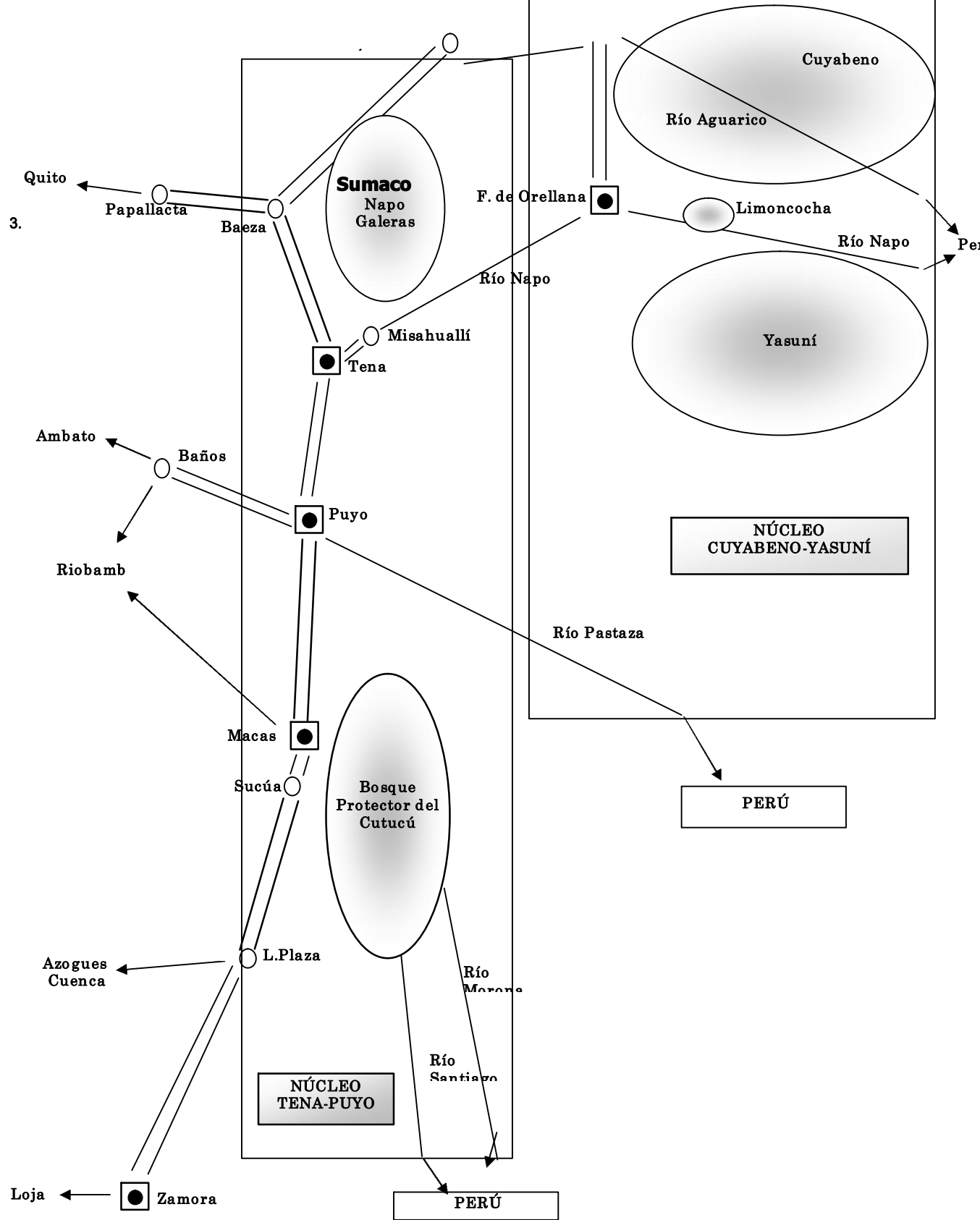
Segunda: No todo el esfuerzo hay que dejárselo a la naturaleza. En el caso del bajo Pastaza y probablemente en otros, empieza a ser visible la falta de especies de fauna, bien por exceso de caza por parte de los mismos nativos o bien por otras circunstancias, incluso por factores de estacionalidad. Convendría aumentar los programas de repoblamiento o, en todo caso, zoológicos y otras fórmulas que permitan al visitante ver algo más que un par de tortugas charapas, un mono, un capibara y unas cuantas aves. La riqueza de Amazonia no compite en el terreno de la ornitología con otras regiones, sino en un amplio marco de biodiversidad que está dejando de ser perceptible.

No se trata de montar zoológicos al lado de los *lodges*, por supuesto. Pero tampoco se encuentra lógico que no pueda haber allí ni una sola mascota, como sí las tienen los indígenas, ni un sitio protegido de cría de especies sedentarias, por ejemplo.

Tercera: El producto Amazónico es del género de aquellos que requieren de consultas de recomendación a amigos y profesionales turísticos, antes de que el cliente se decida a viajar. Esa clase de producto es ultra-sensible a problemas de seguridad, que acaban de sonar alarma con los secuestros de un grupo de extranjeros en cercanía a Lago Agrio (Putumayo), por fortuna no todos turistas. El sector es muy cercano al área de Cuyabeno, donde se encuentra el fuerte de la oferta turística. Cualquier cuidado en garantizar la seguridad de los turistas es de prioridad absoluta, porque el menor incidente de este tipo echaría a perder todo lo conseguido hasta aquí.

CLUSTER AMAZONIA

Núcleos Tena-Puyo y
Yasuní-Cuyabeno



Es tan difícil planear un destino amazónico, que de hecho algunos son destinos móviles, como ocurre con los ecohoteles.

La explotación petrolera y maderera también han sido factores que sirvieron para direccionar al principio cierta avanzada, aprovechando la apertura de carreteras, caminos o pistas de aterrizaje. Más tarde, al darse la tala y destrucción del entorno natural, las explotaciones han empujado la operación turística hacia espacios más remotos y distantes entre sí, en busca de territorios no intervenidos por la civilización.

Debe señalarse que por estos motivos no se ha considerado a las capitales, principalmente a Tena o Puyo, como microcluster, aunque en algún sentido hacen las veces de puestos de apoyo o lugares de entrada y distribución de los flujos hacia puntos más adentro. Tena es, en particular, el canalizador de la afluencia hacia el río Napo, en este momento la principal zona receptora en volumen.

El punto de partida del turismo amazónico es, desde luego, Quito, de donde sale un 90% de la operación hacia el cluster, ya que cuenta, no por fines turísticos sino más bien petroleros, con frecuencias aéreas hacia tres lugares abiertos en la selva que también sirven de puntos de penetración para los turistas: Francisco de Orellana (Coca), Nueva Loja (Lago Agrio) y Macas. Como puede verse, no existen frecuencias aéreas regulares con Tena o Puyo (aeropuerto de Shell Mera), pero a ambas se puede acceder por tierra y Puyo es además centro de tráfico aéreo comercial no regular y de reaprovisionamiento para vuelos charter.

Lo anterior vale para los dos segmentos más norteños (nordeste, más exactamente) de la Amazonia, que se desvuelven esencialmente en función de los ríos Yanayacu y Napo, el primero, y Pastaza, el segundo. Hay un tercer segmento sur, poco explorado, que recoge una parte menor de las operaciones desde Cuenca, como punto de entrada terrestre hacia Macas; y desde Loja, por la cortísima distancia que une a esta ciudad con Zamora, punto de entrada en la vertiente. Aunque, como se indicó, el desarrollo turístico a partir de estos dos últimos puntos ha estado más bien relegado por los problemas bélicos limítrofes con Perú, en el pasado. Su potencial, sin embargo, es significativo de cara a los proyectos binacionales de integración Ecuador-Perú a raíz de la reciente firma de la paz.

La región amazónica en conjunto tiene una extensión de 130.802 km² y una población de 540.000 habitantes, de los cuales el 26% es indígena.

Políticamente la Amazonia se encuentra dividida en seis provincias, que son, de norte a sur, Sucumbíos, con capital Nueva Loja (Lago Agrio); Napo, con capital Tena; Orellana, con capital Francisco de Orellana (Coca); Pastaza, con capital Puyo; Morona Santiago, con capital Macas; y, Zamora Chinchipe, con capital Zamora.

Para los fines del Plan de Competitividad, es preciso distinguir que aunque existen nueve áreas protegidas dentro o colindantes con el cluster (de las cuales, cinco son Parques Nacionales: Sumaco-Napo Galeras; Podocarpus; Yasuní; Llanganates; Sangay. Dos Reservas Ecológicas: Antisana y Cayambe-Coca. Una Reserva de Producción Faunística: Cuyabeno; y, una Reserva Biológica: Limoncocha), únicamente cuatro son en su totalidad amazónicas y son las que interesan para el cluster. (Las otras cinco poseen también zonas andinas, son compartidas y la operación turística inicia desde los clusters Andes Centro Norte (Llanganates, Sangay, Antisana, Cayambe-Coca) y Austro (Podocarpus). Adicionalmente, su característica de naturaleza lo hace parte de productos diferentes a los de selva.

Además de las áreas mencionadas anteriormente, también es importante considerar el Bosque Protector del Cutucú, ubicado en el área media del cluster y sitio donde se asienta una de las comunidades más representativas de la Amazonia, la Shuar-Achuar.

La razón por la que en el estudio del presente cluster se han considerado los núcleos Tena-Puyo por un lado, y Cuyabeno Yasuní, por otro, responde a esta demarcación de las zonas vertiente Andina y baja Amazonia.

3.1 Núcleo Tena – Puyo

En las vertientes exteriores de los Andes la orografía es muy complicada, la biodiversidad es muy rica y el peligro de erosión de los suelos es muy alto. La parte Andina de la cuenca está más poblada, pero esta misma circunstancia hace que, con la apertura de los caminos, la llegada de colonos y el crecimiento de la población, se haya incrementado de manera inmisericorde la tala de bosques, con los problemas de erosión consiguientes. El segundo problema, que es consecuencia del primero, es la pérdida de biodiversidad. Otro riesgo que corre la zona es que con la tala desaparece la que se considera la más importante reserva hidroenergética del país.

Tena es una ciudad antigua, fundada en el siglo XVI, siendo uno de los varios asentamientos que los españoles establecieron para la colonización del oriente. El acceso más breve desde Quito a Tena, por vía terrestre, es a través de Baeza, a tres horas y media de camino.

Aunque la actividad económica de la zona se basa en la agricultura y ganadería, el fenómeno turístico ha contagiado a muchos de los habitantes de esta ciudad y de Puerto Misahuallí, punto de partida para la navegación del río Napo y sobre cuyos flancos, tanto en la parroquia de Misahuallí como en Ahuano, se ubican muchos de los *lodges* amazónicos más visitados del sector. Ser la área de mayor demanda tiene directa relación con la facilidad de acceso desde Tena.

El turismo que arriba por esta vía está compuesto tanto por viajeros individuales como por grupos organizados. En general, los programas y cruceros fluviales desde Misahuallí resultan mucho más económicos que aquellos que se ofrecen en Lago Agrio o Coca, lo cual se explica por ser aquella un área en gran parte colonizada y más abastecida, con relación a las visitas a zonas prístinas en el núcleo Cuyabeno-Yasuní, que demandan costos mucho más altos.

Hasta 1998 estaban registradas en el entonces Ministerio de Turismo nueve agencias operadoras locales en el Cantón Tena. Cuatro de ellas están ubicadas en la ciudad misma y cinco en Misahuallí.

Las plazas en cruceros se reparten en dos cantones: el 87.5% corresponde a Tena y el 12.5% a Francisco de Orellana (ahora capital de la nueva provincia de Orellana). El tamaño de los cruceros en este núcleo es menor a la media regional, pues cuenta con un promedio de 8.7 plazas por embarcación. Existen también tres cruceros nacionales en Misahuallí; desde este lugar parten los operadores hacia algunos puntos interesantes en el alto Napo. Hay que señalar que los cruceros no están clasificados por categorías, factor que debería ser regulado para fines de establecer competitividad en la calidad de la prestación de los servicios.

Es importante mencionar que algunas operadoras están generalmente relacionadas con algún *lodge* o corresponden a alguna operación comunitaria o de guianza local, aunque, por lo general, estas últimas no se encuentran siempre inscritas en los reguladores profesionales del Ministerio ni de las Cámaras y ello da lugar a que exista un subregistro de la oferta.

Efectivamente, en un simple recorrido por Misahuallí se puede comprobar la gran cantidad de ofertas dirigidas a los turistas que no tienen ningún plan pre-contratado. Hay oferta de guías espontáneos que ofrecen recorridos de un día por la zona, hasta viajes a varios puntos de las orillas del Napo, o tours de hasta ocho días de duración. En general, son propuestas muy heterogéneas. Los operadores constituidos legalmente se quejan y califican de competencia desleal a los guías locales no registrados.

Al igual que en Galápagos, son muchas las instituciones, fundaciones y ONG que financian y ejecutan proyectos en la Amazonia. Algunas de ellas, conjuntamente con Estaciones Biológicas académicas o no destinadas a investigación, promueven viajes de estudio a ciertas áreas, fungiendo en cierto modo como agencias de viajes.

Cabe señalar, sin embargo, que el volumen de ventas por concepto de operación turística en la zona, así como en el cluster en general, es inferior al volumen que generan los operadores turísticos desde Quito, debido particularmente a una mejor relación con mayoristas en el mercado externo.

Puyo es la capital de Pastaza y otro punto importante para la operación amazónica más reciente, no solo porque a siete kilómetros de la ciudad, en Shell Mera, se ubica un aeropuerto, sino también porque el acceso desde Baños en la provincia de Tungurahua es bastante cómodo (en tanto en cuanto la carretera esté habilitada) y es también parte del atractivo en muchas de las excursiones que se ofrecen al mercado. Es lamentable que la carretera lleva ya algún tiempo en reparación sin perspectivas de mayor progreso, peor en este momento cuando el riesgo de la erupción del Tungurahua ha puesto en jaque a Baños y ha desviado tanto a la población como al flujo turístico del área.

Dentro de este núcleo están también los ríos Morona y el Upano/Santiago, que desembocarán en el Marañón, conjuntamente con el río Pastaza, correspondiente al núcleo Yasuní/Cuyabeno. La navegación se convierte, así, en una de las alternativas de mayor atractivo turístico, especialmente si se abren opciones de operación hasta desembocar en el Amazonas, viejo anhelo de no pocos operadores y de turismo de aventura.

3.2 Municipio Modelo de Competitividad: Tena

En el caso del cluster Amazonía se seleccionó a la Municipalidad de Tena como modelo de Competitividad por el nivel de participación intersectorial que ha logrado incorporar en su gestión. El Plan Estratégico de Desarrollo del Cantón Tena, realizado en el marco del Programa Nacional de Gestión Local, y auspiciado por la Asociación de Municipalidades de Ecuador y el Banco Ecuatoriano de Desarrollo, plantea una visión integral de la zona ya que, partiendo de un diagnóstico, describe programas relacionados con la gestión turística, entre otros temas como son la dotación de infraestructura básica, el ordenamiento físico territorial, el fortalecimiento institucional y la participación de actores sociales, factor que constituye base fundamental de la competitividad.

La gestión planteada se inscribe dentro de una visión integral de desarrollo sustentable. El principal objetivo para el área turística, consiste en la mejora de la calidad de vida de la población a través de la actividad, impulsando el desarrollo *ecoturístico* y la concientización ciudadana. Los subprogramas previstos son información, capacitación, inversión y seguridad turísticas, cuyo inicio estuvo programado en 1.999. Es necesario evaluar el avance en la implementación de este plan para poder determinar las condiciones que ameritan la calidad de Municipio Modelo.

3.3 Núcleo Cuyabeno-Yasuní

Esta zona se caracteriza por los suelos pobres, la importante cobertura de bosques, la alta biodiversidad y una fuerte presencia de comunidades indígenas nativas.

También en este núcleo se encuentran los ríos principales, como son el San Miguel y Putumayo y un poco más abajo el Aguarico y el Napo, el más caudaloso.

En enero de 1999, con el apoyo de la Unión Europea, la Presidencia de la República declaró "zona intangible" alrededor de 700.000 hectáreas pertenecientes a la Reserva de Producción Faunística Cuyabeno y al Parque Nacional Yasuní, con la idea de prevenir más daños irreparables a los pueblos indígenas y a su medio ambiente. Estas áreas no podrán ser destinadas a actividades petroleras, mineras, de extracción de madera, de colonización o cualquier otro tipo de actividad humana que pueda poner en riesgo tanto a la diversidad cultural como a la biológica de la región.

Aunque algo tardía, la decisión es muy positiva y en cierta forma resuelve la amenaza de mayor degradación de mantenerse las condiciones actuales: la colonización, la exploración y explotación petrolera y la extracción de la madera. Las poblaciones indígenas tendrán mejores garantías de supervivencia y oportunidades de potenciar el desarrollo de sus sistemas sociales, económicos y culturales, reconociéndose así los esfuerzos de estas comunidades para proteger y manejar su hábitat.

El trabajo que realiza el organismo oficial de turismo tendiente a crear un Centro de Ecoturismo Comunitario, de asesoría y promoción del producto turístico de las comunidades asentadas en el cluster, puede significar ciertos cambios substanciales en la diversificación y especialización de productos.

En virtud de que este es un cluster cuyo producto es todavía embrionario, es conveniente prevenir un desarrollo compulsivo de turismo, que genera miles de pequeños proyectos poco competitivos, no por falta de atractivo, sino por falta de capacitación, asesoría técnica, infraestructuras, accesibilidad y los nexos necesarios con el mercado externo. Esto sólo puede generar frustración y deterioro de recursos que, bien con un adecuado análisis de costo-oportunidad, podrían haber sido destinados a otra actividad.

3.4 Principales productos del Cluster

Desde Nueva Loja (Lago Agrio), el espacio turístico aprovechable está relacionado con la Reserva de Producción Faunística Cuyabeno.

Su importancia ecológica reside en la biodiversidad, ya que en la reserva se encuentra el bosque primario más diverso del mundo, con 246 especies por hectárea. A esto se suman 494 especies de aves, 100 especies de mamíferos y 474 especies de reptiles y peces.

El principal valor turístico del área protegida es su bosque primario (donde aún no ha llegado la exploración de petróleo o la colonización anárquica). También se pueden señalar las lagunas y la observación de aves.

La explotación petrolera ha causado muchísimos daños a los ecosistemas. Por varias ocasiones se han producido derrames de crudo que han afectado a la laguna de Cuyabeno, e inclusive hasta llegar al río de ese nombre. Por otra parte, la penetración de colonos, aprovechando las mismas vías que se han abierto para la explotación petrolera, avanza sensiblemente.

En Cuyabeno están presentes cuatro nacionalidades indígenas: Los Siona-Secoyas y Cofanes, que son nativos del área y los Quichuas y Shuaras. Estas comunidades tienen cierta participación en turismo, ya sea a través de prestación directa de servicios de alojamiento, restauración y operación turística, o como empleados de agentes externos. Otras comunidades se dedican a la producción agropecuaria y están relativamente integrados a las estructuras económico-sociales del país. De uso no sostenible de los recursos, en cualquiera de los casos antes mencionados, derivan algunas cadenas de comercialización de especies faunísticas, ahora en peligro de extinción.

A partir de 1979 (en que Cuyabeno fuera declarada área protegida), los primeros grupos en llegar a la zona fueron investigadores y científicos. Posteriormente fue desarrollándose la operación turística en los primeros *lodges* hacia el río Aguarico, campo Zancudo, lago Imuya y sitios aún más remotos.

Desde Francisco de Orellana (Coca), cuyo aeropuerto también recibe vuelos regulares desde Quito operados por Tame, las áreas de mayor interés turístico son el río Napo y el Parque Nacional Yasuní. Hacia ambos lados del Napo (hasta Nuevo Rocafuerte) se encuentran asentadas más de veinte comunidades nativas que utilizan un mínimo de territorio para la siembra, dejando para la caza y la madera el bosque interior; de alguna manera está bastante conservado, aunque la fauna se ha empobrecido por la captura intensiva de animales

para venderlos como mascotas, por la procura de pieles de algún valor comercial e, incluso, por la dieta de las comunidades mismas, en continuo crecimiento.

A estos poblados se superpuso la actividad turística. Algunas empresas continúan en el área de Limoncocha, mientras que otras se han retirado debido a deterioro del ambiente y a problemas con algunas comunidades. Las empresas que han permanecido en la zona administran lodges, que se ubican hasta a 6 horas de navegación desde Coca, por el río Yuturi. Hay una buena planta turística que, en general, va muy de acuerdo con el medio, aunque no se puede decir que todos presenten la implantación arquitectónica más adecuada al sitio y a las características del producto.

El Parque Nacional Yasuní fue creado con el objeto de mantener inalterado el bosque húmedo, con rasgos típicos de los ecosistemas de la región. Se plantea también que el Parque sea un laboratorio natural para la investigación científica y un recurso turístico competitivo a escala mundial. Uno de sus principales atractivos es la flora: la vegetación es abundante, existen formaciones pantanosas y lechos de ríos con gran cantidad de plantas acuáticas. También la fauna del parque presenta una gran diversidad de especies.

Una debilidad operacional muy grande, aunque gracias a ello se ha podido conservar de mejor manera al área, es la dificultad de acceso, sobre todo a atractivos con importantes ventajas competitivas, como son las lagunas de Garzacochoa (río Yasuní) o Jatúncocha (por Nuevo Rocafuerte). Desde el río Napo se puede acceder a la laguna Añangucocha. Es de esperar que, en coherencia con la reciente declaración de Zonas Intangibles, cualquier obra que se emprenda para prolongar las vías y nuevas pistas aéreas afecten lo menos posible al bosque y se diseñen en consulta con dispositivos de vigilancia eficientes.

Entre las pocas experiencias para ecoturismo internacional de muy alto nivel, en la real dimensión de la palabra, en Pastaza se localiza un ambicioso y elitista eco-lodge, con ciertos problemas en la logística de acceso y costos elevados de operación, pero con un manejo bastante profesional. Este proyecto está asentado en territorio achuar y fue concebido desde su nacimiento (en 1994) como una empresa en sociedad con la Federación Interprovincial de Naciones Achuar del Ecuador. Las 16 comunidades indígenas que participan en el proyecto, luego de un lapso de 15 años administrarán el funcionamiento total de la operación.

El área de Macas-Cutucú, también como recurso turístico potencial, presenta nuevas e interesantes opciones de cara a la nueva relación de paz con Perú.

En resumen, la oferta del cluster está indiscutiblemente ligada a ecoturismo de selva, de donde derivan productos dirigidos a más de una motivación específica, como por ejemplo: el etnoturismo, navegación fluvial, observación de especies particulares. La tendencia actual hacia el descubrimiento de nuevas formas de vida, una nueva gestión de la salud natural, un entorno menos contaminado y mágico, hacen de la Amazonia un terreno aun virgen en el sentido más amplio, no solo en el aspecto físico, sino también en la relación eco-cultural presente.

Otras experiencias turísticas dignas de ser mencionadas en el presente estudio son aquellas que han sido desarrolladas directamente por las comunidades, ya sea individualmente o a través de asociaciones constituidas para el efecto, y que reúnen a varias comunidades. Estas iniciativas han sido respaldadas por ONG nacionales e internacionales y cuentan en la actualidad con una buena acogida de los mercados, aunque su operación autónoma aún no cuente con un real respaldo de los mercados externos, principalmente por desconocimiento de los mecanismos de acceso a ellos.

Las posibilidades de éxito y competitividad del producto turístico amazónico dependerán de su calidad y de la capacidad de posicionarlo en un mundo de turistas cada vez más exigentes y mejor informados. Los turistas que van por el mundo buscando lugares no deteriorados saben diferenciar entre un paisaje virgen y uno intervenido. Por ello, el producto debe respetar ciertos estándares puntuales en cuanto a calidad y autenticidad.

4. MEDIDA DE LA OFERTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

OFERTA GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS EMPRESAS REGISTRADAS EN CLUSTER AMAZONIA

ALOJAMIENTO	AÑO 2000
Número de establecimientos	253
Total habitaciones	3.304
Total plazas	6.533
ALIMENTOS & BEBIDAS	
Número de establecimientos	178
Total mesas	1.288
Total plazas	4.999
FACILIDADES COMPLEMENTARIAS	
Agencias de Viajes (receptivo)	45
Alquiler de Vehículos (empresas)	-
Casas de Cambio	-
Formación de Recursos Humanos	2

Fuente: Catastro Mintur, 2000

AGENCIAS DE VIAJES REGISTRADAS AÑO 2000

OPERADORASRECEPTIVO	AÑO 2000
MORONA SANTIAGO (Macas)	2
NAPO (Tena)	29
ORELLANA (Francisco de Orellana)	8
PASTAZA (Puyo)	2
SUCUMBÍOS (Nueva Loja)	4
TOTAL CLUSTER	45

Fuente: Catastro Mintur, 2000

CAPACIDAD (PLAZAS) DE ALOJAMIENTO SEGÚN CATEGORÍAS CLUSTER AMAZONÍA

AÑO 2000

UBICACIÓN	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	TOTAL
MORONA SANTIAGO	22	120	355	497
NAPO	907	889	865	2.661
ORELLANA	148	219	448	815
PASTAZA	130	447	288	865
SUCUMBÍOS	346	335	702	1.383
ZAMORA CHINCHIPE	30	37	207	274
TOTAL CLUSTER	1.583	2.047	2.865	6.495

Fuente: Catastro Mintur, 2000

CAPACIDAD TOTAL DE ALOJAMIENTO POR CATEGORÍA
AÑO 2000

CLASIFICACIÓN	NUMERO	HABITACIONES	PLAZAS
LUJO	0	0	0
PRIMERA	34	702	1.583
SEGUNDA	64	935	2.047
TERCERA	145	1.629	2.865
TOTAL CLUSTER	243*	3.266	6.495

* 10 establecimientos de cuarta categoría
Fuente: Catastro Mintur, 2000

ESTABLECIMIENTOS, HABITACIONES Y PLAZAS DISPONIBLES
EN PORCENTAJES RESPECTO AL TOTAL DEL CLUSTER
AÑO 2000

CATEGORÍA	NUMERO	HABITACIONES	PLAZAS
LUJO	0	0	0
PRIMERA	14%	21.5%	24.4%
SEGUNDA	26.3%	28.6%	31.5%
TERCERA	59.7%	49.9%	44.1%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Catastro Mintur, 2000

CAPACIDAD (PLAZAS) DE ESTABLECIMIENTOS DE A & B,
SEGÚN CATEGORÍAS

AÑO 2000

UBICACIÓN	PRIMERA	SEGUNDA	TERCERA	CUARTA	TOTAL
MORONA SANTIAGO			136	44	180
NAPO		164	1.375	310	1.849
ORELLANA		36	888	104	1.028
PASTAZA	1	28	742	300	1.070
SUCUMBIOS		184	528	0	712
ZAMORA CHINCHIPE			128		128
TOTAL CLUSTER	1	412	3.797	758	4.967

Fuente: Catastro Mintur, 2000

CAPACIDAD TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS A&B POR CATEGORÍA
AÑO 2000

CLASIFICACIÓN	NUMERO	MESAS	PLAZAS
LUJO	0	0	0
PRIMERA	1	8	32
SEGUNDA	9	118	925
TERCERA	130	971	3.797
CUARTA	38	191	758
TOTAL CLUSTER	178	1.288	5.512

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**ESTABLECIMIENTOS, MESAS Y PLAZAS DISPONIBLES
EN PORCENTAJES RESPECTO AL TOTAL DEL CLUSTER
AÑO 2000**

CATEGORÍA	NUM	MESAS	PLAZAS
LUJO	0	0	0
PRIMERA	0.6%	0.6%	0.6%
SEGUNDA	5.1%	9.2%	16.8%
TERCERA	73%	75.4%	68.9%
CUARTA	21.3%	14.8%	13.8%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Catastro Mintur, 2000

**PLANTA DE ALOJAMIENTO EN LA REGIÓN
AMAZÓNICA POR NÚCLEOS - AÑO 2000**

NÚCLEOS	PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA		
	Num	Hab	Plaz	Num	Hab	Plaz	Num	Hab	Plaz
Yasuní-Cuyabeno	9	254	535	14	228	443	25	640	1075
Tena-Puyo	24	476	1140	27	354	843	39	421	806
Otros (Morona Zamora)	2	23	40	15	268	492	32	393	696

Fuente: Catastro Mintur, 2000

En estos valores no están aún considerados los "floteles" o cruceros fluviales que, en estos últimos años han tenido un importante despegue, sobre todo en el núcleo Cuyabeno-Yasuní, donde existe la mayor demanda de estos servicios.

**CANTIDAD Y CAPACIDAD DE HOTELES FLOTANTES
EN EL CLUSTER AMAZONIA - AÑO 1998**

NÚCLEOS	TIPO	CANTIDAD	PLAZAS
Tena-Puyo	Crucero	2	16
Cuyabeno-Yasuní	Crucero	5	112

Fuente: Boletín de Estadísticas de Turismo, , 1998

La Amazonia es considerada como el tercer destino de preferencia de los viajeros internacionales, después de Galápagos y Andes. Esta situación, aún de cluster "virtual", presenta una clara ventaja competitiva respecto a otros países amazónicos, no solo por su relación de cercanía al principal centro captador y distribuidor del país, que es Quito, sino también por sus características de concentración de espacio-biodiversidad y por la mayor cantidad de comunidades presentes en dicho espacio.

5. DEMANDA TURÍSTICA

Por otro lado, la operación turística importante de la Amazonia relaciona directamente, y con formas de integración vertical, a varios de los elementos clave de la cadena de producción. Así, el hotelero tiene que proveerse los medios de transporte (por lo general fluviales), realiza la operación local con guías y acompañantes nativos, se abastece a sí mismo de algunos insumos. Muchos cuentan con escrituras de propiedad sobre extensas áreas de bosque, en las cuales trabajan en cooperación de algunas comunidades.

Varios de estos operadores tienen también sus propios nexos con el mercado externo y no requieren de agencias comercializadoras en Quito.

Por otro lado, la operación turística comunitaria suele estar relacionada con los operadores externos o bien, son la consecuencia de proyectos de las ONG o fundaciones presentes en el área. Hay también iniciativas individuales. Sin embargo, a menos que se instaure un programa de capacitación acorde con la fragilidad del producto amazónico y se haga conciencia sobre las limitaciones de la actividad turística, en cuanto a estacionalidad y a otros problemas relacionados con las fluctuaciones de la demanda, se podrían ocasionar graves dificultades a la economía de dichas comunidades, que no cuentan con capital de trabajo para sobrepasar épocas de baja demanda.

Mientras se puede contar con un manejo profesional del cluster donde se lleven registros regionales mejores, la información procesada por los operadores en las áreas de mayor afluencia turística será la única fuente de información. No todos están dispuestos a facilitarla, tal vez en la duda de que podría afectar su posición frente a la competencia.

De lo que podemos estar seguros es que hasta un 90% de los turistas que visitan el cluster son de origen extranjero, y que sus preferencias de visita dependen de la intensidad de la experiencia que pretenden vivir. De allí el desarrollo de polos más cercanos y otros completamente alejados de los centros de captación ellos. Estos polos de desarrollo de la actividad demuestran lo difuso del cluster.

6. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

6.1 Operación turística

El cluster Amazonia está considerado como “difuso” por la dispersión geográfica de las operaciones de selva, distribuidas en las áreas de mayor exhuberancia y atractivo natural, por lo general alejadas de las exploraciones y explotaciones petroleras, mineras y madereras. Actualmente, la mayor concentración de empresas operadoras de receptivo y hotelería se encuentra en la provincia de Napo con un 64.4%; Francisco de Orellana con un 17.8%; Morona Santiago con un 4.4%; y Pastaza 4.4% y Sucumbíos con un 8.9%.

PORCENTAJE DE OPERADORAS DE TURISMO RESPECTO AL TOTAL CLUSTER AMAZONIA – AÑO 2000

MORONA	NAPO	ORELLANA	PASTAZA	SUCUMBIOS	TOTAL
4.4%	64.4%	17.8%	4.4%	8.9%	100%

Los operadores tradicionales de la Amazonia tienen su base en Quito e iniciaron su operación en los centros poblados que contaban con acceso por carretera, principalmente por las rutas Quito-Papallacta Baeza—Tena y Quito-Baños-Tena-Misahuallí. A medida que la demanda crecía, ciudades en ruta, como Baños y Puerto Misahuallí han ido desarrollando su planta hotelera, a tal punto de convertirse en destinos locales.

Los lodges ubicados en las orillas del Río Napo y en el Puerto Misahuallí inicialmente dependían de los operadores de receptivo de la capital, que los incluían como parte de un itinerario predeterminado. Se considera que el incremento de la demanda internacional, sobre todo aquella espontánea hacia la región, fue la causa de que muchos hoteles/cabañas incorporaran en su oferta programas de visita y operación en zonas de interés cercanas a los establecimientos. Para ello tuvieron que adquirir u obtener concesiones de territorio y negociar acuerdos de uso con las comunidades locales. El éxito en la operación de algunos eco-lodge ha sido tal, que sólo una empresa maneja hasta 10.000 turistas en un año, respecto del total de aproximadamente 30.000 visitantes que recibe anualmente la región.

Este creciente interés motivó también a las comunidades a desarrollar su propia operación turística, pasando de una participación “impuesta” a una participación activa de “joint venture” o totalmente autónoma. Esta última, como se ha visto antes, se da con un protagonismo espontáneo y con diversos grados de concientización de las personas, sin ningún tipo de participación de agentes externos.

El desarrollo de empresas y operaciones turísticas en la región también ha respondido a otro factor, impulsado o liderado por ONG ambientalistas. Hay más de una experiencia en la que simultáneamente se manejan proyectos de investigación en Estaciones Biológicas y se administran lodges turísticos en una misma área geográfica, concesionada, arrendada o adquirida por la ONG.

En resumen, se puede decir que la operación turística en la Amazonia está administrada de acuerdo con los siguientes referentes:

- Operación turística comunitaria.
- “Joint ventures” entre operadores externos y comunidades.
- Operación turística realizada por operadores externos a través de acuerdos por derecho de uso de territorios.
- Operación de ONG con proyectos turísticos.

El desarrollo de actividades turísticas en las orillas del río Napo se debe a que cuenta con una mejor conectividad terrestre y fluvial. Esto facilita un mejor abastecimiento de insumos y permite una más fluida logística de las operaciones. No sucede lo mismo en otras áreas como Sucumbíos, donde se dificulta la conexión vía terrestre. Esta se realiza principalmente vía aérea y fluvial, lo que hace más costosa la operación y más complicada la logística.

El porcentaje medio de ocupación hotelera anual²⁸ en el núcleo Tena-Puyo es del 39%. En el núcleo Cuyabeno-Yasuní el porcentaje de ocupación promedio llega al 65%. Esto podría parecer una contradicción, sin embargo se debe anotar que en el núcleo Tena-Puyo existe sobre oferta de plazas disponibles, existiendo lodges con capacidad para 180 personas, mientras que en Cuyabeno-Yasuní, esta oferta se ajusta de mejor manera a la demanda actual, con lodges que no sobrepasan las 40 plazas disponibles.

De acuerdo con la composición de la demanda de servicios del cluster, esta se compone²⁹ de un 10 % de turistas nacionales y un 90% de extranjeros, de los cuales los principales mercados emisores son 40% Europa, 60% Estados Unidos y 10% otros países.

6.2 Comercialización turística

Si bien la Amazonia ecuatoriana no llega todavía a los niveles de desarrollo de actividades turísticas como ha sucedido con otros países que comparten el recurso, éste es un bien patrimonial posicionado en el ámbito internacional. Este hecho ha permitido que los operadores, particularmente aquellos con base en Quito, comercialicen sus productos directamente con el mercado externo.

Las principales vías de comercialización son los agentes mayoristas, tanto europeos como norteamericanos, la participación en ferias turísticas especializadas en aventura que se realizan anualmente en Estados Unidos y Canadá y algunas en Europa.

Los grandes operadores a través de la experiencia obtenida en su participación en la promoción y comercialización externa, están en capacidad de reconocer los mercados potenciales y hacia ellos van sus esfuerzos. El acceso a la tecnología informática permite también llevar la información hacia nuevos segmentos de mercado, particularmente hacia aquellos que buscan organizar individualmente sus experiencias de viaje.

Los operadores medianos por lo general ofrecen sus paquetes al exterior por intermedio de operadores mayoristas nacionales y, localmente, a través de agencias de viajes de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Los pequeños empresarios que tienen servicios de hotelería y tours organizados cerca de los centros poblados, como Tena, Francisco de Orellana (Coca) y Nueva Loja (Lago Agrio), captan directamente a pasajeros individuales que llegan por los informes de las guías de viajeros o por los contactos con hostales y agencias de viajes minoristas, que son muy numerosas en la ciudad de Quito. Del total de agencias de viajes registradas en Ecuador, el 81% vende el producto selva.

En este último grupo se encuentran varias de las iniciativas comunitarias en turismo, quienes en su afán por deslindar cualquier compromiso con agentes externos y con la finalidad de realizar una operación totalmente autónoma, tienen aún mucho camino por recorrer en cuanto a profesionalizar su relación con el mercado turístico internacional. Su capacidad de alojamiento y operación oscila entre 6 y 15 personas, dependiendo de las características de las cabañas habilitadas para alojamiento. Su conexión con el mercado externo se efectúa principalmente a través de publicaciones especializadas de científicos extranjeros, académicos y estudiosos de la región, así como guías turísticas alternativas. En estos últimos dos años, sin embargo, han comenzado a observar las oportunidades y beneficios de realizar alianzas con empresas comercializadoras, aunque esperan antes adquirir, a través de programas de capacitación empresarial, mejores herramientas para la negociación.

De los principales medios de comunicación y comercialización utilizados por las empresas que venden el producto Amazonia, el 16% corresponde al envío periódico de correspondencia a todos los agentes mayoristas con los que tienen relación; el 11% a la asistencia a ferias y contacto con otros operadores; y un 14% al uso de correo electrónico y a la realización de viajes de familiarización organizados por sus contactos en el exterior.

El 38%³⁰ de las empresas ha identificado que su mayor debilidad en la operación radica en la falta de preparación del personal, la deficiencia en las comunicaciones y la inestabilidad política del país. Otro 14% considera la falta de medios económicos para mejorar la infraestructura como su mayor impedimento de desarrollo, mientras que un 11% atribuye los problemas a la dependencia frente a terceros.

6.3 Tarifas

Como se mencionó anteriormente, las operaciones más distantes de los centros urbanos mantienen una logística más complicada, por cuanto dependen de formas de abastecimiento combinadas:

²⁸ Entrevistas operadores del cluster Amazónico

²⁹ Idem

³⁰ Entrevistas operadores privados

terrestre – aérea – fluvial. Este factor encarece los costos de operación y por consecuencia lógica, el precio de venta al público.

Las tarifas contemplan entre un 10 y un 35% de comisión y esta depende de la ubicación y del número de intermediarios en la cadena de comercialización del producto. En algunos casos, como ha pasado también en Galápagos, los grandes operadores han optado por implementar integraciones verticales que permitan mantener precios competitivos, uniformes y más estables con relación a otros clusters.

Debido al posicionamiento del producto en el ámbito internacional y a la demanda existente, los canales para la comercialización están establecidos y son más directos que para otros tipos de operación. La relación precio neto / precio bruto no se afecta de manera substancial, como en el caso de productos de otros clusters. Esto se puede observar en los cuadros que se muestran a continuación y que presentan las tarifas brutas (comisionables) publicadas por algunos de los operadores más representativos del cluster.

**TARIFAS BRUTAS PUBLICADAS
OPERADORES PUERTO MISAHUALLÍ
AÑO 2000 (en USD)**

PROGRAMAS PUERTO MISAHUALLI	1	2-3	4-9	10-15	16-25
OPERADOR A – 4 DIAS – 3 NOCHES		210	210	210	210
OPERADOR B – 4 DIAS – 3 NOCHES	273	210	210	210	210
OPERADOR C – 4 DIAS – 3 NOCHES	221	215	203	195	190
OPERADOR D – 4 DIAS – 3 NOCHES	281	216	193	169	169
^E OPERADOR E – 4 DIAS – 3 NOCHES	262	213	201	191	191

El sector de Misahuallí, la tarifa/noche promedio por pasajero es de USD 70 para grupos de 2 personas en adelante y USD 86 para pasajeros individuales. Estos precios incluyen pernoctación, comidas y visitas guiadas. El volumen de demanda ha permitido una racionalización de precios y una distancia menor entre la competencia, incentivando los esfuerzos hacia la diferenciación por calidad en los servicios.

**TARIFAS BRUTAS PUBLICADAS
OPERADORES CUYABENO
AÑO 2000 (en USD)**

PROGRAMAS CUYABENO	1	2-3	4-9	10-15	16-25
OPERADOR A 4 DIAS-3 NOCHES		605	550	505	
OPERADOR B 4 DIAS – 3 NOCHES	815	697	697	697	697
OPERADOR C 4 DIAS – 3 NOCHES	840	593	593	593	593
OPERADOR D 4 DIAS – 3 NOCHES	960	685	685	685	685

**TARIFAS BRUTAS PUBLICADAS
OPERADORES YASUNÍ
AÑO 2000 (en USD)**

PROGRAMAS YASUNI	2-3	4-9	10-15	16-25
OPERADOR A PARQUE NACIONAL YASUNI 4 DIAS –3 NOCHES	520	520	520	520
OPERADOR B 4 DIAS – 3 NOCHES	668	668	668	668

El mayor encarecimiento de los precios de venta para el núcleo Cuyabeno-Yasuní está directamente relacionado con la logística de abastecimiento, con la distancia de los centros poblados y con los costos de implementación y mantenimiento de la infraestructura.

La tarifa/noche promedio por pasajero, que incluye pernoctación, comidas y excursiones diarias, se sitúa entre USD 219 y USD 197. El porcentaje de ocupación promedio de los hoteles del área, que es del 65%, está en relación directa con la capacidad de alojamiento y los componentes del costo de operación. La diferencia tarifaria entre competidores se sitúa en un 15% en más o en menos.

En el sector sur oriental de la provincia de Pastaza, cerca de la frontera con Perú, se ha desarrollado un producto que por su concepción y ubicación lo vuelven único. La dificultad en la operación se debe principalmente a la logística aérea que, por su elevado costo en la transportación de personas e insumos, incide directamente en el costo de operación y ha ocasionado que su promedio de ocupación actual sea del 26%.

**TARIFAS BRUTAS PUBLICADAS
OPERADORES DE PASTAZA
AÑO 2000 (en USD)**

PROGRAMA PASTAZA	1	2-3	4-9	10-15	16-25
OPERADOR A 4 DIAS-3NOCHES INCLUYE BOLETO AÉREO	1540	1065	1065	1065	1065

**TARIFAS DE LODGES OFERTADOS
EN OTROS DESTINOS AMAZÓNICOS
AÑO 2000³¹ (en USD)**

PROGRAMAS SUDAMERICA 4D/3N	1	2-3	4-9	10-15	16-25
OPERADOR A -TAMBAQUI BRASIL	650	505	505	505	505
OPERADOR B –PINK PORPOISE- BRASIL	736	460	460	460	460
OPERADOR D – PUERTO MALDONADO- PERU	689	632	632	632	632
OPERADOR E-PARQUE TORTUGUERO- COSTA RICA	625	556	556	556	556

³¹ Tarifas Publicadas Manuales Operadores Mayoristas Estados Unidos para año 2000

El precio promedio por noche en los lodges de selva es de USD 225 para una persona, frente a USD 219 en Ecuador. La tarifa promedio por noche para grupos es de USD 179 diarios con relación a USD 197 en Ecuador.

En cuanto a operadores de cruceros amazónicos, el precio noche por persona en Perú para un crucero de 4 días 3 noches es de USD 135 y en Ecuador es de USD 182. Esta diferencia de precios debería ser analizada con relación a los servicios a bordo y con la calidad ofrecida.

El turismo operado directamente por las comunidades indígenas tiene componentes diferentes en cuanto a tarifas. Dentro de este grupo, como ya se mencionó antes, es preciso resaltar que no toda la operación es igual. Existen productos aislados de grupos de familias o de miembros de una misma comunidad, cuyos precios de operación oscilan entre USD 20 y USD 60 por noche y por persona, incluida pernoctación, comidas y excursiones. La tarifa depende de los servicios y facilidades que estén en grado de proveer. Algunas comunidades han establecido el pago de una tasa de ingreso en beneficio de las obras comunitarias, que está entre USD 1 y USD 2 por visitante. Suele cobrarse aparte, en caso de requerirse, la tasa de ingreso hacia áreas protegidas o el costo de un guía bilingüe.

Sin embargo de lo anterior, existe también una operación más sofisticada dentro de las mismas comunidades, con tarifas/noche que oscilan entre USD 60 y USD 150 por persona. Las instalaciones que se ofrecen en este caso son mucho más confortables y los servicios de excursión son más variados. Este tipo de operación es administrada por comunidades que han especializado y profesionalizado su negocio o, en otros casos, forma parte de un consorcio o asociación de comunidades.

Estos datos nos permiten concluir que el producto lodges amazónicos tienen precios competitivos con relación a la oferta interna y externa del país, no así el producto cruceros sobre el que habría que hacer un estudio más detallado para determinar su nivel de competitividad.

7. ENTORNO COMPETITIVO

7.1 *Relación operadores-comunidades*

Hay tres planos de problemas en esta materia, que merecen anotarse.

El plano del discurso simulado:

El primero concierne a la heterogeneidad de ofertas de excursión, todas o gran parte de las cuales enfatizan en actuar con una "ética" propia del ecoturismo: respeto al medio natural, sustentabilidad, dignificación del indígena, educación ambiental del visitante. Pero al parecer, sin mucha consistencia del discurso con los comportamientos reales.

Por desgracia, a menor calidad y precio más bajo, los comportamientos suelen ser menos cuidadosos y más depredadores. Varios de los proyectos que en algún grado se han densificado alrededor de Tena y otros lugares, parecen requerir una revisión en materia ambiental de las instalaciones mismas y de los modos de operar.

Muchos de los impactos sobre la naturaleza no son atribuibles necesariamente a mala voluntad o negligencia, sino al uso de equipos obsoletos, muy contaminantes o muy inadecuados para la selva. La dificultad para poner orden en ello es que el volumen de impacto proveniente de una pequeña embarcación turística en mal estado o de un refugio que maneja mal sus excretas, es minúsculo, frente al que están causando municipios enteros que descargan a la vista de todos sus alcantarillados directamente a los ríos, sin tratamiento alguno; aserríos que devastan; embarcaciones de cabotaje que derraman aceites y materias residuales a los cauces, sin control; sin hablar de los daños ecológicos de la exploración y explotación de los pozos petroleros mismos.

Cuando el mal ejemplo tiene esos orígenes, meter en cintura a unos empresarios turísticos de pequeña y mediana escala es una faena mucho más difícil.

En el plano del discurso llevado al límite de riesgo:

La segunda cuestión es cómo superar la fase pionera de muchos otros proyectos observantes sinceros —ellos sí— de la ética que pregonan, fase que demanda enormes sacrificios económicos y profesionales para sus gestores. Se trata de una acción de salvamento, antes de que desistan o quiebren.

Los consultores hemos comprobado el ensayo de los operadores de más categoría por apuntarle a proyectos demostrativos, muy exigentes en cuanto a costo y *know how* de la logística, tanto en

la inversión como en la operación, y pensamos que algunos de ellos están llegando a situaciones límite, o están por llegar.

Hay esfuerzos verdaderamente notables por encuadrar los proyectos líderes dentro de marcos negociados y compartidos por las comunidades. Por encontrar la arquitectura que adapte mejor tipologías tradicionales de los indígenas y los materiales de la región, con todas las comodidades básicas, pero austeras en su diseño y armónicas con el medio. Esas construcciones, con todo, resultan de un altísimo costo, dada la dificultad de acarrear materiales desde sitios lejanos, para no despoblar la zona de maderables y palmas nativos; y porque en todo caso, hay que traer componentes de origen industrial en cuya instalación hay que importar también obreros desde ciudades distantes. A los costos de construcción se suman otros tanto o más altos de mantenimiento, por tratarse de un medio húmedo, donde pilotes, muros y techos se pudren en poco tiempo; los metales se corroen; los ductos y cañerías se invaden continuamente de bichos y raíces; los motores y equipos de comunicaciones se deterioran por la humedad y escasean los repuestos; las lanchas sufren con los bancos de arena inesperados, los troncos sumergidos, etcétera. Y ante eso, la inexistencia de quién haga las reparaciones más sencillas.

El conservar los alimentos con el mínimo uso de combustibles contaminantes; el trabajar con detergentes biodegradables; controlar hasta el cómo evitar que se esparzan basuras y semillas ajenas al medio para no dar pie a la introducción de especies indeseables; el hacer buena disposición de los desechos sólidos y líquidos; mantener información meteorológica y de control sobre una gran área de desplazamiento de los visitantes; el disponer de drogas y medios de reacción para emergencias médicas, todo eso exige altas inversiones y un manejo muy esmerado y profesional de cada proceso.

Hay logros ciertos en trabajar con tecnología apropiada: paneles solares para sustituir energía eléctrica, procesadores de desechos, materiales especiales para conservar frío o calor sin demasiado consumo de energía, uso de motores no ruidosos ni contaminantes, régimen de reportes radiales a horas fijas en red, tres veces al día, son elementos que se añaden a la operación hotelera normal, muy compleja por sí sola. A ello se suma el manejo de los turistas dieciséis horas sobre veinticuatro, en recorridos por la selva y los ríos, en recreación cubierta, en ejercicios didácticos. Luego vienen a añadirse las presiones de un régimen laboral de dura aceptación para el personal, por los largos períodos de aislamiento y la rutina, sin modos de esparcimiento, lejos de las familias.

Todo ello conlleva una carga muy pesada para los responsables de la gestión, que no se limita al trabajo de puertas para adentro: algunos lodges se han hecho prácticamente responsables de ciertos servicios comunitarios, en salud, transporte de enfermos, evacuación de desechos y materiales no biodegradables propios y de las aldeas, mejoras de saneamiento básico, potabilización del agua, etcétera. También acometen sinceros esfuerzos por capacitar miembros de las comunidades en oficios de guianza, hotelería y transporte por los ríos, y hay el compromiso de formar administradores y ejecutivos indígenas.

Hay casos en donde el compromiso con el entorno llega al punto de no disponer siquiera de una huerta, de manera que todos los insumos locales beneficien a pequeños proveedores indígenas, y en los demás casos, al costo muy alto de aprovisionarse desde distancias muy grandes y en avión, incluyendo el agua potable, la gasolina y el gas, los alimentos, las bebidas.

Sin duda, esos esfuerzos denotan una actitud muy plausible. Más, sabiendo que muchos de los sobrecostos son irre recuperables vía tarifa a los usuarios, razón por la cual varios operadores sostienen venir acumulando pérdidas continuas de varios años, sin haber podido llegar a punto de equilibrio. Ello parece verosímil, dado que aún proyectos de renombre internacional registran promedios bajos de ocupación (menos del 30% anual en varios de los consultados, considerados como de los mejores).

¿Llegados a un punto de no retorno, comprometidos a devolverle a las organizaciones indígenas los edificios con sus dotaciones cuando los promotores deban o deseen retirarse, qué les espera a unos y a otros en un momento de grave recesión?

□ ***En el plano del conflicto entre operadores turísticos y ONG:***

Finalmente, una tercera situación a considerar es el creciente roce entre los operadores turísticos profesionales, las organizaciones no gubernamentales de ayuda comunitaria y algunas comunidades mismas.

Como habíamos expresado en el informe global, se trata de un conflicto que empieza a revestir tonos de agresividad inconvenientes y posiciones irreductibles, más por una suerte de *in-crescendo* emocional y falta de diálogo, que por imposibilidad de un acuerdo.

Los operadores acusan a las comunidades y ONG de ejercer actividades comerciales que requieren licencia e idoneidad profesional, pago de impuestos y registro, sin que éstas hayan cumplido ningún requisito de ley y actuando con subsidios y donativos que constituyen competencia desleal frente al mercado, porque no necesitan amortizar inversiones. Las ONG y algunas comunidades, a su vez, acusan a los primeros de buscar sólo un fin de lucro, sojuzgando y corrompiendo la moral indígena, afectando el medio ambiente, invadiendo territorios bajo protección sin pagar nada por ello, pagando bajos salarios y no retribuyendo al medio receptor por aportarle vida a su negocio.

En lo esencial, ambos contendientes tienen razón. Pero en lugar de buscar una forma de cooperar, han entrado en una vía de desencuentro casi filosófico, llegando al punto de pretender que cada uno está en un negocio distinto, que debe incluso denominarse con un nombre distinto. Se habla, pues, de turismo a secas o ecoturismo, cuando el producto está en el portafolio de las empresas comerciales. Y de *turismo comunitario*, cuando el producto está en el portafolio de las ONG.

La distinción no vale ni en el plano conceptual ni en el práctico. Entre otras razones, por la muy sencilla razón de que ninguno de los dos protagonistas será capaz de sobrevivir con éxito, sin el otro. Si trabajando juntos se enfrentan a un negocio difícil, separados irán derecho a la ruina. Las ONG ni son especialistas en turismo ni tienen los recursos como para absorber pérdidas de los indígenas eternamente; y éstos no podrán ganar rentabilidad si carecen de canales de mercadeo, si desconocen la cadena de comercialización interna e internacional, si carecen de los medios para llegar –y para asegurar su presencia- ante los grandes mayoristas.

Por su parte, los operadores que no consigan un acuerdo con las comunidades para trabajar con guianza y experticia de quienes conocen y habitan en el medio, se privará de un factor de competitividad insustituible en esta clase de producto. Los guías profesionales ajenos a la zona no serán capaces nunca de reemplazar a los indígenas, ni podrán enriquecer la información con los aspectos culturales y otros ingredientes de valor humano. Si además, alguien pretende montar un negocio en la selva sin ayuda y algún grado de protección de las comunidades, al primer imprevisto, a la primera inundación o emergencia natural, quedará fuera del mercado.

Por todo lo que acaba de exponerse, no son pocos los casos en que operadores han tenido que movilizarse de sitios en donde habían desarrollado actividades turísticas, a veces obligados por el deterioro ambiental y a veces impulsados por las comunidades presentes en la zona. Algunos esfuerzos se han realizado a fin de que mejore la relación y se propicie una co-gestión efectiva entre las partes. En ciertos casos se ha conseguido este objetivo, mediante convenios, aportes a la comunidad o concesiones especiales.

En otros casos, se ha tornado más radical la posición comunitaria hacia un turismo auto gestionado. Este hecho no es negativo en sí, pero al relacionarse con excesivas expectativas sobre la actividad se tienen resultados más dañinos que positivos, para el medio y para la comunidad. El ecoturismo (o el turismo comunitario) tienen una misma raíz, siempre y cuando el producto pueda satisfacer los cuatro requerimientos básicos y principios estratégicos del ecoturismo, que son:

- Que se realice en un área natural especial;
- Que cuente con equipamiento apropiado;
- Que estimule la conservación e ingresos para los nativos;
- Que los servicios turísticos sean ejemplares en bajo o nulo impacto.

Por lo anterior, lo más adecuado resulta el consenso a través de alianzas estratégicas, que permitan estructurar una cadena de valor del producto acorde con la demanda turística internacional.

Una situación similar, particularmente en lo que a falta de comunicación se refiere, afecta a los empresarios privados de la región, entre quienes debería incentivarse la relación y propiciarse campañas de benchmarking que, a corto y mediano plazo, puedan aportar beneficios en reducción de costos y mejor aprovechamiento conjunto de las cadenas de suministros y del recurso regional.

7.2 Accesibilidad y conectividad

En el caso del cluster, la ausencia de vías asfaltadas es una ventaja competitiva respecto del producto pero, a la vez, desventaja respecto al tiempo y costo de acceso. Como sea, a falta de carreteras, las necesidades de accesos y conectividad alternativos son esenciales para la el éxito del producto. Esto nos lleva a considerar como imperativa, la mejora de los medios de logística en general, mejorando equipos –aviones, lanchas- y sus apoyos en pistas y muelles y el sistema de aprovisionamiento de combustibles, factores que forman verdaderos baches en la actual cadena del turismo hacia el cluster.

A mediano plazo, deberá propiciarse la integración con operadores y transportistas aéreos y fluviales de Colombia y Perú.

7.3 Infraestructuras

Casi la totalidad de infraestructura en la Amazonia ha sido realizada con una visión netamente "petrolera", incluyendo el diseño de instalaciones físicas, además del emplazamiento de las mismas. El producto de calidad debe verse desde el arribo a los centros o puntos de apoyo a la distribución turística en el área. Si bien puede ser una ventaja el contar ya con ciertas facilidades de planta, sería conveniente que estas fueran mejor adaptadas al medio, con base en un plan deliberado de readecuación de la arquitectura y del paisajismo.

En los sitios donde no llega ninguna red eléctrica, debe propiciarse la utilización de sistemas de energía solar, eólica o alimentadas por biodigestores. La provisión de agua potable podría depender de manantiales o almacenamiento de agua lluvia y de pequeñas plantas de tratamiento; el agua para servicios higiénicos puede obtenerse de los ríos; la construcción de sistemas de tratamiento simples deben evitar las descargas de aguas servidas directamente a las corrientes o caños. En cuanto a la basura, debe realizarse un programa de clasificación y reciclaje de materiales, prohibiendo el ingreso de ciertos artículos y haciendo obligatoria la extracción de los que se juzgue que no pueden enterrarse o tratarse.

Una falla muy grave en la operación es la falta de sistemas de comunicación. A veces por criterios de seguridad por tratarse de áreas protegidas o por ser fronteras, se impide al operador turístico u hotelero contar con un sistema de radio para la comunicación dentro de la zona y con la base. No se ve razón de impedir la instalación de radios profesionales de ayuda, sobre todo en caso de que se produzca alguna emergencia.

7.4 Instalaciones especiales

Muchas de las dotaciones físicas propias de las áreas naturales son algo difícil de encontrar o están estructuradas de manera inapropiada, ya que estas deben acondicionarse para facilitar su empleo turístico. Las principales carencias son los senderos, las torres de observación y los centros de interpretación que se encuentran.

Los senderos –y algunas torres- son la única forma de visitar los bosques sin peligro y en muchas de las áreas protegidas del cluster, éstos no existen, son insuficientes o están mal trazados. O, en ciertos casos, se han venido erosionando con el uso. La función de los centros de interpretación es servir para ilustrar a los visitantes antes de entrar al área sobre lo que van a ver. Hoy en día son muy escasos y muy pobres.

Este particular nos lleva a otro factor crítico en el cluster, mismo que se tratará en el siguiente punto.

7.5 Información

Al respecto deben mencionarse dos tipos de información que suele manejarse no muy adecuadamente en el cluster. Por un lado, hay carencia de información sobre los sitios, ya sea para su difusión a la entrada del parque (en el Centro de Interpretación de existir uno) o a través de los comercializadores. Es importante que se informe al público sobre las características de los ecosistemas que integran el área, la presencia de comunidades y su pertenencia, las investigaciones que se realizan y que pueden aclarar el criterio sobre el funcionamiento del sistema natural que se quiere mostrar, datos técnicos, planos, mapas y trazados de rutas y peligros que puede afrontar el visitante.

Otro tipo de información que no siempre es manejada de forma adecuada es aquella que se utiliza para atraer al turista, al inversionista o al mayorista internacional. Ya sea que venga del organismo oficial o de las propias empresas turísticas, existe una cierta tendencia a sobredimensionar el recurso, o las bondades del producto turístico resultante, generando en todo caso una promesa difícil de cumplir. Este hecho produce siempre un efecto inverso al buscado.

7.6 Formación y capacitación profesional

El gran potencial que ofrece la Amazonia en el ámbito turístico ha atraído a varios especialistas que en la actualidad trabajan en la guianza y en el monitoreo de algunas áreas. Varios programas de ecoturismo adelantados por universidades ecuatorianas, forman en teoría personal para el tipo de producto que se ofrece en el cluster, aunque existe la duda de si están correctamente enfocados a la vocación de la región, y para qué clase de trabajo.

El fenómeno reciente de involucramiento de las comunidades en turismo, a través de errados mensajes de beneficios infinitos y continuos de la actividad, ha generado un interés desmedido, en ciertos lugares, hacia la actividad. Estos mensajes, procedentes de proyectos muchas veces impuestos a las poblaciones, incentivan la participación de las comunidades en la guianza local o en el desarrollo artesanal, sin medir las consecuencias sociales y económicas del abandono de otras actividades tradicionales.

En otro ámbito, esta opción del turismo debe estimularse como un complemento y no como dedicación permanente, de un lado y advertir también sobre las limitaciones y peligros de volcarse a ella sin la capacitación necesaria, sobre todo en cuanto a criterios de mercado, diseño y comercialización del producto. En este campo, hay mucho por hacer. Algo se inició a través del Tratado de Cooperación Amazónica, que contaba con la Comisión Especial de Turismo de la Amazonía y la participación de la academia en el área de la educación (aunque en los últimos años poco se ha escuchado sobre este programa).

7.7 Promoción y relación con el mercado externo

Como se ha visto a lo largo de todo el diagnóstico, en la mayoría de casos la promoción es realizada por las agencias operadoras basadas en Quito, aunque es cada vez más frecuente la promoción directa del operador amazónico con corresponsales extranjeros.

La operación presenta costos elevados en aspectos promocionales, porque en muchos casos éstos se realizan de manera individual, alcanzando costos altísimos. La situación por resolver en un futuro no muy lejano es que las pequeñas y medianas empresas del cluster opten por dejar esta función a la comercializadora en Quito, estableciendo procesos de negociación equitativos de manera que desaparezcan las desventajas para el operador local.

La relación directa con el mercado externo es todavía limitada a pocas operadoras. El mayor volumen de ventas está canalizado a través de Quito.

7.8 Papel del sector público a escala nacional y local

Este es un factor crítico, en el que se dan varias formas de intervención. Las instituciones de apoyo al turismo son prácticamente inexistentes en la zona, aún en las capitales provinciales y en ciertos centros poblados. No hay presencia de gobierno en las cosas más fundamentales, y por tanto, la hay menos en turismo.

En otros campos, por el contrario, se cometen excesos de intervención, como cuando se niega el permiso para una frecuencia de radio, indispensable para la operación turística, o cuando se establecen estrictos reglamentos que no se aplican o se aplican mal por falta de presupuesto.

Esta situación ha hecho que el control sea, contradictoriamente, tanto "dictatorial" como "permisivo", particularmente por la poca comprensión que se tiene del alcance y proyección del turismo como actividad sustentable en esta región.

En este sentido no se entiende todavía como, a pesar de todos los planes de manejo realizados, el único sector productivo susceptible de intervenir en las áreas protegidas sin causar mayores daños al ecosistema (siempre y cuando se guarden las precauciones debidas en cuanto a capacidades de carga) es el turismo. El concepto de personas que van simplemente a observar la naturaleza desde un punto de vista protectorio o a sugerir los planes de inversión en desarrollo o en tecnología, es tan simple, que casi siempre el gobierno lo ignora. Otras veces se desecha al turismo por mero prejuicio, como si por no incluirlo en los proyectos no fuera a producirse. Esa es la peor de las actitudes, porque justamente el ignorar el potencial del turismo como un sector positivamente cooperante y económicamente estratégico de la zona, cuando se diseñan planes de desarrollo y protección, conduce a dejarlo a la deriva o en manos de gente no profesional en la actividad, o a que se desarrolle de manera anárquica, y entonces de verdad se convierte en depredador en sus formas más perniciosas.

8. EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL CLUSTER AMAZONIA

